



PLANO DE NEGÓCIOS

(START-UP PLAN)

Índice

Índice	2
1 Sumário Executivo	4
2 Histórico da Empresa e Promotores.....	5
2.1 Ideia	5
2.2 Empresa	5
2.2.1 Principais Áreas de Negócio	5
2.2.2 Dados da Empresa	5
2.3 Missão	6
2.4 Promotores.....	6
3 Mercado Subjacente	7
3.1 Análise do Sector do Comércio a Retalho	7
3.2 Análise do Meio Envolverte Contextual	14
3.2.1 Contexto Político-legal	14
3.2.2 Contexto Económico	15
3.2.3 Contexto Sociocultural	16
3.2.4 Contexto Tecnológico.....	16
3.3 Análise do Meio Envolverte Transaccional.....	17
3.3.1 Clientes	17
3.3.2 Fornecedores.....	18
3.3.3 Concorrentes	19
3.3.4 Comunidade	22
3.4 Cinco Forças de Porter	23
3.4.1 Poder Negocial dos Fornecedores.....	23
3.4.2 Poder Negocial dos Clientes	23
3.4.3 Potencial de Novas Entradas.....	23
3.4.4 Pressão de Produtos Substitutos.....	23
3.4.5 Rivalidade entre Concorrentes Actuais.....	24
3.5 Análise SWOT	25
4 Estratégia Comercial.....	26
4.1 Produto.....	26
4.2 Segmentação.....	26
4.3 Modelo de Negócio	26
4.4 Diferenciação.....	27
4.5 Política de Preço	28
4.6 Política de Uso	29

4.7	Estratégia Comercial e de Marketing	30
5	Projeções Financeiras	32
5.1	Projeções de Vendas	32
5.1.1	Mercado Nacional	32
5.1.2	Exportações	33
5.2	Fornecimentos e Serviços Externos.....	34
5.3	Gastos com Pessoal	35
5.4	Investimentos	36
5.5	Fundo de Maneio	37
5.6	Financiamento.....	37
5.7	Demonstração de Resultados.....	38
5.8	Cash Flow.....	38
5.9	Plano Financeiro	39
5.10	Balanço	40
6	Conclusão	41
7	Bibliografia.....	42

1 Sumário Executivo

O presente documento tem como objetivo realizar um planeamento da plataforma iindex, tanto ao nível da sua estratégia de negócio como à sua viabilidade financeira.

Pretende-se com este plano abordar os seguintes tópicos:

- A ideia de negócio e os seus objetivos gerais;
- O mercado subjacente;
- Qual a estratégia comercial e de marketing a adotar;
- Análise Financeira do projeto;

2 Histórico da Empresa e Promotores

2.1 Ideia

Há uns anos atrás o Ricardo Lopes (fundador) assistia a uma conferência da ACEPI (Associação da Economia Digital) onde o uso de beacons em campanhas de marketing efetuada no estrangeiro foi dado como um bom exemplo de inovação e evolução da economia digital. A partir desse dia houve curiosidade em saber o que são beacons e como estes poderiam ser usados no contexto do Comércio Eletrónico. Depois de uma análise superficial, identificou-se de imediato muitos exemplos e senários onde este tipo de dispositivos podiam ser aplicados no comércio.

A ideia, propriamente dita, surgiu com a necessidade que o Ricardo teve de apresentar um tema para a sua dissertação de mestrado. Com a apresentação do tema, surgiu um plano para desenvolver uma plataforma que possibilitasse a empresas de comércio a retalho modernizar as suas lojas e aumentar a experiência de compra dos seus clientes recorrendo à tecnologia de beacons.

O objetivo deste projeto é fornecer às empresas uma solução, simples e acessível, que permita integrar o conceito “Internet das Coisas” nas suas lojas. Em suma, desenvolver uma plataforma *omni-channel* para o comércio a retalho.

2.2 Empresa

A oportunidade de criar uma empresa foi uma ideia partilhada por colegas de licenciatura após constatar as potencialidades e expansão do mercado das tecnologias web e móvel. Com as aplicações desenvolvidas e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso (Licenciatura e Mestrado), houve a vontade de aproveitar esse trabalho e *know-how* para o aplicar no mundo real.

O resultado dessa ideia é a criação da Blacklambs – Web & Mobile Solutions, uma *start-up* de desenvolvimento de aplicações e serviços assentados na Internet. A Blacklambs dedica-se ao *design* e implementação de soluções para a Web e dispositivos Móveis.

Devido à natureza da solução e às competências da empresa, a plataforma será incorporado na Blacklambs. A integração da plataforma na empresa irá beneficiar ambos os projetos.

2.2.1 Principais Áreas de Negócio

- Comércio Digital (Web e Mobile)
- Planeamento, Design e Desenvolvimento de Aplicações Web e Mobile
- Software-as-a-Service

2.2.2 Dados da Empresa

- **Nome\Designação:** Blacklambs – Web & Mobile Solutions
- **Contactos:** info@blacklambs.net
- **CAE:** 720000

- **Forma Jurídica:** Limitada (Lda.)
- **Internet:** W: www.blacklambs.net /T: @blacklambs_wms /F: www.facebook.com/blacklambs.net

2.3 Missão

A Blacklambs tem como missão fornecer valor aos seus clientes através do desenvolvimento de aplicações e serviços fiáveis, sustentáveis, *user-friendly*, alicerçadas numa forte componente criativa e de inovação, que satisfazem as expectativas dos mesmos.

2.4 Promotores

A empresa é constituída por quatro promotores, três licenciados em Engenharia Informática e um Licenciado em Psicologia. Cada promotor tem no seu portefólio mais de 10 anos de experiencia em diversas vertentes como tecnologias de informação, gestão de empresas, comercial e marketing.

3 Mercado Subjacente

3.1 Análise do Sector do Comércio a Retalho

A plataforma poderá ser aplicada a diversos sectores de negócio – como o retalho, turismo, transportes, restauração e cultura – bem como a diferentes mercados geográficos. Como estratégia inicial, e prova de conceito, o sector alvo definido para este projeto será o comércio a retalho em Portugal. Com a evolução da plataforma, outros sectores e mercados geográficos serão analisados e definidos.

O retalho pertence à classe do comércio em que a atividade de compra e venda de mercadorias é direcionada ao consumidor final, ou seja o indivíduo que usa ou consome o artigo/serviço adquirido. Sendo o objetivo fundamental do sistema fornecer às *brick and mortar* e *click and mortar* uma solução completa para a modernização das suas lojas físicas e consequente melhoria da experiência de compra dos seus clientes, o comércio a retalho será o sector alvo.

À semelhança de outros sectores de atividade, o comércio a retalho em Portugal tem sofrido consideravelmente nos últimos anos. Mas, segundo alguns relatórios recentes, essa tendência começa a alterar. Nos primeiros nove meses deste ano, o retalho registou um aumento de novas constituições, sendo o sector que mais empresas constituiu neste período de tempo [1]. De acordo com outros dados recentes, o comércio de retalho recuperou no segundo trimestre deste ano ao aumentar 1% o volume de vendas depois de três trimestres negativos. Esta subida deve-se em particular à venda de bens de grande consumo, como super/hipermercados e estabelecimentos de comércio tradicional [2].

O comércio a retalho é atualmente o sector mais representativo em Portugal com 76.525 empresas no total de 629.030 em atividade (Figura 1).

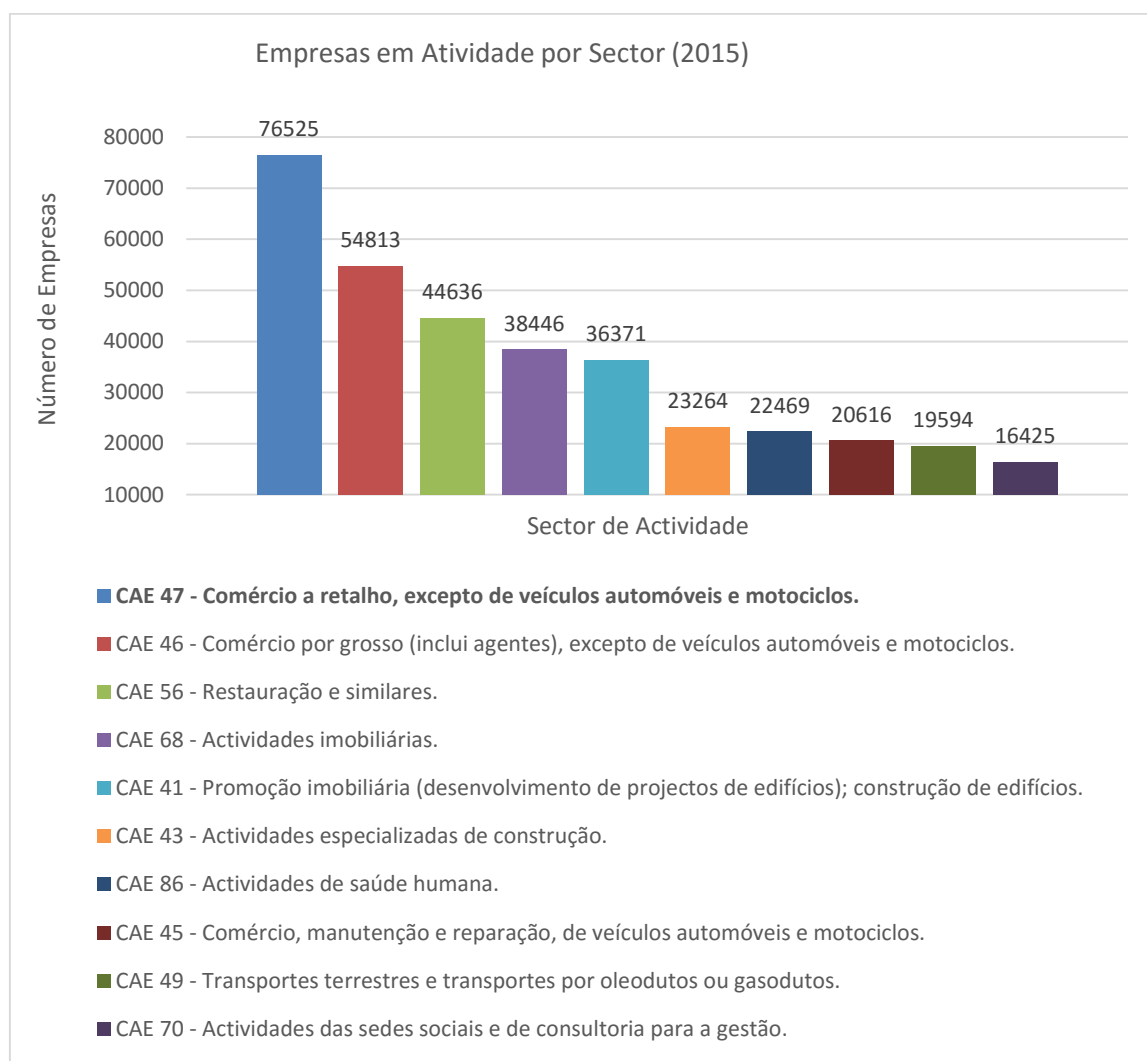


Figura 1- Gráfico com a quantidade de empresas ativas em Portugal por sector [3]

