



Plano de negócios de plataforma *online* sobre marcas

Portuguesas:

Lissabon.com

Sofia Monteiro Ferreira

Orientador: Prof. Rui Ferreira

Docente Assistente Convidado do Departamento de Finanças

2018

Agradecimentos

Antes de mais gostaria de agradecer a um conjunto de pessoas que contribuíram, direta e indiretamente, para a conclusão deste projeto, nomeadamente:

Ao Professor Rui Ferreira pela sua orientação, pelo esforço dedicado na sua orientação muitas vezes à distância, e pelas suas críticas e recomendações, sempre construtivas, no sentido de me encaminhar para o caminho mais acertado para a conclusão deste projeto.

Agradeço à minha família por me apoiar em toda a logística que envolve trabalhar e fazer um projeto de mestrado ao mesmo tempo.

E aos meus amigos que me apoiaram e criticaram de forma construtiva o projeto.

Resumo

O projeto tem como objetivo analisar a viabilidade de um plano de negócios, na área de *e-commerce*, cada vez mais usado e com mais vantagens para os consumidores em todo o mundo. Deste modo, o projeto passa por uma plataforma orientada não só para a venda de produtos de marcas portuguesas, como para a expansão e divulgação do nome de Portugal pelo mundo fora. Conciliando o ato de compra com divulgação de cidades e características históricas de Portugal, acabando por proporcionar muito mais do que apenas um ato de compra *online*.

Este plano de negócios passa por avaliar a viabilidade económica desta forma de consumo cada mais adotada pela sociedade, orientada para um retorno do capital a investir no mesmo.

O projeto inicia-se com uma base sustentada de revisão bibliográfica, de modo a ser orientado de acordo com as tendências e comportamentos de consumo, seguindo-se uma análise situacional para avaliação das condições do mercado. Posteriormente será definido um plano operacional e a estratégia a adotar pelo *Lissabon.com*.

Por último serão apresentados os resultados da avaliação económica num horizonte temporal de seis anos.

Palavras-chave: *E-commerce*, Consumidores, Marcas Portuguesas, Plano de negócios, Compra

Abstract

This business plan aims to analyze the viability in the e-commerce area, increasingly used and with more advantages for consumers around the world.

In this way, the project, goes through a platform orientated, not only for the sale of Portuguese products and brands, but also to extend the name of Portugal worldwide.

Being projected to offer more than a simple experience of buying products online, but at the same time offering curiosities about historical moments and cities of Portugal.

This business plan pretends to evaluate the economic viability of this modern way of consume, directed to a return of capital to invest in it.

The project begins with a sustained basis of bibliographical revision, in order to be orientated according to trends and consumer's behavior, followed by a situational analyze to evaluate the market conditions.

Later, will be defined an operational plan and the strategy to be adopted by Lissabon.com.

Finally, the results of the economic evaluation will be presented over a six-year time horizon.

Keywords: E-commerce, Consumers, Brands, Portuguese, Business Plan, Buy

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Índice de imagens.....	vii
Índice de tabelas	viii
Índice de gráficos	ix
1. Serviços oferecidos	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1. Caracterização do negócio	3
2.1.1. A oportunidade.....	3
2.2. Conceito do negócio.....	4
2.2.1. A importância da <i>internet</i>	4
2.2.2. Consumo de moda.....	6
2.2.3. Consumo através de plataformas <i>online</i>	10
2.3. Plano de negócios.....	12
2.4. E-commerce	13
2.5. Avaliação de projetos de investimento.....	16
2.5.1. Métodos de Avaliação de projetos de investimento	17
2.5.2. Análise de sensibilidade.....	19
3. Análise situacional – Caracterização do mercado.....	19
3.1. Envolvente mediata	19
3.1.1. Análise PESTEL	20
3.1.1.1 Enquadramento político.....	20
3.1.1.2 Enquadramento económico	22
3.1.1.3 Enquadramento sociocultural	24

3.1.1.4	Enquadramento tecnológico	26
3.1.1.5	Enquadramento legal	28
3.2.	Envolvente imediata	29
3.2.1.	Evolução do setor - Consumo de moda através do comércio <i>online</i>	29
3.2.2.	Fornecedores	32
3.2.3.	Concorrência	33
3.2.4.	Clientes	34
3.3.	Oportunidades e ameaças	34
3.4.	Fatores críticos de sucesso	35
3.5.	Quantificação do mercado.....	35
3.6.	Síntese do diagnóstico situacional.....	36
4.	Enquadramento Estratégico.....	36
4.1.	Visão estratégica	36
4.2.	Proposta de valor.....	37
4.3.	Vantagem competitiva.....	38
4.4.	Objetivos estratégicos	39
4.4.1.	Previsão de vendas	39
4.5.	Modelo de negócio	40
5.	Plano operacional	41
5.1.	Marketing mix	41
6.	Análise da viabilidade económica e financeira	43
6.1.	Pressupostos	43
6.2.	Projeção de vendas	43
6.3.	Projeção de Gastos	44
6.3.1	Gastos com pessoal	44
6.3.2	Fornecimentos e serviços externos	44
6.3.3	Investimento.....	45

