



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Plano de Negócios Inovador para Marketplace na área da
Saúde e Bem-Estar**

Fernando Maria Fonseca Vidal Borja Santos

Mestrado em Gestão Aplicada

Projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Aplicada com Major em Operações

Orientador:

Doutor Rui Manuel Vinhas da Silva, Professor Catedrático,
ISCTE Business School

Agosto, 2022



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Negócios Inovador para Marketplace na área da
Saúde e Bem-Estar**

Fernando Maria Fonseca Vidal Borja Santos

Mestrado em Gestão Aplicada
Projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Aplicada com Major em Operações

Orientador:
Doutor Rui Manuel Vinhas da Silva, Professor Catedrático,
ISCTE Business School

Agosto, 2022

Dedicatória

Aos meus avós, pais, namorada, amigos e orientador que sempre acreditaram em mim, não me deixando nunca desistir, e me motivaram, de forma incansável, a investir neste projeto.

Agradecimentos

O projeto que, de seguida, se apresenta, é o culminar de um conjunto de aprendizagens adquiridas ao longo do meu percurso académico, que me permitiram crescer pessoal e profissionalmente. Um esforço de investimento que, espero, traga resultados futuramente.

O presente plano de negócios pretende ser, o primeiro passo para a abertura do meu próprio negócio, algo que sempre foi uma das minhas ambições pessoais, mas que sem o apoio das pessoas que me rodeiam, tal não seria possível, por isso, quero agradecer à minha família e, em particular, aos meus avós e pais, bem como à minha tia-avó, e à minha namorada Luísa da Silva, que me apoiaram e ajudaram diariamente na concretização dos objetivos a que me propus.

Não poderia deixar de agradecer, do mesmo modo, ao Professor Rui Vinhas da Silva que, mais do que um orientador, é um verdadeiro amigo, por ter sempre acreditado em mim. Também, ao meu “padrinho académico”, o João Zorrinho, que sempre me apoiou e foi uma pessoa crucial na finalização desta etapa. E, também, a todos os meus colegas de trabalho, em particular, às minhas chefias, o Dr. Francisco Baptista e Paula Pacheco, e, à própria AICEP, por toda a compreensão e apoio para o desenvolvimento do presente projeto. Queria agradecer neste processo, também, aos meus amigos: Nazir Madatali, com o qual tenho aprendido bastante e que me auxiliou na conclusão desta etapa, e ao Carlos Martins, por todos os inputs prestados.

Neste percurso académico encontrei pessoas muito especiais. Destaco os elementos da Turma T1 do Mestrado de Gestão Aplicada, e, em particular, o meu amigo Porfírio Muacassange, que comigo partilhou o caminho ao longo deste mestrado, em franca e verdadeira proximidade e que acreditou, por vezes, mais em mim do que eu próprio. Sem ele não teria conseguido concluir esta etapa com tanto sucesso. Gostaria de agradecer a colegas como a Inês Carriço da Cunha, mas que uma colega que também muito me motivou e com a qual partilhei vários momentos de aprendizagens. Neste lote, agradeço ainda a pessoas como o Rui Ferreira e o Paulo Dias, que com a sua experiência profissional, muito me auxiliaram a concluir as etapas do presente trabalho. Aprendi bastante com a precisão e o rigor da Letícia, pela sua dedicação e entrega a cada momento, e a todos os colegas da Turma 1, em geral, sem os quais não teria concluído o presente projeto sem me sentir uma mais enriquecida.

Por último, agradecer a todos os que responderam e divulgaram o inquérito realizado no contexto deste plano de negócios. Agradeço, também, a todo o corpo docente por todos os ensinamentos que me permitem concluir esta etapa.

Sumário

O presente Plano de Negócios prende-se com a implementação do primeiro Marketplace de saúde e bem-estar *one stop shop*, oferecendo produtos, como as cápsulas de sopas e sumos naturais da Space Food, e serviços “*Healthy*”, com acesso a profissionais do setor, através de uma rede de nutricionistas, psicólogos, e *personal trainers*.

Este Marketplace será designado e registado sob o nome FHAPPY – “Feel Happy”, ou seja, sentir-se bem, sentir-se feliz. Na fase de implementação, esta plataforma será testada no mercado português e, no médio e longo prazo, pretende expandir-se para os mercados nórdicos e do centro da Europa onde existe maior recetividade esperada para esta tipologia de oferta.

Para a conceção do presente plano foi conduzida uma vasta revisão de literatura que permitiu aferir o ambiente no qual se irá desenvolver o negócio, bem como os fatores críticos de sucesso e as barreiras ao seu desenvolvimento.

Perspetivamos estar perante um projeto viável dado contarmos com um investimento de 2M€ para o qual estimamos uma TIR de 48% e um VAL de 4M€. Acreditamos que o *payback* do projeto será alcançado no primeiro trimestre do 3º ano, altura em que a empresa terá gerado *cash flows* suficientes para fazer face ao valor inicialmente investido. Em termos de EBITDA para o 1º ano este será de 712m€ passando para cerca de 2M€ no último ano. No que diz respeito, ao Resultado Líquido apresenta 137m€ no 1º ano e no 5º ano estima-se que será de 1.5M€.

Palavras-chave: Marketplace; E-commerce; Empreendedorismo; Startups;
Alimentação Saudável; Nutrição

JEL Classification System: L81 - Retail and Wholesale Trade • E-commerce;
M13 - New Firms • Startups

Abstract

This Business Plan involves the creation of the first dedicated health and wellness Marketplace one stop shop, offering “Healthy” products such as Space Food’s soups and natural juices capsules, and services, with access to professionals in the sector, through a network of nutritionists, psychologists, and personal trainers.

The Marketplace project in the business of “health and well-being” will be designated and registered under the name FHAPPY – “Feel Happy”, meaning to feel good, to feel happy. In the project implementation phase, this platform will be tested in the Portuguese market. In the medium and long term, it is expected to expand to the Nordic and Central European markets where has higher receptiveness to this type of products and services.

For this project, a vast literature review was carried out, which allowed us to assess the environment in which the business will be developed, as well as the critical success factors and barriers to its development.

It is expected to be facing a viable project given the investment of 2M€ for which an IRR of 48% was estimated and an NPV of 4M€. It is believed that the payback of the project will be reached in the first quarter of the 3rd year, when the company will have generated enough cash flows to cover the amount initially invested. In terms of EBITDA for the 1st year, this will be 712m€, rising to around 2M€ in the last year. In terms of Net Profit, it represents 137m€ in the 1st year and in the 5th year it is estimated that it will be 1.5M€.

Keywords

Marketplace; E-commerce; Entrepreneurship; Startups;
Healthy Food; Nutrition

JEL Classification System:

L81 - Retail and Wholesale Trade • E-commerce;
M13 - New Firms • Startups

Índice

Agradecimentos	i
Sumário	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras	vii
Glossário	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. E-commerce	6
2.2. Plano de Negócios	8
2.3. Inovação da Proposta	9
2.4. Análise Geral do Setor.....	11
Capítulo 3. Metodologia	16
Capítulo 4. Análise de Mercado Atual e Futura	18
4.1. Análise PESTEL.....	18
4.2. Modelo Canvas	21
4.3. Análise Quantitativa ao Questionário do Produto Lançado	24
4.4. Análise SWOT.....	27
Capítulo 5. Objetivos do Plano.....	29
Capítulo 6. Estratégia de Desenvolvimento.....	30
6.1. Visão, Missão, Cultura Organizacional e Valores	30
6.2. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	30
Capítulo 7. Definição de Políticas de Implementação	32
7.1. Produto.....	32
7.2. Marca	32
7.3. Preço	34
7.4. Comunicação	36
7.5. Pessoas.....	36
7.6. Funcionalidades do Marketplace	36
7.7. Distribuição	37
Capítulo 8. Requisitos para a Implementação	38

Capítulo 9. Avaliação Financeira.....	39
9.1. Pressupostos.....	39
9.2. Volume de Negócios	39
9.3. CMVM.....	42
9.4. Gastos com Pessoal	43
9.5. Investimento e Financiamento.....	43
9.6. Amortizações e Depreciações.....	45
9.7. FSEs.....	45
9.8. Demonstração de Resultados.....	46
9.9. Fundo de Maneio	47
9.10. Indicadores.....	47
Capítulo 10. Conclusões	49
Bibliografia	51
Anexos	56
<i>Anexo A – Questionário.....</i>	56
<i>Anexo B – Resultados do Questionário</i>	64
<i>Anexo C – Avaliação Financeira.....</i>	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Business Canvas Model do Marketplace FHAPPY	22
Tabela 2 – Análise SWOT	28
Tabela 3 – Volume de Negócios do Marketplace FHAPPY	40
Tabela 4 – Pressupostos de cálculo para os produtos e serviços do Marketplace FHAPPY ...	41
Tabela 5 – CMVM do Marketplace FHAPPY	43
Tabela 6 – Gastos com Pessoal do Marketplace FHAPPY	43
Tabela 7 – Investimento do Marketplace FHAPPY	44
Tabela 8 – Plano de Investimento e Financiamento do Marketplace FHAPPY	44
Tabela 9 – Amortizações e Depreciações do Marketplace FHAPPY	45
Tabela 10 – FSEs do Marketplace FHAPPY	46
Tabela 11 – Demonstração de Resultados do Marketplace FHAPPY	46
Tabela 12 – Orçamento de Tesouraria do Marketplace FHAPPY	47
Tabela 13 – Indicadores do Marketplace FHAPPY	48

Índice de Figuras

Figura 1 – Vendas globais do E-commerce de retalho de 2014 a 2025 (em billhões de dólares americanos)	11
Figura 2 – Faturação dos Top10 marketplaces globais de saúde e beleza de E-commerce pré e pós SARS Covid-19 (em billhões de dólares americanos)	14
Figura 3 – Inquérito sobre gastos com bem-estar por categoria em % dos gastos anuais com produtos e serviços de bem-estar	15
Figura 4 – Logótipo do do Marketplace FHAPPY (elaboração própria)	34

Glossário

ANI	Agência Nacional de Inovação
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
CCPI	Índice de Desempenho das Alterações Climáticas
CDEVO	<i>Chief of Developers</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CHRO	<i>Chief Human Resources</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
CMVM	Custo das Mercadorias Vendidas
CPI	Corruption Perceptions Index
DL	Decreto-Lei
et al.	Et alii / e outros
FSE	Fornecimento de Serviço Externo
I&D	Investigação & Desenvolvimento
i.e.	id est / noutras palavras
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
IPC	Índice de Preços no Consumidor
IMF	Internacional Monetary Fund
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivo
IVA	Imposto Sobre Valor Acrescentado
M	Milhões
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
p.	Página
PIB	Produto Interno Bruto
PS	Partido Socialista
PSD	Partido Social Democrata
PRR	Plano de Resiliência e Recuperação Português
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

UE	União Europeia
UN	<i>United Nations</i>
TIR	Taxa Interna Rentabilidade
VAL	Valor Atual Líquido

Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, impulsionado, pela situação da pandemia Covid-19, vive-se, atualmente, um período de novos desafios impostos aos negócios e às empresas, pelo que a forma de chegar aos consumidores teve de se reinventar, num curto espaço de tempo, de modo a responder às situações de confinamento, que aconteceram e se sucederam um pouco por todo o mundo.

Durante este período da pandemia verificou-se um especial enfoque, desde logo, por força das circunstâncias, nos negócios digitais, com o aparecimento de diversas lojas online, através do qual as empresas de uma forma digital, conseguiam responder e suprir as necessidades dos consumidores, e em simultâneo promover os seus produtos/serviços ao cliente, que perante a impossibilidade de se deslocar fisicamente, tinham, deste modo, uma oportunidade para continuar a consumir e a manter-se próximo das empresas e dos seus produtos e as empresas, por sua vez, de sobreviver.

A Quarta Revolução Industrial, é um novo período de revolução na indústria, tratando-se de uma era de transformação digital em que vivemos uma profunda alteração do paradigma. Em tempo idos, o Ser Humano era o centro da economia, hoje já não é bem assim e progressivamente assistimos às Tecnologias de Informação a destacarem-se. Hoje em dia é quase inevitável não nos apoiarmos nas novas tecnologias como é o caso da inteligência artificial. De facto, o mundo dos negócios, já é impulsionado pela tecnologia sendo hoje, cada vez mais, digitais. É neste contexto, que têm vindo a ser lançadas diversas novidades nos diversos mercados, nomeadamente, por via de diferentes Marketplaces e, com isso, impulsionar-se também um *boom* de vendas por via do comércio eletrónico.

Assim, mais do que apenas implementarmos um conceito diferenciador, teremos também a necessidade de implementarmos uma marca que, não apenas destaque e diferencie os produtos “*Healthy*” da “*Feel Happy*”, mas que, cumulativamente, solidifique a posição daquela no mercado. Que crie um sentimento de comunidade e que consolide os laços emocionais com os produtos e serviços oferecidos. Também, uma marca que esteja de acordo com as linhas orientadoras dos programas europeus e outros que estão a ser impulsionados pelas diversas instituições e organismos, e, deste modo, podermos beneficiar do apoio do investimento que estas instituições aportam através da promoção de determinadas políticas orientadoras para, assim, implementarmos a nossa própria cultura no mercado.

Ambicionamos levar uma nova cultura ao mercado, uma cultura que implemente um novo *lifestyle*, à semelhança de outras marcas como, por exemplo, a Yorn ou Apple ou uma Nike

quando surgiram no mercado. O nome da sociedade empresarial a constituir designar-se-á de **FHAPPY** (i.e., *Feel-Happy*) que, por sua vez, desenvolverá o seu negócio por via de uma marca com a mesma designação, a qual, comercializará através de um Marketplace de produtos e serviços de saúde e bem-estar próprios bem como outras marcas que estejam alinhadas no mesmo conceito, o qual se orienta para produtos que promovam o bem-estar.

Assim, a missão da empresa é a da promoção de produtos e soluções que permitam manter um estilo de vida saudável e, também, permitindo o acesso a consultas com especialistas da área como, por exemplo, nutricionistas, *personal trainers*, e *life coaches*. O *Feel-Happy* advém do desejo de cada pessoa em sentir-se bem e esta é a preocupação central deste Marketplace, ajudar as pessoas a manterem um estilo de vida saudável e que lhes ofereça, por essa via, conhecimento, variedade de escolha, felicidade e bem-estar.

Em muitos casos de saúde não há planos de dieta ou nutricionistas que respeitem ou deem particular atenção às especiais dificuldades dos pacientes e ou desafios que a sua particular situação suscita, nem produtos adequados muitas vezes ao estilo de vida destas e muitas vezes ainda, os planos não se adaptam à cultura do país, sendo que os planos de treino, muitas vezes, são os mesmos para consumidores que necessitam de soluções diferentes, bem como acompanhamento psicológico e muitos ainda de *life coaches*. Este Marketplace permite esse acompanhamento de forma personalizada e à distância de um clique e o acesso a um conjunto de psicólogos, *Personal Trainers*, *Life Coaches*, entre outros profissionais, para auxiliar no processo de bem-estar individual de cada consumidor, atendendo às suas necessidades e especificidades próprias. Assim, este projeto vem exatamente responder a um mundo que é dinâmico, onde são necessárias ferramentas, como plataformas que respondam e permitam que os consumidores obterem os produtos e serviços com menos tempo e a melhores preços.

Acredita-se, assim, que esta seja uma proposta vencedora porque o mercado de produtos saudável (conforme recomendações da Organização Mundial de Saúde (2014): “*European Food and Nutrition Action Plan 2015-2020*”) é uma das grandes tendências do futuro e também porque o presente Marketplace pretende responder a uma alimentação e a um estilo de vida que ajudem os consumidores a viver uma vida saudável, perante os problemas de saúde e apostando na prevenção que é uma das tendências de futuro, já identificadas em grande medida por muitos profissionais destas áreas.

Capítulo 1. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O presente plano de negócios em evidência constitui uma ideia de negócio do Autor, que conta com uma experiência profissional de sete anos na área de avaliação de candidaturas de micro, pequenas e grandes empresas, bem como associações setoriais nacionais que se candidataram ao regime de Incentivos do Portugal 2020. Este contacto permitiu ao Autor lidar com inúmeros casos de sucesso de negócio e perceber as tendências e fatores de sucesso para abertura de um negócio. O seu *curriculum* académico permite-lhe uma transversalidade em diferentes áreas, desde a História passando pela Economia e Gestão permitindo ferramentas de análise e implementação e tendo preparado para as exigências de um negócio próprio. O promotor é licenciado pela Universidade Nova de Lisboa em História, mestrando em Economia Internacional e Estudos Europeus pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, e mais recentemente a finalizar o mestrado de Gestão Aplicada com especialidade concluída em Operações no INDEG/ISCTE.

O presente plano de negócios servirá para verificar a viabilidade da constituição de um Marketplace em Portugal ligado a produtos e serviços que permitam às pessoas em geral manter um estilo de vida saudável. Será também um Marketplace de nicho ao mesmo tempo, no sentido em que pretende que no seu domínio online se vendam apenas produtos e serviços integrados e estabelecer parcerias com toda a rede de ensino e de cuidados de saúde que haja um acompanhamento de proximidade na vida das pessoas. Pretende-se um Marketplace alinhado com tendências dos negócios futuristas, como a prevenção das doenças, com a criação de suplementos alimentares, um mercado de futuro (Inova Consulting, 2018). As pessoas prezam a prevenção da doença, mas muitas vezes não sabem como (Inova Consulting, 2018) o presente Marketplace pretende assumir o compromisso social através dos produtos que oferece e de uma rede de nutricionistas, *personal trainers*, psicólogos, *life coaches* e outros profissionais da área, que pretendem acompanhar o *life style* do cliente ao nível da alimentação, saúde mental, orientação no modo de vida profissional e pessoal de cada um, sem esquecer a atividade física para que mantenha um estilo de vida saudável. Saúde e bem-estar, longevidade e felicidade são fundamentais: “Mente sã corpo sã”. O estudo da consultora Inova Consulting (2018, p. 54) “*What’s Next 2020-2030*”, refere que “*as tecnologias têm um papel essencial num mundo interligado, onde se partilham histórias, técnicas, dietas, planos de treino e tudo o que leve ao bem-estar*”.

A 19 de Outubro de 2021 o secretário de Estado e Adjunto da Saúde em Portugal, António Lacerda, afirmava que “*cerca de 53% da população adulta tem excesso de peso e 1,5 milhões*

de portugueses são obesos” (Jornalista Expresso, 2021), pelo que a alimentação, constitui um vetor essencial no desenvolvimento das sociedades e na manutenção de uma vida saudável. O Autor do plano pretende que este modelo de negócio seja o parceiro de uma vida mais saudável, procurando dar resposta a uma lacuna no mercado que passa por um acompanhamento de proximidade e também contribuir para um mundo onde as pessoas possam ser mais saudáveis e por esta via, possam ter melhor qualidade de vida.

Num conceito lato, por Marketplace entende-se uma plataforma eletrónica para vendedores e consumidores (Baltazar, 2020). A proposta inovadora consiste, neste modo, na oferta deste tipo de soluções, bem como a particularidade de ser um Marketplace que pretende integrar empresas e produtos nacionais, promovendo e divulgando o que de melhor é feito nestas áreas.

O Marketplace será registado com a designação de “FHAPPY”, nome que no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual ainda não se encontra registado para nenhuma marca, pelo que poderá assim ser registado e comercializado. O FHAPPY é o Marketplace que promete lançar inúmeros desafios de interação e metê-lo a superar objetivos, sendo que parte dos seus méritos reverterão para ajudar causas sociais. O conceito de proximidade deste Marketplace será garantido por um conjunto de novidades tecnológicas a introduzir na plataforma.

Por outro lado, sendo um Marketplace que aproximará consumidor e nutricionistas e outros profissionais, este terá uma ferramenta que se chamará “*Show Me Your Fridge*”. Neste conceito o cliente terá que tirar uma fotografia ao seu frigorífico e meter na área pessoal as fotos para o nutricionista confirmar se está a respeitar o acordado entre as partes, bem como disponibilizará fotos do prato de cada refeição. Será também introduzido, numa segunda fase, um sistema de inteligência artificial, o qual avaliará se o cliente está ou não a fazer o processo corretamente.

Esta plataforma piloto será alvo de testes e por isso será uma plataforma alfa, na qual numa primeira fase, procurará percecionar aspectos técnicos de implementação da mesma, que tipo de problemas podem suscitar-se, bem como medir a sua capacidade de integração das soluções a oferecer ao mercado. O Marketplace, no médio-longo prazo, para manter a sua operação exigirá um esforço robusto, e um grande trabalho de angariação de clientes, parceiros e soluções para que o Marketplace em questão tenha sucesso. Nesta primeira fase de teste o mercado alvo será o português e só depois ir-se-á apostar na internacionalização, mediante estudos de mercado a desenvolver e testes ao mercado para aceitação dos diferentes produtos, tendo em conta, naturalmente, as especificidades de cada um deles.

O perfil de clientes alvo serão todos aqueles que se preocupam em manter um *health life style*, nomeadamente: as famílias, instituições de ensino, instituições hospitalares, lares de idosos e outras que se afigurarem necessárias, no decurso da implementação do próprio projeto.

Pretendemos posicionar-nos ainda, como uma marca associada a questões sociais, assim beneficiaremos de um esforço desenvolvido pelas redes de cuidados formais e informais, na criação de uma estrutura de apoio desde os mais jovens aos mais idosos. Por exemplo, ligaremos os nossos profissionais a escolas, lares e instituições de solidariedade social. No seguimento do conceito “*Show Me Your Fridge*”, propomos que em muitas escolas possa existir um cartão com *plafond* associado exclusivamente para alimentação saudável, em que os produtos com possibilidade de compra sejam previamente validados pela plataforma. Este projeto pode também posteriormente ser aplicado para máquinas de *snacks* saudáveis. Numa segunda fase de desenvolvimento do projeto, iremos investir e continuar a aprofundar o novo conceito, de alimentação saborosa, saudável e fácil de preparar para o público-alvo.

Deste modo, pretende-se incorporar também uma ferramenta/app no Marketplace que sirva para auxiliar o consumidor na hora de proceder a uma compra em supermercado para que perceba se as especificações do produto a comprometem em algum problema de saúde.

O próprio Marketplace possuirá uma área de incentivo e formação de “alimentação saudável” com tutoriais a serem divulgados em palestras de escolas, empresas e lares, entre outros. Através de parcerias estratégicas, pretende-se ainda investir numa estratégia de *Coaching Nutricional*, sendo o Marketplace um veículo para consultas entre cliente e especialista. Assim, com recurso a especialistas de nicho, pretende-se reeducar os nossos clientes, oferecendo-lhes soluções que lhes reduzem o tempo consumido, aumentam o prazer das refeições e ainda lhes acrescenta a componente saúde ao valor dos produtos.

Este acompanhamento será fornecido de forma online ao cliente, sendo que o presente Marketplace pretende também criar uma ferramenta que auxilie as pessoas a fazerem compras no supermercado com alimentos que não prejudiquem algumas das suas patologias já identificadas ou objetivos traçados.

Numa última fase do projeto haverá ainda a possibilidade de a plataforma estar dotada de inteligência artificial avançada, e nos indicadores apresentados por cada cliente, fazer uma previsão do estado do corpo em termos físicos, e previsão do aparecimento de doenças. Esta funcionalidade permitirá respeitar a tendência prevista no estudo levado a cabo pela consultora Inova Consulting (2018, p. 105) que aborda o mercado da E-Saúde e aborda os negócios que invistam “*em acompanhamentos remotos, soluções de inteligência artificial, Big Data, com tratamento de informação em tempo real, tudo com o objetivo do Ser Humano ter uma maior longevidade e bem estar*”.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1. E-commerce

A Revisão de Literatura servirá metodologicamente para enquadrar o tema em análise, procurando sustentar o porquê da aposta de um modelo de negócio voltado para o online e o potencial da abertura do próprio negócio. Sendo um negócio voltado para o online, neste capítulo serão abordados o conceito de E-commerce e Marketplace, números associados ao negócio e dados estatísticos de potenciais clientes.

O E-commerce não é propriamente uma novidade em termos de modelo de negócio, já se faziam muitas compras através de sites online, fosse por uma questão de comodidade de consulta do produto/serviço, seja por questões de preço, ainda que, até à pandemia a sua expressão fosse tímida, muito em virtude da falta de confiança por parte dos consumidores nos sistemas meios de pagamento e respetiva segurança. Neste modelo de negócio, não será só uma questão de preço a preocupação de posicionamento de mercado, mas também de poupança de tempo ao cliente e especialista, uma vez que um acompanhamento em proximidade sem ter que necessariamente haver uma deslocação entre cliente e especialista permitirá a ambos poupar tempo na avaliação de resultados.

Ao longo dos tempos a literatura tem apresentado diversas definições para E-commerce não sendo fácil encontrarmos uma definição totalmente consensual. Por exemplo, para Napier (2006, p. 2), o termo “é usado não apenas para compras e venda de mercadorias, mas também para entregas de informação ou prestação de serviços ao cliente antes e depois de uma venda”. Já Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes (2009, p. 213) definem-no como “uma compra, venda, ou troca de eletrónica de produtos e serviços físicos”. Para Turban (2006), por exemplo, o conceito de E-commerce trata-se de um processo de compra venda, transferência, ou troca de produtos, serviços, e/ou informação realizado através de um computador com acesso a internet ou intranets. Turban (2006) também defende que existem cinco tipos de modelos de comércio eletrónico: **1)** o da venda direta online, no existe uma loja online, de venda de produtos, ou prestação de serviços, no qual o fornecedor (seja ele produtor, retalhista ou prestador de serviços) vende diretamente ao cliente ou consumidor final, eliminando os intermediários no processo ou lojas físicas; **2)** o sistema eletrónico de *procurement*, no qual bens e serviços são adquiridos através de comércio eletrónico, numa lógica de *Business To Business*; **3)** o de plataformas eletrónicas de trocas e E-Marketplaces (i.e., Electronic Marketplaces and Exchanges), que servem a função de intermediação para que compradores e vendedores possam efetuar a transação de produtos e/ou serviços. Há ainda também a

apresentação pelo autor do 4) modelo de marketing viral e de redes sociais onde as empresas dinamizam as suas marcas, e incentivam utilizadores a enviar mensagens para outras pessoas ou a recrutar conhecidos e amigos para outras pessoas para certos programas. O modelo de redes sociais permite, assim, que os utilizadores interajam entre si ou com a plataforma através das redes sociais e de comunidades virtuais, de diferentes tipos, com possibilidade de existência de pagamento pelos serviços. O presente modelo de negócio será uma Plataforma Eletrónica no qual servirá de base a troca de serviços e produtos na área da saúde e alimentar”.