A divisão 47 do CAE (que representa o comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos) encontra-se agregado nas seguintes classes [4]:

- CAE 471 - Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco;
- CAE 472 - Comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabaco, em estabelecimentos especializados;
- CAE 473 - Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados;
- CAE 474 - Comércio a retalho de equipamento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), em estabelecimentos especializados;
- CAE 475 - Comércio a retalho de outro equipamento para uso doméstico, em estabelecimentos especializados;

- CAE 476 - Comércio a retalho de bens culturais e recreativos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 477 - Comércio a retalho de outros produtos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 478 - Comércio a retalho em bancas, feiras e unidades móveis de venda;
- CAE 479 - Comércio a retalho não efetuado em estabelecimentos, bancas, feiras ou unidades móveis de venda;

As classes constituintes do CAE 47 estão distribuídas percentualmente da seguinte forma:

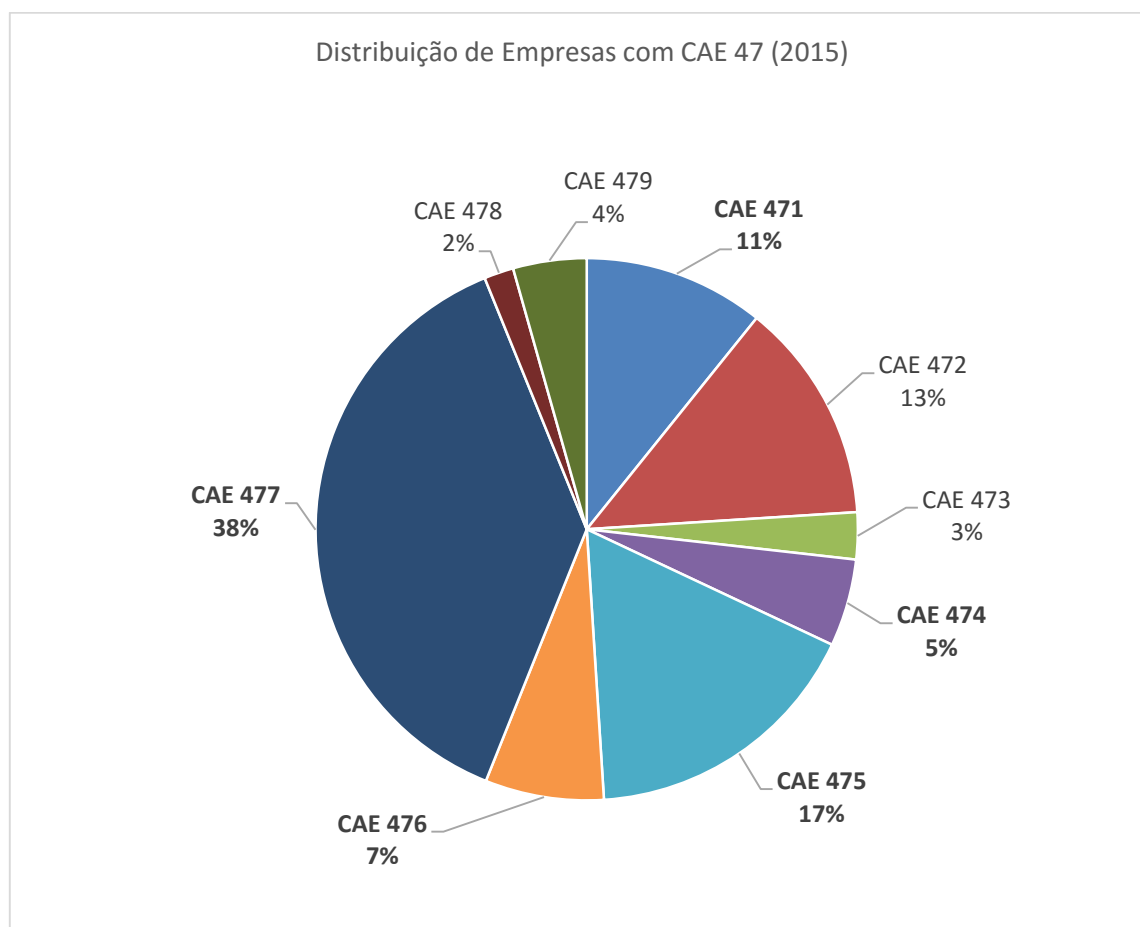


Figura 2 - Gráfico distribuição de empresas com CAE 47 [3]

Apesar de todas as empresas pertencentes ao comércio a retalho – que tenham loja física – poderem recorrer ao sistema, foi traçado um perfil de clientes que será o foco da plataforma na sua fase inicial. Com base no inquérito elaborado para este projeto [5], e tendo em conta o tipo de produtos/serviços que os consumidores preferem comprar *offline*, foi delineado o seguinte perfil de lojas:

- Equipamento tecnológico, audiovisual e eletrodomésticos;
- Casa, decoração e mobiliário;

- Brinquedos, jogos e consolas;
- Equipamento de desporto e lazer;
- Roupa, calçado e moda;

Das nove classes pertencentes ao comércio a retalho em Portugal, as que se enquadram melhor com o perfil de lojas pretendido, são:

- CAE 471 - Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco;
- CAE 474 - Comércio a retalho de equipamento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), em estabelecimentos especializados;
- CAE 475 - Comércio a retalho de outro equipamento para uso doméstico, em estabelecimentos especializados;
- CAE 476 - Comércio a retalho de bens culturais e recreativos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 477 - Comércio a retalho de outros produtos, em estabelecimentos especializados;

Estas classes correspondem a 78% do total das empresas de retalho em Portugal, e encontram-se igualmente formados por subclasses. Após análise de todas as subclasses, e tendo em conta o perfil previamente delineado, foram escolhidos os seguintes sectores finais que serão o foco primordial da plataforma a desenvolver:

- CAE 47192 - Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco;
- CAE 47410 - Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47420 - Comércio a retalho de equipamento de telecomunicações, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47430 - Comércio a retalho de equipamento audiovisual, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47530 - Comércio a retalho de carpetes, tapetes, cortinados e revestimentos para paredes e pavimentos;
- CAE 47540 - Comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47591 - Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação;
- CAE 47593 - Comércio a retalho de outros artigos para o lar;

- CAE 47640 - Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47650 - Comércio a retalho de jogos e brinquedos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47711 - Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47712 - Comércio a retalho de vestuário para bebés e crianças, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados;
- CAE 47781 - Comércio a retalho de máquinas e outro material de escritório;

No que respeita à sua dimensão, existem atualmente mais de 25.950 empresas ativas em Portugal representativas destes sectores. O seguinte gráfico demonstra como se encontram divididos os sectores por quantidade de empresas:

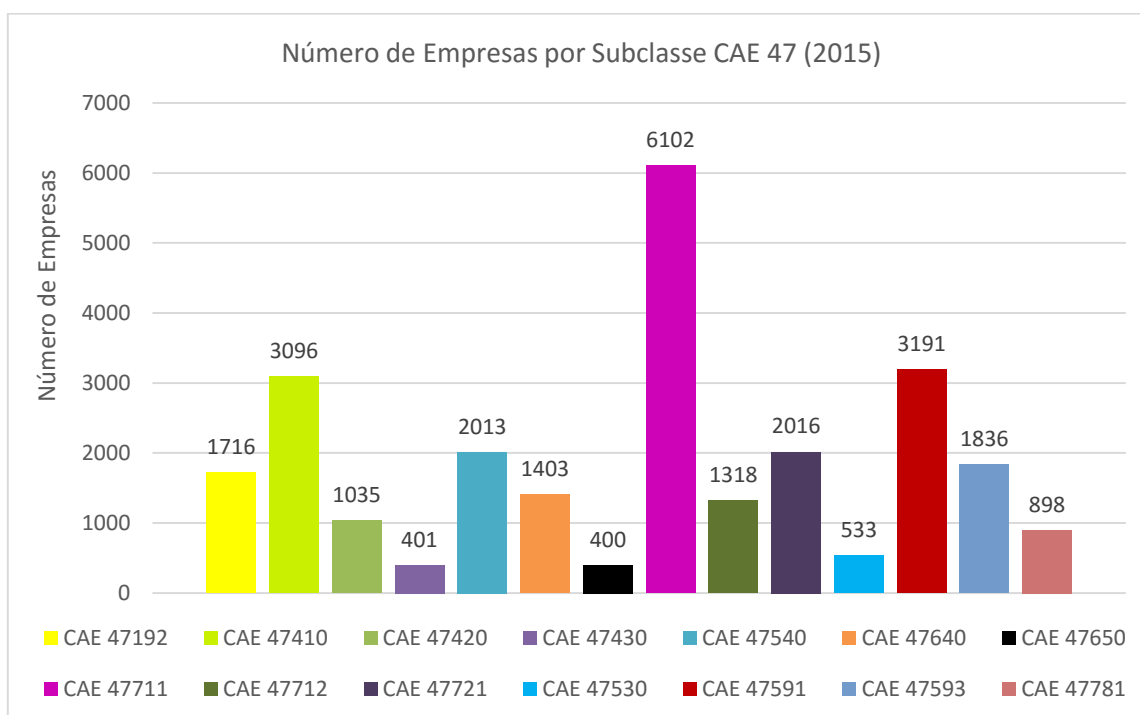


Figura 3 – Gráfico do número de empresas ativas por subclasse do CAE 47

Como se pode verificar pelo gráfico anterior, os sectores com maior representação são os de vestuário para adultos (CAE 47711), mobiliário (CAE 47591), computadores (CAE 47410) e eletrodomésticos (CAE 47540). Estes sectores comercializam o tipo de produtos que os consumidores mais compram em lojas físicas.