6.4.	Demonstrações financeiras.....	46
6.4.1.	Demonstrações de resultados previsionais	46
6.4.2.	<i>Cash Flows</i> operacionais	46
7.	Decisão.....	46
8.	Bibliografia.....	48
9.	Anexos.....	55
9.1.	Anexo 1: Marcas Portuguesas	55
9.2.	Anexo 2: Custos com Pessoal.....	56
9.3.	Anexo 3: Custos com Fornecimentos e Serviços Externos	57
9.4.	Anexo 4: Custos com Investimento.....	57
9.5.	Anexo 5: Projeção de vendas (cenário pessimista)	58
9.6.	Anexo 6: Projeção de vendas (cenário otimista)	58
9.7.	Anexo 7: Demonstração de Resultados (cenário pessimista).....	59
9.8.	Anexo 8: Demonstração de Resultados (cenário otimista).....	59
9.9.	Anexo 9: Cash-Flows (cenário pessimista)	60
9.10.	Anexo 10: Cash-Flows (cenário otimista)	60

Índice de imagens

FIGURA 1 - VARIÁVEIS QUE EXPLICAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMO DE MODA.	7
FIGURA 2 - PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA POR GUO E BARNES.....	12
FIGURA 3 - PROCESSO DE DECISÃO ASSOCIADO A COMPRAS ONLINE POR O'KEEFE E MCEACHERN.	15
FIGURA 4 - COMPORTAMENTOS E EXPETATIVAS DOS CONSUMIDORES.....	16
FIGURA 7 POPULAÇÃO COM IDADE ATÉ AOS 14 ANOS	25
FIGURA 7 POPULAÇÃO COM IDADES ENTRE OS 15 E 65 ANOS	25
FIGURA 7 POPULAÇÃO COM IDADE SUPERIOR A 65 ANOS.....	25
FIGURA 10 POPULAÇÃO COM IDADES ATÉ 14 ANOS.....	26
FIGURA 10 POPULAÇÃO COM IDADES ENTRE OS 15 E 65 ANOS	26
FIGURA 10 POPULAÇÃO COM IDADE SUPERIOR A 65 ANOS.....	26
FIGURA 11 - VARIÁVEIS QUE DETERMINAM A CONFIANÇA DOS CONSUMIDORES.....	32

Índice de tabelas

TABELA 1 - PRINCIPAIS ÍNDICES ECONÓMICOS DA CHINA.....	22
TABELA 2 - PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS DOS EUA.....	23
TABELA 3 - PRINCIPAIS ÍNDICES ECONÓMICOS DO REINO UNIDO.....	23
TABELA 4 - PRINCIPAIS ÍNDICES ECONÓMICOS DO JAPÃO.....	23
TABELA 5 - PRINCIPAIS ÍNDICES ECONÓMICOS DA ALEMANHA.....	24
TABELA 6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO NEGÓCIO.....	34
TABELA 7 – SÍNTESE DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	36
TABELA 8 – PRESSUPOSTOS UTILIZADOS	43

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 - PERCENTAGEM DA POPULAÇÃO GLOBAL COM ACESSO À INTERNET. FONTE: THE STATISTICS PORTAL	5
GRÁFICO 2 - NÚMERO DE UTILIZADORES POR PAÍS (EM MILHÕES). FONTE: THE STATISTICS PORTAL.....	6
GRÁFICO 3 - MOTIVOS DE LEALDADE PARA COM UMA MARCA.....	8
GRÁFICO 4 - PRIORIDADES NAS ESCOLHAS DOS CONSUMIDORES NO ATO DE COMPRA.	9
GRÁFICO 5 - GRAU DE ABERTURA DOS CONSUMIDORES A NOVAS MARCAS.....	9
GRÁFICO 6 - REPRESENTAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO DA CHINA.	24
GRÁFICO 7 - REPRESENTAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO DOS EUA.....	25
GRÁFICO 8 - REPRESENTAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO DO REINO UNIDO.	25
GRÁFICO 9 - REPRESENTAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO DO JAPÃO.	25
GRÁFICO 10 - REPRESENTAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO DA ALEMANHA.	26
GRÁFICO 11 PERCENTAGEM DE USERS DE INTERNET POR CONTINENTE.	27
GRÁFICO 12 NÚMERO DE USERS NOS TOP 5 (EM % SOBRE A POPULAÇÃO TOTAL).....	27
GRÁFICO 13 POPULAÇÃO (EM BILIÕES).	28
GRÁFICO 14 - VENDAS MUNDIAIS DE E-COMMERCE (EM BILIÕES DE DÓLARES).	30
GRÁFICO 15 VENDAS DOS PAÍSES TOP 5 DE E-COMMERCE (EM BILIÕES DE DÓLARES).....	31

1. Serviços oferecidos

O Lissabon.com será uma plataforma de comércio *online* de vestuário e acessórios exclusivamente de marcas Portuguesas. Funcionará através de um *website*, que possibilitará o acesso a produtos de vestuário, calçado e acessórios de produção nacional e, por isso, possibilita acima de tudo o acesso a produtos diferentes das lojas convencionais espalhadas pelo mundo. O *site* contará com um elevado número de marcas que disponibilizam uma grande diversidade de produtos portugueses, que conseguiram conciliar *design* e qualidade mantendo preços competitivos face a marcas de maior dimensão. A sensação de exclusividade que pretendemos passar aos nossos clientes, prende-se com o facto de disponibilizarmos poucos produtos de cada marca que representamos. Assim, os nossos utilizadores sentem que estão a comprar produtos que nem todos irão ter, uma vez que a ideia será vender essencialmente fora das fronteiras de Portugal.