A opção pelo investimento no E-commerce compreende-se pelo contexto pandémico do vírus SARS-COV2, onde houve um acelerar dos negócios online, uma vez que muitas das pessoas não puderam, por imposição do Governo, de molde a conter a transmissão da doença, sair de casa. De acordo com inúmeras publicações científicas, o E-commerce oferece “*diversas vantagens ao negócio, sendo uma forma de reduzir custos e aumentar a procura*” e é também “*uma forma de ampliar o canal de vendas das empresas, que passam a usar a Internet para distribuir, vender e negociar e prestar serviços*” (Yiwu Zeng, 2017, p. 440). Também, Kubota & Milani (2011, p. 7) afirmam que “*o uso da Internet como canal de comercialização está associado ao aumento de eficiência das empresas*”. Outros aspetos são referidos por outros autores que mencionam as vantagens dos negócios online, nomeadamente aspetos como a noção da qualidade e do produto/serviço a prestar também pode ser facilitada pois haverá as chamadas *reviews* de outros utilizadores face ao serviço prestado, a disponibilidade do serviço 24 sob 24, promoções e ofertas frequentes (Adam, 2011). Na ótica do vendedor, há a possibilidade de alcançar um maior mercado e por consequência um maior crescimento de vendas (Savrul, İncekara, & Şener, 2014), baixos custos (Savrul et al, 2014), aumento da exposição, compreender como as pessoas compram (Kotler, 2017), desaparecimento de restrições geográficas (Burrett, 2008), livre concorrência (Smith, 2011), possibilidade de venda 24 horas por dia (Savrul et al, 2014).

O E-commerce é um negócio de presente e futuro, se pensarmos como será o futuro dos negócios o online será certamente uma tendência, e dentro do online, há destaque para os Marketplaces, com um subtipo de Marketplaces de nicho. Marketplace é um portal virtual que reúne diversos E-commerces com lojistas diferentes (Brito, 2019).

Estudos de Potter, Turban, & Rainer (2005) identificam quatro grandes formas de Marketplaces: Temos Business to Business (B2B), Business to Consumers (B2C), Costumer to Business (C2B) e o Consumer to Consumer (C2C). A presente plataforma de comércio eletrónico será sobretudo uma plataforma Business to Consumer (B2C), no qual irá oferecer os seus serviços e produtos através de venda online. Este Marketplace surge com o objetivo de

aproximar clientes a serviços prestados por profissionais da área e produtos de nutrição a preços acessíveis. Takahata (2017), acrescenta que os Marketplaces se diferenciam do modelo tradicional de E-commerce em diversos pontos, nomeadamente em termos de formato de receita, gestão de stocks, variedade e diversidade de produtos, entre outros. Este autor deixa ainda um importante contributo que é a possibilidade neste modelo de descentralização de stock, e a possibilidade de ampliar a variedade de produtos, de um modo quase infinito. Lersch (2020) também defende que um Marketplace se trata de um *shopping* virtual, ou um site de E-commerce que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores, que se encontram reunidos no mesmo E-commerce, afirmando que todo o processo de compra e pagamento é feito no mesmo ambiente eletrónico.

Lessa, Vieira, & Matos (2021), apresentam o estudo “*Motivações e Fatores Que Influenciam a Intenção de Compra nos E-Marketplaces*” no qual pretendem identificar as intenções que influenciam a intenção de compras nos E-Marketplace. Do estudo resulta que a questão de compra por este tipo de “produto” não se situa apenas no preço do produto, mas também no preço do frete e tempo de entrega. Aspetos visuais também são identificados como influenciadores na hora de compra e a forma como estão dispostos os produtos. Outro fator de decisão é o modo de comunicação apresentado pelas empresas para alcançar os consumidores.

2.2. Plano de Negócios

Um Plano de Negócios é por definição um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais os passos que deverão ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para o empreendedor, empresa ou investidores (IAPMEI, 2016). De acordo com a literatura “*um plano de negócios é um documento escrito que pormenoriza o negócio proposto*” (Fry & Stoner, 1985, p. 5). Há quem o defina como sendo “*o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa*” (Kuratko & Cirtin, 1990, p. 25), ou um “*plano que contém os detalhes de como se irá desenvolver o negócio*” (Harrison, 2003, p. 466). Um Plano de Negócio é um documento de promoção da empresa que demonstra de forma convincente a capacidade de o seu negócio vender o suficiente do seu produto ou serviço para realizar um lucro satisfatório e mostrar-se atrativo a potenciais investidores (William D. Bygrave, 2010, p. 122). Para Stoner, Freeman, & Gilbert, 2016, p. 166), “*é um documento formal que contém uma declaração quanto à missão, a descrição dos produtos ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras, e uma descrição das estratégias de gestão para*

atingir os objetivos”. Para Broome (2001), a utilidade do plano de negócios enquadraria-se em questões de angariação de capital e por nos dar uma radiografia sobre o estado da arte. Para o autor os empreendedores de sucesso reveem frequentemente o seu plano de negócios para acertos e mudanças no mercado, de pessoas e concorrência. Para o autor esta ferramenta permite a construção de um plano e a direção em que a empresa decide tomar para obtê-lo e também como será o percurso e os timings de cada etapa.

O presente plano de negócios servirá precisamente para apresentar o projeto ao mercado e para demonstrar os principais passos do negócio, permitindo ao criador percecionar os riscos, bem como as diferentes fases de implementação do projeto e o planeamento estratégico necessário para o sucesso do mesmo, respeitando todas as etapas inerentes a um documento com este cariz já referida pelos autores acima citados, permitindo deste modo uma análise rigorosa que mitigará os riscos de implementação inerentes a qualquer negócio, sendo a ferramenta de gestão por excelência utilizada pelo Autor. O presente plano será desenvolvido para uma plataforma que assumirá o formato de Marketplace. Este Marketplace servirá de ponto entre compradores e prestadores de serviços, apresentará também ao mercado diferentes produtos saudáveis, permitindo ao cliente a aquisição de produtos saudáveis. O documento terá os seguintes elementos:

- Breve apresentação do projeto e do promotor
- Estado da Arte, no qual se apresenta o conceito de negócios e as questões de pesquisa, os pontos fortes e fracos e ameaças internas e externas ao negócio
- Um capítulo de Análise de Mercado Atual e Tendências Futuras
- Os objetivos do negócio, no curto, médio e longo prazo
- Estratégia de Desenvolvimento
- Definições de Políticas de Implementação
- Requisitos para Implementação
- Avaliação Financeira

2.3. Inovação da Proposta

Drucker (2007, p. 19) define inovação, como sendo uma “*ferramenta através da qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente e*

um serviço diferente”. O mesmo autor propõe que para haver inovação tem que existir fatores como conhecimento e trabalho árduo e que quando é implementada permite mudanças no quotidiano das sociedades, para que haja inovação esta tem que estar sempre “*próxima das pessoas e do mercado, centrado no mercado e de facto ser movido por ele*” (Drucker, 2007, p. 19). Para Gupta (2008, p. 161) “*A inovação é a implementação de ideias criativas que são novas e únicas*” e apresenta-se como “[...] o processo em que uma ideia criativa é aplicada, de forma a contribuir com valor para a sociedade”. Já Keeley, Pikkel, Quinn, & Walters (2013, p. 5) defende que a “*Inovação é a criação de uma nova oferta viável*”. Carvalho (2015, p. 27) identifica que “*há um fator comum a inovação nas diferentes propostas dos autores referentes ao tema, que é o facto de para existir inovação ter de haver algum aspeto novo ou melhorado por parte de uma organização, através dos diferentes tipos de inovação e em todas as áreas de negócio, tendo como principal fundamento a necessidade de se transformar esta novidade num valor reconhecido por todos os possíveis utilizadores e de preferência pela sociedade em geral*”. Tidd, Bessant, & Pavitt (2003, p. 26) referem que as empresas necessitam de criar novos bens e serviços ou alterar o modo de oferta dos seus produtos para que não corram o risco de ser superadas por outros que o façam. Kim & Mauborgne (2005), na sua obra defendem o conceito de “Blue Ocean”, no qual apresentam argumentos que para estarmos perante uma inovação ela tem de ter valor e as empresas tem de ter pensamento estratégico para estar sempre na linha da frente face à concorrência, estando em posicionamentos de mercado onde esta ainda não se encontra, ou seja, são pioneiros, ao contrário da concorrência e acabam por apresentar sempre produtos inovadores. Kim & Mauborgne (2005,) recomendam que as organizações devem procurar evitar os mercados ocupados, os denominados de “*oceanos vermelhos*”, no qual existe similaridade de produtos, existindo apenas melhorias incrementais face ao que já foi criado. Deste modo para os autores, deve-se procurar novos nichos de mercado (“oceanos azuis”, ainda não explorados pelo mercado), que podem ser vistos como uma inovação de valor ou radical. O sucesso de negócio de acordo com autores como Dougherty (1990), passa muito pela forma como as empresas percecionam o seu mercado e a forma como o satisfazem, autores como Ansoff (1965) e Porter (1989) mencionam que para a empresa ter sucesso deve haver sinergia entre a mesma e o mercado, permitindo que esta preveja os padrões futuros. Os Marketplace têm sido nos últimos anos um fator de inovação, Tidd & Bessant (2015) referem os novos canais de distribuição online como uma inovação de marketing e de negócio, sendo este um novo canal de distribuição capaz de chegar ao cliente final. Dentro do universo dos Marketplaces destacam-se os Marketplace de nicho, especializados em dados segmentos de mercado, no qual oferecem uma grande variedade de produtos de um determinado segmento e

tornam-se referência por serviços específicos (Rosa, 2019). O Marketplace a desenvolver respeitará esta tendência e será um Marketplace de Nicho, centrado na saúde e por isso terá profissionais que irão acompanhar o cliente a manter um estilo saudável, apresentará o conceito de comunidade que pretende partilhar as experiências e trabalhar em conjunto para esta causa que é a saúde e um estilo de vida onde todos se sintam bem, serão apresentados também produtos que respeitem este conceito de vida saudável.

2.4. Análise Geral do Setor

O E-commerce é um negócio de presente e futuro como é demonstrado pela Figura 1 apresentada, que demonstra um crescimento exponencial em termos de vendas para o mundo inteiro referentes à área de negócio do E-commerce em matéria de retalho no período compreendido entre 2014 a 2025 (Statista, 2022). No período identificado existe uma previsão de uma taxa de crescimento de 7x face ao ano inicial. O que demonstra um crescimento significativo e uma oportunidade para os negócios que estiverem presentes nesta área.

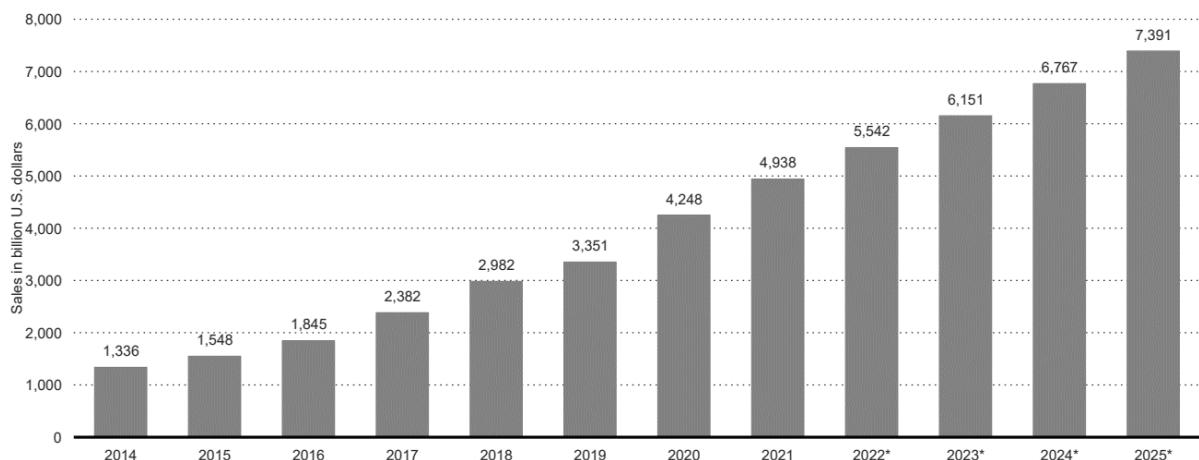


Figura 1 – Vendas globais do E-commerce de retalho de 2014 a 2025 (em bilhões de dólares americanos)

Fonte: Statista (2022)

No presente ano, 67,1% da população mundial utiliza a Internet, existindo 7.1 biliões de pessoas em todo o mundo. Em 2022, os negócios digitais ligados ao bem-estar e saúde representavam 322.40 milhões de dólares em Portugal (Statista, 2022).

A beleza, saúde e bem-estar é uma das áreas do presente e do futuro e que proporcionam certamente conceitos de longevidade e felicidade algo fundamental para todo o Ser Humano.

Num mundo cada vez mais stressante em que tudo flui bastante rápido, o tempo é o problema central e o modo como usamos. A Inova Consulting através de um Estudo futurista que nos demonstra quais são os negócios que irão ser o futuro também reforça o entendimento do nosso investimento neste modelo (Inova Consulting, 2018)

A promoção e a monotorização permanentes de práticas e estilos de vida mais saudáveis são fortemente disseminadas, com recurso às tecnologias de informação e a um mundo cada vez mais interligado em busca de felicidade utilizando as tecnologias de informação e o um mundo cada vez mais interligado. Partilham-se histórias, experiências, técnicas, dietas, planos de treino, etc.; tudo o que promova a vitalidade é bem-vindo! Um mundo onde se exige cada vez mais um conceito de vida saudável coexiste com um mundo em permanente aceleração, sendo difícil alcançar o equilíbrio entre os dois. Vivemos um tempo, cujo consumidores demonstram grande aceitação face ao modelo de implementação de Marketplace, e procuram-nos, o aumento desta visibilidade permite aos vendedores ampliar o negócio (Guissoni, Ferraro, & Schunck, 2020).

Um estudo da McKinsey & Company (2021), designado “*Feeling Good: The Future of \$1.5 trillion Wellness Market*” revela que 79% dos consumidores assume que o bem estar é importante e 42% destes assume o mesmo como sendo prioritário, outras das conclusões apresentadas é a dos consumidores para estarem perante o conceito de bem estar, tem de existir fatores como a saúde, nutrição, fitness, aparência, sono e *mindfulness* envolvidos, o mesmo estudo refere que as tendências deste mercado do bem-estar passa por existirem produtos naturais, personalização, digitalização, influenciadores envolvidos, ascensão de serviços e difusão de categorias de bem-estar. O perfil de consumidor deste mercado é em geral um consumidor com alto rendimento de acordo com o mesmo estudo e que segue proximamente o lançamento de novas marcas nas redes sociais. Marcas com consciência social também de acordo com o mesmo estudo fazem este tipo de consumidor estar disposto a pagar mais. O mesmo estudo refere que nos pós pandemia tem-se assistido a uma recuperação do mercado de bem-estar estando o mesmo avaliado em 1,3 mil milhões de euros e com crescimentos na ordem dos 5 a 10%. A McKinsey & Company identifica que o perfil de cliente associado ao género de produtos que apresentaremos no Marketplace são o de adeptos do bem-estar, apresentando ainda seis tendências para este mercado de bem-estar por parte dos clientes:

1. *Supremacia dos produtos naturais*, que vão desde a área das vitaminas, até cosméticos, cuidados de pele, vitaminas e alimentação.
2. *Preferência por quem apostava na personalização*, devendo o marketing ser personalizado para alcançar esses consumidores, havendo ofertas personalizadas.

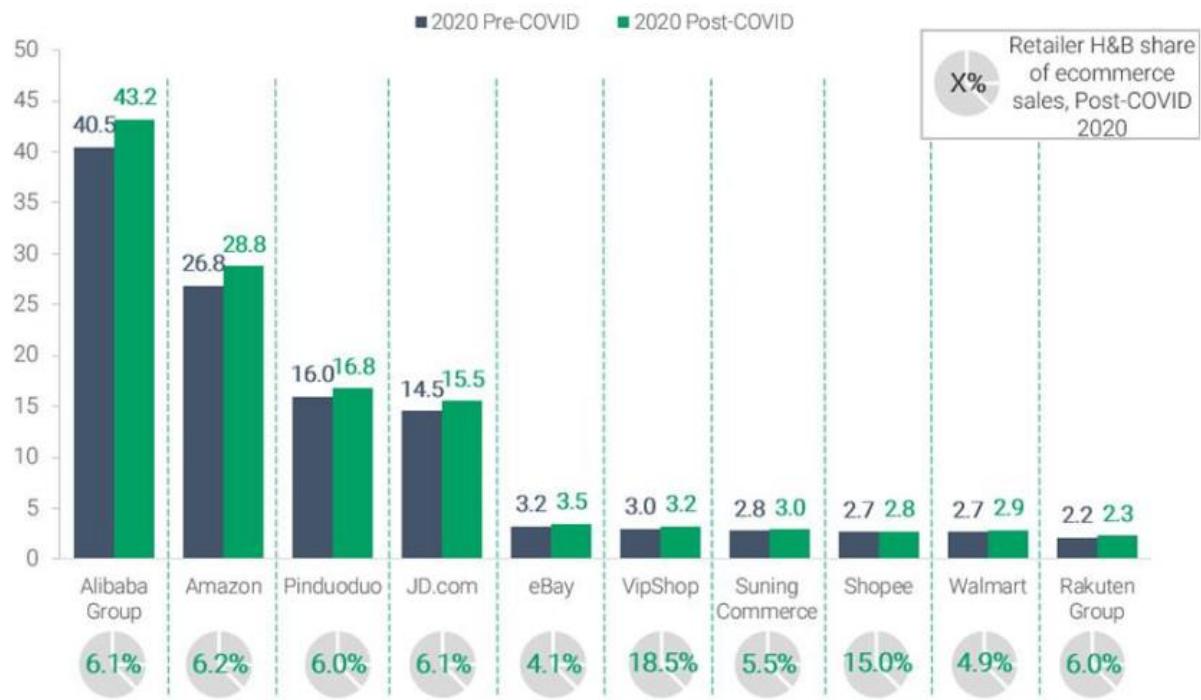
3. *O futuro ser mais digital, com crescimento das áreas de E-commerce*, sendo o Omni canal uma tendência e tendo que haver um esforço de proximidade para ir direto ao cliente seja onde estiver.
4. *Os influenciadores* também são vistos como uma fonte de decisão na hora de compra, referindo o estudo que 10, a 15% para mercados como E.U.A, Europa e Japão dos consumidores já compraram por ver um influenciador promover dado produto.
5. *Ascensão dos serviços*, no qual os consumidores estão cada vez mais propensos a recorrer a serviços que satisfaçam as suas necessidades físicas e de bem-estar, saúde mental, tendo neste conceito incluído *personal trainers*, nutricionistas ou serviços de aconselhamento, meditação, pelo que há aqui um mercado de oportunidade para as empresas.
6. *As linhas que separam as categorias de bem-estar estão a esbater-se*, ademais muitos dos consumidores afirmam que não pretendem uma única solução ou marca para ajudá-los com todas as facetas de bem-estar, havendo aqui lugar a uma abordagem metódica assente em extensões direcionadas.

As empresas que estão neste tipo de nicho de negócio devem procurar fusões e aquisições para serem mais abrangentes no ecossistema do bem-estar, e que todas as aquisições feitas respeitam o racional estratégico global do conceito a implementar.

Ainda de referir que de acordo com o estudo já citado promovido pela Inova Consulting (2018, p. 130) “*a próxima década dará especialmente atenção ao mercado da saúde de forma proativa, beleza de forma permanente e bem-estar de forma equilibrada*”. Ademais a mesma fonte considera que as empresas que terão maior sucesso perante o cliente são as que realizarem investimentos em soluções do ramo alimentar, na área da beleza e serviços.

De referir que nos últimos anos, em termos de tendência alimentar, o estudo vegano europeu “*Plant-based foods in Europe: How big is the market?*” (Bechtold, 2021), divulgou um crescimento, nos últimos dois anos, na Europa, de 49%, neste tipo de mercado, faturando 3.6 bilhões de euros em vendas. Até 2025 este mercado poderá em termos de carne vegana e de produtos lácticos, faturar 7.5 mil milhões de euros de acordo com o projeto “*Smart Protein e ProVeg Internacional*”. Deste modo o Marketplace também pretende apresentar produtos que estejam alinhados com esta tendência de mercado que, em Portugal, de acordo com a Associação Vegetariana “*já representa mais 1 milhão de pessoas optam por alimentação vegetariana ou tendencialmente*” [...] e dentro destes há “*43 mil veganos, 180 mil vegetarianos e 796 mil flexitarianos*” (Associação Vegana, 2021, p. 9).

De acordo com a Revista de Negócios de Distribuição (2020), os grandes *players* do mercado E-commerce serão a Amazon, Alibaba, a JD.com e o Pinduoduo, e irão representar dois terços (65%) do mercado online de saúde e beleza, no horizonte temporal de 2020-2025. O Estudo da Edge by Ascential (A Revista dos Negócios de Distribuição, 2020) refere que em 2025 o comércio online irá representar 23,5% das vendas de saúde e beleza, sendo das categorias que mais irá crescer, a seguir a produtos para casa e *petcare*. O Alibaba de acordo com a mesma fonte faturará 432, mil milhões de dólares, sendo o 2º maior *player* de E-commerce para saúde e beleza. A Amazon faturará 28.8 mil milhões de dólares. O gráfico da Figura 2 demonstra quais serão os 10 principais Marketplaces nas áreas de saúde e beleza de E-commerce pré e pós SARS Covid-19:



Source: Edge by Ascential, 2020
Data sourced on 25 June 2020. Variations may occur on data sourced from the database after this time.

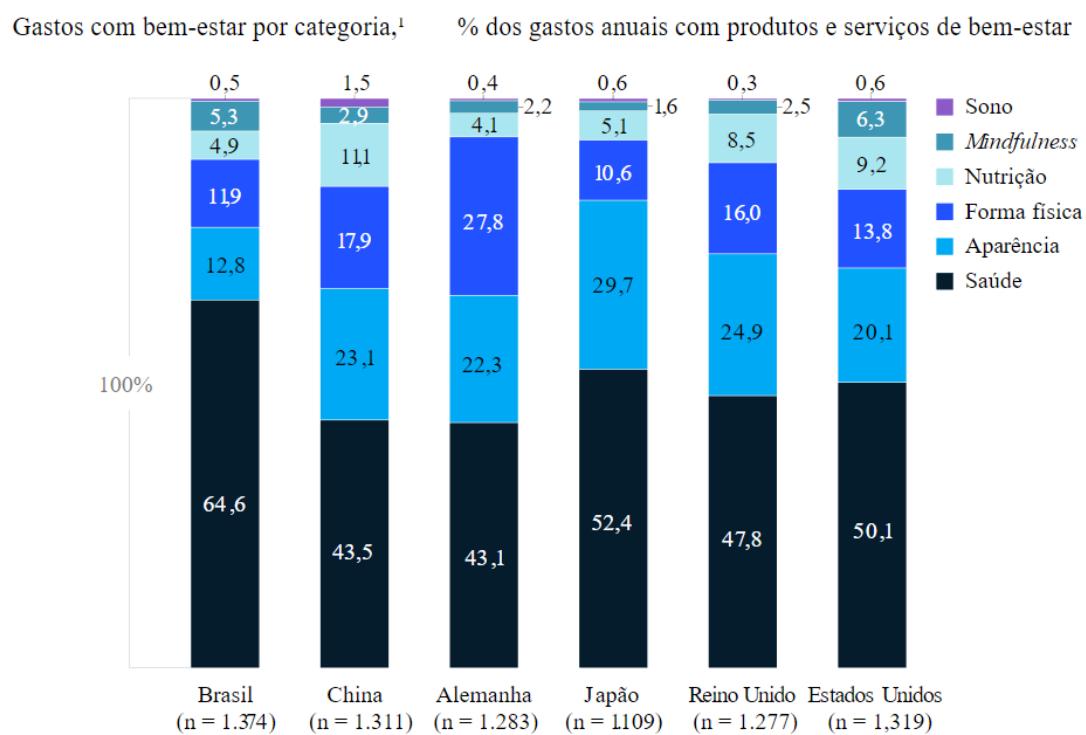
Figura 2 – Faturação dos Top10 marketplaces globais de saúde e beleza de E-commerce pré e pós SARS Covid-19 (em bilhões de dólares americanos)

Fonte: A Revista dos Negócios de Distribuição, 2020

Outras conclusões que importa salientar do estudo mencionado acima são o facto da Wallgreens Boots Alliance continuar a ser o maior retalhista na área da saúde e beleza com vendas de 130.5 mil milhões de euros, considerando o online e offline. A mesma fonte informa ainda que a pandemia de SARS Covid-19 contribuiu, em muito, para o aumento das vendas

online de saúde e beleza. Na Amazon houve crescimentos de 141% e houve também aumentos da procura por produtos de beleza e de saúde, o investimento no online é visto como solução para expansão de vendas.

A Figura 3 demonstra o gasto por categoria do consumidor em diferentes mercados, tendo como ponto comum os gastos em saúde e aparência como sendo os que estão alocadas maior verba. Do mesmo estudo realizado pela McKinsey & Company (2021), importa referir que identifica que o consumidor nestes mercados aloca 30% dos gastos para serviços e 70% para produtos e que a tendência é de aumento do investimento nestas verbas.



¹Pergunta: aproximadamente, quanto dinheiro você gastou com cada um dos itens a seguir nos últimos 12 meses? Os valores podem não totalizar 100% devido a arredondamentos.

Figura 3 – Inquérito sobre gastos com bem-estar por categoria em % dos gastos anuais com produtos e serviços de bem-estar

Fonte: McKinsey & Company, 2021

Capítulo 3. Metodologia

No que respeita à metodologia para implementação do negócio a desenvolver iremos utilizar o plano de negócios, conforme o discriminado na estruturação de índice para aferir a viabilidade do negócio. Conforme já foi definido anteriormente o plano de negócios é utilizado de acordo com autores como um mecanismo para se detalhar o negócio que será desenvolvido, mas também como uma forma de sucesso do empreendedor e da empresa perante a solução apresentada Fry & Stoner (1985), corroborando Kuratko & Cirtin (1990), da mesma opinião, é também tido como um “*plano que contém os detalhes de como se irá desenvolver o negócio*” (Harrison, 2003, p. 466).

Percorreremos assim as diferentes etapas descritas na introdução para validação do modelo de negócio, com principal destaque para aspetos como a identificação da proposta inovadora, aos factos que contribuíram para se investir nesta ideia de negócio.