A plataforma não será limitada geograficamente, e terá clientes dispersados nas diversas regiões do país. Por forma a conhecer quais as zonas geográficas que poderão abranger o maior número de potenciais clientes, foi feita uma análise da distribuição dos sectores alvo por distrito:

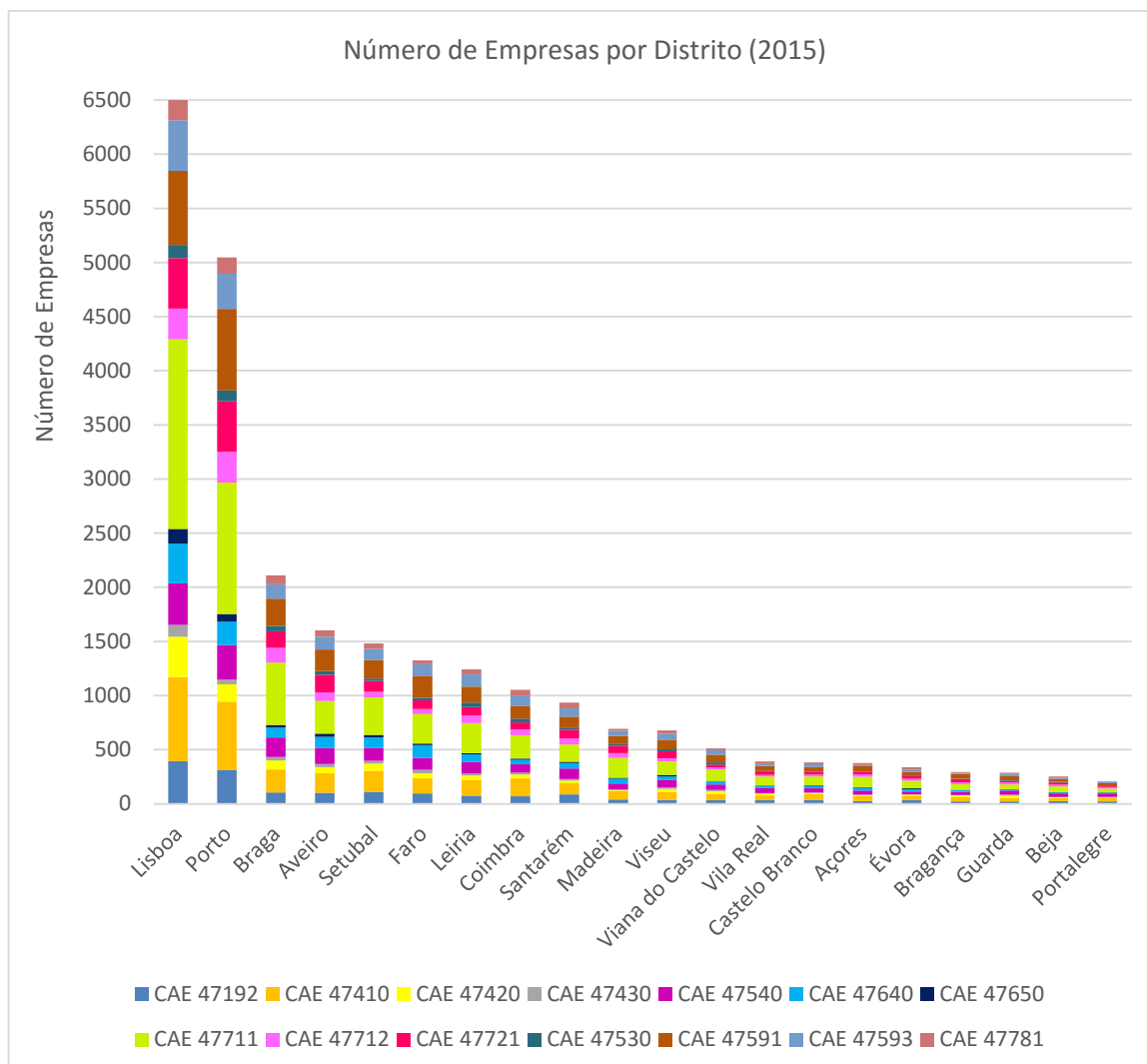


Figura 4 - Número de empresas da subclasse CAE 47 por distrito (2015) [3]

Existem empresas dispersas por todo o território nacional que podem ser potenciais clientes, mas a maior concentração de comércio a retalho encontra-se nos distritos de Lisboa, Porto, Braga, Aveiro e Setúbal.

O volume de negócios dos sectores que se enquadram no perfil de clientes da plataforma totalizou em 2011 mais de 7.030 milhões de euros. Este valor representou quase 18% do volume de negócios total do comércio a retalho em Portugal nesse ano (39.389.219.324 euros) [6].

A tabela e gráfico seguinte detalham a distribuição do volume de negócios por sector de atividade e região em 2011:

CAE	Continente	R. A. da Madeira	R. A. dos Açores	Total CAE
47640	553 436 385 €	3 337 673 €	5 296 233 €	562 070 291 €
47721	346 660 568 €	9 861 584 €	4 829 160 €	361 351 313 €
47530	61 107 083 €	1 462 827 €	62 195 €	62 632 104 €
47410	647 942 865 €	12 102 342 €	12 604 699 €	672 649 907 €
47540	548 849 344 €	8 592 761 €	13 749 339 €	571 191 443 €
47430	53 307 665 €	156 375 €	102 305 €	53 566 345 €
47420	223 445 524 €	1 639 824 €	2 659 439 €	227 744 787 €
47650	90 217 182 €	90 217 182 €	124 517 €	180 558 881 €
47781	282 598 407 €	2 570 776 €	5 607 702 €	290 776 886 €
47591	868 839 231 €	11 837 772 €	8 958 443 €	889 635 445 €
47593	171 110 473 €	8 225 550 €	333 637 €	179 669 660 €
47711	2 348 606 921 €	22 060 777 €	15 752 483 €	2 386 420 180 €
47712	118 755 612 €	591 535 €	789 829 €	120 136 976 €
47192	442 626 068 €	23 356 529 €	7 045 153 €	473 027 750 €
Total Região	6 757 503 328 €	196 013 506 €	77 915 134 €	7 031 431 968 €

Tabela 1 - Volume de Negócios por Sector de Atividade e Região (2011) [6]

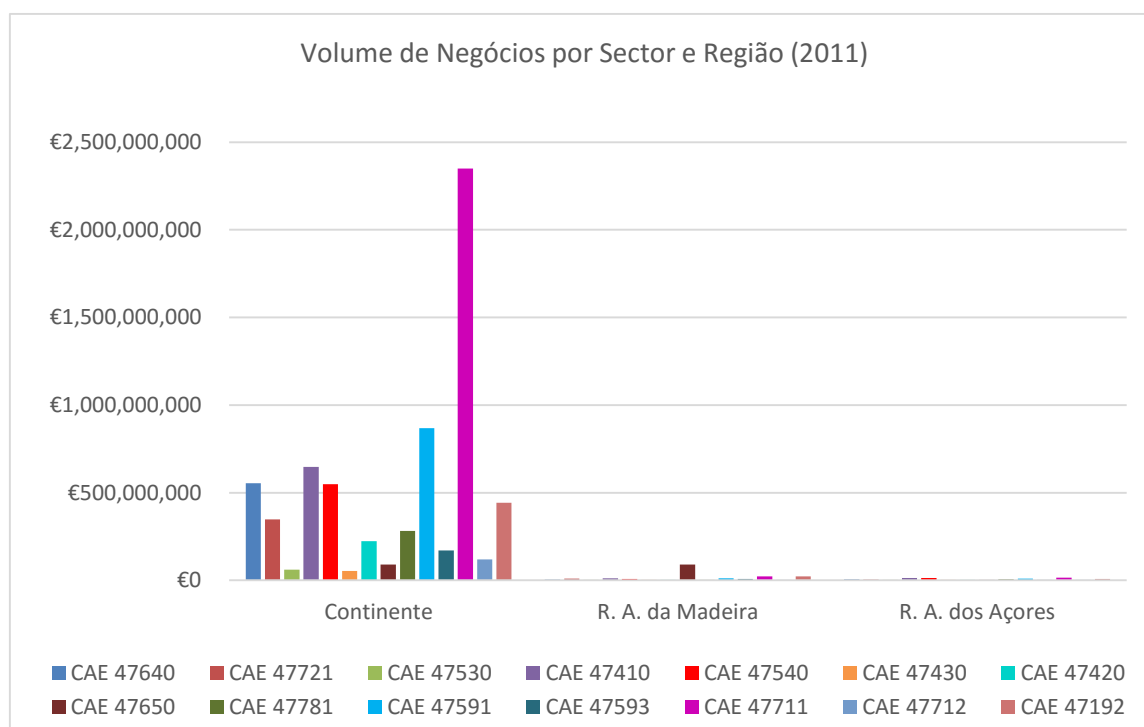


Figura 5 - Gráfico do Volume de Negócios por Sector de Atividade e Região (2011)

Como seria espectável, o maior volume de negócios está concentrado em Portugal continental coincidente com o número de empresas. É possível verificar que os sectores mais representativos são igualmente aqueles que tem um maior volume de negócios, com a exceção do comércio de artigos de desporto, campismo e lazer (CAE 47640) que aparece nesta lista como o 4º sector com maior volume de vendas.

Não foi possível encontrar dados relativos ao presente ano que fossem tão detalhados quanto aos anteriormente apresentados. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), o índice do volume de negócios do comércio a retalho tem registado crescimento desde 2012, sendo 2010 e 2011 os anos mais negativos desde 2006. Com base nestas informações, podemos afirmar que o volume de negócios do comércio a retalho em 2015 será maior do que os valores registados em 2011.

3.2 Análise do Meio Envolverte Contextual

3.2.1 Contexto Político-legal

Portugal assiste atualmente a um clima de incerteza no que respeita ao cenário político. O governo recentemente eleito recebeu uma moção de rejeição do parlamento tendo caído dias depois da sua posse. O atual governo português encontra-se em gestão, aguardando a decisão do Presidente da República para dar pose a um novo governo. Este tipo de cenário político é prejudicial em todos os aspetos para um país que ainda se encontra a recuperar de uma grave crise financeira.

Mudanças de rumo político em Portugal normalmente traduzem-se em alterações nas legislações vigentes. No que respeita à produção de *software* e comércio eletrónico, além da legislação em vigor ser relativamente reduzida, não tem sofrido alterações significativas nos últimos anos.

Em Portugal – e na União Europeia – empresas que pretendam fornecer produtos e/ou serviços com base tecnológica e assentes na Internet, têm um conjunto de legislações a ter em conta antes de se colocar no mercado [7]:

- **Decreto-Lei n.º 7/2004:** relativa a certos aspetos legais dos serviços da sociedade de informação, em especial do comércio eletrónico, no mercado interno;
- **Diretiva 2005/29/CE:** relativa às práticas comerciais desleais das empresas face aos consumidores no mercado interno;
- **Decreto-Lei n.º 256/2003, de 21 de outubro:** visa simplificar, modernizar e harmonizar as condições aplicáveis à faturação em matéria de imposto sobre o valor acrescentado;
- **Decreto-Lei nº 62/2003 de 3 de Abril:** visa compatibilizar o regime jurídico da assinatura digital estabelecido no Decreto-Lei nº 290-D/99, de 2 de Agosto, com a Diretiva nº 1999/93/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Dezembro, relativa a um quadro legal comunitário para as assinaturas eletrónicas;
- **Diretiva nº 2000/31/CE de 8 de Junho:** relativa a certos aspetos legais dos serviços da sociedade de informação, em especial do comércio eletrónico, no mercado interno, tendo como objetivo

contribuir para o correto funcionamento do mercado interno, garantindo a livre circulação dos serviços da sociedade de informação entre Estados-Membros;

- **Decreto-Lei nº 196/ 2007, de 15 de Maio:** regula as condições técnicas para a emissão, conservação e arquivamento das faturas ou documentos equivalentes emitidos por via eletrónica, nos termos do código do imposto sobre o valor acrescentado;
- **Decreto-Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro:** relativa à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dados pessoais e à livre circulação desses dados;
- **Portaria n.º 340/2013, de 22 de Novembro:** regulamenta a certificação prévia dos programas informáticos de faturação do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas;
- **Lei n.º 46/2012 de 29 de Agosto:** relativa ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade no setor das comunicações eletrónicas, procedendo à primeira alteração à Lei n.º 41/2004, de 18 de agosto, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de janeiro;

3.2.2 Contexto Económico

O país tem vivido nos últimos anos uma das maiores crises económicas da sua história. Uma crise que obrigou Portugal a pedir ajuda financeira externa para conseguir pagar as suas obrigações. Este quadro económico negro obrigou os governantes a tomar medidas de austeridade em todos os sectores políticos e sociais por forma a poder equilibrar as contas nacionais para níveis sustentáveis. Tais medidas originaram um aumento de impostos generalizado, o enorme número de insolvências nas empresas privadas, aumento das taxas de desemprego para níveis recorde e diminuição do poder de compra dos portugueses.