O *website* permitirá o acesso a uma vasta gama de produtos e a realização de compras diretamente na plataforma de uma forma fácil e rápida. Permitirá a comparação de preços entre os diversos produtos e será criado um perfil do utilizador tendo em conta as suas preferências, através dos artigos selecionados. Uma forma de conseguirmos uma relação mais intimista com os nossos utilizadores será exatamente dar conta que entendemos as suas preferências e os direcionamos para elas.

Uma das novidades a ser incorporada no *site*, será um campo destinado à história das marcas e da indústria têxtil e de vestuário em Portugal, assim como descrições do próprio país e das cidades onde estão localizadas as marcas e as suas produções, tornando-o assim, além de uma plataforma de consumo, uma plataforma didática que satisfaça a curiosidade dos consumidores. Este fator de diferenciação acaba por tornar o Lissabon.com mais credível e com maior interesse.

Será indispensável um espaço reservado a opiniões e questões que possam surgir por parte dos utilizadores de forma a ajudá-los no processo de tomada de decisão e a garantir confiança, credibilidade e fiabilidade. Este espaço possibilitar-nos-á uma perceção da qualidade do nosso serviço oferecido e avaliar a imagem e o posicionamento da empresa.

Numa fase posterior será lançada uma versão *mobile* disponível para *smartphones* que possibilitará um acesso mais recorrente e facilitado aos utilizadores.

Inicialmente o Lissabon.com focar-se-á em países com as maiores estatísticas relativamente ao consumo *online*, analisados mais à frente, no ponto “plano de negócios”.

Tendo em conta o *target* definido, a plataforma *website* e a versão *mobile* vão estar disponíveis em várias línguas e o pagamento das compras será feito através de cartão de crédito, onde a conversão do montante a pagar será feita consoante a opção de moeda pretendida. A conversão do dinheiro será uma ferramenta essencial para facilitar o pagamento dos utilizadores.

2. Revisão de literatura

2.1. Caracterização do negócio

2.1.1. A oportunidade

Segundo o relatório da “Envolvente Empresarial” de dezembro de 2016, em Portugal, o número de empresas na indústria transformadora tem vindo a diminuir ao longo dos anos. A acompanhar estas estatísticas encontra-se, naturalmente, a indústria têxtil e de vestuário. Este acontecimento deve-se, essencialmente, ao crescimento da indústria têxtil da Ásia, explicado pelo Anuário de Mercado (2015). O Continente Asiático tem vindo a registar constantes aumentos nas suas exportações para a Europa, América do Norte, África e Médio Oriente, sendo que as exportações de vestuário têm seguido o mesmo registo, visto que a Ásia é o maior exportador atualmente, (Anuário de Mercado, Junho 2015). Apesar deste fator, observamos ainda no relatório, que o volume de negócios no ramo do comércio a retalho registou uma variação positiva, face ao período homólogo, sendo de cerca de 3,4% no que respeita a produtos não alimentares (Envolvente Empresarial, 2016).

Apesar da conjuntura económica, o número de marcas Portuguesas de têxtil e vestuário e de calçado tem vindo a aumentar, salientando ainda que, a grande maioria delas aposta na produção nacional. Isto porque, apesar das estatísticas serem desfavoráveis em comparação com a Ásia, a nossa indústria tem uma vantagem competitiva em relação ao maior exportador atual, a qualidade dos produtos. Deste modo, as marcas portuguesas investindo na qualidade dos produtos e no *design*, são de facto uma vantagem competitiva e diferenciadora em relação ao exportador número um desta indústria.

De acordo com com Abed *et al*, Cheng (2015), o “*e-commerce*” é vital para diversos negócios se manterem competitivos e é um importante fator de crescimento económico. Em Portugal existem cada vez mais marcas de têxtil e vestuário que apostam na qualidade e *design* dos produtos, aproveitando o sector desenvolvido e de qualidade da indústria transformadora que possuímos no nosso país. Apesar de algumas das marcas já representarem uma dimensão razoável, a maioria delas são de pequena dimensão, por falta de reputação ou até pela dimensão

do mercado Português, mas com grande oportunidade de crescimento. Deste modo, uma plataforma *online* de venda de marcas Portuguesas, seria uma excelente oportunidade destas marcas ganharem novos mercados e, por essa via, aumentarem a sua estrutura. Uma vez que o tempo é um recurso escasso hoje em dia, há uma maior adesão e preocupação por parte dos consumidores na simplicidade e rapidez dos processos. As **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) têm vindo a permitir uma crescente facilidade no acesso a informação a todo o momento e em qualquer lugar.

É deste modo que surge o *Lissabon*, um *site* de venda *online* de têxtil, vestuário e calçado, apenas de marcas Portuguesas, direcionado para países com poder económico e com estatísticas favoráveis no que diz respeito ao consumo online.

2.2. Conceito do negócio

2.2.1. A importância da *internet*

As tecnologias de informação e o empreendedorismo encontram-se intimamente ligados, uma vez que as TI são uma componente essencial que servem de inspiração e possibilitam o aparecimento de novos empreendedores (Del Giudice & Straub, 2011). Os autores Mcknight *et al* (2002), Kollman (2006), Serarois-Tarrés *et al* (2006) sustentam a opinião dos anteriores, acrescentando que este elo de ligação se torna mais evidente no contexto de *start-ups* criadas na *internet*. Alguns exemplos de *start-ups* criadas virtualmente que cresceram em dimensões astronómicas e se tornaram verdadeiros sucessos são a *Google*, o *Skype*, o *Facebook*, o *Whatsapp* e o *Instagram* (Spiegel *et al*, 2016).