Através da revisão de literatura familiarizou-se os potenciais investidores para a temática do E-commerce, com dados quantitativos e qualitativos que sustentem o facto de estarmos perante uma ideia com potencial vencedor e que pretende demonstrar através de benchmarking com dados de outros concorrentes de sucesso, nomeadamente de Marketplaces que já faturam volumes de negócio considerável. Através do levantamento bibliográfico também se tentou traçar um perfil comportamental do consumidor perante este modelo de negócio, bem como os aspetos que este valoriza na hora de consumir este tipo de produto e o que consome. Para evitar estes riscos e reforçar a validade das conclusões, optou-se por reduzir o risco associado à utilização de uma só fonte ou método de recolha de informação (Denzin, 1970), combinando fontes primárias por via de inquérito, com uma análise teórica de base bibliográfica. Esta estratégia permite-nos fazer uma triangulação das fontes utilizadas, reforçando assim a viabilidade do projeto para o mercado.

Em termos macroeconómicos, também se demonstrou as tendências para os próximos anos para o setor. Houve o cuidado de tratar e definir os conceitos de Marketplace e E-commerce, bem como se recorrerá a um método de pesquisa exploratório sobre o tema E-commerce, Marketplace, Saúde, Alimentação e Bem-Estar, pretendendo com isso demonstrar a pertinência para se investir num negócio de nicho.

Discriminatoriamente, a pesquisa bibliográfica fez-se com recurso a dissertações de mestrado, livros, estudos e artigos científicos, bem como publicação de jornais e *webgrafia*. Esta metodologia ofereceu-nos informação de estudos já desenvolvidos sobre o nosso público-alvo do modelo de negócio.

Para validar esta questão do público-alvo, bem como o tipo de produtos, serviços nos quais devemos investir, tipo de funcionalidades de plataforma, preço pelo qual o consumidor está predisposto a pagar lançou-se um inquérito no mercado português. Este inquérito terá uma amostra de cerca de 100 pessoas e será feito online para o mercado português, dado ser um mercado de proximidade e por isso ideal para esta primeira fase de testes da plataforma.

O Formato do Inquérito será efetivado com recurso a Google Forms e será disseminado através de meios digitais, nomeadamente, Plataforma LinkedIn, Facebook, Instagram e WhatsApp.

Depois de analisar as respostas ao inquérito, validaremos o perfil do público-alvo do projeto, aceitação do modelo de negócio, que serviços e produtos mais apreciam neste tipo de plataforma que serão desenvolvidos. Em função das respostas teremos uma primeira ideia de como se deverá alinhar o modelo de negócios em função da procura.

Em termos de metodologia de implementação do negócio utilizaremos as seguintes ferramentas de gestão: 1) Análise PESTEL, a 2) Análise SWOT, e 3) Canvas Model. A ferramenta de análise PESTEL servirá para identificar as forças, macro (externas que afetam um negócio), na qual identificaremos os aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

Utilizaremos a análise SWOT como instrumento de planejamento estratégico do negócio, no qual avaliaremos o ambiente interno do negócio, e as suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças da empresa.

Por último utilizaremos o Modelo Canvas, no qual através desta ferramenta de gestão estratégica, poderemos comunicar de um modo claro e resumido ao investidor, os seguintes aspetos:

- Qual o nosso segmento de mercado.
- Para quem vamos criar valor.
- Proposta de Valor (*Value Proposition*)
- Canal de Distribuição do Produto
- Relação com os Clientes (*Customer Relationships*)
- Fontes de Receita (*Revenue Streams*)
- Recursos-Chave (*Key Resources*)
- Atividades-Chave (*Key Activities*)
- Parceiros-Chave (*Key Partners*)
- Estrutura de Custos (*Costs Structure*)
- Estrutura de Receitas (*Revenues Streams*)

Capítulo 4. Análise de Mercado Atual e Futura

4.1. Análise PESTEL¹

PESTEL é o acrónimo para Política (P), Economia (E), Social (S), Tecnologia (T), Ecológica (E) e Legal (L) sendo esta uma metodologia de análise do ambiente mais macro de forma a compreender as ameaças e oportunidades externas que uma empresa se irá deparar (Panerare, 2018) contribuindo, assim, com *insights* para a análise SWOT em termos de análise externa.

O espaço temporal selecionado da análise PESTEL irá sobretudo centrar-se nos anos 2005 a 2020, havendo ainda assim algum lugar para informação dos anos de 2021 e 2022. Assim, perceberemos o contexto onde o presente negócio irá ser lançado, permitindo ao potencial investidor um melhor grau avaliativo para uma tomada de decisão, aferindo as ameaças e oportunidades e posicionamento do País nos diferentes quadrantes abaixo:

Quadrante Político e Quadrante Legal: No período em análise, o panorama político governamental em Portugal tem apresentado uma maior prevalência de governos de esquerda, tendo havido cinco governos liderados pelo PS, e dois liderados pelo PSD. A estabilidade política assegurou-se quer por governos formados com maioria parlamentar, quer por governos formados com acordos formais que garantem a maioria parlamentar e, assim, a estabilidade de um governo em funções.

Em matéria de corrupção, Portugal encontrava-se em 2021 no 32º lugar no *Corruption Perceptions Index* (Transparency International, 2022) tendo, desde 2012 até 2021, sido atribuído um *score* “CPI” de 62. Em termos de políticas fiscais, Portugal, no período de análise apresenta uma tendência crescente na variação da carga fiscal nas suas diversas componentes, resultando num maior peso relativo ao total do PIB, variando entre os 29,8% (em 2005) e os 35,8% (em 2021). Relativamente a este ponto, e considerando que este Marketplace se trata de um negócio próprio que pretendemos patentear, salvaguardando, assim, as questões de propriedade intelectual.

Em termos legislativos, um dos principais desafios colocados às empresas, é a questão do RGPD em todos os países da União Europeia. A forma como será tratada a informação no negócio, nomeadamente os dados das pessoas terão de estar em conformidade em matéria legislativa, de modo a prever que não sejam aplicadas coimas aos cidadãos aos quais cabe a

¹ Informação estatística que consta nesta secção foi recolhida das bases de dados da OCDE (2022), do Banco de Portugal (2022), do INE (2022), e da Comissão Europeia (2022). Adicionalmente, esta análise foi também conduzida no âmbito da disciplina de Estratégia do Mestrado em Gestão Aplicada.

decisão de dar consentimento para a recolha e análise dos seus dados pessoais, tendo a possibilidade de eliminar esses dados quando assim o desejarem e ainda direito à portabilidade dos mesmos (Machado, 2018).

Em termos legais, e uma vez que este também será um Marketplace com produtos a desenvolver e serviços, estes devem estar de acordo com as regras legislativas da ASAE. O Guia Rápido de Legislação para E-commerce - Leis Comércio Eletrónico refere que “*a loja online tem de apresentar a percentagem de desconto ou o preço anteriormente praticado junto dos produtos em saldos/promoção, e que se não for feito pode gerar coimas*”. A mesma fonte refere que expressões como “oportunidades”, “super preço” e “outlet” são proibidas para designar saldos ou promoções. O mesmo site alerta ainda para o modo como se comunicam os descontos e o regime de faturação e política de E-commerce. Para E-commerce atentar na legislação abaixo que é uma súmula de legislação considerada mais relevante (Diário da República, 2022; ASAE, 2022; Tudo sobre E-Commerce, 2017):

- DL n.º 24/2014 – contratos celebrados à distância e fora do estabelecimento comercial;
- DL n.º 7/2004 – comércio eletrónico no mercado interno e tratamento de dados pessoais;
- Guia informativo sobre regras e boas práticas na comunicação comercial no meio digital;
- DL n.º 156/2005 – Livro de reclamações;
- Lei n.º 144/2015 – mecanismos de resolução extrajudicial de litígios de consumo;
- Código do IVA;
- DL n.º 198/2012 – emissão de faturas;
- Regulamento (UE) 2018/302 do Parlamento Europeu e do Conselho;
- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD);
- DL n.º 166/2013 – regime aplicável às práticas individuais restritivas do comércio;
- Instrução n.º 27/2012 – comunicação de informação estatística ao Banco de Portugal;
- Lei n.º 46/2012 – tratamento de dados pessoais e proteção da privacidade nas comunicações eletrónicas.

Quadrante Económico: A taxa de crescimento do PIB em Portugal variou entre 2005 e 2021, no intervalo de 0,8% a 4,83%. Neste período, o maior crescimento registou-se em 2021

(4,81%) e o maior decréscimo em 2020 (-8,44%). Em 2005, o PIB português situava-se nos 189 mil milhões de euros, atingindo um valor máximo de 262 mil milhões, em 2008. Em 2021, registou-se um PIB de 211.280 mil milhões euros. Por outro lado, a taxa de juro entre 2005 e 2020 situou-se na banda de 0% a 2% sendo que desde 2005 aumentou; tendo registado em 2009 cerca de 4,1%. De 2008 a 2012 variou entre 1% a 4%, e entre 2012 a 2020 entre 0% a 1%, sinalizando, assim, excesso de liquidez no mercado financeiro bancário. A taxa de inflação variou tendencialmente entre -0,1% a 2%. Os anos em que Portugal registou o maior nível de inflação foram em 2006 (2,3%) e em 2011 (3,7%) e mais recentemente em 2022, fruto do conflito entre Rússia e Ucrânia que contribuiu para um comportamento de 9,1% em julho de 2022. Em 2009 registou o um nível de inflação negativo (-0,8%). O IPC, em Portugal, aumentou, passando dos 85 pontos em 2005 para 104 pontos em 2020.

Relativamente à taxa de câmbio, entre 2005 e 2020, ocorreu uma valorização do Euro face ao Dólar americano. Em 2005, um Euro equivalia a 1,18\$, enquanto, em 2020, passou a valer 1,23, porém, em 2022, o euro e dólar estão equiparados em um euro cada. Por sua vez, o salário médio mensal de trabalhadores por conta de outrem subiu de 764,70€ em 2005, para 1361€ em 2021, resultando num aumento percentual de 26,9%. Já a taxa de desemprego em 2005 situava-se nos 4%, tendo atingido o seu máximo em 2013 (17,8%). No 3º Trimestre de 2020 situava-se nos 7,8%.

Por fim, importa destacar que, devido à pandemia da Covid-19, o consumo individual da população portuguesa apresenta uma diminuição acentuada. Esta variação atingiu valores negativos inferiores aos registados durante a crise económica e financeira de 2008-2011. Em 2021, o consumo em Portugal em termos individuais estava 17% abaixo da média comunitária (Eurostat, 2022).

Quadrante Social: Em 2019, as estatísticas oficiais do INE (2022) apontam para uma população total de 10.295.909, com uma taxa de crescimento efetivo: 0,19% em 2019 face a 2018 e taxa de natalidade: 8,4% em 2019 face a 2018. Já a taxa de mortalidade: 10,9% em 2019 face a 2018. Em termos de migração, verificou-se em 2019 um aumento face ao ano anterior de 68,5% do número de estrangeiros a vir para Portugal, um aumento de 10,7% do número de portugueses a emigrar e um aumento de 5,6% de novos estrangeiros que adquiriram nacionalidade portuguesa. Em termos de escalões etários, em 2019, existiam 163,2 idosos (65 ou mais anos), por cada 100 jovens (até aos 14 anos), sendo a esperança média de vida entre 2017 a 2019 estima-se que seja 80,93 anos (77,95 anos no caso dos homens e 83,51 anos as mulheres).

Em Portugal, no ano de 2019, 21,6% da população vive em risco de pobreza ou de exclusão social, por ter um rendimento médio anual por adulto do agregado familiar inferior a 6.014€. Importa destacar que a Covid-19 tem contido a mobilidade social, por via do isolamento social que tem contribuído para o aumento de doenças mentais. Ademais, aspetos como o conflito entre Rússia e Ucrânia aumentam também a imprevisibilidade do futuro e tem contribuído para problemas nas cadeias de abastecimento e do aumento generalizado dos preços.

Quadrante Tecnológico: Segundo a edição de 2021 do Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (República Portuguesa - Notícias, 2021), em 2021, Portugal ocupa o 16º país da EU-27 ao nível da adesão a serviços de internet e banda larga móvel. Em 2022, estima-se que cerca de 85% da população portuguesa já tinha acesso à internet, superando largamente os 53,7% em 2010. Em termos de despesa em I&D em 2017, por setor de execução destacam-se o setor das empresas (1.295M€), o ensino superior (1.093M€) e o estado (135M€), totalizando um investimento total de 2.563M€, o que se traduz num rácio de 249€ por habitante.

Quadrante Ecológico: A UE definiu como objetivo garantir a neutralidade de carbono, em 2050, i.e., uma economia com zero emissões ao nível dos gases com efeito estufa (Parlamento Europeu, 2021). Este objetivo constitui o elemento central do Pacto Ecológico Europeu, em consonância com o plano da ação climática a nível mundial, no quadro do Acordo de Paris. No Índice de Desempenho das Alterações Climáticas, Portugal ocupa o 16º lugar do ranking com um score de 61.11 (Zero - Associação Sistema Terrestre Sustentável, 2022). Por fim, segundo a OCDE (2022), a pandemia incrementou exponencialmente os resíduos hospitalares, familiares e outros resíduos perigosos, obrigando os governos a uma melhor gestão de recursos.

4.2. Modelo Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta estratégica de Gestão que permite fazer um esboço do desenvolvimento de negócio, sendo um mapa visual com vários blocos a preencher (Osterwalder & Pigneur, 2010). Neste modelo, os blocos estão interligados e comunicam entre si, permitindo identificar aspetos como o público-alvo, quem são os parceiros- e atividades-chave, quais as receitas e custos e o modo de chegar ao cliente, no fundo trata-se do modelo de negócios (Business Model Inc., 2022). Assim, na

Tabela 1 demonstramos quais serão os elementos-chave do Marketplace:

Tabela 1 – Business Canvas Model do Marketplace FHAPPY

Value Propositions	
<i>What is the value you delivery to your customer? Which of your customer's problems are you helping to solve?</i> <i>What is the customer need that your value proposition addresses? What is your promise to your customers? What are the products and services you create for your customers?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de oferta de produtos incluindo proposta integrada de valor num único Marketplace criando sinergia entre áreas da saúde e bem-estar (<i>One Stop Shop</i> para o bem-estar) • Soluções Alimentares e Suplementares • Poupança de tempo, Qualidade, Personalização e Conveniência • Comunidade envolvida nos objetivos do “amigo” • Pacotes competitivos e adaptados às exigências do cliente • Uso de novas tecnologias como <i>Big Data</i> • Acompanhamento em proximidade • Planos Alimentares • Segurança (privacidade assegurada)
Customer Segments	
<i>For whom are you creating value?</i> <i>What are the customer segments that either pay, receive or decide on your value proposition?</i>	<p>B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualquer cliente com preocupações de bem-estar • Clientes que estejam adaptados ao canal online • Clientes que apostem na prevenção da doença <p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores de produtos baseados no mesmo conceito <p>Geografia, por prioridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portugal • Mercados com maior receptividade para esta tipologia de produtos, nomeadamente, mercados nórdicos e do centro da Europa • Mercados de oportunidade como o chinês e o americano • No longo prazo, atingir a escala global
Customer Relationships	
<i>What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?</i>	<p>B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço customizado, adaptado às necessidades do cliente • Assistência ao cliente (telefone, chat online, etc.) • <i>Update</i> contínuo da plataforma e disponibilização de <i>app</i> • de forma a corresponder às necessidades dos clientes • Serviços de consultoria com um pacote integrado nas áreas da saúde e bem-estar <p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias • Distribuidores autorizados na plataforma

Channels	
<i>How does your value proposition reach your customer? Where can your customer buy or use your products or services?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Canal Online • <i>Omnichannel</i> e <i>Multichannel</i> com possibilidade do profissional de se deslocar a casa do cliente
Key Activities	
<i>What are the activities you perform every day to create & deliver your value proposition? What do you do every day to run your business model?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas de Nutrição, Psicologia, entre outros • Sessões de <i>Personal Trainer</i> e <i>Life Coaches</i> • Tutoriais sobre alimentação e formas de cozinhar saudável • Inovação de desenvolvimento da plataforma online • <i>Sales & Marketing</i> (incluindo gestão de parcerias e distribuidores autorizados na plataforma) • Serviço de apoio ao cliente • Serviços administrativos e de suporte internos (por exemplo, recursos humanos, financeiro, IT, etc.)
Key Resources	
<i>What are the resources you need to create & deliver your value proposition?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Online • Profissionais • Comunidade • Cliente • Produtos de bem-estar • Parceiros • Meio de Pagamentos Inovadores
Key Partners	
<i>Who are your most important partners? Which key resources do you acquire from partners? Which key activities do your partners perform?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Rede de parceiros • Nutricionistas • Psicólogos • <i>Life Coaches</i> • <i>Personal Trainers</i> • Estado (política de apoios) • Space Food (soluções de cápsulas de sumos e sopas naturais)
Revenue Streams	
<i>How do customers reward you for the value you provide to them? What are the different revenue models?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de Vendas • Comissões e Transações • Pacotes de Subscrição de Serviços • Publicidade • Compra de produtos através do Marketplace

Cost Structure	
<p><i>What are the important costs you make to create & delivery your value proposition?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da Plataforma • Economias de Escala • Custos em I&D • Custos em Recursos Humanos • <i>Freelancers</i> • Marketing e Comunicação • <i>Influencers</i> • Sistema de Pagamento

Fonte: Elaboração Própria; Business Model Inc., 2022; Osterwalder & Pigneur, 2010.

4.3. Análise Quantitativa ao Questionário do Produto Lançado²

Para obter a opinião dos clientes dos serviços e produtos que pretendemos divulgar no Marketplace e qual o modelo que o mesmo deve assumir, foi elaborado um inquérito por sondagem, utilizando um questionário de resposta aberta, concebido através do *Google Forms* (Anexo A) e disponibilizado pelas redes sociais através de WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Facebook, entre outras.

Pela limitação do tempo e dos meios optámos por uma amostra de conveniência, sendo que o questionário incidiu numa amostra de 108 indivíduos no total, em termos de Sexo, 55,6% dos indivíduos são do sexo masculino, correspondendo a 60 elementos deste género, e 43,5% do sexo feminino o que corresponde a 47 elementos do sexo feminino, um elemento da amostra não se identificou quanto ao seu género.

A faixa etária numa fase inicial incidia para uma amostra de 17 anos até aos 80 anos, porém só obtivemos respostas a partir do intervalo de 18 a 24 anos até ao intervalo 50 a 79 anos. A maioria das respostas obtidas centrou-se na faixa etária dos 40 a 49 anos (34,3%). Em seguida, a faixa dos 30 a 39 anos (25,9%), foi a que mais aderiu ao questionário, entre os 50 e 70 anos tivemos uma taxa de resposta de 22,2%, dos 25 a 29 anos 12%, e dos 18 aos 24 anos 5,6%.

Em termos de qualificações académicas a amostra recolhida apresenta maioritariamente qualificações com Mestrado/Doutoramento (45,4%). Com ensino superior, nomeadamente Licenciaturas, obtivemos uma distribuição de 40,7%, com Ensino Secundário ou Equivalente (10,2%), Ensino Básico ou Equivalente 2,8% e Ensino Profissional 0,9%.

² Consultar o Anexo A – Questionário para o detalhe das questões colocadas para o detalhes das questões, e o Anexo B – Resultados do Questionário para as visualizações gráficas das respostas à *survey* produzidas automaticamente pela plataforma Google Forms.

O rendimento bruto mensal da amostra situou-se no intervalo 1000-1500€ com 20,4% dos inqueridos a afirmarem obter esse rendimento; no intervalo 2000-2500€ com 19,4%; entre os 1500-2000 com 15,7%; com mais de 3500€ nos 14,8%; entre os 3000€-3500€ tivemos uma amostra de 12% das pessoas. Entre os 2500€-3000€ apenas tivemos uma amostra de 0,9%, e no intervalo de 0-500€, 5,6%. Ligeiramente superior foi o intervalo de 500€-1000€ que é representado por 6,5% da população. Uma última nota sob o perfil dos inquiridos 4,6% da amostra preferiu não responder ao salário auferido.

Abaixo apresentamos as principais conclusões da análise do inquérito realizado, sendo que o detalhe gráfico se encontra no Anexo B – Resultados do Questionário:

- 75,9% dos inquiridos referem já ter procurado por serviços e profissionais ligados à área do Bem-Estar e Saúde contra 24,1% que nunca procuraram por este tipo de serviço.
- A maioria dos inquiridos que recorreu a este tipo de serviços teve consultas de nutrição (64,6%) que é um dos serviços que estará disponível na plataforma online.
- 52,4% já recorreu a psicólogos e 51,2% a serviço de *personal trainer*, 8,5% já frequentaram o serviço de *life coach*. Importa referir que todos estes serviços estarão também disponibilizados na plataforma.
- Áreas como osteopatia, massagista/fisioterapeuta, acupuntura, beleza, massagista, terapia holística e hipnoterapia foram serviços que os inquiridos já recorreram e que foram referidos em Outros.
- As razões que afastaram a amostra para não recorrer a serviços de bem-estar foi fundamentada maioritariamente por não terem necessidade nesse tipo de serviços (73,1% - 19 pessoas). Questões como o preço também afastou 19,2% da mostra (5 pessoas), o formato online não ser o que pretendem 7,7% (2 pessoas) e também com a mesma percentagem não haver soluções que satisfaçam o cliente, há ainda quem refira o formato online não ser o mais intuitivo (2 pessoas). 3,8% disseram que não tinham tempo, e com a mesma percentagem tivemos respostas como a experiência de compra não se ter traduzido em melhorias no bem-estar e ainda 3,8% também disse que nunca pensaram sobre o assunto.
- A maioria dos inquiridos prefere um formato online para os serviços que procura, (61,1%) do total da amostra, 30,6% preferem o sistema misto, 7,4% diz não haver qualquer diferença e apenas 0,9% da amostra prefere um sistema meramente online. Perante estes resultados, a interpretação em termos estratégicos é que devemos criar as

condições para que o modelo de negócios tenha também a possibilidade de um formato misto, para numa primeira fase alcançarmos uma boa fatia de mercado.

- A maioria das pessoas que recorrem a consultas presenciais esteve totalmente satisfeita (48,5% de 66 pessoas) e 42,4% quase totalmente satisfeitos, pouco ou nada satisfeitos com este tipo de serviços apenas tivemos 3% das pessoas.
- O formato misto entre online e físico fez com que 38,1% das pessoas tivessem totalmente satisfeitas e 38,1% também quase totalmente satisfeitas, o grau de insatisfação neste formato aumentou para 11,9% como nada satisfeitos, ou pouco satisfeitos, 2,4%. Se no formato presencial a taxa de ser satisfatória era 6,1% neste sistema subiu para 9,5%.
- Quem teve consultas online viu as suas expectativas satisfeitas sendo este um universo de 47,6% em 42 respostas e de 42,9% nunca passaram pela experiência. 7,1% respondeu não e 2,4% nunca tive nenhuma consulta online.
- Na hora de escolherem serviços de bem-estar as pessoas fazem-no sobretudo baseada em fatores como experiência e recomendação de amigos ou conhecidos, fazem-no pelos preços e descontos em seguida, seguido de aspectos como personalização e comodidade. A escolha do profissional também é importante.
- 77,8% já comprou em Marketplaces e 22,2% nunca o fez.
- Worten e Amazon foi onde a amostra mais comprou, 73,8% e 58,3% respetivamente, seguido do Alibaba, 16,7%, Farfetch 6% e Fnac 3,6%.
- Em termos de experiência de compra e navegação há uma preferência pela Amazon com 45,2% e 38,1% pela Worten, o restante divide-se por Marketplaces como Alibaba Group, Walmart, Pinduodo, Vipshop, Farfetch, Club Fashion.
- Os fatores que afastam os inquiridos de compras através de Marketplace são maioritariamente poucos detalhes do serviço/produto (50.9% - 55 respostas) seguido de 46,3% pelas Reviews do Serviço, 36,1% afastam-se pela experiência de navegação no website. 25,9%, pelo apoio ao cliente e 18,5% afastam-se por ausência de personalização. Valor de transporte e não conheço é um dos fatores também apontados, mas de forma residual.
- Em termos de produtos na Saúde e Bem-Estar 64,8% tem interesse pela compra e 35,2% não tem interesse.

- Os produtos e serviços que o cliente mais gostaria de ter num Marketplace são: acompanhamento de profissionais na área do bem-estar, alimentação adequada e Suplementação Alimentar, seguido de Sumos Naturais, Sopas Naturais Pré-Feitas e Produtos Vegan.
- A maioria dos inquiridos 55,6% não tem interesse numa solução integrada na área do Bem-Estar e Saúde Online, havendo, contudo, uma amostra representativa de 44,4% com interesse. Dos que responderam afirmativamente, 79,2% tem bastante interesse em adquirir este serviço integrado.
- Por último, da amostra recolhida, no mínimo as pessoas estariam dispostas a pagar 10€ no máximo 230€. O fenómeno que mais vezes se repetiu foi o pagamento de 10€ com 8 pessoas a dizer que estariam dispostas a pagar esse valor, e haveria 7 pessoas dispostas a pagar 100€/mês, bem como para 50€ o número repetiu-se. Em termos médios, com todos os valores envolvidos a média situava-se nos 51€, sem os valores confinantes este subiria para 55€ em termos médios.

4.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica de análise que auxiliará a empresa na sua estratégia de marketing a implementar, capacitando-a identificar aspectos como as forças e fraquezas internas à empresa, e as ameaças e oportunidade externas, ou seja, do ambiente de negócios.

Portanto, os pontos fortes estão relacionados com as vantagens, áreas de excelência, capacidades relevantes possuídas e disponíveis no projeto FHAPPY; os pontos fracos incluem aspectos potenciais de melhoria, áreas de desempenho frágeis ou de preocupação em relação à solução prevista; as oportunidades são fatores facilitadores disponíveis, tendências favoráveis e vantagens comparativas; e, as ameaças são obstáculos que interferem e podem limitar o sucesso, que devem ser levados em consideração.

Cabe destacar que a análise SWOT apresentada na

Tabela 2 é uma ferramenta dinâmica que é revisitada continuamente para capturar novas oportunidades ou determinar novas ameaças que possam surgir, bem como características internas do projeto que podem influenciar pontos fortes e fracos. Com a informação adquirida podemos planear usando os pontos fortes e oportunidades existentes para contrabalançar qualquer fraqueza ou ameaça identificada.