Apesar de uma realidade económico-financeira desta natureza não ser favorável ao investimento, Portugal começa ter sinais de recuperação económica. Em 2015, segundo o Banco de Portugal [8], a economia portuguesa tem vindo a recuperar gradualmente com perspectivas de continuar o crescimento até 2017.

Com base no contexto económico atual e o tipo de clientes que a solução pretende servir, existem os seguintes cenários favoráveis:

- O consumo privado, ou seja a aquisição de bens e serviços por parte das famílias para satisfação das suas necessidades, tem vindo a aumentar nos últimos anos;
- O aumento contínuo do volume de negócios do comércio a retalho desde 2012;
- A necessidade por parte das empresas em manter os seus atuais clientes e cativar novos consumidores;
- A procura de soluções de baixo custo que permitam às empresas aumentar as suas vendas;

3.2.3 Contexto Sociocultural

Na sequência da grave crise económica em Portugal, o desemprego e a procura de melhores condições de vida fez aumentar a emigração. Outra consequência social negativa da crise é a diminuição da natalidade e consequente envelhecimento da população. Um quadro sociocultural como este tem impacto negativo no consumo em geral e em particular no comércio a retalho.

Nos últimos anos tem havido igualmente um aumento no uso de tecnologias por parte dos portugueses. Estes estão cada vez mais conectados e informados. Segundo o inquérito desenvolvido para esta dissertação [5], 58% dos inqueridos usa a Internet, em média, mais de seis horas por dia e aproximadamente 94% possui pelo menos um *smartphone* ou *tablet*.

Devido ao uso massivo das tecnologias, o hábito de consumo dos portugueses tem vindo igualmente a mudar. Com base no mesmo inquérito [5], existem alguns fatores socioculturais que beneficiam a plataforma:

- 42% dos inqueridos afirmou usar o seu dispositivo móvel quando vais às compras;
- A maioria dos inquiridos que recorre ao *smartphone/tablet* durante as compras, usa-o para comprar preços de produtos e encontrar mais informações sobre os mesmos;
- 69% procura os produtos/serviços na Internet para depois comprar nas lojas físicas;
- 71% recorre a lojas da especialidade para recolher informações sobre produtos/serviços que pretendem adquirir;
- 68% gostariam que as lojas que mais frequentam disponibilizassem uma aplicação móvel como canal informativo alternativo;

3.2.4 Contexto Tecnológico

Segundo o estudo Portugal Tech Insights 2020 da IDC [9], que tem como objetivo identificar as tendências tecnológicas das organizações, prevê que todos os sectores económicos serão lideradas por empresas com uma forte presença na economia digital no ano 2020.

Atualmente as empresas (independentemente do sector) já estão a transformar e incorporar nos seus negócios tecnologias, à qual a IDC designa de 3ª Plataforma Tecnológica, assentes na Mobilidade, serviços *Cloud*, Tecnologias Sociais e *Big Data*. Esta adaptação das empresas às novas tecnologias tem como principais objetivos:

1. Criar uma melhor experiência para os clientes;
2. Aumentar a eficiência operacional;
3. Inovar nos modelos de negócio.

Presentemente organizações associadas à 2ª Plataforma tecnológica começam a entrar em recessão em todo o mundo, enquanto as que se encontram associadas à 3ª Plataforma vão crescer 13%. Um terço das organizações nacionais já implementaram serviços de Software-as-a-Service (SaaS). Se for analisado o período 2015 a 2020, a IDC prevê uma explosão de soluções inovadoras caracterizadas por “Aceleradores de Inovação”. Esta nova fase de inovação estende as capacidades e aplicações da 3ª Plataforma

recorrendo a dispositivos tecnológicos como, por exemplo, IoT (Internet das Coisas), *Wearables*, *Drones* e Impressão 3D.

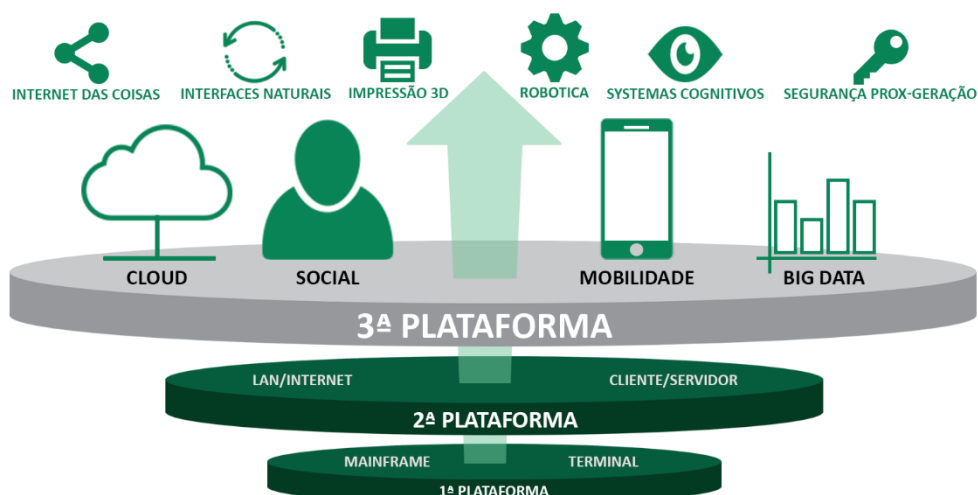


Figura 6 - Representação da Evolução Tecnológica [9]

A plataforma tem como objetivo estabelecer a ponte entre a 3ª Plataforma tecnológica e os dispositivos designados por “Aceleradores de Inovação”. Com base nas necessidades tecnológicas previstas nos próximos cinco anos, a solução irá colmatar as seguintes:

- Disponibilizar um serviço de baixo custo (*SaaS*);
- Integrar dispositivos IoT com canais de venda existentes;
- Recolher e analisar mais informações sobre clientes (*Big Data*);
- Permitir a comerciantes fornecer uma melhor experiência de compra aos clientes;

3.3 Análise do Meio Envolverte Transacional

3.3.1 Clientes

Como descrito anteriormente (subcapítulo 3.2), a plataforma pode ser utilizada por empresas de diversos sectores de negócio bem como diferentes mercados geográficos. Como estratégia inicial, e tendo como referência a análise efetuada ao sector alvo, os potenciais clientes do sistema serão empresas de comércio a retalho, com loja física (*brick and mortar* e *click and mortar*) e que operam em Portugal. Dentro deste sector, o tipo de empresas que poderão beneficiar melhor das funcionalidades do serviço são as que vendem vestuário para adultos, mobiliário, eletrónica de consumo, eletrodomésticos e artigos de desporto, campismo e lazer.

3.3.2 Fornecedores

A plataforma é, na sua essência, um *software* que será vendido como um serviço assente na Internet. Como qualquer produto ou serviço de base tecnológica com estas características, depende de fornecedores de serviços internet e operadores de telecomunicações. No caso particular deste projeto, a plataforma irá recorrer aos serviços prestados pelas seguintes empresas:

- PTisp - AlmouroItec, Lda. (www.ptisp.pt)
 - Alojamento Web
 - Serviços de Email
 - Registo de Domínio

- Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais S.A. (www.vodafone.pt)
 - Telecomunicações (Equipamento e Serviços)
 - Internet (Equipamento e Serviços)

Apesar de a plataforma ser comercializada segundo o modelo *software* como um serviço (SaaS), irá ser dado aos seus clientes a possibilidade de comprar dispositivos IoT através da mesma. Embora o uso de dispositivos desta natureza esteja ainda em fase embrionária, existem inúmeros fabricantes a fornecer este tipo de aparelhos. Após uma análise aos fabricantes existentes, os que oferecem maior valor competitivo à plataforma são:

- Beacons e Etiquetas BLE:
 - Estimote, Inc. (www.estimote.com)
 - Gimbal, Inc. (www.gimbal.com)
 - Glimworm Beacons (www.glimwormbeacons.com)
 - Accent Advanced Systems, SLU. (www.accent-systems.com)

- Etiquetas NFC:
 - RapidNFC, Ltd. (www.rapidnfc.com)
 - Tagstand (www.tagstand.com)

No que respeita ao desenvolvimento e manutenção da plataforma, o sistema é implementado recorrendo a recursos humanos internos e a um conjunto de ferramentas fornecidas de forma gratuita pela Microsoft e Google.

3.3.3 Concorrentes

Como já foi referido ao longo dos capítulos anteriores, o *'omni-channel'* é ainda um conceito a por em prática por parte das empresas (nacionais e internacionais), especialmente as de retalho. No que respeita à existência de ferramentas que permitam às empresas integrar dispositivos IoT no seu negócio, começam a existir soluções para todo o tipo de cenários. Embora o foco primordial da plataforma seja o mercado do retalho em Portugal, foram analisadas empresas e soluções tanto nacionais como internacionais.

Para detalhar melhor a análise dos concorrentes do sistema, estes vão ser identificados como Diretos ou Indiretos. Os concorrentes diretos são todas as empresas que disputam os mesmos clientes e que disponibilizam um serviço idêntico ao pretendido. Concorrentes indiretos serão todos aqueles que, apesar de não fornecer um serviço idêntico, disputam os mesmos clientes da plataforma a desenvolver.

■ CONCORRENTES DIRETOS:

1. DynamikSurprise (www.dynamiksurprise.pt) é uma plataforma desenvolvida pela empresa portuguesa Dynamik. A Dynamik está sediada na Guarda e especializa-se no desenvolvimento de aplicações móveis e soluções tecnológicas para diversas áreas como o retalho, cultura e logística. O DynamikSurprise é uma plataforma Web para gestão e integração de iBeacons com o espaço físico. As suas principais funcionalidades são permitir a gestão e manutenção de iBeacons, a criação de cupões promocionais e disponibilidade de APIs para integração com sistemas externos.

A sua distribuição é feita sobre o modelo SaaS e tem presentemente quatro planos disponíveis:

- Linked: utilização gratuita com funcionalidades reduzidas e integração exclusiva à aplicação móvel 'shopBonus';
- Sales-Up: subscrição mensal de 99,00Eur que permite a gestão até 10 iBeacons, cupões promocionais e acesso a APIs;
- Pro-Business: subscrição mensal de 149,00Eur com acesso a todas as funcionalidades da plataforma mas limitado a um máximo de 25 iBeacons;
- Corporation: solução personalizada com valor de subscrição a estimar com base nas necessidades do cliente;

2. BluVision (www.bluvision.com) é uma empresa fundada em 2014 nos Estados Unidos especializada em soluções para ecossistemas IoT. A BluVision tem a sua própria marca de dispositivos IoT, a BEEKS. O portefólio da marca inclui equipamentos BLE, etiquetas NFC e *wearables*. Além dos dispositivos, a empresa disponibiliza aos seus clientes uma plataforma para a gestão dos Beacons da marca, a BluZone. Esta plataforma permite aos clientes fazer uma gestão dos Beacons BEEKS ao nível da localização, informação disponibilizada, dados métricos e inclui também APIs para a integração com outros sistemas externos.