Um facto irrefutável é que esta influência das TI sobre as *start-ups*, primeiramente se deve à *internet* e a tudo o que esta possibilita e dispõem. Para Ghosh (1998), a *internet* tornou-se um importante canal para o comércio em muitos negócios. As oportunidades que esta oferece em permitir contato direto com qualquer pessoa em qualquer lugar, de criar relações interativas entre cliente e fornecedores e entregar novos produtos e serviços a um preço muito inferior. Para o autor a *internet* apresenta quatro grandes oportunidades: através da mesma as empresas podem estabelecer contato e ligações diretamente com o cliente; as empresas podem ignorar alguns intervenientes na cadeia de abastecimento e tornar o processo menos dispendioso, por

exemplo dispensando retalhistas ou distribuidores; podem desenvolver novos produtos e serviços para novos clientes; e uma empresa pode tornar-se a maior de uma indústria específica ou de um segmento de mercado, controlando o acesso dos clientes e estabelecendo novas regras de negócio.

De forma a sustentar o poder da *internet*, interessa fazer uma observação acerca dos seus consumidores e de como está distribuída. Tendo em conta o *Statistic Portal*, no gráfico seguinte (1) temos a distribuição da população mundial com acesso à *internet* por países desenvolvidos e em desenvolvimento. Como seria de esperar, a percentagem de população com acesso à *internet* é bastante superior nos países desenvolvidos em comparação com os países em desenvolvimento. Salientando ainda que estas percentagens têm vindo a aumentar consideravelmente ao longo dos anos. Pode-se observar que, em ambos os casos, as percentagens aumentaram mais de 20% de 2005 a 2016.

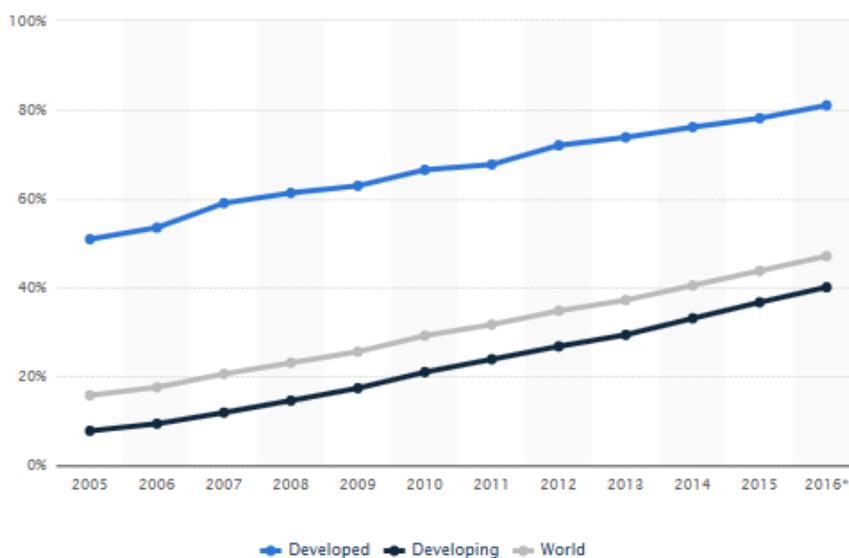


Gráfico 1 - Percentagem da população global com acesso à Internet. Fonte: The Statistics Portal

Interessa também perceber quais os países com maior número de utilizadores para posteriormente interligar com os países com maior consumo através do comércio *online*. Tendo em conta as estatísticas, o país com maior número de utilizadores é a China, ocupando o primeiro lugar com mais de 700 milhões de utilizadores, seguidamente encontra-se a Índia, com cerca de 450 milhões de utilizadores, em terceiro lugar está os EUA com cerca de 287 milhões, e, por fim, o Brasil com cerca de 139 milhões de utilizadores.

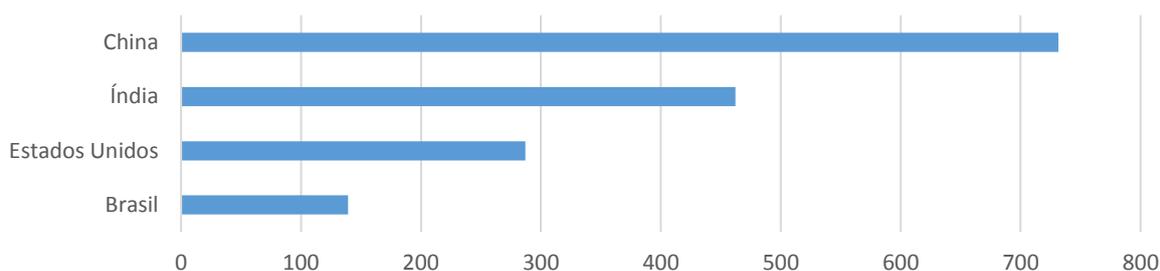


Gráfico 2 - Número de utilizadores por país (em Milhões). Fonte: The Statistics Portal.