Tabela 2 – Análise SWOT

<i>Aspetos Positivos (+)</i>		<i>Aspetos Negativos (-)</i>	
<i>Análise Interna</i>	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de longo prazo • Domínio da Tecnologia dos Dados • Marca Lucrativa e que será Leal ao seu Cliente e com preocupações sociais e ambientais • Rede de Parceiros e Sinergias com outras Empresas, Instituições de Solidariedade, Estado, Hospitais, Clínicas, Lares, Ginásios entre outros o que gera um forte efeito de arrastamento da Atividade Económica • Produtos e Serviços Customizados • Conceito Diferenciador • <i>One Stop Shop</i> (oferta integrada de produtos e serviços de bem-estar) • Único Marketplace com proposta agregada de valor do mercado • Relação Preço/Qualidade • Poucos custos fixos ao negócio • Possibilidade de boas margens através dos serviços e produtos oferecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura criada do zero e ainda em construção com montante de investimento inicial significativo • Afirmação da marca; necessário desenvolver um longo trabalho de parcerias e expansão do negócio com identificação de profissionais • Plataforma ainda terá de ser testada e construída de raiz podendo ter falhas (por exemplo, profissionais não conseguirem dar resposta a toda a procura de mercado) • Falta de experiência do empreendedor em <i>startups</i> • Não haver controlo de toda a cadeia de valor nem exclusividade de todos os produtos e serviços • Custos de I&D 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Mercados como o da indústria da Saúde balizados ~1 trilião de dólares • Expansão futura para novos mercados • Negócio inserido nas tendências de futuro (McKinsey & Company, 2021; Inova Consulting, 2018) • Aumento da importância que o Consumidor atribui ao bem-estar em Portugal através de um mercado avaliado em cerca de 200M€ • Aumento da compra em marketplaces e fundos europeus que apoiam cada vez mais este tipo de negócio

Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 5. Objetivos do Plano

A elaboração do presente plano de negócios serve como base, numa primeira fase, para aferir a viabilidade de abertura de um Marketplace, bem como o plano a seguir nas diferentes dimensões para abrir o mesmo alertando para todos os riscos, forças e oportunidades em todas as etapas e o ambiente no qual o negócio está inserido. Numa fase posterior servirá para convencer tanto parceiros a aderirem ao Marketplace, como nutricionistas e clientes e, também, parceiros da banca, outros sócios e acionistas, bem como a sociedade civil através de campanhas de *crowdfunding* a investir nesta ideia de negócio. Assim, os como objetivos de curto prazo:

- Abertura de Marketplace a partir do início de janeiro de 2023.
- Alcançar um volume de negócios na ordem dos 5.4M€ no 1ºAno e no 5ºAno 13M€
- Serviços com Proposta Integrada ao Cliente e Personalizada, nomeadamente com a angariação de pelo menos 6 Nutricionistas, 6 *Personal Trainers* e 2 *Life Coaches*
- Formar parcerias com empresas do setor da saúde e bem-estar
- Vendas de cápsulas de sumos e sopas da Marca Space Food.

No médio prazo:

- Alcançar o *payback* do projeto até 2/3 anos
- Resultado Líquido Positivo no 1ºAno de atividade superior a 100.000€
- Margens Brutas acima de 95%, ou seja, com valores superiores a 1M€
- Liquidar empréstimo a acionistas bem como garantir rentabilidades próprias
- A confiança é tudo no negócio – só com um negócio gerido de forma responsável e com os ativos certos é que se pode fidelizar os parceiros e futuros investidores.

Por fim, no longo prazo:

- Ser o principal Marketplace de referência na área da Saúde e Bem-Estar reconhecido pelos consumidores, estando presente em todos os momentos da vida do cliente
- Aumento em ~33% do Volume de Negócios face ao 1º ano, cujo valor é de ~5M€
- 2% proveitos com campanhas de marketing, *influencers*, blogues, etc.
- Desenvolvimento de novos produtos na área alimentar e com um serviço de cozinha personalizado ao cliente que ajude a cumprir os seus objetivos
- Lançamento de produtos próprios na área de suplementação alimentar
- Diversificação da oferta vegan
- Capacitar a plataforma de inteligência artificial para tratamento de dados do cliente e desenvolvimento de *apps* como medidor de calorias e a “Show me Your Fridge”.

Capítulo 6. Estratégia de Desenvolvimento

6.1. Visão, Missão, Cultura Organizacional e Valores

A **visão** de um negócio é traduz-se em cumprir o plano nas diferentes dimensões temporais: curto, médio e longo prazo. A visão do presente negócio é, assim, tornar-se a referência na oferta de produtos, serviços e soluções de bem-estar.

A FHAPPY tem como **missão** afirmar-se como o Marketplace de referência de produtos e serviços levado a cabo por profissionais na área do bem-estar. O nome FHAPPY advém de a pessoa sentir-se bem. Existimos para as pessoas manterem um estilo de vida saudável e sentirem-se felizes. Pretendemos ser o maior aliado no Bem-Estar, apresentando soluções integradas e que poupem tempo e ser reconhecido como tal por consumidores e fornecedores.

A **Cultura Organizacional** e os nossos **Valores** estão assentes num código de conduta e ética, o respeito pelo horário de trabalho, pelos nossos colaboradores, a cooperação e proximidade com o cliente. Procuramos criar um ecossistema de soluções de bem-estar para uma comunidade voltada para o bem-estar, sendo o nosso foco a sociedade e o bem-estar dos nossos clientes. Somos uma marca que atenta em valores da família e também com preocupações sociais com parte das receitas a reverter para causas sociais dos problemas a tratar referenciados pelo nosso cliente. Pretendemos um mundo mais feliz mais *Happy*.

6.2. Segmentação, Targeting e Posicionamento

A segmentação do mercado é um dos elementos-chave no negócio. Dadas as características da plataforma haverá dois principais segmentos para qual a plataforma irá servir: (1) fornecedores dos serviços (nutricionistas, *personal trainers*, *life coaches*, psicólogos); (2) clientes finais e ainda para parceiros divulgarem produtos que se enquadrem no conceito de bem-estar. O mercado-alvo da plataforma passará por todo o tipo de cliente e faixa etária, desde que tenha capacidade financeira para os produtos e serviços oferecidos e queira ser um nosso parceiro. Investir na saúde é investir na prevenção é essa uma das filosofias da FHAPPY.

O nosso público-alvo tendo em conta o inquérito realizado encontra-se numa faixa etária compreendida entre os 30-49 anos que em conjunto representam 60,2% do nosso mercado. Este será o nosso público-alvo prioritário numa primeira fase. Contudo, há uma fatia ainda considerável de pessoas entre os 50-79 anos (22,2%) que importa satisfazer, e, ainda a dos 25-29 anos que tem um peso de 12%. Os nossos profissionais estão disponíveis para se deslocar a escolas, hospitais, lares, para cumprir a nossa missão e visão.

O mesmo estudo aponta que o nosso possível mercado está disponível a pagar por um pacote de soluções integradas em termos médios de 50 a 55 euros. A área geográfica será o território português num primeiro momento. Apostaremos num marketing diferenciado e inclusivo para satisfazer ao máximo as diferentes faixas etárias em questão.

A FHAPPY direcionará a operação nesta fase para o mercado português. Pretendemos incluir o público masculino e feminino de forma indiscriminada nas soluções, pretenderemos ter soluções connosco para todo o tipo de idades, mas naturalmente como foi referido acima, também iremos investir maioritariamente numa primeira fase no segmento que a amostra do nosso estudo nos forneceu. Tentaremos apresentar para esse público serviços integrados e, também, produtos que vão desde sopas, a sumos, a suplementação alimentar, e produtos vegan. O canal por excelência será o online, mas para chegar ao cliente também permitiremos aos nossos profissionais deslocarem-se presencialmente. Numa segunda e terceira fase investiremos na ida dos nossos profissionais a escolas e lares para ajudar a que as nossas crianças sejam saudáveis e que os nossos idosos tenham um envelhecimento saudável.

Estamos conscientes que estamos a abrir um *blue ocean*, ou seja, estamos a ser pioneiros e arrojados por não haver uma solução integrada deste tipo no mercado. Acreditamos que a chave dos nossos serviços estará assente na base do equilíbrio entre a qualidade e o preço para que o modelo de negócio seja viável. Assim, ofereceremos pacotes segmentados e que permitam ao mercado aderir aos mesmos. O nosso posicionamento de mercado será sobretudo garantido através do acesso ao online e de uma plataforma que facilite a interação com o público-alvo estando previsto o encontro entre cliente e fornecedores de serviços e de produtos. A plataforma poderá ser utilizada através de *app* mobile para *smartphones* e ainda do *website* para computadores. Faremos o nosso caminho assente num posicionamento pela liderança de produto e qualidade superior, e, como tal, temos essa vantagem competitiva. Por isso, apostaremos sempre na apresentação das melhores soluções ao mercado seja por produto próprio, seja por produtos de parceiro. Neste contexto, contamos com um parceiro-chave, a Space Food que através da solução de sopas pré-feitas e sumos por cápsula permitirá a quem for detentor das máquinas de café Dolce Gusto® usufruir dos produtos.

O preço é outro modo pelo qual nos posicionemos embora a amostra recolhida nos diga que há uma grande dispersão de valores e com clientes dispostos a pagar mais de 200€/mês. Acreditamos certamente que haverá uma gama *premium* para os satisfazer, mas que a forma como o mercado nos comunicou o preço e a prática de mercado por soluções integradas leva a que o nosso preço médio se situe na casa dos 40-50€ por pacote. Assim, propomos uma gama base e uma gama *premium* para satisfazer o nosso mercado.

Capítulo 7. Definição de Políticas de Implementação

Este é um capítulo no qual abordaremos questões do *marketing mix* para se percecionar a aceitação dos produtos e clientes dos serviços apresentados.

7.1. Produto

Como foi demonstrado ao longo do plano de negócios o cliente procura a novidade, novos conceitos e experiência, gosta de sentir que é único e por isso Zogbi (2016) defendia essa necessidade de foco no cliente e de o conhecermos bem, precisamente para o mesmo não ser considerado como sendo apenas um número, ou seja, ser desconsiderado. Já existem consultas de psicólogo, nutricionistas, etc., mas não propriamente num formato integrado como é a nossa proposta de valor. Pretendemos que as pessoas poupem tempo e que à distância de um clique resolvam os seus problemas na área do bem-estar e que possam ser acompanhados nos diversos ângulos. Cada área irá ter o seu preço, respeitando uma política de preço de acordo com o mercado, havendo posteriormente *packs* de desconto quando aderem a duas ou três áreas como a nutricionista, psicólogo, etc., que sendo esses descontos normalmente promovidos pelos próprios prestadores de serviços, afetando ao mínimo a margem da plataforma. Estes pacotes vão ter o nome de FullHappy.

No questionário levado a cabo ao mercado, 44,4% dos inquiridos, ainda sem conhecer a fundo o conceito da plataforma, já pretendia obter uma experiência integrada dos nossos serviços, dando maioritariamente importância à área de produtos com alimentação adequada e à área da suplementação alimentar. As sopas da nossa parceira Space Food e sumos naturais é uma solução rápida e customizada e que permitirá começar responder às exigências de mercado. Também, a identificação de profissionais com sucesso comprovado para prestar os serviços de acompanhamento que se moldem e adaptem ao estilo de vida da pessoa e lhe ofereçam propostas realistas de implementação do conceito, irá ser crucial. Relativamente ao mercado Vegan, para integrar uma nova linha de produtos iremos investir em linha de produtos Vegan, criando uma espécie de Prozis Vegan, para progressivamente oferecer soluções saborosas e mais saudáveis ao mercado.

7.2. Marca

A FHAPPY através do desenvolvimento da sua plataforma é o primeiro Marketplace lançado na área do bem-estar voltado para este segmento de mercado. Efetivamente, encontrávamos muitas vezes estes serviços já divulgados, mas não existe sinergia nem troca de informação entre os profissionais envolvidos, e o cliente muitas vezes encontra soluções desagregadas que não lhe conseguem resolver o problema global. Através deste Marketplace, com a partilha de informação, e com uma comunidade de outros clientes a incentivar o seu estilo de vida saudável, os resultados alcançados prometem ser mais eficientes. Este é uma marca para as pessoas e como tal as histórias e o sucesso de cada um deverão ser partilhados. Na visão do fundador deve aqui haver lugar a que um amigo ou até mesmo um cliente da comunidade possa patrocinar a sua consulta e que caso os objetivos sejam cumpridos, ambos beneficiem com isso e também a sociedade civil, pois parte do valor investido irá ser revertido para causas sociais que promovam o bem-estar. É uma marca que pretende ser leal e que respeite os valores da vida em sociedade e no respeito pela diferença, pretende ajudar a estabilizar o lado emocional das pessoas, e devolver a ideia de corpo sã, mente sã.

O lançamento de Marca FHAPPY é a que dará origem também ao nome dos produtos próprios e também dos serviços, assim há um alinhamento estratégico entre o nome da empresa e o nome da marca e respetivos produtos, para que se comunique ao mercado de uma só forma e este ecossistema montado possa ser amplamente reconhecido. No entanto, como já foi referido pelo exemplo da Space Food, pretendemos ter uma rede de parceiros que reconhecemos essenciais para a implementação de uma “cadeia de valor do bem-estar”.

A FHAPPY terá uma identidade física no sentido em que os profissionais são embaixadores da marca, mas, também, uma identidade online através da sua plataforma que estará à distância de todos através de um simples clique. Ela, através da sua dimensão física, é única pela proposta agregada de valor e por ter uma comunidade ao lado do indivíduo. Os valores da marca respeitam o bem-estar dos parceiros mas também do cliente, criando um sentimento de pertença com um propósito maior: o de todos vivermos felizes e, com isso, termos uma sociedade melhor e mais saudável. A forma customizada como queremos estar no mercado é também uma forma de respeitar a individualidade do cliente.

O nome da marca é a identidade da marca a forma como ela comunica e se posiciona e a sua forma de comunicar valor ao mercado, a forma como transmite a sua energia e revela a sua causa e como pode resolver os problemas e apresentar soluções. A marca e os seus valores estão muito alinhados com o meu propósito de vida o bem-estar em geral das pessoas. Assim, temos a nossa FHAPPY que significa nada mais nada menos que “Feel Happy”, ou seja, sentir felizes. A ideia do nome surge também baseado em conceitos como o dinamarquês de felicidade.

A construção do Logótipo da empresa teve de ter em atenção aspetos como a criatividade:

- **Nome** – Utilizada adaptação da língua inglesa que significa Sentir-se Feliz.
- **Formato de letras e cor** – O dourado está associado ao longo da história a vitória, as religiões, ou seja, a espiritualidade que apontam para questões de conhecimento e sabedoria. Está associado a nível elevados de sabedoria e iluminação espiritual. Está associado aos vencedores, ao caro e ao exclusivo, remete também para questões de generosidade de tempo, dinheiro, espírito e pode levar a sentimentos de felicidade e alegria (Portal do marketing, 2014).
- **Imagen** – Para além do significado da cor associado a imagem do símbolo conjugado com a chave significa a chave para a felicidade e conquista do bem-estar e vitórias pessoais que cada nosso parceiro, cliente, e fornecedor terão com a implementação deste projeto.



Figura 4 – Logótipo do do Marketplace FHAPPY (elaboração própria)

7.3. Preço

O estabelecimento do preço acaba por ser um vetor estratégico ao negócio e que é um fator diferenciador face à concorrência e também comunica um posicionamento aomercado. O preço apresentado ao mercado vai muito de encontro aos dados recolhidos no inquérito, e pretendemos posicionar o nosso mercado numa gama média de modo a que pelo menos os nossos clientes entre 30 a 40€ tenham acesso a serviços personalizados.

Os pacotes conjuntos de serviços serão alvos de descontos dos profissionais. Os pacotes FullHappy são pacotes com descontos aplicados pelos nossos profissionais ao cliente por gasto mais dinheiro em mais que um serviço ao mesmo tempo.

Esta estratégia de preço agressiva promete competir com vantagem com o mercado concorrencial mais presencial, seja de clínicas, ginásios, psicólogos, etc., de modo que seja mais compensador tanto ao cliente, como ao prestador de serviços usarem da plataforma para intermediação, pois no caso dos segundos as margens de lucro serão maiores, e no caso do

cliente terá a possibilidade de uma proposta agregada de valor e produtos que satisfaçam as suas necessidades a um melhor preço.

As nossas equipas de profissionais trabalharão para, através de uma leitura dos dados conjunta e de tecnologia, oferecer a melhor solução ao cliente, sem perda de margem. O modelo de intermediação e partilha de ganhos com os profissionais ou parceiros permite não ter custos iniciais, no fundo só pago quando recebo. O modelo de proposta de valor, i.e. remuneração, para o prestador de serviço será de um sistema misto. 85% da receita está destinada ao prestador de serviço do rendimento e o restantes 15% para a empresa.

Em relação a produtos de autor, como é o caso do Vegan, sugerimos o seguinte modelo: desenvolvimento de produtos com parceiros permitindo-nos criar produtos de autor sobre a nossa marca, beneficiando assim da criatividade dos nossos parceiros. Estes produtos serão comercializados com uma margem de 30% para a empresa, não investindo em recursos humanos e reduzindo ao mínimo os custos de uma infraestrutura física. E, assim, maximizarmos a rentabilidade do projeto e simultaneamente, mantemo-nos ágeis e preparados para as naturais flutuações do mercado.

Em termos de Política de Preço, este é um elemento-chave na equação de um plano de negócios. O preço praticado tem que servir para cobrir os investimentos realizados e que permitam gerar margens aceitáveis que colmatem o risco do investimento associado e possibilitem à organização a prática de uma gestão saudável e responsável, que nunca se desligue dos ciclos económicos no qual vive, nem do comportamento do mercado em termos concorrenciais, pois em caso de sucesso a ideia pode ser rapidamente replicável por outros players. Por outro lado, o preço deve ser um preço realístico e adaptado à realidade e quotidiano do mercado onde se insere, para haver uma procura pelo nosso produto. O preço tem de ter em conta os diferentes players, a organização, os intermediários e prestadores de serviços e fornecedores de produtos. Pretendemos assim aplicar *packs* de produtos conforme já referido agregados e também com a possibilidade de aquisição individual de cada produto, caso seja desejo do cliente, os *packs* agregados terão descontos oferecidos pelos profissionais. Conforme se percebeu pelo inquérito, já há um potencial mercado elevado para o produto, mas ainda há uma grande fatia de mercado a conquistar que teremos que impactar com esta novidade. Nos preços apresentados aplicaremos ainda um IVA de 6%. Importa referir que nos supermercados o preço está a 0,60 céntimos pelas cápsulas Space Food.

Na política de preço, a metodologia passou por pesquisar o que o mercado oferece e colocar abaixo, de forma a atrair os clientes via preço, com a premissa de se oferecer o melhor serviço

por preços mais competitivos e com o conforto de se puder usufruí-lo online, ou seja com menos dispêndio de recursos e tempo.

7.4. Comunicação

A política de comunicação tem como objetivo, definir a forma como os clientes vão conhecer a empresa e serviços prestados (Estrela, 2011). Este negócio tem dois tipos de clientes: o comprador e o prestador de serviços. A comunicação pretenderá alcançar um mercado global da amostra recolhida em termos etários. Assim, a comunicação deve estar canalizada para aqueles que já estão familiarizados com o conceito de bem-estar, ou para aqueles que pretendem apostar na prevenção e voltar a ter uma vida saudável. Pretendemos colocar a nossa rede de profissionais e serviços ao dispor da comunidade. Para impactar o público-alvo, utilizaremos as redes sociais (por exemplo, LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, etc.), e também os canais de televisão através de publicidade institucional e uma rede de *influencers* bem como iremos aos programas da manhã dos 4 canais para passar a mensagem e o conceito de negócio.

7.5. Pessoas

O capital humano é a chave de qualquer empresa, são eles o nosso maior ativo. Uma empresa para ser bem sucedida tem de investir no seu capital humano e ter consigo os melhores, tendo que os remunerar e sobretudo acarinhá-los para que eles fiquem e sejam produtivos. A equipa de recursos humanos tem de ser conhecedora do negócio. A seleção tanto dos profissionais como da rede de prestadores de serviços é essencial, pois eles vão ser os primeiros agentes comunicadores da marca, sendo encarados como embaixadores do nosso conceito. Em matéria de Recursos Humanos contamos com o CEO;CMO/CFO/CHRO/CDEVO, Developers e Digital Marketing Developers sendo esta estrutura assente no total em 8 colaboradores. O CEO auferirá 4.555€ líquidos, de seguida contamos com o salário do CMO/CFO/CHRO/CDEVO a auferirem 2.904€, Developers 1.941€ e Digital Marketing Developers com 1.614€.

7.6. Funcionalidades do Marketplace

Este é um elemento-chave do Marketplace que terá diversas funcionalidades. Em termos genéricos, a *app* (WEB, Android, IOS) contará com Área de Cliente, na qual haverá uma ficha

perfil do cliente com dados do cliente e com a possibilidade de marcação através do próprio site ou *app* dos serviços pretendidos.

No contexto de Nutrição será desenvolvida uma ferramenta que se chamará “Show Me Your Fridge”. Esta funcionalidade permitirá numa primeira fase através da fotografia ao profissional aferir se o cliente tem quer no frigorífico quer no seu prato os alimentos e quantidades corretas. Ainda neste contexto de negócio, no médio-longo prazo será apresentado ao mercado uma ferramenta de medidor de calorias, bem como os alimentos que a pessoa pode ou não consumir mediante o seu caso particular.

Nesta área de cliente haverá uma ferramenta que permitirá avaliar o cliente nas suas diferentes dimensões, física, mental, nutricional e seus índices de bem-estar e de mentoria, que irá recomendar qual(is) o(s) serviço(s) recorrer. Na área cliente haverá lugar também a uma comunidade de fãs para partilha dos objetivos e no qual o cliente lança campanhas para patrocinar as suas causas e objetivos de bem-estar. O cliente pode acompanhar os treinos e performance física, partilhar histórias e experiências de vida entre todos.

O site e *app* permitirão um conhecimento detalhado do perfil do profissional e a sua filosofia de tratamento/prevenção, bem como *reviews*. Haverá lugar a uma leitura conjunta dos dados entre profissionais para avaliação do problema. No site haverá lugar a divulgação de planos alimentares, bem como área de produtos vegan, ou de produtos de suplementação natural e a venda de cápsulas e sopas. Haverá tutoriais a explicar as funcionalidades e como se usa cada produto e formação com dicas nas áreas dos prestadores de serviços. Por fim, a possibilidades de pagamento serão através de Paypal, Mbway, Cartão de Crédito e Cartão de Débito.

7.7. Distribuição

Atendendo que estamos perante um Marketplace B2C, utilizaremos maioritariamente o canal online que é a nossa plataforma para prestar o serviço em questão e recorreremos a redes sociais e canais de televisão para divulgar o nosso serviço e produtos. Contaremos com os nossos prestadores de serviços para levarem também os produtos aos clientes. Também, com a parceria com a Space Food para auxiliar a distribuir produtos como as cápsulas e sumos, bem como o produto autor que irá desenvolver conceitos como a Prozis Vegan.

Capítulo 8. Requisitos para a Implementação

Para a implementação do presente projeto tem de existir garantias financeiras inerentes ao projeto, nomeadamente, capital social. Constituímo-nos juridicamente sob a forma de sociedade unipessoal por quotas. O capital social da empresa está balizado nos 350 mil € e a responsabilidade do sócio está anexada aos bens da organização.

O capital de 350 mil € representa cerca de 17% do capital total necessário, por isso, haverá a necessidade de contrair um empréstimo bancário de 1.748.096€, sendo um montante total do capital de 2.098.096€. Caso os bancos não estejam dispostos a financiar a operação, procuraremos fontes alternativas de financiamento, seja a inclusão de um sócio que subscreva o remanescente do capital, seja através de outras fontes alternativas de financiamento como recurso a *crowdfunding* ou outros *Business Angels* que permitam a implementação do projeto.

O local de implementação do projeto será em Lisboa, e, para o primeiro ano de atividade, estimamos uma margem bruta de 95,17%, o que corresponde a cerca de 1M€. O recrutamento dos colaboradores será feito pelo próprio em conjunto com empresas da especialidade. Utilizaremos canais de comunicação como a plataforma LinkedIn, jornais e também colocaremos o serviço de recrutamento numa empresa de recursos humanos ainda a selecionar. Contaremos com a contratação para esta fase de 8 colaboradores, para os quais haverá um contrato de trabalho. Recorreremos a sociedades de advogados para nos auxiliarem no processo, a seguradora para estarmos de acordo com a lei. Importa salvaguardar que num mundo cada vez mais marcado por incerteza e após uma pandemia como a Covid-19 e estando com um conflito de larga escala entre a Rússia e Ucrânia, apresentamos um plano financeiro assente num cenário extremamente conservador para que possamos estar à altura dos desafios futuros.

Capítulo 9. Avaliação Financeira³

9.1. Pressupostos

Os preços correntes é a metodologia a aplicar considerando a variação de preços, teremos assim em conta pressupostos sobre a atividade da empresa, pressupostos fiscais, económicos:

Relativamente aos Pressupostos sobre a Atividade da Empresa:

- A empresa abrirá atividade a 1 de janeiro de 2023, estando a sua constituição prevista nesse momento.
- O prazo médio de pagamentos será de cerca de 30 dias e o prazo médio de recebimento com IVA será cerca de 45 dias.

Sobre os Pressupostos Fiscais:

- Foi tido em conta uma taxa de IRC de 21%, atendendo a que assim foi definida por lei, e uma taxa média de IRS de 15% em função da lei e do volume do rendimento de trabalho.
- Todos os valores apresentados serão acrescidos de IVA.
- A taxa de segurança social para entidade patronal foi de 23,75% enquanto a taxa de segurança social para o pessoal é de 11%.

Finalmente, sobre os Pressupostos Económicos:

- O projeto foi feito a preços constantes embora e fornecimentos e serviços externos tenha sido carregado a 3% ao ano, bem como vencimentos a 5 % ao ano.

9.2. Volume de Negócios

Para o 1º ano de atividade estimámos um volume de negócios de 5.658.265€, sendo o grosso do volume de negócios oriundo de atividades afetas a prestação de serviços (i.e., 5.100.697€) e faturação através de produtos (Tabela 3). O serviço que se prevê obter maior faturação é o Serviço de *Personal Trainers* com uma faturação estimada para o primeiro ano de 2.536.501€, seguido de Serviço de Nutrição e Alimentação Adequada com 760.950€ cada um, seguindo de Suplementos Alimentares com 725.233€. Os Serviços de Psicologia estão avaliados em 253.650€ e de *Life Coach* estima-se uma faturação de 63.413€.

³ Consultar o Anexo C – Avaliação Financeira para o detalhe de mapas apresentados ao longo deste capítulo.