A plataforma BluZone é disponibilizada segundo o modelo SaaS com subscrição anual.

3. Connecthings (www.connecthings.com) é uma empresa fundada em 2007 e sediada em França. Especializada em serviços móveis sem contato, a Connecthings fornece soluções completas para a criação de aplicações usando a leitura de etiquetas NFC, iBeacons, códigos de barras e QR codes. Presente em países como Espanha, Itália, Alemanha, Brasil e Reino Unido, tem como foco principal o sector dos transportes, turismo e cultura. Atualmente disponibiliza um conjunto de soluções para a gestão de iBeacons, etiquetas NFC e códigos de barras:
 - AdTag: gestão de pontos de acesso para iBeacons e etiquetas;
 - AdStudio: gestão de conteúdos para iBeacons e etiquetas;
 - AdReport: permite analisar métricas relacionadas com a interação dos utilizadores com o iBeacons e etiquetas;
 - AdCRM: recorre ao uso de iBeacons e etiquetas para promover conteúdos personalizados e ofertas especiais;

Todas as soluções disponibilizadas operam numa arquitetura orientada a serviços, sendo os seus custos estimados com base nas necessidades do projeto.

4. OnyxBeacon (www.onyxbeacon.com), fundada em 2014, é uma empresa romena especializada em soluções de mico-localização, marketing de proximidade, controlo de ativos e transportes inteligentes recorrendo a Beacons. Além da sua marca própria de Beacons, a empresa disponibiliza aos seus clientes uma plataforma para a gestão dos seus dispositivos BLE.

O acesso à ferramenta está incluída na compra dos Beacons e, além de gerir os dispositivos, permite criar campanhas e visualizar métricas relacionadas com o comportamento dos utilizadores.

5. GPShopper (www.gpshopper.com) é uma plataforma de mobile commerce criada em 2007 nos Estados Unidos. A plataforma possibilita a retalhistas criar uma experiência 'omni-channel' para o seu negócio, fornecendo ferramentas para gestão dos seus Beacons, mobile commerce, mobile marketing e métricas. Dos seus atuais clientes destaca-se a BestBuy, uma das maiores lojas de eletrónica de consumo dos EUA. Presentemente a BestBuy opera, além do mercado norte-americano, no Canadá, México, Porto Rico, Brasil e China.

O GPShopper é uma solução orientada a serviços, sendo os seus custos estimados com base nas necessidades do projeto.

6. Swirl (www.swirl.com), fundada em 2011, é uma empresa norte-americana especializada em marketing tecnológico e publicidade mobile. Além vender a sua marca de Beacons, a empresa disponibiliza aos seus clientes plataformas para a gestão dos seus dispositivos, gestão de campanhas, gestão de publicidade e análise de métricas. A Swirl trabalha com retalhistas de topo norte americanas como a Timberland, Hudson's Bay e Lord & Taylor. As suas plataformas são disponibilizadas segundo o modelo SaaS e os seus custos estimados com base nas especificações de cada projeto.

7. Mobiquity Networks (www.mobiquitynetworks.com) é uma empresa, fundada em 1998 nos Estados Unidos, especializada em tecnologias de publicidade mobile. A Mobiquity fornece serviços que permitem a retalhistas, através da sua rede de Beacons, promover conteúdos personalizados aos clientes e melhorar campanhas de marketing. Além do seu sistema atualmente abranger 320 centros comerciais nos EUA, no seu portefólio de clientes encontra-se a rede de canais por cabo Showtime e as lojas Toys 'R' Us.
A plataforma Mobiquity é disponibilizada segundo o modelo SaaS sendo os seus custos estimados com base nas necessidades do projeto.

8. Sensorberg GmbH (www.sensorberg.com) é uma empresa Alemã fundada em 2013, especializada em desenvolver soluções baseadas em Beacons para diversas áreas de negócio. A Sensorberg tem uma plataforma que permite gerir qualquer marca de Beacons, fazer gestão de campanhas, consultar métricas, disponibiliza APIs e uma aplicação móvel para testes.
Atualmente a sua solução disponibilizada pela empresa Sensorberg é distribuída com base em três planos:
 - Developer Kit: por um valor único de 69,00Eur o plano inclui 3 Beacons e acesso limitado à plataforma;
 - Individual Offers: o valor do plano é estimado com base nas especificações do projeto e inclui acesso total à plataforma, a APIs, a suporte técnico e não existe limite de Beacons;
 - Workshops & Consulting: o valor do plano é estimado com base nas especificações do projeto e inclui *hardware*, configuração, gestão de conteúdos e campanhas, a suporte técnico e serviços de consultoria;

9. BeaconStream (www.beaconstream.com), fundada em 2014, é uma empresa sediada nos Estados Unidos especializada em serviços de marketing mobile, publicidade, integração de aplicações móveis e métricas. Atualmente a empresa, além de vender a sua própria marca de Beacons, disponibiliza uma plataforma para gestão de Beacons segundo o modelo SaaS com os seguintes planos:
 - Emerging Business: subscrição mensal de \$50,00 que inclui a gestão de 5 Beacons, apenas 1 localização, 1000 campanhas mensais e suporte via Email;
 - Small Business: subscrição mensal de \$100,00 e inclui a gestão de 20 Beacons, 3 localizações, 2.500 campanhas mensais e suporte via Email;
 - Medium Enterprises: subscrição mensal de \$200,00 que inclui a gestão de 50 Beacons, 10 localizações, 6.000 campanhas mensais e suporte via Email e Telefone;
 - Large Enterprises: subscrição mensal de \$300,00 e inclui a gestão de 150 Beacons, 20 localizações, 10.000 campanhas mensais e suporte via Email e Telefone;

Todos os planos incluem acesso a APIs e a no futuro disponibilizarão uma aplicação móvel.

Para detalhar as características de cada solução previamente analisada, foi criada uma tabela comparativa da concorrência:

	Identificação dos Concorrentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gestão de Beacons	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Métricas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Disponibilização de APIs	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de Localização		✓							✓
Gestão de Campanhas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Disponibilização de App	✓				✓			✓	
Preço Competitivo	✓	✓		✓					✓

Tabela 2 - Comparação de Funcionalidades entre Concorrentes

■ CONCORRENTES INDIRETOS:

Todas as empresas de desenvolvimento de *software* que implementam soluções à medida para os seus clientes, são concorrentes indiretos da plataforma. Embora este perfil ser pouco detalhado e muito genérico, demonstra que qualquer indivíduo ou organização com aptidões para o desenvolvimento de *software* poderá implementar soluções 'omni-channel' a empresas de comércio a retalho. São também concorrentes indiretos todos os fabricantes de dispositivos *IoT*, pois estes poderão disponibilizar no futuro soluções que forneçam serviços idênticos à plataforma.

Com base nas ferramentas previamente identificadas, esta solução pretende-se distinguir da sua concorrência oferecendo aos seus potenciais clientes uma plataforma de baixo custo, agnóstico a nível de dispositivos (ou seja, não está limitado a fabricantes) e com características específicas para o comércio a retalho.

3.3.4 Comunidade

Com base na evolução do comércio a retalho verificada noutros países e no inquérito desenvolvido para esta dissertação [5], a plataforma tem como missão fornecer às empresas de retalho uma ferramenta de valor acrescentado que permita satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Apesar de a plataforma ser desenvolvida no contexto académico, o projeto final será incorporado numa empresa sediada em Coimbra que continuará o seu desenvolvimento e que será responsável pela sua divulgação e evolução. A boa relação da futura empresa com a comunidade em que se vai inserir será de enorme importância, pois permitirá estabelecer parcerias, contratar recursos competentes e promover a sua imagem.

A empresa que será responsável pela plataforma irá ter uma preocupação elevada em satisfazer os seus recursos humanos, os seus acionistas e acima de tudo promover produtos e serviços de elevado valor e amigos do ambiente.

3.4 Cinco Forças de Porter

3.4.1 Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores são uma peça fundamental em qualquer atividade, pois são estes que fornecem os utensílios dos quais uma empresa depende para produzir. Em muitas áreas de negócio os fornecedores exercem um enorme poder negocial sobre os seus clientes, pois sabem que estes não têm alternativas e sem eles não podem continuar o seu negócio.

Sendo o esta solução uma plataforma de base tecnológica distribuída na *cloud* depende essencialmente de fornecedores de serviços internet e operadores de telecomunicações. Felizmente no mercado existem muitas empresas fornecedoras deste tipo de serviços e, como os custos de mudança são reduzidos, faz com que o sistema proposto não fique refém das mesmas.

Como a plataforma irá possibilitar os seus clientes comprar dispositivos IoT por intermédio da plataforma, é necessário recorrer a fornecedores para a aquisição deste tipo de equipamentos. Muito embora os dispositivos IoT serem relativamente recentes já existem no mercado muitos fabricantes, nomeadamente para os equipamentos pretendidos para a plataforma (Beacons/BLE e NFC).

No que respeita às necessidades essenciais para o bom funcionamento e operacionalidade do sistema, o poder negocial dos fornecedores é baixa.

3.4.2 Poder Negocial dos Clientes

Os clientes, independentemente do mercado ou negócio, exigem sempre o melhor serviço ao mais baixo preço. Sendo os clientes o motor de qualquer negócio, o seu poder negocial é – na maioria dos casos – elevado.

No que respeita ao mercado em análise, devido à sua imaturidade, existem atualmente poucas soluções a nível mundial. As aplicações que existem, além de idênticas nas funcionalidades e serviços prestados, são de valor elevado. Estes fatores diminuem o poder negocial dos clientes.

3.4.3 Potencial de Novas Entradas

O mercado das novas tecnologias, e em particular o de desenvolvimento de *software*, é muito dinâmico e atrativo devido às suas reduzidas barreiras à entrada. Com a evolução das tecnologias, a massificação do uso de dispositivos móveis e a necessidade dos retalhistas satisfazerem as – cada vez maiores – exigências dos consumidores, tornam-se fatores favoráveis ao aparecimento de novos concorrentes.

Tendo em consideração a atratividade do negócio e o capital necessário ser reduzido, o potencial de novas entradas é elevada.

3.4.4 Pressão de Produtos Substitutos

O sistema proposto será uma ferramenta que, além de gerir dispositivos e etiquetas IoT independentemente do fabricante, permite aos retalhistas administrar dados relacionados com as suas lojas e produtos, bem como aceder a métricas relativas ao seu negócio. Estes fatores são uma vantagem



para a solução proposta porque, devido à impossibilidade de exportação de dados relacionados com o negócio, não é possível aos atuais clientes salvar os seus dados para depois importar noutras plataformas. Sendo a plataforma pretendida agnóstica em termos de dispositivos, traz outra vantagem sobre possíveis produtos substitutos porque maior parte destes estão limitados aos fabricantes e poderá tornar alguns equipamentos dos comerciantes obsoletos.

Com base na análise efetuada à concorrência (alínea 2.3.3), atualmente existem poucas ferramentas que podem ser substitutos da plataforma. E, após uma análise às características desejadas para este projeto em comparação com os restantes concorrentes, os produtos que poderão ser substitutos não vão aproveitar os dados de negócio do cliente e alguns dispositivos não serão compatíveis.