2.2.2. Consumo de moda

Workman e Cho (2013) citam Sheth (1981, 1983) quando este explica a teoria associada à definição de “*shopping preference*”, preferências dos consumidores no ato de realizar compras. O autor afirma que esta teoria se constrói baseada em quatro pilares: predisposição, motivos, métodos para tomadas de decisão e opções de compra. Predisposição resulta das deliberações de um indivíduo e os motivos são as necessidades funcionais do mesmo e os seus consumismos não funcionais, ou seja, por questões emocionais, sociais ou meramente por impulso.

Embora existam inúmeros estudos que analisam a variável “marca”, esta acaba por não ser suficiente para o estudo em questão, uma vez que todos indicam que se encontra fortemente correlacionada. Deste modo, Sheth (1981, 1983) sugere que, por forma a obter um melhor entendimento do comportamento do consumo de moda, é necessário um estudo mais complexo com múltiplas análises. Assim, o autor propõe a análise de mais duas variáveis: produto e pessoal. Sendo que a variável “produto” se relaciona com o produto, o uso do mesmo e da predisposição da marca associada ao produto; e a variável “pessoal” relaciona-se com valores pessoais, sociais e epistémicos.



Figura 1 - Variáveis que explicam o comportamento do consumo de moda.

O género afeta comportamentos de consumo como orientações e preferências, o tempo despendido, a pesquisa de informação e compra (Beaudry, 1999; Cleaver, 2004; Hensen and Jensen, 2009; Workman, 2010; Cho and Workman, 2011; Workman and Cho, 2012). A cultura também é um fator de grande relevo, uma vez que afeta todos os determinantes pessoais e por sua vez, o comportamento relacionado com o consumo.

Isto porque, indivíduos que crescem em diferentes culturas são conduzidos para valores de individualismo ou coletivismo (Hofstede, 1980). Joy (2001) explica que em sociedades colectivistas os indivíduos valorizam grupos fortes e coesos que exigem lealdade para com os mesmos. Barnett (2005) e Wang e Wallendorf (2006), acrescentam que existem certos artigos de moda que expressam *status* e prestígio. E De Mooij e Hofstede (2002) explicam que isto se deve à pressão sentida pelos indivíduos que se enquadram em sociedades colectivistas para comprarem certos artigos como reflexo do seu *status* individual assim como o do grupo que representam.

Dragonici (2015) recorre ao livro *Fashion Sociology* para reunir os elementos por detrás do conceito de interesse de moda definido por Creekmore (1963), que são: preocupação com a aparência pessoal; impacto da aparência social perante a sociedade; preocupação com a qualidade dos produtos; melhoria da segurança pessoal e aumento da individualidade, no que

se refere à importância do sentimento de diferenciação. Em relação às características do conceito de *fashion*, a vontade de imitação, a pressão social, o prestígio de ter algo novo, a reputação, o sensacionalismo, a supremacia da moda e a liberdade, são fatores intimamente relacionados com este conceito. É preciso estarem reunidas duas condições para o conceito de moda existir, a necessidade de exclusividade e a necessidade de diversidade. O que significa que a moda oferece, ao mesmo tempo, uma distinção individual e de coesão perante um grupo coletivo na sociedade.

Dragonici (2015), no estudo empírico que realizou, focou-se no grau de interesse em moda dos consumidores. A autora apurou resultados no que toca à importância da lealdade no processo de decisão e de compra dos consumidores, representados no gráfico que se segue:

Motivos de lealdade para com uma marca



Gráfico 3 - Motivos de lealdade para com uma marca.

Fonte: Dragonici, (2015)

No que diz respeito às escolhas feitas pelos consumidores no que diz respeito ao segmento de moda, as prioridades dos mesmos são:

Prioridades nas escolhas dos consumidores

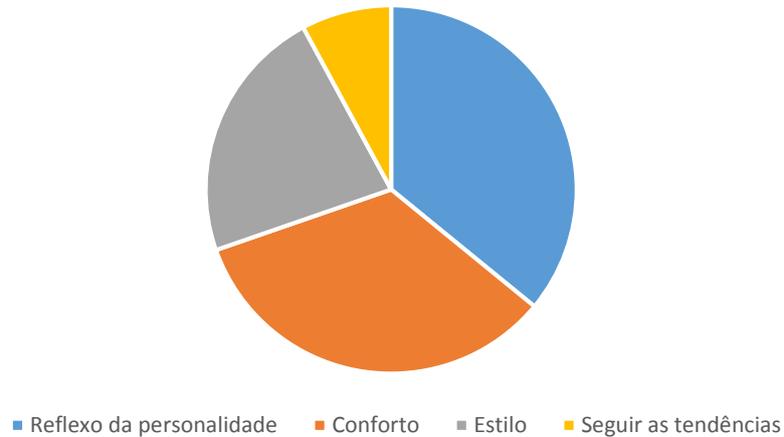


Gráfico 4 - Prioridades nas escolhas dos consumidores no ato de compra.

Fonte: Dragonici, (2015)

Aquando o aparecimento de novas marcas, importa perceber se a lealdade dos consumidores pelas suas marcas de preferência, é um fator impeditivo para o aparecimento de novas. No mesmo estudo, Dragonici (2015) explora o grau de abertura dos consumidores para este tipo de acontecimentos.