Em termos de cápsulas Space Food - Sumos e Sopas, estimamos um volume de negócios de 197.658€ e de produtos Vegan de 360.000€. Entre o 1º e o 5º ano tivemos uma taxa de crescimento anual de 49,1%. Há uma margem líquida do volume de negócios de 2,27% no 1º ano, no 2º ano esta dispara para os 7,02%, e no último ano alcança os dois dígitos com um volume de 10,60%.

Tabela 3 – Volume de Negócios do Marketplace FHAPPY

Proveitos de Exploração	1	2	3	4	5
Vendas	557 568	1 115 136	1 338 163	1 605 796	1 926 955
Prestação de Serviços	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153
Total	5 658 265	7 298 317	9 057 980	11 604 498	15 439 108
Vendas de Produtos	1	2	3	4	5
1, Cápsulas Space foods	197 568	395 136	474 163	568 996	682 795
2, Produtos Vegan	360 000	720 000	864 000	1 036 800	1 244 160
Total	557 568	1 115 136	1 338 163	1 605 796	1 926 955
Prestação de Serviços	1	2	3	4	5
3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES	725 233	1 252 799	2 164 139	3 738 426	6 457 917
4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA	760 950	857 458	966 205	1 088 744	1 226 824
5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO	760 950	857 458	966 205	1 088 744	1 226 824
6. SERVIÇOS PT'S	2 536 501	2 858 192	3 220 683	3 629 146	4 089 412
7. SERVIÇO DE LIFE COACHING	63 413	71 455	80 517	90 729	102 235
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA	253 650	285 819	322 068	362 915	408 941
Total	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153

Finalmente, para chegarmos ao valor de vendas que consta na análise de viabilidade da empresa, utilizamos a seguinte metodologia (Tabela 4):

- Cápsulas - Através de várias pesquisas conseguimos averiguar que existem 7 milhões de máquinas de café no mercado em Portugal, das quais a máquina Dolce Gusto tem uma *market share* de 21%, correspondendo a 1.470.000 utilizadores.
- Segundo estudos efetuados pela própria marca de cápsulas, 70% dos utilizadores que tem esta máquina estão dispostos a comprar sumos e sopas em cápsulas, O que corresponde a 1.029.000 consumidores.
- Destes consideramos que 10% poderão fazer compras através da plataforma por ser o único canal existente atual para venda ao público fora de grande destruição.
- Do público alcançado através da plataforma, apenas consideramos como mercado inicial 0,28% o que corresponde a 4.116 clientes que fazem compras de oito cápsulas por mês, querendo isto dizer que irão consumir em média quatro sumos e quatro sopas por mês a um preço bastante competitivo de €0,50.

- Para efeitos da viabilidade económica, consideramos dobrar o número de clientes no segundo ano, com um aumento de 20% nos anos seguintes. Consideramos esta aumento bastante conservador, uma vez que o fenómeno do consumo de cápsulas foi o que mais cresceu durante a pandemia.
- Utilizámos a mesma metodologia para os restantes produtos e serviços conforme se pode ver pela Tabela abaixo, com um crescimento das vendas anuais de 1% ao mês, o que demonstra ser ainda mais conservador.

Tabela 4 – Pressupostos de cálculo para os produtos e serviços do Marketplace FHAPPY

MERCADO	SHARE
1. Cápsulas Space foods- Sumos e sopas	
POPULAÇÃO	7 000 000,00
QUANTOS TÊM MÁQUINA DOLCE GUSTO 21%	1 470 000,00
MERCADO QUE VAI COMPRAR (70%)	1 029 000,00
MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	102 900,00
 CAPSULAS POR PESSOA/MÊS (8)	8,00
QUOTA MERCADO INICIAL PRETENDIDA	5145
NOSSO MERCADO INICIAL	4 116,00
	0,28%
2. Produtos Vegan	
POPULAÇÃO	10 000 000,00
MERCADO VEGAN 10%	1 000 000,00
 MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	0,15
MERCADO CLIENTE	150 000,00
 REFERIÇÕES MENSais POR CLIENTE	4,00
TOTA DE REFEIÇÕES	600 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	1 500,00
	0,15%
3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES	
POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM (21%)	2 100 000,00
 MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	0,05
MERCADO CLIENTE	105 000,00
 COMPRAS MENSais POR CLIENTE	1,00
TOTA DE COMPRAS DE PS	105 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	1 575,00
	0,0750%
4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA	
POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM 25%	2 500 000,00
 MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	0,01
MERCADO CLIENTE	25 000,00
 REFEIÇÕES POR CLIENTE	8,00
TOTA DE REFEIÇÕES	200 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	1 250,00
	0,05%

5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO

POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM 25%	1 000 000,00
MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	20%
MERCADO CLIENTE	200 000,00
CONSULTAS POR CLIENTE POR MÊS	1,00
TOTA DE CONSULTAS	200 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	10 000,00
	1,00%

6. SERVIÇOS PT'S

POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM 1%	100 000,00
MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	25%
MERCADO CLIENTE	25 000,00
CONSULTAS POR CLIENTE POR MÊS	4,00
TOTA DE CONSULTAS	100 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	2 000,00
	2%

7. SERVIÇO DE LIFE COACHING

POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM 25%	25 000,00
MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	20%
MERCADO CLIENTE	5 000,00
CONSULTAS POR CLIENTE POR MÊS	1,00
TOTA DE CONSULTAS	5 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	125,00
	0,50%

8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA

POPULAÇÃO	10 000 000,00
QUANTOS COMPRAM 25%	2 000 000,00
MERCADO CLIENTE NA PLATAFORMA	1%
MERCADO CLIENTE	20 000,00
CONSULTAS POR CLIENTE POR MÊS	1,00
TOTA DE CONSULTAS	20 000,00
NOSSO MERCADO INICIAL	500,00
	0,03%

9.3. CMVM

O custo dos produtos vendidos cifra-se nos 70% do valor de venda, enquanto que o custo da prestação de serviços por parte dos parceiros terá uma média de 85%, restando 15% para a empresa, com exceção dos Suplementos Alimentares, que têm um custo de 90%, cifra-se nos 70% do valor de venda:

Tabela 5 – CMVM do Marketplace FHAPPY

CMVM	1	2	3	4	5
Vendas	390 298	780 595	936 714	1 124 057	1 348 869
Prestação de Serviços	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
Total	4 762 152	6 098 939	7 606 765	9 809 876	13 157 095
Custo das Vendas de Produtos	1	2	3	4	5
1, Cápsulas Space foods- Sumos e sopas	138 298	276 595	331 914	398 297	477 957
2, Produtos Vegan	252 000	504 000	604 800	725 760	870 912
Total	390 298	780 595	936 714	1 124 057	1 348 869
Custo da Prestação de Serviços	1	2	3	4	5
3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES	652 710	1 127 519	1 947 725	3 364 583	5 812 125
4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA	646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO	646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
6. SERVIÇOS PT'S	2 156 026	2 429 464	2 737 580	3 084 774	3 476 001
7. SERVIÇO DE LIFE COACHING	53 901	60 737	68 440	77 119	86 900
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA	215 603	242 946	273 758	308 477	347 600
Total	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226

9.4. Gastos com Pessoal

Tabela 6 – Gastos com Pessoal do Marketplace FHAPPY

Remunerações	1	2	3	4	5
CEO	1	70 000	1	77 000	1
CMO/ CFO/CO/CHRO/CDEVO	3	92 400	5	161 700	5
Developers	2	50 400	4	105 840	6
Digital Marketing Developers	2	42 000	3	66 150	6
Total de Custos com Pessoal	333826,70	534535,08	721941,00	1033183,18	1229156,46

Rúbricas	1	2	3	4	5
Remunerações Base	254800,00	410690,00	556248,00	797989,50	950201,75
Subsídio de Almoço	5771,70	5771,70	5771,70	5771,70	5771,70
Segurança Social	63063,00	101645,78	137671,38	197502,40	235174,93
Seguros de Acidentes de Trabalho	10192,00	16427,60	22249,92	31919,58	38008,07
Total de Custos com Pessoal	333826,70	534535,08	721941,00	1033183,18	1229156,46

Relativamente ao 1º ano de projeto tenciona-se gastar 333.826,70€ com pessoal, tal como demonstramos com o comportamento para os anos subsequentes, no qual o valor vai sempre aumentando até cerca de 1.2M€ no 5º ano.

9.5. Investimento e Financiamento

O total do investimento é de 2.098.096€. Grande fatia desse investimento estará previsto para as rúbricas APPS e Plataforma e material informático, representando no total 1.6M€, e os restantes gastos vão para equipamento administrativo e as despesas de *branding* e registo da marca, bem como instalação:

Tabela 7 – Investimento do Marketplace FHAPPY

Descrição do Investimento	Doc. nº	Fatura Pró-Forma ou Orçamento	Valor Euros
Equipamento Básico			0
Equipamento de hardware			2003
APPS PLATFORM	1		1500000
Mac Book Pro	20		36000
SERVERS	3		90000
	TOTAL		1633500
Equipamento de Software/ Eq. Básico			0
Website – incluído na app <i>platform</i>			0
Software Gestão - incluído na app <i>platform</i>			0
	TOTAL		0
Equipamento Administrativo			0
Mobiliário de Escritório			125000
	0	TOTAL	125000
Despesas de Instalação			0
Licenças e Alvarás	1		0
Constituição da empresa	1		1360
	TOTAL		1360
Propriedade Industrial e outros direitos	0		0
Produção Gráfica	1		2500
Estudo de Viabilidade	1		25000
<i>Branding</i>	4		100000
Registo de Marca	4		20000
	TOTAL		147500
TOTAL DO INVESTIMENTO			1907360

O financiamento da operação será feito com recurso a capital próprio, ou seja, capital social e caso necessário haverá lugar a prestações suplementares de capital até ao limite de 190.736€. O montante de capital alheio será feito com recurso à banca e será de 1.748.096M€ para deste modo alavancarmos a operação. O valor total do financiamento para o projeto é de 2.228.832M€. Neste projeto considerou-se a possibilidade de ir buscar capital através da banca, mas não está excluída a possibilidade de abrir *equity* a outros investidores, caso a banca não financie a operação ou mesmo financiado para diversificar o risco das fontes de investimento.

Tabela 8 – Plano de Investimento e Financiamento do Marketplace FHAPPY

Plano de Investimento	0
1. CAPITAL FIXO	
1.1. CAPITAL FIXO CORPÓREO	
a) Terrenos	
b) Infraestruturas	
c) Construções	0,00
d) Adaptação e/ou Ampliação de Instalações	
e) Equipamento Básico	1 633 500,00
f) Equipamento Administrativo e Social	125 000,00
g) Equipamento Informático	
h) Ferramentas e Utensílios	
i) Material de Carga e Transporte	0,00
j) Outros	

1.2 CAPITAL FIXO INCORPÓREO	
a) Estudos e Projetos	
b) Propriedade Industrial e outros Direitos	147 500,00
c) Outros (Despesas Constituição)	1 360,00
2. JUROS DURANTE A FASE DO INVESTIMENTO	
3. DIVERSOS	
4. FUNDO DE MANEIO	190 736,00
TOTAL DO INVESTIMENTO (1+2+3+4)	2 098 096,00
Plano de Financiamento	
Capitais Próprios	
a) Capital Social	350 000,00
b) Prestações Suplementares	190 736,00
Capitais Alheios	
a) Empréstimos Bancários	1 748 096,00
b) Empréstimos de Sócios	
c) Crédito de Fornecedores	
e) Outros	
TOTAL	2 288 832,00

9.6. Amortizações e Depreciações

Tabela 9 – Amortizações e Depreciações do Marketplace FHAPPY

Descrição	V. Aquisição	Taxa	1	2	3	4	5
Equip. Básico Hardware	1 633 500	25,00%	408 375,00	408 375,00	408 375,00	408 375,00	0,00
Equip. Básico da Atividade	0	25,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adaptação das Instalações	0	10,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferramentas e Utensílios	0	25,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material Carga e Transporte	0	25,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento Admin. Social	125 000	25,00%	31 250,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Incorporadas	148 860	33,33%	49 620,00	31 250,00	31 250,00	31 250,00	0,00
TOTAL	1 907 360		489 245,00	439 625,00	439 625,00	439 625,00	0,00

9.7. FSEs

Relativamente aos FSEs foi orçamentado um valor para o 1º ano de 239.713,94€ havendo um aumento ao longo dos anos a uma taxa de 3%. Cerca de 40% do valor da FSE é afeto a publicidade. O comportamento desta rúbrica vai sempre aumentando até ao 5º ano que alcança 446.580€:

Tabela 10 – FSEs do Marketplace FHAPPY

FSEs	Custo Mensal	1	2	3	4	5
Eletricidade	300	3 600	3 708	3 819	3 934	4 052
Gás	0	0	0	0	0	0
Água	150	1 800	1 980	2 178	2 396	2 635
Ferramentas e utensílios	250	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Combustíveis	1 000	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Material de Escritório	25	300	1 200	1 200	1 200	1 200
Ofertas	0	0	0	0	0	0
Rendas e Alugueres	1 500	18 000	37 080	38 192	39 338	40 518
Despesas de Representação	0	0	0	0	0	0
Comunicação	1 500	18 000	18 540	19 096	19 669	20 259
Telemóveis	0	0	0	0	0	0
Seguros	200	2 400	2 472	2 546	2 623	2 701
Rendas e Alugueres Viaturas	0	0	0	0	0	0
Royalties	0	0	0	0	0	0
Transporte de Pessoal	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	1 000	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Trabalhos especializados	1 000	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Honorários	600	7 200	7 416	7 638	7 868	8 104
Contencioso e Notariado	3 000	36 000	37 080	38 192	39 338	40 518
Conservação e Reparação	150	1 800	1 854	1 910	1 967	2 026
Publicidade e Propaganda	8 501	102 014	123 664	154 396	199 974	270 243
Limpeza, Higiene e Conforto	50	600	618	637	656	675
Vigilância e Segurança	250	3 000	3 090	3 183	3 278	3 377
Outros FSE	500	6 000	6 180	6 365	6 556	6 753
TOTAL	19 976,16	239 713,94	284 961,62	320 546	371 135	446 580

9.8. Demonstração de Resultados

O EBITDA da empresa para o 1º ano será de 712 mil € no 1º ano passando para cerca de 2M€ no último ano:

Tabela 11 – Demonstração de Resultados do Marketplace FHAPPY

RUBRICAS	1	2	3	4	5
1. Vendas de					
1.1. Produtos	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153
1.2. Mercadorias					
2. Prestação de Serviços	557 568	1 115 136	1 338 163	1 926 955	1 926 955
3. Variação de Produção					
4. Trabalhos para a Própria Empresa					
5. Outros Proveitos de Exploração					
6. Proveitos e Ganhos Financeiros de Exploração					
6.1. Diferenças de Câmbio Favoráveis					
6.2. Descontos de PP Obtidos					
7. TOTAL dos Proveitos de Exploração	5 658 265	7 298 317	9 057 980	11 925 658	15 439 108
8. Custo das Mercadorias Vendidas	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
9. Custo das Mat. Primas e Subs. Consumidas					
10. Fornecimentos e Serviços Externos	239 714	284 962	320 546	371 135	446 580
11. Custos com o Pessoal	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
12. Amortizações do Exercício	489 245	489 245	489 245	439 625	0
13. Provisões do Exercício					
14. Impostos					
14.1. Diretos					
14.2. Indiretos					

15. Outros Custos de Exploração					
16. Custos e Perdas Financeiras de Exploração					
16.1. Diferenças de Câmbio Desfavoráveis					
16.2. Descontos de PP Concedidos					
17. TOTAL dos Custos de Exploração	5 434 640	6 627 086	8 201 783	10 529 761	13 483 963
18. RESULTADOS DE EXPLORAÇÃO	223 625	671 232	856 197	1 395 896	1 955 146
19. Proveitos e Ganhos Extraordinários					
20. Custos e Perdas Extraordinárias					
21. Resultados antes da função financeira	223 625	671 232	856 197	1 395 896	1 955 146
22. Proveitos e Ganhos Financeiros.					
23. Custos e Perdas Financeiras					
23.1. Juros Correntes					
23.2. Juros de Financiamento	34 962	26 438	17 744	8 876	0
24. Resultados antes de Impostos	188 663	644 793	838 453	1 387 020	1 955 146
25. Imposto sobre o Rendimento do Exercício	51 882	135 407	176 075	223 831	410 581
26. RESULTADOS LÍQUIDOS	136 781	509 387	662 378	1 163 189	1 544 565

9.9. Fundo de Maneio

Para Fundo de Maneio que servirá para salvaguardar qualquer imprevisto no atraso de pagamentos e recebimentos estimados criou-se um intervalo de segurança de 200 mil € para o 1º ano, o que dá para provisionar dois meses de ordenado mais provisionamento de serviços externos, aproximadamente. O valor do fundo de maneio está garantido através da Rúbrica Prestações Suplementares.

Tabela 12 – Orçamento de Tesouraria do Marketplace FHAPPY

ORÇAMENTO DE TESOURARIA	1	2	3	4	5
RECEBIMENTOS:	6 846 501	8 830 964	10 960 155	14 041 443	18 681 321
PAGAMENTOS:	5 946 268	7 619 401	9 555 941	12 439 991	16 601 387
SALDO DE TESOURARIA	900 232	1 211 563	1 404 214	1 601 453	2 079 934

9.10. Indicadores

A empresa apresenta uma autonomia financeira na ordem 24% algo tido como considerável, tratando-se também do seu 1º ano de existência, e no 2º ano chegará aos 51%, no longo prazo esse valor irá estabilizar nos 38%. Quanto ao rácio de solvabilidade total é de 31,18% no 1º ano, o que demonstra a capacidade de a empresa cumprir com as suas obrigações perante terceiros. A empresa inicia atividade com volume de negócios suficiente para garantir a sua atividade. Apresenta uma estrutura de custos fixos de 823 mil € que irá crescer para valor na ordem dos 1.2M€ nos anos subsequentes.

Estamos perante uma empresa com um desempenho bastante positivo em termos de rentabilidade, o projeto apresenta uma TIR de 48% e um VAL de 4.195.136€. O *payback* do

projeto é alcançado no primeiro trimestre do 3º ano, altura em que a empresa terá gerado *cash flows* suficientes para fazer face ao valor inicialmente investido.

Finalmente, a empresa conseguirá logo no seu 1º ano de atividade alcançar um volume de negócios positivo. Após a análise do quadro abaixo podemos verificar que a empresa conseguirá existir no curto e médio prazo. Assim, para o 1º ano estimamos um resultado líquido de 122.760€ e ao final de 5 anos já prevemos uma faturação na ordem dos 1.4M€. Esta estimativa apesar do aumento não deixa de ser tida como conservadora e perfeitamente exequível.

Tabela 13 – Indicadores do Marketplace FHAPPY

	1	2	3	4	5
RCP	28%	51%	40%	34%	38%
Autonomia Financeira	24%	44%	64%	80%	81%
Remuneração Volume Negócios	12%	16%	15%	13%	11%
Proveitos	5 658 265	7 298 317	9 057 980	11 604 498	15 439 108
Custos Fixos	823 072	1 023 780	1 211 186	1 472 808	1 229 156
Custos Variáveis	25 800	8 160	8 543	8 952	9 388
Ponto Crítico	826 842	1 024 926	1 212 329	1 473 945	1 229 904
Margem de Segurança	584%	612%	647%	687%	1155%

VAL	4 195 136
TIR	48,00%

Capítulo 10. Conclusões

Acreditamos que este se trata de um negócio vencedor e que o mercado facilmente reconhecerá que vai estar perante a criação de uma marca inovadora, com um serviço disruptivo e personalizado. Por norma o mercado gosta de experimentar coisas novas, muitos dos consumidores querem experimentar e se gostarem na sua primeira experiência aumenta as hipóteses de fidelização. Destacamos igualmente como ponto positivo do negócio o facto deste produto lançado não existir de um modo agregado, e nem mesmo desagregado, e que tal vem a colmatar uma procura para a qual ainda não existe oferta. Pretendemos com este plano de negócios inovador demonstrar a viabilidade de um projeto desta natureza, para que, deste modo, o negócio possa vir a ser implementado.

- Concluímos que o mesmo é viável dado que o projeto apresenta uma TIR de 48% e um VAL de 4.195.136€.
- O *payback* do projeto é alcançado no primeiro trimestre do 3º ano, altura em que a empresa terá gerado *cash flows* suficientes para fazer face ao valor inicialmente investido.
- O EBITDA da empresa para o 1º ano será de 712 mil € passando para cerca de 2M€ no último ano.
- Para o projeto considerou-se um custo de capital alheio de 10% ao ano, mas este valor baixará porque o mercado está com um *spread* de 3% sobre a Euribor e há a possibilidade de recorrer a fundos europeus, nomeadamente Inovação Produtiva que oferecem incentivo não reembolsável de 35% e empréstimo bancário de 35% à taxa zero.
- Há potencial de expansão do projeto, os indicadores são interessantes para o mercado português que tem apenas 10M de consumidores. Internacionalizar o negócio não será complicado, pois o único custo em mudar uma operação destas para um mercado como o espanhol é sobretudo em custos afetos a marketing, dado a dimensão do mercado ser 5 vezes superior, mas isso também aumentará a receita. Não esquecendo que há ainda apoios como o Portugal 2020, em que temos apoio de 45% a fundo perdido na área da internacionalização.
- No 1º ano o projeto apresenta resultados líquidos de 136.781€ e no 5º ano estima-se que já faturará 1.544.565€. Tudo isto baseado em cenários extremamente conservadores revelam o potencial de projeto. Para além do comportamento

financeiro do projeto a triangulação de fontes através de um estudo exaustivo sob o atual estado de mercado, bem como o recurso a inquérito permitiu-nos concluir que o nosso Marketplace que é B2C é um projeto viável.

- um universo de 108 pessoas inquiridas com diferentes perfis etários e de estratos sociais diferentes afirmaram 75,9% dos inquiridos já ter procurado por serviços e profissionais ligados à área do Bem-Estar e Saúde contra 24,1% que nunca procuram por este tipo de serviço.
- Estão disponíveis a pagar em média 50€ por mês pelo nosso produto, porém nós praticaremos um preço abaixo no intervalo 30-40€
- 44,4% do mercado inquirido já demonstra interesse por adquirir produtos relacionados com o bem-estar.
- Verificámos uma boa aceitação e interesse pelos nossos produtos e áreas que iremos investir.
- Concluímos que criámos um *Blue Ocean*, no sentido em que fomos pioneiros em lançar um Marketplace só diretamente voltado para as áreas de bem-estar com proposta agregada de profissionais e produtos que são uma novidade para o mercado e em formato online. Haverá uma comunidade que ajudará e partilhará as suas experiências e ajudará os seus amigos ou quem faz parte deste ecossistema a alcançar os seus objetivos.

Percebemos que estudos como os da Inova Consulting e da McKinsey & Company sobre pensar o futuro no longo prazo posicionam o nosso negócio, como um negócio de tendência de futuro, pois insere-se na área da saúde e bem-estar, mercado esse como demonstra a revisão da literatura tem tido crescimento e no qual o consumidor está disposto a investir. O conceito de Marketplace também apresenta volumes de vendas cada vez maior no futuro, o que valida a nossa ideia e certeza de que este será um negócio com sucesso e disruptivo, promovendo o bem-estar da sociedade, a nossa missão, e os nossos valores.

Bibliografia

- A Revista dos Negócios de Distribuição. (2020). *Online Cada Vez mais Importante na Venda Saúde e Beleza*. Obtido de Grande Consumo: <https://grandeconsumo.com/online-cada-vez-mais-importante-na-venda-de-saude-e-beleza/>
- Adam, C. (2011). Influence of adoption factors and risks on e-commerce and online marketing. *International Conference Marketing—From Information to Decision*. Babes Bolyai University.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies .
- Associação Vegana. (2021). *Mercado Vegano Europeu Cresce 49% em 2 anos*. Obtido de <https://www.avp.org.pt/mercado-vegano-europeu-cresce-em-2-anos/>
- Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. (2022). Obtido de <https://www.asae.gov.pt/>.
- Baltazar, G. (2020). Estratégia de Crescimento da Worten: Evolução para o Marketplace. ISCTE Business School. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21752/1/master_goncalo_amaral_baltazar.pdf
- Banco de Portugal. (2022). Obtido de <https://bpstat.bportugal.pt/>
- Bechtold, K.-B. (2021). *The Smart Protein Plant-based Food Sector Report*. Obtido de <https://smartproteinproject.eu/plant-based-food-sector-report/>
- Broome, J. (2001). *The Business Plan*. Gifts & Decorative Accessories.
- Burrett, T. (2008). Market online. B & T Magazine.
- Business Model Inc. (2022). Obtido de <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas>
- Comissão Europeia. (2022). Obtido de <https://ec.europa.eu/>
- Denzin, N. K. (1970). *The research act; a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Diário da República. (2022). Obtido de <https://dre.pt/dre/home>
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *B-Mercator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products. *Strategic management journal*, 11(1), 59-78.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Estrela, d. B. (2011). Plano de Negócios para Plataforma Eletrónica de Transação de Serviços Profissionais. ISCTE Business School, Departamento de Gestão.

- Eurostat. (2022). *Actual individual consumption per capita in 2021*. Obtido de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220620-1>
- Fry, F. L., & Stoner, C. R. (1985). Business Plans: Two Major Types. *Journal of Small Business Management*, 1-6.
- Guissoni, L. A., Ferraro, G. M., & Schunck, J. G. (2020). *A disruptão no varejo além da crise*. GV EXECUTIVO. Obtido de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/81731/77934>
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no Século XXI*. Porto: Vida económica.
- Harrison, J. (2003). *Strategic Management: of Resources and Relationships*. Wiley.
- IAPMEI. (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro . *Como elaborar um Plano de Negócios*. Obtido de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- Inova Consulting. (2018). *What's Next 2020-2030 – As tendências da próxima década e os insights para os Negócios do Futuro*. São Paulo. Obtido de <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2018/08/Whats-next-20202030-ilovepdf-compressed.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- Jornalista Expresso. (19 de outubro de 2021). Mais de 65% dos portugueses vive com excesso de peso ou obesidade. Obtido de <https://expresso.pt/iniciativasprodutos/projetos-expresso/2021-10-19-Mais-de-65-dos-portugueses-vive-com-excesso-de-peso-ou-obesidade-9e8c71b2>
- Keeley, L., Pikkal, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Grupo Almedina.
- Kubota, L. C., & Milani, D. N. (2011). *Os efeitos do e-commerce na produtividade das firmas comerciais no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada.
- Kuratko, D. F., & Cirtin, A. (janeiro de 1990). *Developing a Business Plan for your Clients*. 24-26. National Public Accountant.