Em suma, no que respeita ao custo-benefício para o cliente e a quantidade de soluções existentes, a pressão de produtos substitutos é média.

3.4.5 Rivalidade entre Concorrentes Atuais

A rivalidade entre concorrentes é – normalmente – exibida no que respeita ao preço dos produtos e serviços fornecidos, visto ser esse o fator que mais atrai os consumidores. Mas a disputa por clientes não é apenas refletida no preço, a rivalidade entre concorrentes tem impacto no serviço prestado, na diferenciação e inovação do produto ou serviço prestado.

Quando é analisada a rivalidade entre os concorrentes para este sector de negócio, é difícil perceber qual a fatia do mercado que cada empresa detém, pois essa informação não está disponível. No que respeita à política de preços, quase todas as empresas contactadas estimam as suas soluções com base nas necessidades do cliente.

Com referência à análise efetuada aos atuais concorrentes diretos (alínea 2.3.3), a rivalidade entre os concorrentes pode ser considerada média tendo em consideração os seguintes fatores:

- O número de concorrentes não é elevado;
- Não existe muita diversidade entre as soluções disponibilizadas (Tabela 2);
- Como o mercado se encontra ainda em fase embrionária a margem de crescimento é elevada;
- Os custos inerentes à troca entre produtos e serviços é elevada, uma vez que maior parte das soluções, além recorrem a dispositivos de fabrico ou comercialização própria, não permitem a exportação de dados para outros sistemas concorrentes;
- As barreiras à saída são elevadas devido à dependência do serviço por parte dos clientes;
- A diversidade dos concorrentes é elevado, uma vez que maior parte deles já possui uma forte presença no mercado e, conhecendo bem este sector de negócio, podem ser mais dinâmicos e proactivos na sua estratégia;

3.5 Análise SWOT

O quadro seguinte apresenta a análise SWOT efetuada para a plataforma:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
▪ Elevado grau de diferenciação; ▪ Forte componente tecnológica; ▪ Ferramenta com preços mais competitivos; ▪ Plataforma disponibilizada como um serviço (SaaS); ▪ Gestão de múltiplos fabricantes de dispositivos IoT; ▪ Funcionalidades específicas para o comércio a retalho; ▪ Número reduzido de concorrentes;	▪ Plataforma com pouca maturidade quando comparada com os concorrentes; ▪ Recursos humanos limitados; ▪ Inexistência de clientes; ▪ Ferramenta desconhecida; ▪ Necessidade de ter um volume de clientes elevado;
▪ Recuperação económica; ▪ Internacionalização da plataforma; ▪ Consumidores mais exigentes; ▪ Hábitos de consumo cada vez mais dependentes de tecnologia; ▪ Necessidade do comércio a retalho acompanhar as tendências tecnológicas; ▪ Mercado com margem de crescimento elevado;	▪ Imaturidade do comércio a retalho no que respeita ao uso de dispositivos IoT; ▪ Existência de soluções com mais experiência no mercado; ▪ Surgimento de novas plataformas concorrentes; ▪ Elevado número de PME's de comércio a retalho com pouca propensão à utilização de novas tecnologias no seu negócio;
Oportunidades	Ameaças

Tabela 3 - Análise SWOT da Plataforma

Com base na análise SWOT efetuada, existem Pontos Fracos e Ameaças na plataforma que precisam ser abordados. Por forma a atenuar, ou até mesmo eliminar, estes fatores negativos serão tomadas as seguintes medidas:

- Investir na divulgação da plataforma;
- Contratar recursos humanos que tragam valor acrescentado em áreas estratégicas (marketing e comercial);
- Apostar na constante evolução da plataforma;
- Disponibilizar um plano gratuito da plataforma para incentivar o uso da mesma;
- Possibilitar a compra de dispositivos via a plataforma, e deste modo ter acesso a outra fonte de rentabilidade;
- Procurar estabelecer parcerias com empresas tecnológicas e associações que promovam a inovação;
- Estabelecer uma estratégia proactiva no que respeita à obtenção de clientes;

4 Estratégia Comercial

4.1 Produto

A plataforma tem o nome iindex porque é uma composição dos termos em inglês ‘Interactive Indoor Experience’, que significa experiência “dentro de portas” interativa.

O iindex é uma plataforma *cloud-based* que possibilita às empresas *brick and mortar* e *click and mortar* modernizar as suas lojas e aumentar a experiência de compra dos seus clientes recorrendo a dispositivos IoT.

O objetivo do iindex é fornecer às empresas uma solução, simples e acessível, que permita integrar dispositivos IoT nas suas lojas e interligar os mesmos com outros canais informativos.

4.2 Segmentação

O segmento de mercado que o iindex pretende servir com a sua plataforma é o das pequenas e médias empresas de comércio a retalho. Como já foi identificado anteriormente (capítulo 2.2), dentro deste segmento, as PME's que serão alvo primordial do iindex são as que possuam loja física e vendam os seguintes produtos:

- Equipamento tecnológico, audiovisual e eletrodomésticos;
- Casa, decoração e mobiliário;
- Brinquedos, jogos e consolas;
- Equipamento de desporto e lazer;
- Roupas, calçado e moda;

A escolha recai sobre este segmento porque é aquele detém maior cota de mercado a nível de empresas e maior volume de negócios (capítulo 2.2).

Apesar de a plataforma poder ser utilizada por pessoas singulares (consumidores finais) em pequenos projetos de IoT, a abordagem B2B (*Business-to-Business*) é a que mais se enquadra para as estratégias do iindex.

4.3 Modelo de Negócio

A plataforma iindex será distribuída segundo o modelo *software* como um serviço (SaaS). *Software* distribuído segundo este modelo, ao contrário do tradicional, é vendido como um serviço e a solução encontra-se alojada fora das instalações do cliente. Fornecer uma solução com base neste paradigma torna o custo tipicamente menor (tanto para o cliente como o prestador de serviços) do que o equivalente de *software* empresarial.



Algumas vantagens no modelo SaaS são:

- Simplificação na promoção e distribuição do *software*;
- Redução do investimento por parte dos clientes;
- Atualizações automáticas e transparentes;
- Acesso ao *software* virtualmente em qualquer lugar;
- Cliente paga apenas quando utiliza o *software*;

No que diz respeito à monetização do serviço, o iindex irá permitir aos seus clientes escolher qual a periodicidade de pagamento que mais lhes convém. A plataforma vai disponibilizar duas opções de pagamento, mensal e anual.

O modelo de negócio a adotar para o iindex será o '*freemium*'. Este conceito combina os termos '*Free*' e '*Premium*', e descreve um modelo de negócio que consiste em distribuir uma versão do produto (mais limitada) de forma gratuita e outra versão (com mais funcionalidades) a um determinado preço. Recorrer a este modelo é vantajoso porque permite potenciais clientes usar livremente a plataforma sem que hajam compromissos e, desta forma, aumentar a visibilidade e maturidade da plataforma. Outra vantagem deste modelo é a probabilidade de utilizadores da versão gratuita se tornem em clientes dos planos *premium*.

Juntamente com a distribuição SaaS segundo o modelo '*freemium*', haverá a possibilidade de os clientes adquirirem dispositivos IoT através da plataforma. Possibilitar a compra de equipamentos via o iindex permite, para além de oferecer uma solução completa aos clientes, ter mais uma fonte de receitas.

Em suma, o modelo de negócio estabelecido para a plataforma iindex terá duas fontes de receitas:

1. Distribuição SaaS (mensal ou anual) segundo o modelo '*freemium*';
2. Venda de dispositivos IoT (Beacons e Etiquetas NFC);

4.4 Diferenciação

Durante o processo de análise aos concorrentes, foram identificados as principais características de todas as suas soluções. O que é possível verificar depois desta análise é que embora hajam concorrentes com estratégias comerciais diferentes, maior parte das soluções identificadas são idênticas em termos de funcionalidades disponibilizadas. Este cenário permite ao iindex criar uma estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes.

Com base na análise efetuada aos concorrentes, o iindex irá diferenciar-se das soluções concorrentes acrescentando as seguintes funcionalidades à sua solução:

- Possibilidade de gerir outros instrumentos IoT, como etiquetas NFC e QR Codes;
- Fornecer funcionalidades específicas para o comércio a retalho, como a gestão de lojas, produtos e conjuntos/montras de produtos;



- Gerir utilizadores com base no seu perfil e nível de acesso aos conteúdos;
- Integração e configuração dos dispositivos IoT adquiridos via o iindex;

A tabela seguinte compara as funcionalidades da plataforma iindex com as da concorrência:

	iindex	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gestão de Beacons	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de NFC	✓			✓						
Gestão de QR Codes	✓	✓		✓						
Métricas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Disponibilização de APIs	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de Lojas	✓		✓							✓
Gestão de Produtos	✓					✓				
Gestão de Campanhas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de Conjuntos	✓									
Disponibilização de App	✓	✓				✓			✓	
Preço Competitivo	✓	✓	✓		✓					✓

Tabela 4 - Tabela Comparativa entre o iindex e a Concorrência

Além de marcar a diferença no que respeita às funcionalidades disponíveis, o iindex pretende ser uma solução transparente, intuitiva, atrativa e útil para os seus utilizadores.

4.5 Política de Preço

No que respeita ao cálculo para produtos vendidos segundo o modelo SaaS, não existe numa fórmula universal ou preço ótimo. Devido à complexidade em calcular um preço segundo este modelo, vai ser estimado um valor com base nas despesas médias necessárias para o funcionamento do iindex, o gasto médio em publicidade e margem comercial:

- Servidores e Domínio: ~18Eur/Mês
- Publicidade: ~20Eur/Mês
- Margem Comercial: 30%

Tendo como referência as variáveis anteriores, o valor que permite manter a plataforma operacional é de aproximadamente 49,4Eur/Mês.

Com base no valor operacional calculado, seguindo o modelo de distribuição SaaS, o modelo de negócio 'freemium' e tendo como suporte a análise efetuada aos concorrentes, a plataforma iindex disponibilizará os seguintes planos aos seus clientes:

	Free	Basic	Pro	Ultimate
Número de Beacons	2	6	18	36
Número de NFC	4	12	36	72
Número de QR Codes	4	12	36	72
Número de Lojas	1	1	3	10
Número de Produtos	5	15	45	135
Número de Campanhas	1	5	15	30
Número de Conjuntos	1	5	15	30
iindex Mobile	Sim	Sim	Sim	Sim
Métricas	Não	Não	Sim	Sim
APIs	Não	Sim	Sim	Sim
Suporte Técnico	Não	Email	Email/Telef.	24/7
Preço	0 Eur	24,9 Eur/Mês Pag. Mensal	49,9 Eur/Mês Pag. Mensal	99,9 Eur/Mês Pag. Mensal
		22,9 Eur/Mês Pag. Anual	45,9 Eur/Mês Pag. Anual	90,9 Eur/Mês Pag. Anual

Tabela 5 - Tabela de Preços da Plataforma iindex

As subscrições que sejam pagas anualmente tem um desconto de aproximadamente 10% relativamente ao valor mensal.