Grau de abertura a novas marcas

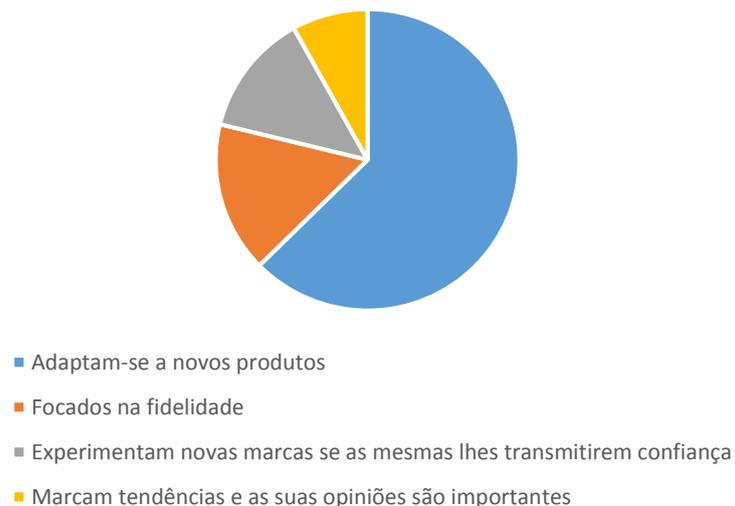


Gráfico 5 - Grau de abertura dos consumidores a novas marcas.

Fonte: Dragonici, (2015)

A maior percentagem diz respeito a indivíduos que consideram estarem abertos a novas marcas, o que vai no sentido contrário à lealdade que os inquiridos revelaram ser importante. Este facto explica-se por um quarto (25%) dos inquiridos reconhecer que apesar de serem interessados nas tendências, não se vestem de acordo com as mesmas, outro um quarto dos inquiridos refere que não segue as tendências apenas em casos de grandes mudanças, 20% revela que não segue sistematicamente as tendências, só quando tem intenção de comprar algum produto e 18% afirma que são realmente interessados nas tendências e adaptam-se constantemente a elas. Deste modo, é de notar que apesar das tendências serem um fator importante na hora da decisão de compra, os consumidores regra geral não são obcecados por isso e por isso, conseguem estar abertos a novas marcas que apareçam no mercado porque embora sejam leais às suas marcas de preferência, os fatores diferenciação e diversidade também intervêm na decisão.

Uma vez que o *Lissabon.com* será um *site* virado para o mercado internacional, importa então escrutinar um pouco mais o grau de abertura por parte dos consumidores ao aparecimento de novas marcas. Ainda referindo o mesmo estudo, a autora relaciona esta questão com a idade dos consumidores, por forma a apurar quais as faixas etárias mais predispostas a uma fácil aceitação. Deste modo, a autora revela que a maioria dos consumidores inquiridos estão abertos a dar oportunidade a novas marcas, especialmente os consumidores com idades entre os 26 e 35 anos. Este estudo, apesar de não ser infalível, ajuda a definir o target do *site*, que pelas marcas que íntegra vai de encontro a essas idades, ou por ser para jovens (roupas e fatos-de-banho) ou para recentes mães (roupas de bebês). Por fim, a autora relaciona o fator idade com o fator “testar novos estilos” e a maioria revela uma maior preocupação com o critério “novidade”, uma vez que desejam experimentar novos tipos de artigos de moda. De destacar que o segmento de maior impacto é o dos 26 aos 35 anos de idade também, seguido do segmento dos 36 aos 45 anos.

2.2.3. Consumo através de plataformas *online*

Anteriormente, observou-se o comportamento dos consumidores de uma forma mais geral, percebendo de que forma olham para o mercado, como o encaram e como lidam com a múltipla variedade existente. Neste ponto, o estudo recai sobre os comportamentos de consumo nas plataformas existentes na *internet*. Isto porque, como Voorveld et al (2016) citam, todo o

marketing orientado para o *e-commerce* consegue ser otimizado quando existe uma noção clara dos valores e orientações dos consumidores de realizarem compras *online* (Dholakia *et al.*, 2010; Kumar and Venkatesan, 2005; Powers *et al.*, 2012; Rangaswamy and van Bruggen, 2005). Os autores, no presente estudo, por forma a compreenderem da melhor forma os consumidores, optam por uma perspetiva diferente. Deste modo, optam por relacionar a ligação que os consumidores têm com os produtos, com a utilização de canais de venda *online* (via Internet) e *offline* (lojas físicas). Sendo que a ligação que os consumidores têm com um produto se baseia na sua avaliação de “quão importante ele é para as suas vidas” (Macias, 2003; Zaichkowsky, 1994). Vários autores consideram um fator a analisar, tendo em conta que, se os consumidores sentem que um produto é importante para eles, o esforço empregue em processar informação e em tomar a decisão de compra tenderá a ser maior (Petty *et al.* 1983; e Voorveld *et al.* 2012). Deste modo, Voorveld *et al.*(2012), concluem que os consumidores utilizam um maior número de canais *online* quando compram produtos com maior ligação, do que produtos pelos quais sentem uma menor ligação.