- Lersch, H. S. (2020). Adoção De Comércio Eletrônico Via Marketplace: Um Estudo Realizado Em Micro E Pequenas Empresas Do Rio Grande Do Sul. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa. Obtido de <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2976/1/Henrique%20Silveira%20Lersch.pdf>
- Lessa, P. W., Vieira, C. L., & Matos, I. M. (2021). Motivações e Fatores Que Influenciam a Intenção de Compra nos E-Marketplaces. *Reuna.* Obtido de https://www.researchgate.net/publication/357165038_MOTIVACOES_E_FATORES_QUE_INFLUENCIAM_A_INTENCAO_DE_COMPRA_NOS_E-MARKETPLACES
- Machado, P. M. (5 de outubro de 2018). *Proteção de Dados – 10 perguntas para perceber o que está a acontecer.* Obtido de Observador: <https://observador.pt/explicadores/protecao-de-dados-10-perguntas-para-perceber-o-queesta-a-acontecer/>
- McKinsey & Company. (2021). *Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market.* Obtido de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market>
- Napier, H. A. (2006). Creating a winning E-business. *Thomson Course Technology.*
- O Marketplace como Recurso Aplicado Às Estratégias de Marketing: Estudo de Caso da Empresa Aluisio Silva S/A Indústria e Comércio (2019).
- O Papel da Inovação como Factor de Sucesso no Mercado Competitivo Actual: “ Um Estudo Aplicado à Portugal Telecom” (Lisboa fevereiro de 2015). Obtido de https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4637?locale=pt_PT
- OCDE. (2022). Obtido de <http://www.oecd.org/>
- Organização Mundial de Saúde. (2014). *European Food and Nutrition Action Plan 2015-2020.* Copenhaga, Dinamarca. Obtido de https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/253727/64wd14e_FoodNutAP_140426.pdf
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2022). *Construindo uma recuperação resiliente.* Obtido de <https://www.oecd.org/coronavirus/pt/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers.* Wiley.

- Panerare, S. (2018). O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade em Empresas Individuais: Um Estudo de Caso da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Parlamento Europeu. (2021). *O que é a neutralidade das emissões de carbono e como pode ser atingida até 2050?* Obtido de <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20190926STO62270/como-a-ue-podera-atingir-a-neutralidade-carbonica-ate-2050>
- Portal do marketing. (2014). *O Significado das cores: O Dourado em Propaganda, Publicidade e Marketing.* Obtido de <https://www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores-o-dourado-em-propaganda-publicidade-e-marketing/>
- Porter, M. E. (1989). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* NY: Free Press.
- Potter, R., Turban, E., & Rainer, K. (2005). *Administração de tecnologia da informação.* 3^a ed. São Paulo: Campus.
- República Portuguesa - Notícias. (2021). *Portugal sobe três lugares no Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade da Comissão Europeia.* Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=portugal-sobe-tres-lugares-no-indice-de-digitalidade-da-economia-e-da-sociedade-da-comissao-europeia>
- Rosa, J. (março de 2019). Marketplace no Brasil: Desafios, Vantagens e Tendências deste Modelo de Negócios para Empresas Varejistas. São Paulo: Faculdade Fia de Administração e Negócios. Obtido de https://fia.com.br/wp-content/uploads/2019/05/Jo%C3%A3o-Roberto-Concei%C3%A7%C3%A7%C3%A3o-Rosa_Vers%C3%A3o-Final_MPROF4.pdf
- Savrul, M., İncekara, A., & Şener, S. (2014). , 2014. The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.*
- Silva, N. S., Senra, K. B., Jacomino, G. P., Guarnieri, F., & de Britto, L. R. (2018). E-Marketplaces: Canais Potencializadores Do Desempenho De Vendas On-Line Para Os E-Commerce. Obtido de <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2976/1/Henrique%20Silveira%20Ler sch.pdf>
- Smith, A. (2011). *Riqueza das Nações - Volume I.* Bertrand.
- Statista. (2022). *Digital Health - Portugal.* Obtido de <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-health/portugal#global-comparison>

- Statista. (2022). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025 (in billion U.S. dollars)*. Obtido de E-Commerce>Key Figures of E-Commerce: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Jr., D. R. (2016). *Management*. Prentice-Hall.
- Takahata, L. E. (2017). E-commerce no Marketplace - Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrónico). Santa Catarina: Universidade do Sul de Santa Catarina. Obtido de https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4897/TCC_LEONARDO_EIDY_TAKAHATA.ATA.pdf
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação – 5.ed*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação : integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index*. Obtido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Tudo sobre eCommerce. (2017). *Guia Rápido de Legislação para Ecommerce – Leis do Comércio Eletrónico*. Obtido de <https://tsecommerce.com/blog/guia-rapido-legislacao-ecommerce-checklist/>
- Turban, E. (2006). *Electronic commerce 2006: a managerial perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- William D. Bygrave, A. Z. (2010). *The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition*. John Wiley and Sons Ltd.
- Yiwu Zeng, F. J. (2017). E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*.
- Zero - Associação Sistema Terrestre Sustentável. (2022). Obtido de <https://zero.ong/alteracoes-climaticas-portugal-na-16a-posicao-do-indice-de-desempenho-mas-nenhum-pais-esta-no-podio/>
- Zogbi, E. (2016). *Marketing para comércio e serviços: guia completo para o varejo*. EZ Inovação.

Anexos

Anexo A – Questionário

Inquérito Marketplace FHAPPY

Este inquérito surge no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão Aplicada para obtenção do grau de Mestre, e tem como objetivo a recolha de informação sobre a Criação de um Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar.

Este questionário demora aproximadamente 10 minutos para ser concluído.

Garantimos a segurança dos seus dados e os mesmos serão analisados de forma agregada e anónima.

Recomendamos o uso de um laptop ou tablet para o preenchimento deste inquérito.

Obrigado.

*Obrigatório

Perfil Socio-Económico do Potencial Comprador

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Não responde

2. Qual a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 17 anos
- De 18 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 79 anos
- A partir de 80 anos

3. Quais as suas habilitações literárias? *

Marcar apenas uma oval.

- Não frequentou a escola
- Ensino Primário ou Equivalente (4º Ano)
- Ensino Básico ou Equivalente (9º Ano)
- Ensino Secundário ou Equivalente (12º Ano)
- Ensino Profissional
- Ensino Superior (Licenciatura/Bacharelato)
- Ensino Superior (Mestrado/Doutoramento)
- Não responde

4. Qual o seu rendimento mensal bruto (i.e. antes de impostos)? *

Marcar apenas uma oval.

- 0-500€
- 500-1000€
- 1000-1500€
- 1500-2000€
- 2000-2500€
- 2500-3000€
- 3000-3500€
- >3500€
- Não responde

Adoção de Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano

5. Já recorreu a algum tipo de serviços/profissionais de saúde e bem-estar? *

(Entende-se por especialista para o bem-estar, por exemplo, life coach, nutricionista, personal trainer, psicólogo, etc.)

Marcar apenas uma oval.

- Sim Avançar para a pergunta 6
- Não Avançar para a pergunta 8

Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano

6. A que tipo(s) de especialista(s) para o seu bem-estar recorre ou já recorreu? *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Nutricionista
- Personal Trainer
- Life Coach
- Psicólogo
- Outra: _____

7. Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

Avançar para a pergunta 10

Não Recorro a Serviços de Bem-Estar no Quotidiano

8. Quais as razões para não recorrer a serviços/profissionais de bem-estar? *

(Entende-se por especialista para o bem-estar, por exemplo, life coach, nutricionista, personal trainer, psicólogo, etc.)

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Falta de soluções que satisfaçam o que procuro
- Experiência de compra não se traduziu em melhorias no meu bem-estar
- Formato Online não é o que pretendo, prefiro presencial
- Formato Online não é intuitivo ou confiável
- Não preciso de recorrer a serviços/profissionais de bem-estar
- Preço normalmente é elevado
- Outra: _____

9. Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

Avançar para a pergunta 10

Preferência de Formato de Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano

10. Qual seria a sua preferência para recorrer a serviços/profissionais de bem-estar? *

Marcar apenas uma oval.

- Presencial Avançar para a pergunta 11
 Online Avançar para a pergunta 12
 Sistema Misto Avançar para a pergunta 12
 Indiferente Avançar para a pergunta 12

Recorro a Serviços de Bem-Estar no Quotidiano em Formato Presencial

11. As consultas presenciais correspondem às suas expectativas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não correspondem Totalmente

Avançar para a pergunta 16

Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano em Formato Online/Misto

12. Se já teve alguma consulta presencial estas correspondem às suas expectativas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não correspondem Totalmente

13. Se já teve alguma consulta online estas corresponderem às suas expectativas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim corresponderam às minhas expectativas
 Não corresponderam às minhas expectativas
 Nunca tive consultas online

14. Se respondeu “Não” ou “Nunca tive” na pergunta anterior, por favor especifique abaixo:

Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano em Formato Online/Misto

15. Quais os factores que valoriza quando escolhe serviços de bem-estar? *

Classifique por ordem de importância.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Nenhuma importância	2 - Pouca importância	3 - Indiferente	4 - Alguma importância	5 - Total importância
Preço/Descontos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca/Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência/Recomendações de amigos/conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reviews de Outros Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio ao Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendações de amigos/conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolha do profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Avançar para a pergunta 16](#)

Marketplaces

16. Já fez compras em marketplaces? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim [Avançar para a pergunta 17](#)
 Não [Avançar para a pergunta 21](#)

Experiência com Marketplaces (1/2)

17. Em quais marketplaces fez compras nos últimos 12 meses? *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Worten
- Amazon
- Alibaba Group
- Walmart
- Pinduodo
- VIPSHOP
- Farfetch
- Outra: _____

18. Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

19. Qual é o marketplace que prefere em termos experiência de compra e de navegação? *

Marcar apenas uma oval.

- Worten
- Amazon
- Alibaba Group
- Walmart
- Pinduodo
- VIPSHOP
- Farfetch
- Outra: _____

20. Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

Experiência com Marketplaces (2/2)

21. Quais os factores que o levam habitualmente a não concluir uma compra em marketplaces? *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Experiência de navegação no website
- Apoio ao Cliente
- Forma de Pagamento
- Reviews negativas sobre o Serviço/Produto
- Pouco detalhe do Serviço/Produto
- Ausência de personalização
- Outra: _____

22. Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

Avançar para a secção 13 (Criação de Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar)

Criação de Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar

As próximas questões são direcionadas à **oferta**, em formato online, através de um **marketplace de produtos** com um pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar.

Criação de Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar

23. Tem interesse na compra online de produtos na Saúde e Bem-Estar? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim [Avançar para a pergunta 24](#)
 Não [Avançar para a pergunta 25](#)

Avançar para a secção 13 (Criação de Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar)

Área de Lançamento de Produtos que mais gostaria no presente marketplace

24. Que produtos gostaria que um Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar tivesse disponível? *

Classifique por ordem de importância.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Nenhuma importância	2 - Pouca importância	3 - Indiferente	4 - Alguma importância	5 - Total importância
Alimentos Adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suplementação Alimentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Vegan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopas Naturais Pré-feitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sumos Naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento de Profissionais na área do bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 25

Pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar

25. Tem interesse num pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar, em formato online, através de um marketplace? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim [Avançar para a pergunta 26](#)
 Não

Pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar

26. Como classifica o seu interesse por pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar, em formato online, através de um marketplace? *

Marcar apenas uma oval.



27. Até quanto estaria disposto a pagar por mês por um pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar, em formato online? *

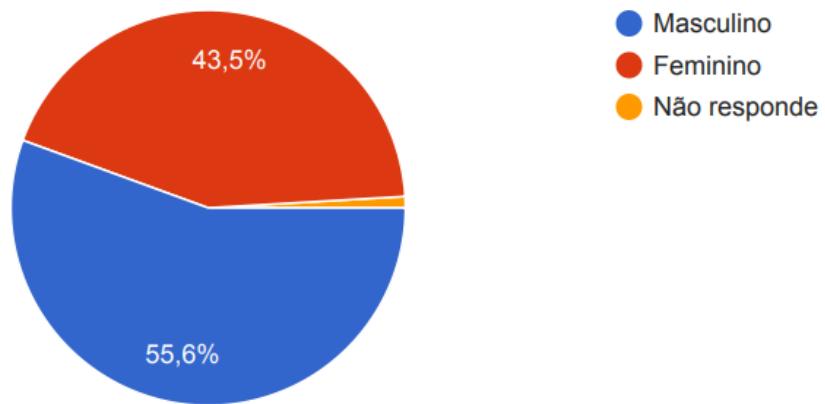
Escreva um número em euros.

Anexo B – Resultados do Questionário

Perfil Socio-Económico do Potencial Comprador

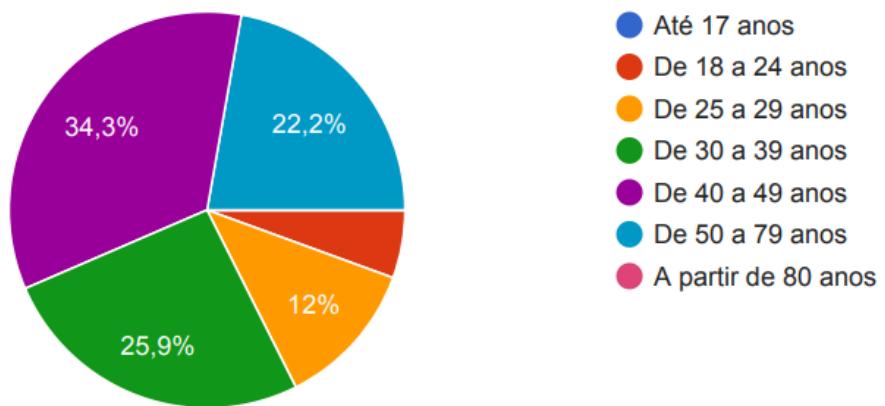
Sexo

108 respostas



Qual a sua faixa etária?

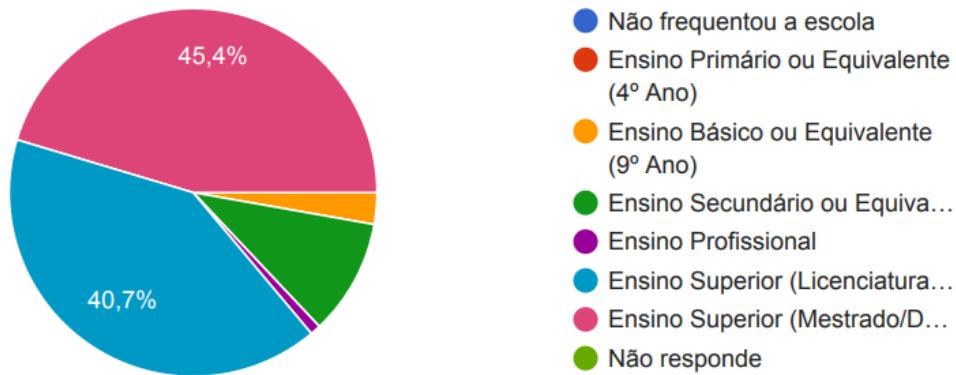
108 respostas



Quais as suas habilitações literárias?

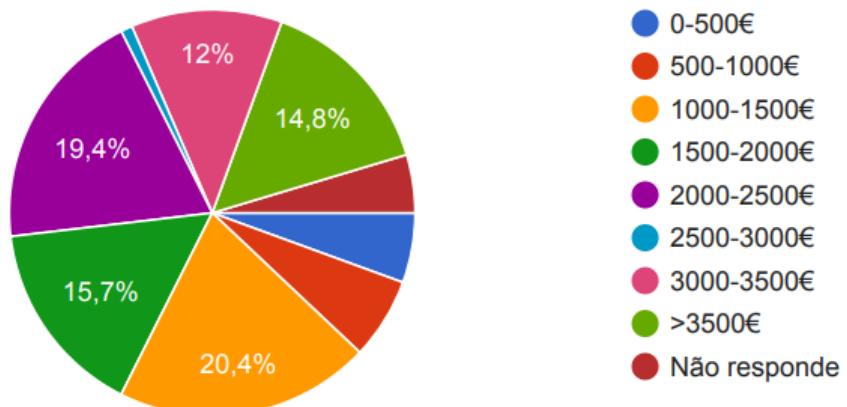


108 respostas



Qual o seu rendimento mensal bruto (i.e. antes de impostos)?

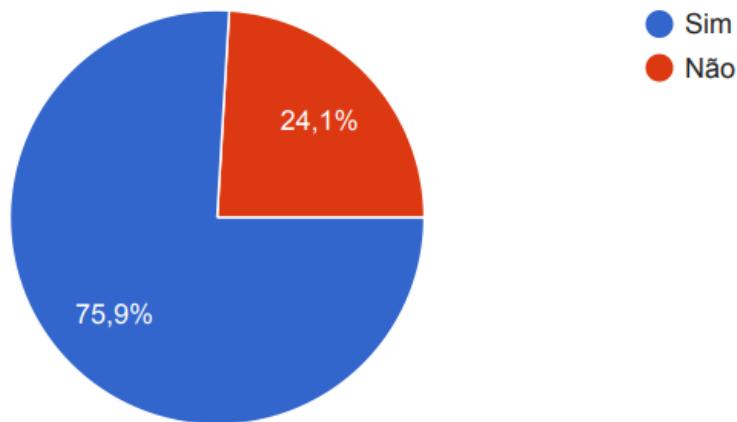
108 respostas



Adoção de Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano

Já recorreu a algum tipo de serviços/profissionais de saúde e bem-estar?

108 respostas

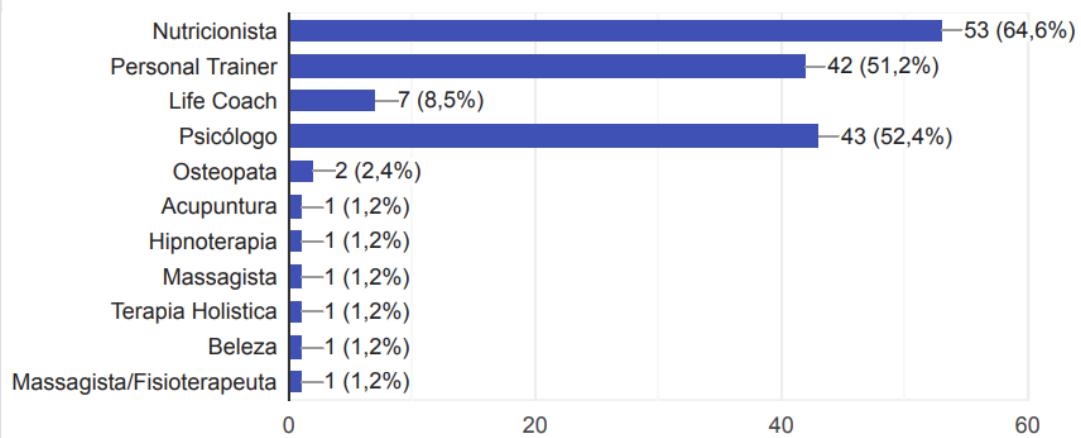


Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano

A que tipo(s) de especialista(s) para o seu bem-estar recorre ou já recorreu?

[Copiar](#)

82 respostas



Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

8 respostas

Esteticista, osteopata, aromaterapeuta

Acupuntura

Hipnoterapia

Hipnoterapia

Drenagem linfática

Osteopata

Terapia Holistica

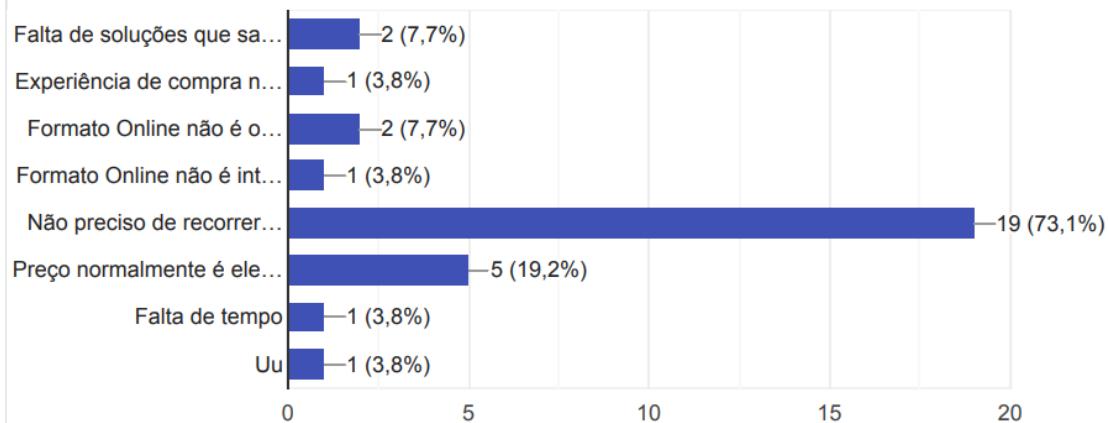
Massagista/Fisioterapeuta

Não Recorro a Serviços de Bem-Estar no Quotidiano

Quais as razões para não recorrer a serviços/profissionais de bem-estar?

 Copiar

26 respostas



Se selecionou “Outra” na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

2 respostas

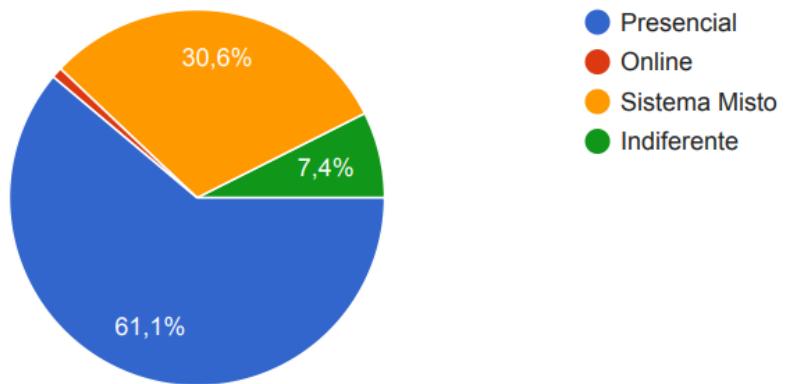
Falta de tempo e disponibilidade

Nunca pensei nisso

Qual seria a sua preferência para recorrer a serviços/profissionais de bem-estar?



108 respostas

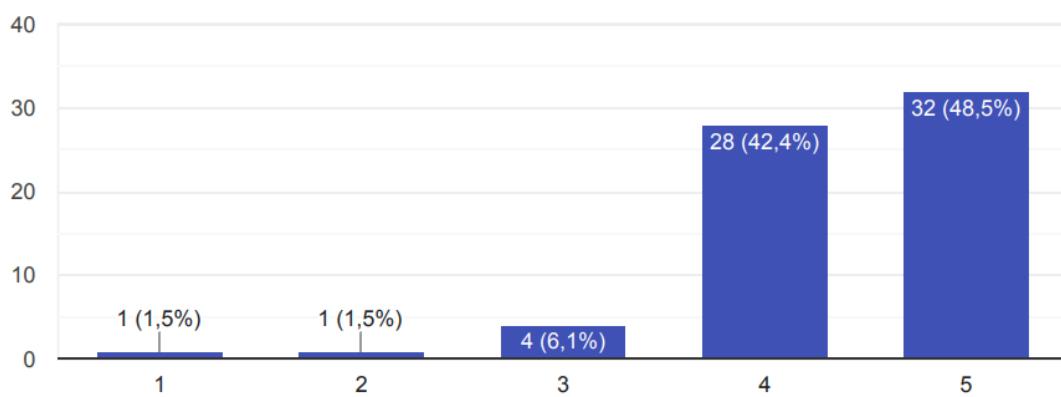


Recorro a Serviços de Bem-Estar no Quotidiano em Formato Presencial

As consultas presenciais correspondem às suas expectativas?

Copiar

66 respostas

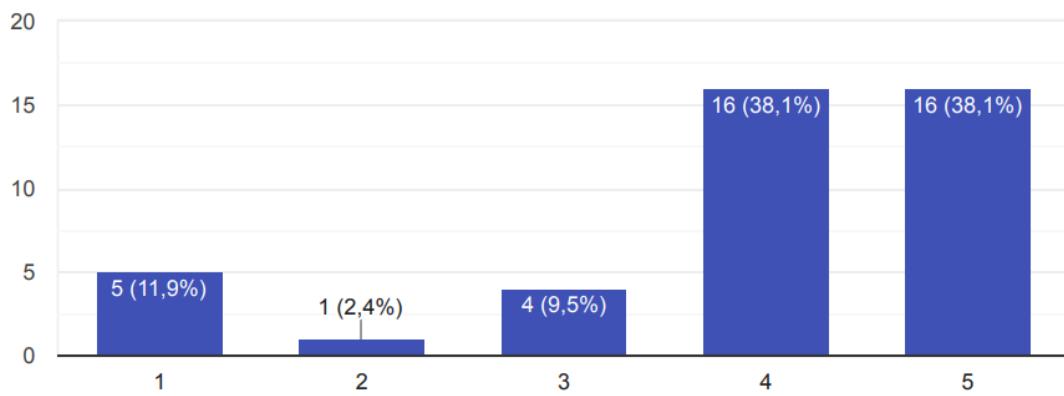


Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano em Formato Online/Misto

Se já teve alguma consulta presencial estas correspondem às suas expectativas?

 Copiar

42 respostas



Se já teve alguma consulta online estas corresponderem às suas expectativas?

 Copiar

42 respostas



Se respondeu “*Não*” ou “*Nunca tive*” na pergunta anterior, por favor especifique abaixo:

13 respostas

Pouco adaptado ao processo de treino e objetivos. Com proposta irrealista

Foi sempre presencial.

Nunca se proporcionou

Nao havia essa possibilidade.

Nunca recorri a este tipo de consultas

Nunca tive consulta on-line

Não aplicável

Nunca tive consulta nem presencial nem online

O profissional em causa não disponibiliza serviços online/remotos

Este tipo de consultas foi sempre presencial.