Outra fonte de receitas do iindex será a venda de dispositivos IoT. O preço de venda final destes equipamentos está dependente do preço de revenda que os fabricantes vão aplicar. Independentemente do fabricante e do dispositivo, a margem comercial que será aplicada é de 20%.

Os preços e os planos estabelecidos não são finais. Com a evolução da plataforma e um melhor conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes, os preços poderão sofrer alterações assim como existir outros planos.

4.6 Política de Uso

Os utilizadores poderão usar gratuitamente a plataforma desde que escolham o plano 'Free'. Este plano, como referido anteriormente, tem mais limitações do que os planos pagos mas permite testar todas as funcionalidades existentes.

É possível um utilizador alterar o seu plano atual por outro plano, seja por um de valor superior ou inferior, a qualquer altura. A alteração de plano apenas será efetiva quando a subscrição relativa ao serviço escolhido for liquidada. Após o pagamento de um serviço, este valor não será devolvido caso o utilizador

mudar novamente de plano antes do período de subscrição terminar (mensal ou anual). Caso um utilizador mudar para um plano de valor inferior, terá igualmente de proceder ao pagamento desse serviço independentemente do período de subscrição atual se encontrar ainda em vigor.

Sempre que há uma alteração de plano, todos os dados existentes na conta da empresa permanecem inalterados. Quando há uma mudança para um plano de valor inferior, os dados existentes na conta serão limitados de acordo com as especificações do serviço escolhido.

Quando o período de subscrição terminar (mensal ou anual), todas as funcionalidades da plataforma são bloqueadas, impedido desta forma o uso do serviço e o acesso à informação. Este bloqueio só é levantado quando a subscrição é renovada ou quando houver uma troca de plano. Um email de alerta será enviado aos clientes 7 dias antes do fim da subscrição.

As políticas de uso estabelecidas não são definitivas. Com a evolução da plataforma e um melhor conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes, estas políticas poderão sofrer alterações.

4.7 Estratégia Comercial e de Marketing

O primeiro passo para a divulgação da plataforma será a implementação de uma página de internet pública que, além de conter informações relevantes sobre o iindex, permitirá aos interessados registar ou subscrever o serviço. Esta página será o rosto de todo o negócio. Será aqui que os potenciais clientes e utilizadores irão recorrer para obter todas as informações sobre a plataforma. Devido à sua importância, a página terá um interface simples, moderno e intuitivo. Os tópicos principais da página serão:

- Informação sobre o serviço;
- Principais funcionalidades;
- Planos e Preços;
- Formulário de registo/subscrição;
- Contactos;

Quando a página estiver publicada, vai ser iniciado a divulgação propriamente dita da plataforma. Como o iindex é um serviço destinado a lojas de comércio a retalho, a sua abordagem B2B obriga a uma estratégia de marketing focada para empresas. Tendo em atenção este facto, vão ser tomadas as seguintes abordagens para a promoção do iindex:

1. Estratégia de SEO:

Por forma a direcionar tráfego para o *site* e consequentemente transformar visitas em clientes, será implementada uma boa estratégia SEO (otimização de motores de busca).

2. Presença em redes sociais:

As redes sociais são hoje em dia uma ferramenta de comunicação poderosa e indispensável para qualquer organização. Como o iindex é um serviço destinado para empresas, vão ser criados perfis em redes sociais com maior foco empresarial:

- LinkedIn

- Twitter
- Facebook

3. Divulgação em páginas, portais e *blogs* da especialidade:

Aproveitar a existência de inúmeros *sites* na internet dedicados à divulgação de projetos relacionados com o IoT, '*omni-channel*' e Comércio Eletrónico para divulgar o iindex.

4. Publicidade *online*:

Recorrer a anúncios na internet tornou-se, indiscutivelmente, um dos métodos de publicidade mais importantes e comuns hoje em dia. É a forma mais simples e económica de publicitar e direcionar tráfego para um *site*. No que respeita ao público-alvo do iindex, vão ser usadas as seguintes plataformas de publicidade para divulgação dos serviços:

- Google AdWords
- LinkedIn Ads
- Twitter Ads

5. Certificação e acreditação:

Uma página certificada permite aumentar o nível de confiança dos consumidores nos serviços e transações realizados na internet, ajudando deste modo a superar obstáculos e barreiras que poderão existir na vertente digital dos negócios. A acreditação Confiança Online, atribuída pela Associação da Economia Digital (ACEPI), será um dos objetivos da plataforma iindex.

6. Parcerias e registo em associações:

Sendo o iindex um serviço novo que pretende vingar num mercado competitivo como o do comércio a retalho, é fundamental estabelecer parcerias com outras empresas. Pertencer a associações que promovam a divulgação e *networking* entre organizações é uma estratégia que permite estabelecer parcerias, alavancar o nome de uma empresa e divulgar os seus serviços no mercado. Com base nestas vantagens, será objetivo do iindex tornar-se associado da ACEPI.

7. Participação em feiras e eventos:

Participar em feiras e eventos, relacionados com a área de atuação de uma empresa ou produto, é vantajoso porque permite encontrar no mesmo espaço uma grande concentração de potenciais clientes.

8. Divulgação na comunicação social:

Estabelecer contacto com jornais, revistas e programas de televisão/rádio especializados em tecnologia e comércio a retalho por forma a divulgar a plataforma iindex.

9. Venda Direta:

Outro método de divulgação e captação de clientes que será utilizado é, o de recorrer a uma estratégia comercial mais tradicional, a venda direta. Uma equipa comercial irá fazer prospeção de potenciais clientes e adotar uma iniciativa mais proactiva para vender os serviços do iindex.

5 Projeções Financeiras

As projeções financeiras apresentadas foram criadas recorrendo ao modelo económico-financeiro do IAPMEI. Todas as projeções tem um plano temporal de 6 anos e foram criadas com base nas necessidades do projeto e numa previsão de vendas.

5.1 Projeções de Vendas

5.1.1 Mercado Nacional

Não havendo ainda vendas a registar, foram estabelecidos os seguintes objetivos de subscrições em Portugal para ano 2016:

- Plano Basic: 20 Subscrições
- Plano Pro: 15 Subscrições
- Plano Ultimate: 2 Subscrições

O quadro seguinte apresenta uma estimativa do volume de negócios pretendido para a plataforma iindex em Portugal:

MERCADO NACIONAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Plano Basic	4,859	5,344	6,073	7,288	8,745	9,717
Quantidades vendidas	20	22	25	30	36	40
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10.00%	15.00%	20.00%	20.00%	10.00%
Preço Unitário	242.93	242.93	242.93	242.93	242.93	242.93
Plano Pro	7,302	7,789	8,763	10,223	11,684	12,658
Quantidades vendidas	15	16	18	21	24	26
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5.00%	10.00%	15.00%	15.00%	10.00%
Preço Unitário	486.83	486.83	486.83	486.83	486.83	486.83
Plano Ultimate	1,949	1,949	1,949	2,924	3,899	4,873
Quantidades vendidas	2	2	2	3	4	5
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5.00%	10.00%	30.00%	20.00%	20.00%
Preço Unitário	974.63	974.63	974.63	974.63	974.63	974.63
Serviços Personalizados	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	14,110	15,083	16,785	20,435	24,328	27,248

Tabela 6 - Projeções de Vendas em Portugal

5.1.2 Exportações

Não havendo ainda vendas a registrar, foram estabelecidos os seguintes objetivos de subscrições para o mercado internacional para ano 2017:

- Plano Basic: 25 Subscrições
- Plano Pro: 15 Subscrições
- Plano Ultimate: 5 Subscrições

O quadro seguinte apresenta uma estimativa do volume de negócios pretendido para a plataforma iindex a nível internacional:

Prestação de Serviços - EXPORTAÇÕES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Plano Basic	0	6,073	6,802	8,260	10,689	12,875
Quantidades vendidas		25	28	34	44	53
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10.00%	20.00%	30.00%	20.00%
Preço Unitário		242.93	242.93	242.93	242.93	242.93
Plano Pro	0	7,302	8,276	9,737	12,658	15,092
Quantidades vendidas		15	17	20	26	31
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10.00%	20.00%	30.00%	20.00%
Preço Unitário		486.83	486.83	486.83	486.83	486.83
Plano Ultimate	0	4,873	5,848	6,822	8,772	10,721
Quantidades vendidas		5	6	7	9	11
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10.00%	20.00%	30.00%	20.00%
Preço Unitário		974.63	974.63	974.63	974.63	974.63
Serviços Personalizados	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0	18,249	20,926	24,819	32,118	38,688

Tabela 7 - Projeções de Vendas em Exportações

5.2 Fornecimentos e Serviços Externos

A próxima tabela resume os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		81.25	974.96	1,004.21	1,034.33	1,065.36	1,097.33	1,130.25
Publicidade e propaganda	23%	100%		20.00	240.00	247.20	254.62	262.25	270.12	278.23
Materiais										
Material de escritório	23%	100%		20.00	240.00	247.20	254.62	262.25	270.12	278.23
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%	25.00	300.00	309.00	318.27	327.82	337.65	347.78
Combustíveis	23%	80%	20%					960.00	988.80	1,018.46
Água	6%	80%	20%	15.00	180.00	185.40	190.96	196.69	202.59	208.67
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56
Comunicação	23%	10%	90%	40.00	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24	556.45
Despesas de representação	23%	100%		5.00	60.00	61.80	63.65	65.56	67.53	69.56
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		10.00	120.00	123.60	127.31	131.13	135.06	139.11
TOTAL FSE					3,194.96	3,290.81	3,389.53	5,074.01	5,226.23	5,383.02

FSE - Custos Fixos	2,666.96	2,746.97	2,829.38	4,305.05	4,434.20	4,567.23
FSE - Custos Variáveis	528.00	543.84	560.16	768.96	792.03	815.79
TOTAL FSE	3,194.96	3,290.81	3,389.53	5,074.01	5,226.23	5,383.02

IVA	552.44	569.01	586.08	746.91	769.32	792.40
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FSE + IVA	3,747.40	3,859.82	3,975.62	5,820.92	5,995.54	6,175.41
------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Tabela 8 - Fornecimentos e Serviços Externos

O valor estimado para os Trabalhos Especializados foi calculado tendo em conta as seguintes necessidades:

- Alojamento e Domínio da Plataforma
- Contabilidade e Serviços Administrativos

Em 2018 prevê-se o recurso a um comercial para promover a plataforma. As comissões atribuídas são 10% do seu valor de vendas. Para este quadro estimou-se que 40% do volume total de negócios foi alcançado pelo comercial.