Outro fator importante que se encontra diretamente relacionado com o comportamento dos consumidores é o número de vendas do *e-commerce*. Qiu, Lin e Li (2015), afirmam que este fator é de extrema importância porque “uma empresa que consiga prever o comportamento dos consumidores no ato de realizar compras, irá atingir inúmeros benefícios, incluindo um aumento da taxa de aquisição por parte dos consumidores, um aumento das vendas e melhorar a sua competitividade”. Os autores alertam para uma alteração dos métodos e algoritmos utilizados na previsão de vendas nos negócios tradicionais. Desta forma, para entender melhor os desafios associados à previsão de vendas do *e-commerce*, é necessário primeiramente examinar o processo de decisão de compra dos consumidores. Deste modo, Guo e Barnes (2011) propõem dividir este processo de decisão de compra em três fases, ilustradas na figura seguinte:

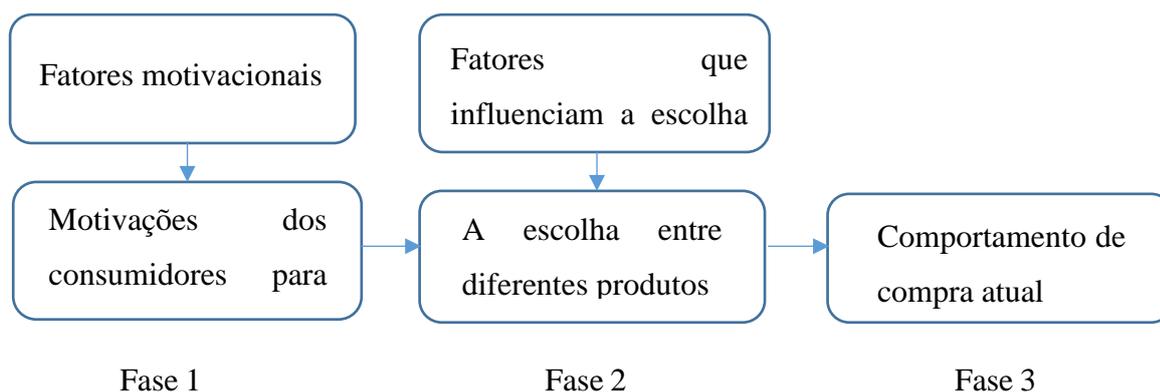


Figura 2 - Processo de decisão de compra por Guo e Barnes.

A primeira fase, passa pelo reconhecimento das motivações dos consumidores e pela percepção de como os produtos podem ajudar a alcançar/ colmatar a falha entre o desejo e o estado atual. Durante a segunda fase, os consumidores devem recolher informações acerca do produto que pretendem comprar, como a qualidade ou *performance* ou outro critério, e avaliar produtos alternativos baseando-se no preço, marca e outros atributos.

2.3. Plano de negócios

Um plano de negócios é uma avaliação económica de um projeto de investimentos, analisando os fluxos financeiros (*cash flows*) gerados pelo mesmo, que permite concluir sobre a viabilidade do projeto. É uma avaliação de extrema importância pois, nos dias de hoje, aplica-se a empresas que estejam a entrar no mercado ou para as que já se encontram estáveis a nível de posicionamento, pois embora já se encontrem solidificadas no mercado precisam de realizar investimentos para manterem ou melhorarem a competitividade relativamente aos seus concorrentes. Os investimentos realizados por qualquer empresa que não tenham sido cuidadosamente analisados e alvo de estudo, podem trazer consequências desastrosas para as empresas, podendo até conduzir à falência das mesmas.

Segundo Guta (2014), um plano de negócios é uma ferramenta essencial para projetar um negócio ou até mesmo para aliciar sócios, e para gestores proporem novos projetos a instituições financeiras. A autora reforça ainda que um plano de negócio não é apenas um elemento burocrático que tem de ser feito para apresentar aos investidores. Representa um

sistema muito complexo, de gestão de um negócio e da sua evolução ao longo do tempo. Resumindo, é um documento que descreve a natureza do negócio, o *target*, o mercado e as vantagens do negócio em relação à sua concorrência. A autora define ainda 4 grandes funcionalidades de um plano de negócios:

- Desenvolvimento de ideias para conduzir o desenvolvimento do *site*;
- Alcançar uma retrospectiva da *performance* do negócio;
- Avaliar novas ideias de negócio;
- Obter financiamento.

Por sua vez, o Professor Nicolescu, define plano de negócios como um método de gestão empresarial de desenhar e promover um novo negócio ou inovar um já existente, começando por identificar as oportunidades que, posteriormente, determinam os objetivos a alcançar, demonstrando se é economicamente viável.

2.4. E-commerce

A *internet* funciona como uma rede ligada às outras por todo o mundo através de um computador, independentemente das redes e dispositivos num sistema. Tem a capacidade de recolher, partilhar, processar e manipular informação em tempo real através da rede e, portanto, os negócios usam a *internet* para o fazer (Kashyap e Maurya, 2013). Piotr e Mariola (2016), fazem referência aos autores Cimoichowski, Hutten-Czapski, Ral e Sass (2011) que consideram que o principal fator de crescimento da economia da *internet* é o tempo que os consumidores despendem com a mesma, muito devido ao crescimento da popularidade da mesma. Por outro lado, Starostin, e Chernova (2016) acreditam que as empresas, ao usarem o poder da *internet* conseguem chegar a mercados estrangeiros e expandir os seus canais de distribuição, conseguindo um sistema eficaz entre a oferta e a procura.