Na altura tal n existia

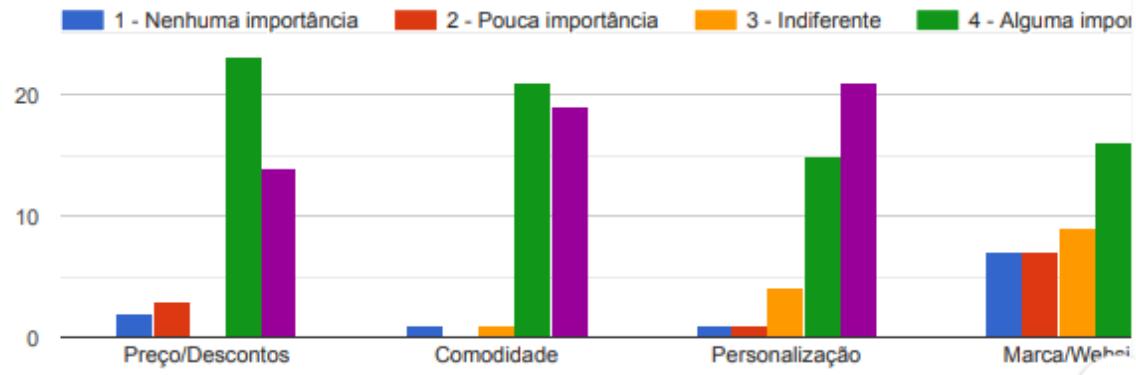
Nunca tive uma consulta online.

Recorri sempre ao presencial

Recorro a Serviços de Saúde e Bem-Estar no Quotidiano em Formato Online/Misto

Quais os factores que valoriza quando escolhe serviços de bem-estar?

Copiar

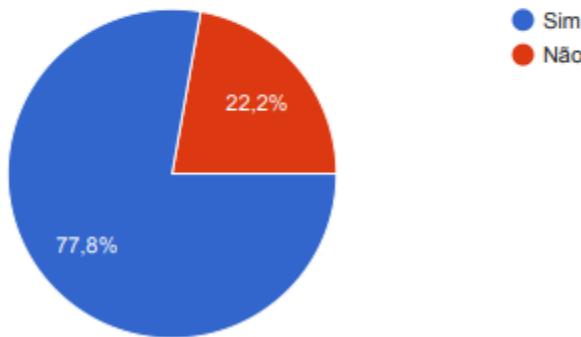


Marketplaces

Já fez compras em marketplaces?

Copiar

108 respostas

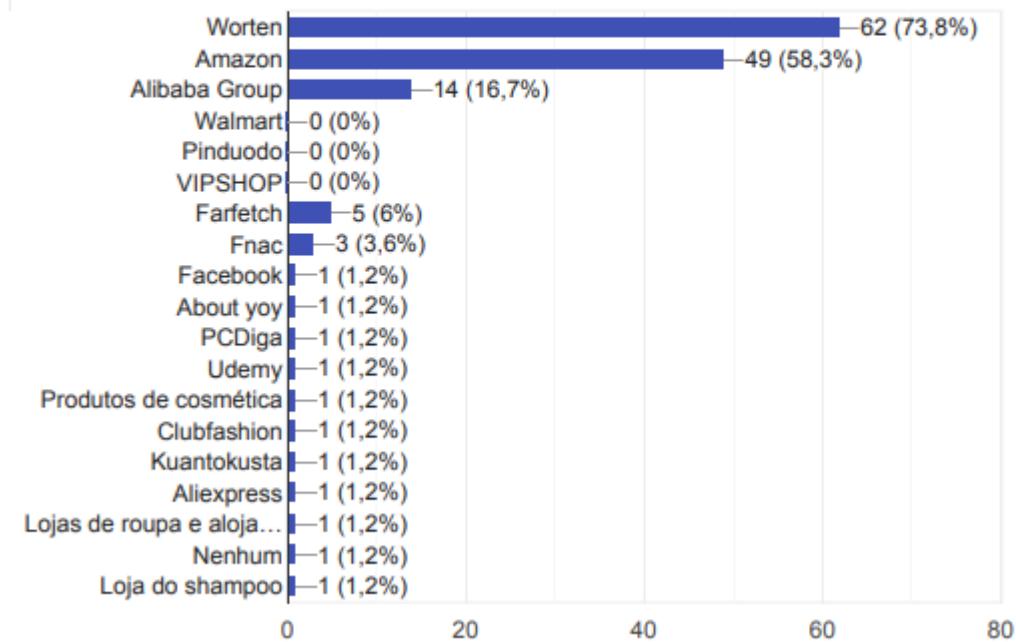


Experiência com Marketplaces (1/2)

Em quais marketplaces fez compras nos últimos 12 meses?

 Copiar

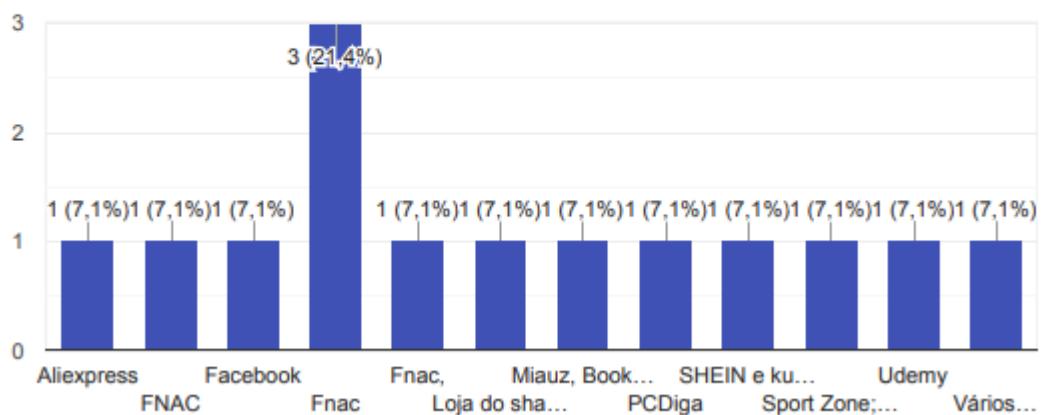
84 respostas



Se selecionou "Outra" na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

 Copiar

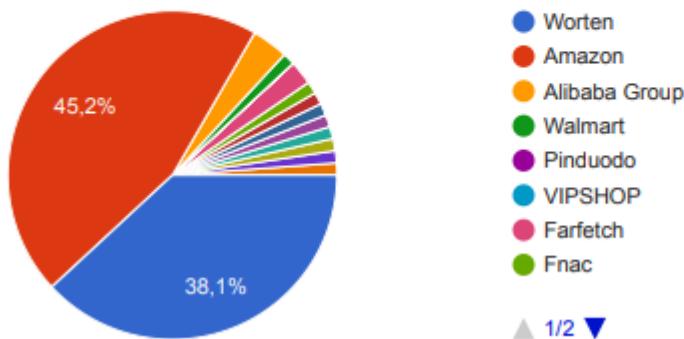
14 respostas



Qual é o marketplace que prefere em termos experiência de compra e de navegação?

 Copiar

84 respostas



▲ 1/2 ▼

Se selecionou "Outra" na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

5 respostas

Fnac, rapidez e preço

KuantoKusta

Kuantokusta

Aliexpress

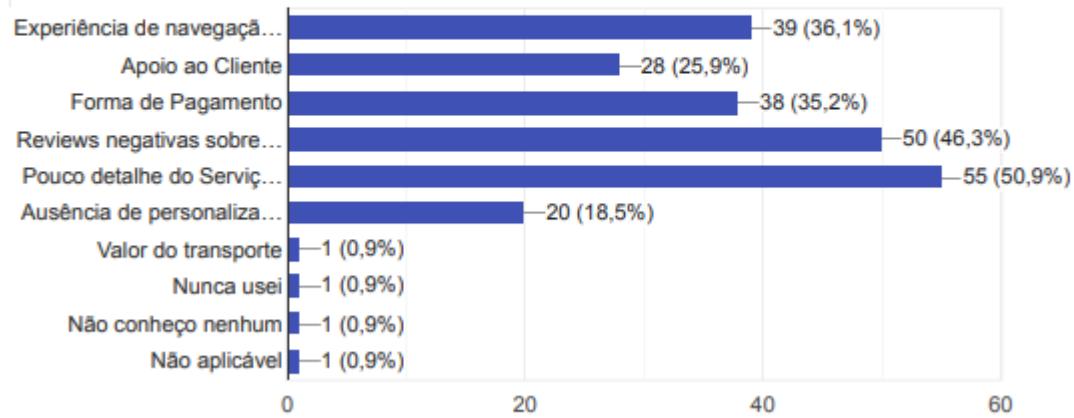
Loja do shampoo

Experiência com Marketplaces (2/2)

Quais os factores que o levam habitualmente a não concluir uma compra em marketplaces?

 Copiar

108 respostas



Se selecionou "Outra" na pergunta anterior, por favor, especifique abaixo:

4 respostas

Preço do transporte

Nunca usei

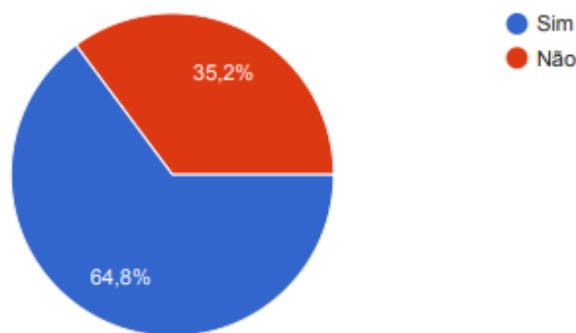
Serem fora de Portugal

Não conheço nenhum

Tem interesse na compra online de produtos na Saúde e Bem-Estar?

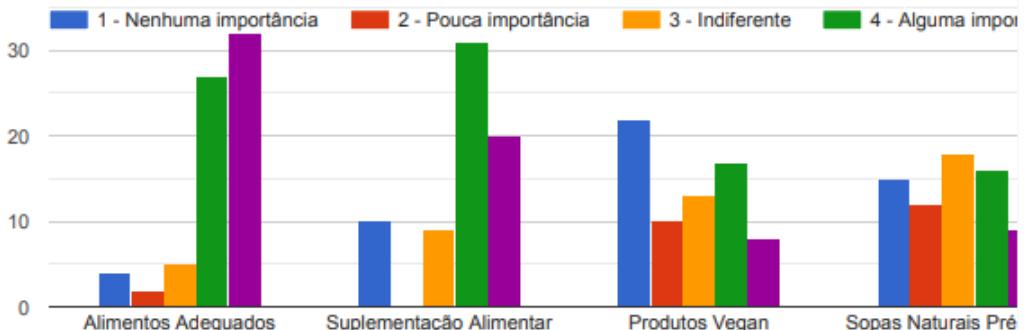
 Copiar

108 respostas



Área de Lançamento de Produtos que mais gostaria no presente marketplace

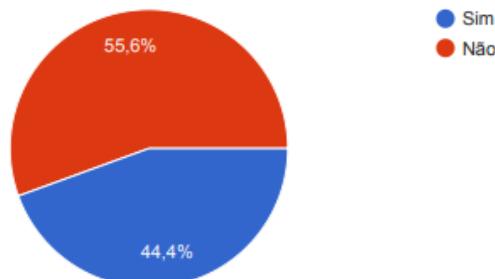
Que produtos gostaria que um Marketplace de Produtos e Especialistas na área da Saúde e Bem-Estar tivesse disponível? [Copiar](#)



Tem interesse num pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar, em formato online, através de um marketplace?

108 respostas

[Copiar](#)

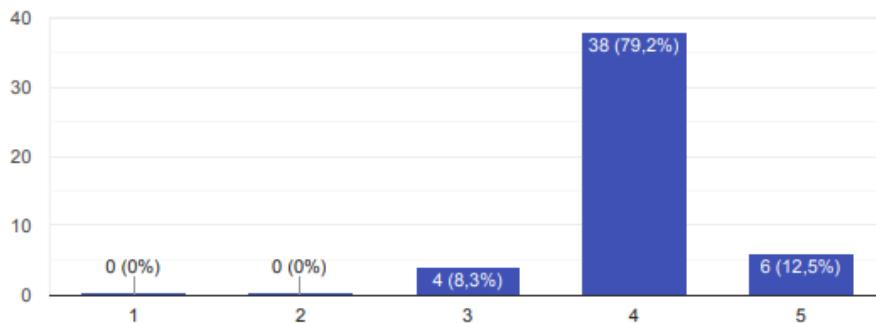


Pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar

Como classifica o seu interesse por pacote integrado de acompanhamento de especialistas na área da saúde e bem-estar, em formato online, através de um marketplace?

48 respostas

[Copiar](#)



Anexo C – Avaliação Financeira

Mapa dos C.M.V.C.

CUSTOS EXPLORAÇÃO

CMVMC	0	1	2	3	4	5
1. CUSTOS DAS VENDAS	0	390 298	780 595	936 714	1 124 057	1 348 869
3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES		652 710	1 127 519	1 947 725	3 364 583	5 812 125
4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA		646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO		646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
6. SERVIÇOS PT'S		2 156 026	2 429 464	2 737 580	3 084 774	3 476 001
7. SERVIÇO DE LIFE COACHING		53 901	60 737	68 440	77 119	86 900
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA		215 603	242 946	273 758	308 477	347 600
9.		0	0	0	0	0
TOTAL	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226

Vendas de Produtos	0	1	2	3	4	5
1, Cápsulas Space foods- Sumos e sopas	0,35	96	4 116	138 298	8 232	276 595
2, Produtos Vegan	3,50	48	1 500	252 000	3 000	504 000
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAIS			5 616	390 298	11 232	780 595
					13 478	936 714
						16 174
						1 124 057
						19 409
						1 348 869

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES

		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	42 525	73 460	126 897	219 207	378 668
Fevereiro	MARGEM	10%	0	42 950	74 194	128 166	221 400
Março	CUSTO	90%	45 098	77 904	134 574	232 470	401 578
Abri			47 353	81 799	141 303	244 093	421 657
Maio			49 720	85 889	148 368	256 298	442 739
Junho			52 206	90 183	155 787	269 113	464 876
Julho			54 817	94 693	163 576	282 568	488 120
Agosto			57 557	99 427	171 755	296 697	512 526
Setembro			60 435	104 399	180 343	311 531	538 153
Outubro			63 457	109 618	189 360	327 108	565 060
Novembro			66 630	115 099	198 828	343 463	583 313
Dezembro		0	69 961	120 854	208 769	360 636	622 979
TOTAIS		0	652 710	1 127 519	1 947 725	3 364 583	5 812 125
			MB	475 594 MB	551 988 MB	640 654 MB	743 562 MB
			%	72,86% %	48,96% %	32,89% %	22,10% %

4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA

		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	51 000	57 468	64 756	72 969	82 224
Fevereiro	MARGEM	15%	0	51 510	58 043	65 404	73 699
Março	CUSTO	85%	0	52 025	58 623	66 058	74 436
Abri			0	52 545	59 209	66 719	75 180
Maio			0	53 071	59 802	67 386	75 932
Junho			0	53 602	60 400	68 060	76 691
Julho			0	54 138	61 004	68 740	77 458
Agosto			0	54 679	61 614	69 428	78 233
Setembro		0	55 226	62 230	70 122	79 015	88 036
Outubro		0	55 778	62 852	70 823	79 805	89 927
Novembro		0	56 336	63 481	71 531	80 603	90 826
Dezembro		0	56 899	64 115	72 247	81 409	91 734
TOTAIS		0	646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
			MB	630 000 MB	692 664 MB	803 927 MB	933 062 MB
			%	97,40% %	95,04% %	97,89% %	100,82% %

5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO

		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	51 000	57 468	64 756	72 969	82 224
Fevereiro	MARGEM	15%	0	51 510	58 043	65 404	73 699
Março	CUSTO	85%	0	52 025	58 623	66 058	74 436
Abri			0	52 545	59 209	66 719	75 180
Maio			0	53 071	59 802	67 386	75 932
Junho			0	53 602	60 400	68 060	76 691
Julho			0	54 138	61 004	68 740	77 458
Agosto			0	54 679	61 614	69 428	78 233
Setembro		0	55 226	62 230	70 122	79 015	88 036
Outubro		0	55 778	62 852	70 823	79 805	89 927
Novembro		0	56 336	63 481	71 531	80 603	90 826
Dezembro		0	56 899	64 115	72 247	81 409	91 734
TOTAIS		0	646 808	728 839	821 274	925 432	1 042 800
			MB	945 000 MB	1 038 997 MB	1 205 890 MB	1 399 592 MB
			%	146,10% %	142,56% %	146,83% %	151,24% %

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

6. SERVIÇOS PT'S		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	170 000	191 560	215 855	243 231	274 078
Fevereiro	MARGEM	15%	0	171 700	193 476	218 013	245 663
Março	CUSTO	85%	0	173 417	195 411	220 194	248 120
Abril			0	175 151	197 365	222 396	250 601
Maio			0	176 903	199 338	224 619	253 107
Junho			0	178 672	201 332	226 866	255 638
Julho			0	180 458	203 345	229 134	258 194
Agosto			0	182 263	205 379	231 426	260 776
Setembro	0		0	184 086	207 432	233 740	263 384
Outubro			0	185 926	209 507	236 077	266 018
Novembro			0	187 786	211 602	238 438	268 678
Dezembro			0	189 664	213 718	240 822	271 365
TOTAIS		0	2 156 026	2 429 464	2 737 580	3 084 774	3 476 001
		MB	1 080 000	1 187 425	1 378 160	1 599 534	1 856 467
		%	50,09%	48,88%	50,34%	51,85%	53,41%
7. SERVIÇO DE LIFE COACHING		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	4 250	4 789	5 396	6 081	6 852
Fevereiro	MARGEM	15%	0	4 293	4 837	5 450	6 142
Março	CUSTO	85%	0	4 335	4 885	5 505	6 203
Abril			0	4 379	4 934	5 560	6 265
Maio			0	4 423	4 983	5 615	6 328
Junho			0	4 467	5 033	5 672	6 391
Julho			0	4 511	5 084	5 728	6 455
Agosto			0	4 557	5 134	5 786	6 519
Setembro	0		0	4 602	5 186	5 843	6 585
Outubro			0	4 648	5 238	5 902	6 650
Novembro			0	4 695	5 290	5 961	6 717
Dezembro			0	4 742	5 343	6 021	6 784
TOTAIS		0	53 901	60 737	68 440	77 119	86 900
		MB	144 000	158 323	183 755	213 271	247 529
		%	267,16%	260,67%	268,49%	276,55%	284,84%
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA		0	1	2	3	4	5
Janeiro		0	17 000	19 156	21 585	24 323	27 408
Fevereiro	MARGEM	15%	0	17 170	19 348	21 801	24 566
Março	CUSTO	85%	0	17 342	19 541	22 019	24 812
Abril			0	17 515	19 736	22 240	25 060
Maio			0	17 690	19 934	22 462	25 311
Junho			0	17 867	20 133	22 687	25 564
Julho			0	18 046	20 335	22 913	25 819
Agosto			0	18 226	20 538	23 143	26 078
Setembro	0		0	18 409	20 743	23 374	26 338
Outubro			0	18 593	20 951	23 608	26 602
Novembro			0	18 779	21 160	23 844	26 868
Dezembro			0	18 966	21 372	24 082	27 136
TOTAIS		0	215 603	242 946	273 758	308 477	347 600
		MB	98 550	108 353	125 757	145 957	169 403
		%	45,71%	44,60%	45,94%	47,32%	48,73%

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

Mapa de Proveitos

PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO

Rubricas	0	1	2	3	4	5						
Vendas	557 568	1 115 136	1 338 163	1 605 796	1 926 955							
Prestação de Serviços	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153							
Trabalhos p/ Própria Empresa												
Proveitos Suplementares												
Subsídios à Exploração												
TOTAL	0	5 658 285	7 298 317	9 057 980	11 604 498	15 439 108						
	0	1	2	3	4	5						
Pr. Venda	QUA P/CLIE	CLIENTES										
1, Cápsulas Space foods- Sumos e sopas	0,50	96	4 116	197 568	8 232	395 136	9 878	474 163	11 854	568 996	14 225	682 795
2, Produtos Vegan	5	48	1 500	360 000	3 000	720 000	3 600	864 000	4 320	1 036 800	5 184	1 244 160
TOTAIS			5 616	557 568	11 232	1 115 136	13 478	1 338 163	16 174	1 605 796	19 409	1 926 955
	0	1	2	3	4	5						
3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES	0	725 233	1 252 799	2 164 139	3 738 426	6 457 917						
4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA		760 950	857 458	966 205	1 088 744	1 226 824						
5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO		760 950	857 458	966 205	1 088 744	1 226 824						
6. SERVIÇOS PT'S	2 536 501	2 858 192	3 220 683	3 629 146	4 089 412							
7. SERVIÇO DE LIFE COACHING	63 413	71 455	80 517	90 729	102 235							
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA	253 650	285 819	322 068	362 915	408 941							
9.	0	0	0	0	0							
	0	0	0	0	0							
	0	0	0	0	0							
TOTAL	0	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153						

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

3. SUPLEMENTOS ALIMENTARES

		#REF!	250,00	#REF!	257,50	#REF!	265,23	#REF!	273,18	#REF!	281,38	#REF!
				0		0		0		0		0
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLien	1 575	47 250	2 721	81 622	4 700	140 997	8 119	243 564	14 025	420 743
Fevereiro	30	1	1 591	47 723	2 748	82 438	4 747	142 407	8 200	245 999	14 165	424 950
Março	MERCADO		1 670	50 109	2 885	86 560	4 984	149 527	8 610	258 299	14 873	446 198
Abri	2 100 000		1 754	52 614	3 030	90 888	5 233	157 003	9 040	271 214	15 617	468 507
Maio	UTILIZAÇÕES		1 841	55 245	3 181	95 432	5 495	164 854	9 493	284 775	16 398	491 933
Junho	1		1 934	58 007	3 340	100 204	5 770	173 096	9 967	299 014	17 218	516 529
Julho	MERCADO INICIAL		2 030	60 907	3 507	105 214	6 058	181 751	10 465	313 965	18 079	542 356
Agosto	1 575		2 132	63 953	3 682	110 475	6 361	190 839	10 989	329 663	18 982	569 474
Setembro			2 238	67 150	3 867	115 998	6 679	200 381	11 538	346 146	19 932	597 947
Outubro			2 350	70 508	4 060	121 798	7 013	210 400	12 115	363 453	20 928	627 845
Novembro			2 468	74 033	4 263	127 888	7 364	220 920	12 721	381 626	21 975	659 237
Dezembro			2 591	77 735	4 476	134 283	7 732	231 966	13 357	400 707	23 073	692 199
TOTAIS			24 174	725 233	41 760	1 252 799	72 138	2 164 139	124 614	3 738 426	215 264	6 457 917
			1534,89%		2651,43%		4580,19%		7912,01%		13667,55%	

4. ALIMENTAÇÃO DE DIETA

		#REF!	35	#REF!	36,05	#REF!	37,13	#REF!	38,25	#REF!	39,39	#REF!
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLien	1 250	60 000	1 409	67 610	1 587	76 184	1 788	85 846	2 015	96 734
Fevereiro	6	8	1 263	60 600	1 423	68 286	1 603	76 946	1 806	86 705	2 035	97 701
Março	MERCADO		1 275	61 206	1 437	68 968	1 619	77 715	1 824	87 572	2 056	98 678
Abri	2 500 000		1 288	61 818	1 451	69 658	1 635	78 493	1 843	88 447	2 076	99 665
Maio	UTILIZAÇÕES		1 301	62 436	1 466	70 355	1 652	79 277	1 861	89 332	2 097	100 661
Junho	8		1 314	63 061	1 480	71 058	1 668	80 070	1 880	90 225	2 118	101 668
Julho	MERCADO INICIAL		1 327	63 691	1 495	71 769	1 685	80 871	1 898	91 127	2 139	102 685
Agosto	1 250		1 340	64 328	1 510	72 487	1 702	81 680	1 917	92 039	2 161	103 711
Setembro			1 354	64 971	1 525	73 211	1 719	82 496	1 937	92 959	2 182	104 749
Outubro			1 367	65 621	1 540	73 944	1 736	83 321	1 956	93 889	2 204	105 796
Novembro			1 381	66 277	1 556	74 683	1 753	84 155	1 976	94 828	2 226	106 854
Dezembro			1 395	66 940	1 571	75 430	1 771	84 996	1 995	95 776	2 248	107 923
TOTAIS			15 853	760 950	17 864	857 458	20 129	966 205	22 682	1 088 744	25 559	1 226 824
PERCENTAGEM DO MERCADO			1268,25%		1429,10%		1610,34%		1814,57%		2044,71%	
TRAT MÊS			120		720							

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

5. SERVIÇOS NUTRIÇÃO

			#REF!	35	#REF!	36,05	#REF!	37,13	#REF!	38,25	#REF!	39,39	#REF!
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLIE		10 000	60 000	11 268	67 610	12 697	76 184	14 308	85 846	16 122	96 734
Fevereiro	6	1		10 100	60 600	11 381	68 286	12 824	76 946	14 451	86 705	16 283	97 701
Março	MERCADO			10 201	61 206	11 495	68 968	12 953	77 715	14 595	87 572	16 446	98 678
Abril	1 000 000			10 303	61 818	11 610	69 658	13 082	78 493	14 741	88 447	16 611	99 665
Maio	UTILIZAÇÕES			10 406	62 436	11 726	70 355	13 213	79 277	14 889	89 332	16 777	100 661
Junho	1			10 510	63 061	11 843	71 058	13 345	80 070	15 038	90 225	16 945	101 668
Julho	MERCADO INICIAL			10 615	63 691	11 961	71 769	13 478	80 871	15 188	91 127	17 114	102 685
Agosto	10 000			10 721	64 328	12 081	72 487	13 613	81 680	15 340	92 039	17 285	103 711
Setembro	0			10 829	64 971	12 202	73 211	13 749	82 496	15 493	92 959	17 458	104 749
Outubro				10 937	65 621	12 324	73 944	13 887	83 321	15 648	93 889	17 633	105 796
Novembro				11 046	66 277	12 447	74 683	14 026	84 155	15 805	94 828	17 809	106 854
Dezembro				11 157	66 940	12 572	75 430	14 166	84 996	15 963	95 776	17 987	107 923
TOTAIS				126 825	760 950	142 910	857 458	161 034	966 205	181 457	1 088 744	204 471	1 226 824
PERCENTAGEM DO MERCADO				1268,25%		1429,10%		1610,34%		1814,57%		2044,71%	