5.3 Gastos com Pessoal

Este quadro expressa os custos previstos com os colaboradores da empresa. Tendo em conta as reais necessidades da plataforma e os recursos necessários para atingir os objetivos propostos a longo prazo, existe a necessidade de dois colaboradores a tempo inteiro:

- Programador: Responsável pela manutenção, gestão e evolução da plataforma.
- Comercial: Responsável pela prospeção e captação de clientes;

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial / Marketing				1	1	1
Manutenção e Desenvolvimento	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	2	2	2

<u>Remuneração base mensal</u>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial / Marketing				535	551	568
Manutenção e Desenvolvimento	535	551	568	585	602	620

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial / Marketing				7,490	7,715	7,946
Manutenção e Desenvolvimento	7,490	7,715	7,946	8,185	8,430	8,683
TOTAL	7,490	7,715	7,946	15,675	16,145	16,629

<u>Outros Gastos</u>		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social							
Pessoal	23.75%	1,779	1,832	1,887	3,723	3,834	3,949
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	75	77	79	157	161	166
Subsídio Alimentação	90.00	990	1,020	1,050	2,164	2,229	2,295
TOTAL OUTROS GASTOS		2,844	2,929	3,017	6,043	6,224	6,411

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	10,334	10,644	10,963	21,718	22,369	23,040
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Pessoal	7,490	7,715	7,946	15,675	16,145	16,629
Encargos sobre remunerações	1,779	1,832	1,887	3,723	3,834	3,949
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	75	77	79	157	161	166
Gastos de acção social	990	1,020	1,050	2,164	2,229	2,295
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	10,334	10,644	10,963	21,718	22,369	23,040

<u>Retenções Colaboradores</u>		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9.30%						
Outro Pessoal	11.00%	824	849	874	1,724	1,776	1,829
Retenção IRS Colaborador	13.20%	989	1,018	1,049	2,069	2,131	2,195
TOTAL Retenções		1,813	1,867	1,923	3,793	3,907	4,024

Tabela 9 - Gastos com Pessoal

5.4 Investimentos

O próximo quando tem como objetivo apresentar os investimentos que são necessários realizar. A natureza da plataforma iindex não requer nenhum investimento significativo. Será apenas necessário renovar equipamento informático a cada 2 anos e comprar uma viatura para serviço comercial em 2019.

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico			500			500
Equipamento de Transporte				10,000		
Total Activos Fijos Tangíveis			500	10,000		500
Total Investimento			500	10,000		500

IVA	23%		115			115
-----	-----	--	-----	--	--	-----

Valores Acumulados	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico			500	500	500	1,000
Equipamento de Transporte				10,000	10,000	10,000
Total Activos Fijos Tangíveis			500	10,500	10,500	11,000
Total			500	10,500	10,500	11,000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Activos fixos tangíveis	
Equipamento Básico	20.00%
Equipamento de Transporte	25.00%

Depreciações e amortizações	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Depreciações & Amortizações			100	2,600	2,600	2,700

Depreciações & Amortizações acumuladas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis			100	2,700	5,300	8,000
Activos Intangíveis						
TOTAL			100	2,700	5,300	8,000

Valores Balanço	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis			400	7,800	5,200	3,000
Activos Intangíveis						
TOTAL			400	7,800	5,200	3,000

Tabela 10 - Investimentos

5.5 Fundo de Maneio

É importante definir as necessidades de fundos que o projeto irá necessitar para poder prosseguir sem que hajam problemas de Tesouraria.

Atendendo às necessidades do iindex, será estabelecido um fundo de maneio de 1500 Euros para fazer face a eventuais problemas de tesouraria.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Clientes						
Inventários						
Estado						
TOTAL	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	312	322	331	485	500	515
Estado	973	1,033	1,107	1,615	1,852	2,004
TOTAL	1,285	1,355	1,439	2,100	2,351	2,519

Fundo Maneio Necessário	215	145	61	-600	-851	-1,019
Investimento em Fundo de Maneio	215	-70	-84	-661	-252	-168

ESTADO	973	1,033	1,107	1,615	1,852	2,004
SS	216.90	223.40	230.11	453.91	467.53	481.55
IRS	82.39	84.86	87.41	172.42	177.59	182.92
IVA	673.23	725.01	789.89	988.29	1,206.52	1,339.90

Tabela 11 - Fundo de Maneio

5.6 Financiamento

Devido ao reduzido investimento inicial e o volume de vendas projetado, não existe necessidade em financiar o projeto nos próximos 6 anos.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento	215	-70	416	9,339	-252	332
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	200	-100	400	9,500	-300	300

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	436	14,548	17,544	14,497	22,288	28,809
Capital						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	436	14,548	17,544	14,497	22,288	28,809

Tabela 12 - Financiamento

5.7 Demonstração de Resultados

O próximo quadro compara os proveitos e os custos resultados da atividade da empresa. Como é possível verificar, a projeção efetuada com base nos objetivos do iindex representa uma rentabilidade líquida positiva:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	14,110	33,332	37,711	45,254	56,446	65,936
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	3,195	3,291	3,390	5,074	5,226	5,383
Gastos com o pessoal	10,334	10,644	10,963	21,718	22,369	23,040
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	582	19,397	23,359	18,462	28,850	37,512
Gastos/reversões de depreciação e amortização			100	2,600	2,600	2,700
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	582	19,397	23,259	15,862	26,250	34,812
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	582	19,397	23,259	15,862	26,250	34,812
Imposto sobre o rendimento do período	145	4,849	5,815	3,966	6,563	8,703
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	436	14,548	17,444	11,897	19,688	26,109

Tabela 13 - Demonstração de Resultados

5.8 Cash Flow

O mapa de *cash-flow* seguinte evidencia o saldo entre as entradas e saídas de capital para este projeto. Se a plataforma iindex atingir os objetivos propostos, terá um *cash-flow* sempre positivo ao longo dos 6 apesar dos investimentos necessários para a exploração da sua atividade.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	436	14,548	17,444	11,897	19,688	26,109
Depreciações e amortizações			100	2,600	2,600	2,700
Provisões do exercício						
	436	14,548	17,544	14,497	22,288	28,809
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-215	70	84	661	252	168
CASH FLOW de Exploração	221	14,618	17,628	15,158	22,539	28,977
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo			-500	-10,000		-500
Free cash-flow	221	14,618	17,128	5,158	22,539	28,477
CASH FLOW acumulado	221	14,839	31,967	37,124	59,664	88,141

Tabela 14 - Cash-Flow

5.9 Plano Financeiro

Com base na análise efetuada anteriormente, é possível extrair o Plano Financeiro. Aqui encontra-se definido com mais detalhe as origens e aplicações de fundos no projeto.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	582	19,397	23,359	18,462	28,850	37,512
Capital Social (entrada de fundos)						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		70	84	661	252	168
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	582	19,467	23,442	19,123	29,102	37,680
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo			500	10,000		500
Inv Fundo de Maneio	215					
Imposto sobre os Lucros		145	4,849	5,815	3,966	6,563
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	215	145	5,349	15,815	3,966	7,063
Saldo de Tesouraria Anual	366	19,322	18,093	3,308	25,137	30,618
Saldo de Tesouraria Acumulado	366	19,688	37,781	41,090	66,226	96,844
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	6,082	14,928	7,206	22,812	38,798	69,857
Soma Controlo	-5,716	4,760	30,575	18,278	27,428	26,987

Tabela 15 - Plano de Financeiro

5.10 Balanço

O quadro seguinte representa a situação patrimonial do projeto no que respeita ao seu passivo e capital próprio.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente			400	7,800	5,200	3,000
Activos fixos tangíveis			400	7,800	5,200	3,000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente	7,582	16,428	8,706	24,312	40,298	71,357
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	7,582	16,428	8,706	24,312	40,298	71,357
TOTAL ACTIVO	7,582	16,428	9,106	32,112	45,498	74,357

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		436	14,984	32,428	44,324	64,012
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	436	14,548	17,444	11,897	19,688	26,109
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	436	14,984	32,428	44,324	64,012	90,122

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	1,430	6,204	7,253	6,065	8,914	11,222
Fornecedores	312	322	331	485	500	515
Estado e Outros Entes Públicos	1,118	5,883	6,922	5,580	8,414	10,707
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	1,430	6,204	7,253	6,065	8,914	11,222

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1,866	21,188	39,681	50,390	72,926	101,344
--	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Tabela 16 - Balanço Provisional

6 Conclusão

O presente start-up plan permitiu descrever com detalhe o objetivo do iindex, conhecer o mercado onde irá operar e qual a sua estratégia de entrada no mercado.

Com base nas análises realizadas, foi efetuada uma Projeção Financeira por forma a avaliar a viabilidade da plataforma iindex. Como o sistema ainda não se encontra no mercado, e não existindo vendas efetuadas, foi feita uma previsão financeira tendo como suporte os objetivos comerciais traçador para o iindex bem como as suas necessidades operacionais. O resultado da projeção financeira demonstrou que o projeto proposto necessita de pouco investimento inicial e poderá ser auto sustentável ao fim do seu primeiro ano, caso os objetivos comerciais sejam alcançados.

7 Bibliografia

- [1] IGNIOS, “Insolvências e Novas Constituições - Set 2015,” 2015.
- [2] APED, “Barómetro de Vendas 3º Trimestre,” APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, 2015.
- [3] Racios, “Estatísticas de Empresas em Actividade,” 2015. [Online]. Available: <https://goo.gl/saE8SH>.
- [4] INE, “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3,” INE - Instituto Nacional de Estatística, 2007.
- [5] R. Lopes, “Uso das Novas Tecnologias nos Hábitos de Consumo em Portugal,” 2015.
- [6] I. Instituto dos Registos e Notariado, “Portal Estatístico de Informação Empresarial,” 2011. [Online]. Available: <http://goo.gl/HUnBIL>.
- [7] ACEPI, “Legislação,” [Online]. Available: <http://goo.gl/Nmi0fv>.
- [8] B. d. Portugal, “Projeções para a economia portuguesa: 2015-2017,” 2015.
- [9] IDC, “Tech Insights 2020,” 2014. [Online]. Available: <http://goo.gl/E2iPwn>.
- [10] I. N. d. Estatística, “Censos 2011 – Resultados Provisórios,” INE, 2011.
- [11] PORDATA, “PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo,” [Online]. Available: <http://pordata.pt/Portugal/Agregados+domesticos+privados++por+grupo+etario+do+representante+da+familia-821>.
- [12] I. N. d. Estatística, “Estatísticas do Comércio 2010,” INE, 2010.
- [13] U. -. A. p. a. S. d. C. C. -. C. d. I. e. E. d. S. LINI - Lisbon Internet and Networks, “A Utilização da Internet,” 2010.
- [14] C. W. Portugal, “Portugueses pesquisam online mas compram offline,” [Online]. Available: <http://www.computerworld.com.pt/2011/10/14/portugueses-pesquisam-online-mas-compram-offline/>.
- [15] J. Sol, “Portugueses têm apertado o cinto, mas este ano vai ser pior,” [Online]. Available: http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=44045.
- [16] J. i, “Portugal vai ter a maior redução do consumo e do investimento na Europa em 2012,” [Online]. Available: <http://www.ionline.pt/dinheiro/portugal-vai-ter-maior-reducao-consumo-investimento-na-europa-2012>.
- [17] J. d. Negócios, “Portugal com a maior queda homóloga nas vendas a retalho da UE,” [Online]. Available: http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=571815.
- [18] R. Lopes, “Inquérito sobre a necessidade desta plataforma...”
- [19] P. F. (Edigma), “O Futuro do Retalho: 9 Tendências,” [Online]. Available: http://www.tormo.pt/noticias/9278/O_futuro_do_retalho_%E2%80%93_9_tendencias_por_Pedro_Fernandes_Edigma.html.
- [20] Wikipedia, “Michael Porter,” [Online]. Available: <https://goo.gl/6hBc8i>.