385 48 6

6. SERVIÇOS PT'S

			#REF!	40	#REF!	41,20	#REF!	42,44	#REF!	43,71	#REF!	45,02	#REF!
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLIE		2 000	200 000	2 254	225 365	2 539	253 947	2 862	286 154	3 224	322 445
Fevereiro	25	4		2 020	202 000	2 276	227 619	2 565	256 486	2 890	289 015	3 257	325 670
Março	MERCADO			2 040	204 020	2 299	229 895	2 591	259 051	2 919	291 905	3 289	328 926
Abri	100 000			2 061	206 060	2 322	232 194	2 616	261 642	2 948	294 825	3 322	332 216
Maio	UTILIZAÇÕES			2 081	208 121	2 345	234 516	2 643	264 258	2 978	297 773	3 355	335 538
Junho	8			2 102	210 202	2 369	236 861	2 669	266 901	3 008	300 750	3 389	338 893
Julho	MERCADO INICIAL			2 123	212 304	2 392	239 229	2 696	269 570	3 038	303 758	3 423	342 282
Agosto	2 000			2 144	214 427	2 416	241 622	2 723	272 265	3 068	306 796	3 457	345 705
Setembro	0			2 166	216 571	2 440	244 038	2 750	274 988	3 099	309 864	3 492	349 162
Outubro	0			2 187	218 737	2 465	246 478	2 777	277 738	3 130	312 962	3 527	352 654
Novembro	0			2 209	220 924	2 489	248 943	2 805	280 515	3 161	316 092	3 562	356 180
Dezembro				2 231	223 134	2 514	251 433	2 833	283 321	3 193	319 253	3 597	359 742
TOTAIS				25 365	2 536 501	28 582	2 858 192	32 207	3 220 683	36 291	3 629 146	40 894	4 089 412
PERCENTAGEM DO MERCADO				1268,25%		1429,10%		1610,34%		1814,57%		2044,71%	

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

7. SERVIÇO DE LIFE COACHING			#REF!	20	#REF!	20,60	#REF!	21,22	#REF!	21,85	#REF!	22,51	#REF!
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLIE	125	5 000	141	5 634	159	6 349	179	7 154	202	8 061	
Fevereiro	40	1	126	5 050	142	5 690	160	6 412	181	7 225	204	8 142	
Março	MERCADO		128	5 101	144	5 747	162	6 476	182	7 298	206	8 223	
Abril	25 000		129	5 152	145	5 805	164	6 541	184	7 371	208	8 305	
Maio	UTILIZAÇÕES		130	5 203	147	5 863	165	6 606	186	7 444	210	8 388	
Junho	1		131	5 255	148	5 922	167	6 673	188	7 519	212	8 472	
Julho	MERCADO INICIAL		133	5 308	150	5 981	168	6 739	190	7 594	214	8 557	
Agosto	125		134	5 361	151	6 041	170	6 807	192	7 670	216	8 643	
Setembro	0		135	5 414	153	6 101	172	6 875	194	7 747	218	8 729	
Outubro	0		137	5 468	154	6 162	174	6 943	196	7 824	220	8 816	
Novembro	0		138	5 523	156	6 224	175	7 013	198	7 902	223	8 905	
Dezembro	0		139	5 578	157	6 286	177	7 083	200	7 981	225	8 994	
TOTAIS			1 585	63 413	1 786	71 455	2 013	80 517	2 268	90 729	2 556	102 235	
PERCENTAGEM DO MERCADO				1268,25%		1429,10%		1610,34%		1814,57%		2044,71%	
8. SERVIÇOS DE PSICOLOGIA			#REF!	40	#REF!	41,20	#REF!	42,44	#REF!	43,71	#REF!	45,02	#REF!
Janeiro	PREÇO SERV	QUA P/CLIE	500	20 000	563	22 537	635	25 395	715	28 615	806	32 245	
Fevereiro	40	1	505	20 200	569	22 762	641	25 649	723	28 902	814	32 567	
Março	MERCADO		510	20 402	575	22 989	648	25 905	730	29 191	822	32 893	
Abril	20 000		515	20 606	580	23 219	654	26 164	737	29 482	831	33 222	
Maio	UTILIZAÇÕES		520	20 812	586	23 452	661	26 426	744	29 777	839	33 554	
Junho	1		526	21 020	592	23 686	667	26 690	752	30 075	847	33 889	
Julho	MERCADO INICIAL		531	21 230	598	23 923	674	26 957	759	30 376	856	34 228	
Agosto	500		536	21 443	604	24 162	681	27 227	767	30 680	864	34 570	
Setembro	0		541	21 657	610	24 404	687	27 499	775	30 986	873	34 916	
Outubro	0		547	21 874	616	24 648	694	27 774	782	31 296	882	35 265	
Novembro	0		552	22 092	622	24 894	701	28 052	790	31 609	890	35 618	
Dezembro	0		558	22 313	629	25 143	708	28 332	798	31 925	899	35 974	
TOTAIS			6 341	253 650	7 145	285 819	8 052	322 068	9 073	362 915	10 224	408 941	
PERCENTAGEM DO MERCADO				1268,25%		1429,10%		1610,34%		1814,57%		2044,71%	

Mapa de Investimento / Amortizações

42 IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS

Equipamento Básico

Equipamento de hardware

	QUANTIDADE	VALOR	2 003
APPS PLATFORM	1	1500000,00	1 500 000,00
Mac Book Pro	20	1800,00	36 000,00
SERVERS	3	30000,00	90 000,00
IMPRESSORA	5	1500,00	7 500,00
	0	0,00	0,00
	0	0,00	0,00
	0	0,00	0,00

TOTAL **1 633 500,00**

Equipamento de Software/ Eq. Básico

website	0,00
Software de Gestão	0,00
	0,00

TOTAL **0,00**

4233 Eq. Básico

0,00
0,00
0,00
0,00

	TOTAL	0,00
--	--------------	-------------

Ferramentas e Utensílios

0,00
0,00

	TOTAL	0,00
--	--------------	-------------

Equipamento Administrativo

Mobiliário de Escritório	1	125000,00	125 000,00
Ar condicionado	0	50000	0,00
	0	0	0,00
Alarmes e Câmaras	0	25000,00	0,00
Máquina de Lavar Roupa	0		0,00
Sistema de Som	0	2500,00	0,00
TERMOACUMULADOR	0	0,00	0,00

	TOTAL	#####
--	--------------	--------------

Equipamento de Transporte

Carro de transporte de Passageiros		0,00
Mala Tejadilho		0,00
Side Car		0,00

	TOTAL	0,00
--	--------------	-------------

Edifícios e outras construções

Construção do Edifício		0,00
Paineis Solares		
Paisagismo		
Sistema de Rega		
PORTA SEGURANÇA		0,00

	TOTAL	0,00
--	--------------	-------------

IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS

Outras imobilizações incorpóreas

	TOTAL	0,00
<u>Despesas de Instalação</u>		
Licenças e Alvarás	1	0,00
Constituição da empresa	1	1360,00
	TOTAL	1 360,00
<u>Propriedade Industrial e outros direitos</u>		
Produção Gráfica	1	2500,00
Projecto de Arquitectura	0	0,00
Estudo de Viabilidade	1	25000,00
Branding	4	25000,00
Registo de Marca	4	5000,00
	TOTAL	0,00
	TOTAL DO INVESTIMENTO	2003
		#####
	FM	190 736,00
	TotalC/FM	#####

Mapa de Investimento / Amortizações

Rubricas	Taxa	1	2	3	4	5
<u>42 IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</u>						
423 Equipamento Básico						
4231 Equipamento Hardware	25,00%	408 375	408 375	408 375	408 375	0
4232 Equipamento Software	33,33%	0	0	0	0	0
4233 Outros equipamentos	25,00%	0	0	0	0	0
4234 Máquinas e Equipamentos	25,00%	0	0	0	0	0
422 Edifícios e outras construções	10,00%	0	0	0	0	0
424 Equipamento de transporte	25,00%	0	0	0	0	0
426 Equipamento administrativo	25,00%	31 250	31 250	31 250	31 250	0
TOTAL		439 625	439 625	439 625	439 625	0
<u>43 IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS</u>						
431 Despesas de instalação	33,33%	453	453	453	453	0
435 Outras imobilizações incorpóreas	33,33%	0	0	0	0	0
433 Propriedade Industrial e outros direitos	33,33%	49 167	49 167	49 167	49 167	0
TOTAL		49 620	49 620	49 620	0	0
TOTAL DE AMORTIZAÇÕES		489 245	489 245	489 245	439 625	0
Amortizações Acumuladas		489 245,00	978 489,99	1 467 735	1 907 360	1 907 360

Mapas de Viabilidade

MAPA DE INVESTIMENTOS

Rubricas	0	1	2	3	4	5
1. INV. IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS						
4231 Equipamento Hardware	1 633 500	0	0	0	0	0
4232 Equipamento Software	0	0	0	0	0	0
4233 Outros equipamentos	0	0	0	0	0	0
4234 Máquinas e Equipamentos	0	0	0	0	0	0
422 Edifícios e outras construções	0	0	0	0	0	0
424 Equipamento de transporte	0	0	0	0	0	0
426 Equipamento administrativo	125 000	0	0	0	0	0
TOTAL	1 758 500	0	0	0	0	0
2. INVESTIMENTO EM IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS						
431 Despesas de instalação	1 360	0	0	0	0	0
433 Propriedade Industrial e outros direitos	147 500	0	0	0	0	0
435 Outras imobilizações incorpóreas	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL	148 860	0	0	0	0	0
3. JUROS DURANTE A CONSTRUÇÃO :						
4. FUNDO DE MANEJO						
TOTAL DE INVESTIMENTOS	2 098 096	0	0	0	0	0
Investimento em Imobilizado	1 907 360	0	0	0	0	0
Imobilizado Incorpóreo	148 860	0	0	0	0	0
Imobilizado Corpóreo	1 758 500	0	0	0	0	0

PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Vendas	0	557 568	1 115 136	1 338 163	1 605 796	1 926 955
Prestação de Serviços	0	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153
Trabalhos p/ Própria Empresa						
Proveitos Suplementares						
Subsídios à Exploração						
TOTAL	0	5 658 265	7 298 317	9 057 980	11 604 498	15 439 106

Plano de Negócios Inovador “Marketplace FHAPPY”

CUSTOS DE EXPLORAÇÃO (Geral)

Rubricas	0	1	2	3	4	5
CMVMC	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
FSE	0	239 714	284 962	320 546	371 135	446 580
Custos com o Pessoal	0	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
Amortizações	0	489 245	489 245	489 245	439 625	0
Provisão	0	0	0	0	0	0
Impostos	0	0	0	0	0	0
Outros Custos Com Pessoal (formação)	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	5 434 640	6 627 088	8 201 783	10 529 761	13 483 963
		552257	683482	877480	1123664	

CUSTO MATERIAS VENDIDAS E MATERIAS CONSUMIDAS (CMVMC)

Rubricas	0	1	2	3	4	5
CMVMC	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
TOTAL	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226

FORNECIMENTOS E SERVICOS EXTERNOS (FSE)

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Electricidade	3 600	3 708	3 819	3 934	4 052	
Gás	0	0	0	0	0	0
Água	1 800	1 980	2 178	2 396	2 635	
Ferramentas e utensílios	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	
Combustível	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506	
Material de Escritório	300	1 200	1 200	1 200	1 200	
Ofertas	0	0	0	0	0	0
Rendas e Alugueres	18 000	37 080	38 192	39 338	40 518	
Despesas de Representação	0	0	0	0	0	0
COM TV, NET, MÓVEIS E FIXO	18 000	18 540	19 096	19 669	20 259	
Telemóveis	0	0	0	0	0	0
Seguros	2 400	2 472	2 546	2 623	2 701	
Rendas e Alugueres Viaturas	0	0	0	0	0	0
Royalties	0	0	0	0	0	0
Transporte de Pessoal	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506	
Trabalhos especializados	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506	
Honorários	7 200	7 416	7 638	7 868	8 104	
Contencioso e Notariado	36 000	37 080	38 192	39 338	40 518	
Conservação e Reparação	1 800	1 854	1 910	1 967	2 026	
Publicidade e Propaganda	102 014	123 664	154 396	199 974	270 243	
Limpeza, Higiene e Conforto	600	618	637	656	675	
Vigilância e Segurança	3 000	3 090	3 183	3 278	3 377	
OutrosFSE	6 000	6 180	6 365	6 556	6 753	
TOTAL	0	239 714	284 962	320 546	371 135	446 580
		26635	23747	26712	30928	37215

CUSTOS COM O PESSOAL

TSU	11,0%
IRS	8,5%
Imposto de selo	0,0%
Segurança Social	24,8%
Seguros	4,0%

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Remunerações	0	254 800	410 690	556 248	797 990	950 202
Sub. Almoço	0	5 772	5 772	5 772	5 772	5 772
Taxa Social Única	0	28 028	45 176	61 187	87 779	104 522
I.R.S.	0	21 658	34 909	47 281	67 829	80 767
Imposto de Selo	0	0	0	0	0	0
<i>Remunerações líquidas</i>	0	260 572	416 462	562 020	803 761	955 973
Segurança Social	0	63 063	101 646	137 671	197 502	235 175
Seguros de Acidentes de Trabalho	0	10 192	16 428	22 250	31 920	38 008
<i>Encargos Patronais</i>	0	73 255	118 073	159 921	229 422	273 183
<i>Total de Custos com Pessoal</i>	0	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
	0	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
	0	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
	0	600 18	682 91	868 74	1 170 26	1 396 45

AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Amortiz. do Imobilizado Corpóreo		439 625	439 625	439 625	439 625	0
Amortiz. do Imobilizado Incorpóreo	0	49 620	49 620	49 620	0	0
Provisões						
<i>Total de Amortizações e Provisões</i>	0	489 245	489 245	489 245	439 625	0
Amortizações Acumuladas	0	489 245	978 490	1 467 735	1 907 360	1 907 360

IMPOSTOS

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Impostos Indirectos						
<i>TOTAL</i>	0	0	0	0	0	0

OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Outros Custos Com Pessoal (formação)	0					
TOTAL	0	0	0	0	0	0

FINANCIAMENTO DO PROJECTO

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Capitais Próprios	350 000	0	0			
Empréstimo Bancário :	1 748 096	0				
Capital em Dívida	1 748 096	1 321 915	887 210	443 810	0	0
Reembolsos		426 181	434 705	443 399	443 810	0
Juros		34 962	26 438	17 744	8 876	0
Investidores	0					
Reembolsos		0	0			
TOTAL	2 098 096	0	0	0	0	0

FUNDO DE MANEJO NECESSÁRIO

Rubricas	0	1	2	3	4	5
NECESSIDADES :						
Clientes	0	0	0	0	0	0
Existências	0	0	0	0	0	0
EOEP	0	0	0	0	0	0
Outros	0					
RECURSOS :						
Fornecedores	0	160 029	194 255	241 307	311 317	419 579
EOEP	0	27 333	44 193	55 914	72 994	89 521
Outros						
SALDO	0	-187 362	-238 449	-297 221	-384 311	-509 100
Variação	-187 362	-51 087	-58 772	-87 090	-124 789	509 100

CRÉDITO CONCEDIDO A CLIENTES

<u>Prazo Médio de Recebimento :</u>	
Vendas	0
Prestação de Serviços	0

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Vendas	0	0	0	0	0	0
Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0
Outros						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

NECESSIDADES DE EXISTÊNCIAS

Dias de Consumo	0
Taxa de IVA	21%

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Existências	0	0	0	0	0	0
Variação de Existências	0	0	0	0	0	0
Consumos	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
Compras	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
Compras + IVA	0	5 289 943	6 435 196	8 070 762	10 509 840	14 287 954

CRÉDITO OBTIDO DE FORNECEDORES

<u>Prazo Médio de Pagamento :</u>	
Mercadorias	10
FSE	19

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Fornecedores de Mercadorias	0	144 930	176 307	221 117	287 941	391 451
FSE	0	15 099	17 949	20 190	23 376	28 128
TOTAL	0	160 029	194 256	241 307	311 317	419 579

CRÉDITO OBTIDO/CONCEDIDO DE EOEP

Prazo Médio de Pagamento :	
IVA	30
Segurança Social	30
IRS	30
Imposto de Selo	30
Prazo Médio de Recebimento :	
IVA	45

Rubricas	0	1	2	3	4	5
IVA	0	18 066	29 256	35 684	43 971	54 982
Segurança Social	0	7 487	12 068	16 345	23 448	27 920
IRS	0	1 780	2 869	3 886	5 575	6 638
Imposto de Selo	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	27 333	44 193	55 914	72 994	89 521

CÁLCULO DO IVA A PAGAR/RECEBER

Rubricas	0	1	2	3	4	5
IVA Suportado/Dedutível :						
Compras	0	968 429	1 176 694	1 468 025	1 901 960	2 573 509
FSE	0	918 089	1 116 852	1 400 711	1 824 022	2 479 727
	0	50 340	59 842	67 315	77 938	93 782
IVA Liquidado :						
Vendas	0	1 188 236	1 532 647	1 902 176	2 436 945	3 242 213
Prestação de Serviços	0	117 089	234 179	281 014	337 217	404 661
	0	1 071 146	1 298 468	1 621 161	2 099 728	2 837 552
IVA a Pagar/Receber	0	219 806	355 952	434 150	534 985	668 703

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

Rubricas	0	1	2	3	4	5
Vendas	0	557 568	1 115 136	1 338 163	1 605 796	1 926 955
Prestação de Serviços	0	5 100 697	6 183 181	7 719 817	9 998 703	13 512 153
Trabalhos p/ Própria Empresa	0	0	0	0	0	0
Proveitos Suplementares	0	0	0	0	0	0
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	4 371 854	5 318 344	6 670 051	8 685 819	11 808 226
FSE	0	239 714	284 962	320 546	371 135	446 580
Subcontratos						
Trabalhos especializados						
Electricidade e Combustíveis	0	3 600	3 708	3 819	3 934	4 052
Comissões e Royalties		12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Outros Forn e Serv Externos	0	224 114	268 894	303 996	354 088	429 022
Margem Bruta	0	1 046 697	1 695 012	2 067 383	2 547 545	3 184 302
Custos com o Pessoal :						
Remunerações	0	333 827	534 535	721 941	1 033 183	1 229 156
Encargos	0	260 572	416 462	562 020	803 761	955 973
Amortizações :						
Imobilizado Corpóreo	0	73 255	118 073	159 921	229 422	273 183
Imobilizado Incorpóreo	0	489 245	489 245	489 245	439 625	0
Provisões	0	439 625	439 625	439 625	439 625	0
Impostos	0	49 620	49 620	49 620	0	0
Outros Custos Operacionais	0	0	0	0	0	0
Resultado Operacional	0	223 625	671 232	856 197	1 074 737	1 955 146
Encargos Financeiros	0	34 962	26 438	17 744	8 876	0
Proveitos Financeiros						
Resultados Antes de Impostos	0	188 663	644 793	838 453	1 065 861	1 955 146
Prejuízo de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre o Rendimento	0	51 882	135 407	176 075	223 831	410 581
Resultados Líquidos	0	136 781	509 387	662 378	842 030	1 544 565

ORÇAMENTO DE TESOURARIA

Rubricas	0	1	2	3	4	5
RECEBIMENTOS :						
Vendas :	0	674 657	1 349 315	1 619 177	1 943 013	2 331 616
. do ano anterior	0	0	0	0	0	0
. do ano	0	674 657	1 349 315	1 619 177	1 943 013	2 331 616
Prestação de Serviços :	0	6 171 843	7 481 649	9 340 978	12 098 430	16 349 706
. do ano anterior	0	0	0	0	0	0
. do ano	0	6 171 843	7 481 649	9 340 978	12 098 430	16 349 706
EOEP	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	6 846 501	8 830 964	10 960 155	14 041 443	18 681 321
PAGAMENTOS :						
CMVMC :	0	5 145 013	6 403 819	8 025 952	10 443 016	14 184 444
. do ano anterior	0	0	144 930	176 307	221 117	287 941
. do ano	0	5 145 013	6 258 889	7 849 645	10 221 900	13 896 503
FSE :	0	274 955	341 954	385 619	445 886	535 610
. do ano anterior	0	0	15 099	17 949	20 190	23 376
. do ano	0	274 955	326 855	367 671	425 696	512 233
Custos com Pessoal	0	324 560	519 598	701 710	1 004 160	1 194 598
Impostos Indirectos	0	0	0	0	0	0
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0	0
EOEP	0	201 740	381 363	486 853	602 842	759 730
. do ano anterior	0	0	27 333	44 193	55 914	72 994
. do ano	0	201 740	354 029	442 660	546 927	686 736
TOTAL	0	5 946 268	7 619 401	9 555 941	12 439 991	16 601 387
SALDO DE TESOURARIA	0	900 232	1 211 563	1 404 214	1 601 453	2 079 934

ORÇAMENTO FINANCEIRO

Rubricas	0	1	2	3	4	5
1. SALDO INICIAL	350 000	190 736	629 825	1 328 362	2 136 027	3 108 718
2. ORIGENS DE FUNDOS :						
Saldo (+) de Tesouraria	0	900 232	1 211 563	1 404 214	1 601 453	2 079 934
Aumentos de Capital Social		0	0	0	0	0
Desinvestiment. em Capital Fixo		0	0			
Empréstimos Bancários	1 748 096					
Empréstimos de Sócios/Accionistas						
TOTAL	2 098 096	1 090 968	1 841 388	2 732 577	3 737 479	5 188 652
3. APLICAÇÕES DE FUNDOS :						
Saldo (-) de Tesouraria	0	0	0	0	0	0
Investimentos em Capital Fixo	1 907 360	0	0	0	0	0
Reembolsos do Empréstimo	0	426 181	434 705	443 399	443 810	0
Encargos Financeiros	0	34 962	26 438	17 744	8 876	0
Imposto sobre lucros		0	51 882	135 407	176 075	223 831
TOTAL	1 907 360	461 143	513 026	596 560	628 761	223 831
SALDO	190 736	629 825	1 328 362	2 136 027	3 108 718	4 964 821

BALANÇOS PREVISÃOIS

Rubricas	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Imobilizado Bruto :	1 907 360	1 907 360	1 907 360	1 907 360	1 907 360	1 907 360
Imobilizações Corpóreas	1 758 500	0	0	0	0	0
Imobilizações Incorpóreas	148 860	0	0	0	0	0
Investimentos Financeiros						
Amortizações	0	489 245	978 490	1 467 735	1 907 360	1 907 360
Provisões		0	0	0	0	0
Existências		0	0	0	0	0
Dividas de Terceiros ML/P						
Dividas de Terceiros C/P :	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0	0
EOEP		0	0	0	0	0
Outros devedores						
Disponível :	190 736	629 825	1 328 362	2 136 027	3 108 718	4 964 821
Títulos Negociáveis						
Depósitos bancários	0					
Caixa	190 736	629 825	1 328 362	2 136 027	3 108 718	4 964 821
Acréscimos e diferimentos :	0	0	0	0	0	0
Acréscimos de Proveitos						
Custos Diferidos						
Total do Activo	2 098 096	2 047 940	2 257 232	2 575 652	3 108 718	4 964 821
CAPITAIS PRÓPRIOS						
Capital Social	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Reservas						
Resultados Transitados		0	136 781	646 168	1 308 545	2 150 575
Resultados Líquidos	0	136 781	509 387	662 378	842 030	1 544 565
Total dos Capitais Próprios	350 000	486 781	996 168	1 658 545	2 500 575	4 045 140
PASSIVO						
Dividas a Terceiros ML/P :	1 748 096	1 321 915	887 210	443 810	0	0
Empréstimos por Obrigações						
Dividas a Instituições de Crédito	1 748 096	1 321 915	887 210	443 810	0	0
Dividas a Terceiros C/P :	0	239 244	373 855	473 296	608 142	919 680
Dividas a Instituições de Crédito		0	0	0	0	0
Fornecedores	0	160 029	194 255	241 307	311 317	419 579
EOEP	0	79 216	179 600	231 989	296 825	500 101
Acréscimos e Diferimentos :	0	0	0	0	0	0
Acréscimos de Custos						
Proveitos Diferidos						
Total do Passivo	1 748 096	1 561 159	1 261 065	917 107	608 142	919 681
Passivo + Capitais Próprios	2 098 096	2 047 940	2 257 232	2 575 652	3 108 718	4 964 821

PLANO DE FLUXOS FINANCEIROS DO PROJECTO

Rubricas	0	1	2	3	4	5
CASH-INFLOW :						
Meios Libertos do Projecto		626 026	998 632	1 151 623	1 281 655	1 544 565
Desinvestimento em Capital Fixo	187 362	51 087	58 772	87 090	124 789	1 907 360
Desinvestimento em FMN						0
TOTAL	187 362	677 112	1 057 404	1 238 713	1 406 444	3 451 925
CASH-OUTFLOW :						
Investimentos em Capital Fixo	1 907 360	0	0	0	0	0
Investimento em FMN	0	0	0	0	0	509 100
TOTAL	1 907 360	0	0	0	0	509 100
CASH-FLOWS	-1 719 998	677 112	1 057 404	1 238 713	1 406 444	2 942 825

CÁLCULO : VAL, TIR, PAY-BACK

	0	1	2	3	4	5
Cash-Flows	-1 719 998	677 112	1 057 404	1 238 713	1 406 444	2 942 825
BT	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prémio de Risco	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Inflação	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Taxa de Actualização	6,09%	6,09%	6,09%	6,09%	6,09%	6,09%
Cash-Flows Actualizados	-1 719 998	638 243	939 490	1 037 403	1 110 260	2 189 738
VAL	4 195 136					
TIR	48%					

INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Rubricas	1	2	3	4	5
Rendibilidade dos Capitais Próprios	28,1%	51,1%	39,9%	33,7%	38,2%
Rendibilidade Económica do Activo	10,9%	29,7%	33,2%	34,6%	39,4%
Custo-Volume-Resultado					
Proveitos	5 658 265	7 298 317	9 057 980	11 604 498	15 439 108
Custos Fixos	823 072	1 023 780	1 211 186	1 472 808	1 229 156
Custos Variáveis	25 800	8 160	8 543	8 952	9 388
Ponto Crítico	826 842	1 024 926	1 212 329	1 473 945	1 229 904
Margem de Segurança	584%	612%	647%	687%	1155%
Margem líquida do volume de negócios	2,42%	6,98%	7,31%	7,26%	10,00%
Margem Bruta da Actividade	95,30%	95,39%	95,85%	96,29%	96,69%
Vector Trabalho na MBA	6,54%	8,64%	9,35%	10,33%	9,10%
Densidade do Consumo Energético	0,07%	0,06%	0,05%	0,04%	0,03%
Liquidez Geral	263,26%	355,31%	451,31%	511,18%	539,84%
Autonomia Financeira	23,77%	44,13%	64,39%	80,44%	81,48%
Nível solvabilidade	31,18%	78,99%	180,85%	411,18%	439,84%
Remuneração Volume Negócios	12,27%	16,15%	14,92%	12,82%	11,43%
Remuneração Líquida do capital próprio	28,10%	51,13%	39,94%	33,67%	38,18%
Remuneração dos Capitais Próprios	128,61%	100,25%	69,44%	51,25%	38,18%
Remuneração dos Capitais Alheios	2,24%	2,10%	1,93%	1,46%	0,00%
Remuneração do Activo	30,57%	44,24%	44,71%	41,23%	31,11%