Os mesmos autores fazem ainda referência aos autores Grego e Stawiszynski (2002) aquando a definição de *e-commerce*, que estes definem como um processo de compra e venda de produtos e serviços, e deste modo realizar transações comerciais através de meios eletrónicos, por meio da *internet*. Também Rekha e Sushil (2013), afirmam que o comércio eletrónico encontra-se relacionado com a compra e venda de serviços e bens entre particulares,

empresas, governo, famílias e outras organizações públicas ou privadas. Podemos definir *e-commerce* dividindo-o em categorias. Vasily e Veronika (2016) definem três categorias:

- B2B: empresas compram diretamente aos fornecedores e armazenam os produtos;
- B2C: consumidores compram produtos em lojas *online*;
- C2C: consumidores vendem produtos através de fóruns a outros consumidores.

Consumidores pelo mundo realizam compras *online*, mas o que compram, porque compram e como são influenciados pelos *social media* têm as mais diversas justificações. Para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores, primeiramente iremos rever as vantagens sustentadas do *e-commerce* e perceber as principais razões do aumento da popularidade deste tipo de comércio. De facto, Piotr e Mariola (2016) sustentam as razões deste crescimento de popularidade do *e-commerce* por oferecer um grande e variado leque de opções, por apresentar preços mais baixos e por possibilitar a comparação de preços entre as opções oferecidas. Rekha e Sushil (2013) acrescentam que o comércio *online* permite o mínimo de custos operacionais e, por isso, ajuda as organizações a reduzirem os seus custos, conciliando com a facilidade de comunicação e de realizar transações globalmente uma vez que os custos de transmissão são muito inferiores. Vasily e Veronika (2016) afirmam ainda que o *e-commerce* fornece serviços aos consumidores de melhor qualidade do que antes, permite a entrada em mercados que antes eram inacessíveis por razões geográficas, criam novos postos de trabalho e permite às empresas reconsiderarem a natureza das suas atividades. Burke (2002) enumera uma vantagem e talvez uma das principais relativamente a este tipo de comércio, é o facto de estas se encontrarem disponíveis 24h por dia. Em suma, o aumento da popularidade do *shopping online* deve-se, sobretudo, por poupar tempo e energia aos consumidores, oferecendo um variado número de marcas e escolhas, sendo rápido, confiável, confortável e económico (Kumar, 2016).

O negócio através do *e-commerce* apresenta de facto vantagens comparativamente ao negócio tradicional de venda de produtos. No entanto, é preciso ter em conta fatores chave que ajudam o sucesso deste tipo de negócios. Piotr e Mariola (2016) afirmam que para ser bem-sucedido no negócio do *e-commerce*, as organizações que se dedicam a este tipo de negócios devem primeiro identificar os seus “clientes” e orientarem as suas ações para os clientes comprarem bens e serviços. Weiwei e Yue (2015) enunciam também alguns fatores que os empresários deste ramo não devem descurar. Os autores afirmam que as pequenas e micro

empresas não devem ser ignoradas e deve haver um esforço contínuo no sentido de melhorar a plataforma, em qualidade e eficiência, por forma a atrair lojas *online*, incluindo C2C, B2C e utilizadores. Além disso, prestar assistência necessária e em tempo útil, como responder a questões colocadas pelos utilizadores, acompanhar as encomendas e gerir reclamações, uma vez que não fornecer o devido suporte pode levar a perdas de vendas. Focar no processo de compra completo, ou seja, ter em conta o “pré-compra”, a “compra” e o “pós-compra”, irá oferecer uma experiência mais agradável e segura aos consumidores que acaba por motivá-los e encoraja a repetir. Os autores referem ainda a publicidade pois ajuda o negócio e facilita a procura por parte dos clientes.

Por forma a fazer face aos concorrentes, Kumar (2016) afirma que é essencial as lojas *online* serem apelativas e orientadas para o consumidor, sendo necessário conjugar da melhor maneira os esforços para competirem eficientemente e efetivamente. O autor assegura ainda que a qualidade do *site*, as características do produto e o serviço ao cliente são mais-valias a serem consideradas pelos investidores neste tipo de negócio.

O processo de decisão de compra dos consumidores é afetado por fatores externos de risco e confiança (kim *et. Al*, and Comegys *et al*). As perceções de risco estão relacionadas com a privacidade e segurança de informação pessoal, das transações *online* e a incerteza relativamente à qualidade dos produtos. Desta forma, é importante ganhar a confiança dos consumidores. Neste caso, os autores acreditam que a confiança por parte dos consumidores é essencial para este negócio e, uma das consequências deste sentimento por parte dos mesmos, é a diminuição da perceção de risco associado ao *shopping online* (kumar, 2016). O’Keefe e McEachern (1998) referem um processo de decisão de cinco fases para compras online:



Figura 3 - Processo de decisão associado a compras online por O’Keefe e McEachern (1998).

Através de um estudo empírico, o autor conseguiu desenhar um modelo que descreve os comportamentos e expectativas antecedentes e consequentes da satisfação dos consumidores, no mercado *online*. O Modelo define como antecedentes que influenciam a satisfação dos clientes fatores como a qualidade do *website*, as características do produto, as ofertas promocionais, a facilidade do pagamento, a qualidade do serviço e as políticas de garantia e reembolso. Estes antecedentes, vão gerar expectativas nos consumidores e percepções de qualidade. Caso sejam positivos, a satisfação dos clientes terá efeitos ao nível comportamental dos mesmos, uma vez que se tornam leais, demonstram intenções de repetir compras, recomendam a outros. Caso os antecedentes não sejam do agrado dos consumidores, a satisfação dos mesmos não será preenchida e, como tal, além de não atrair para comprarem, poderá levar a queixas e má reputação.

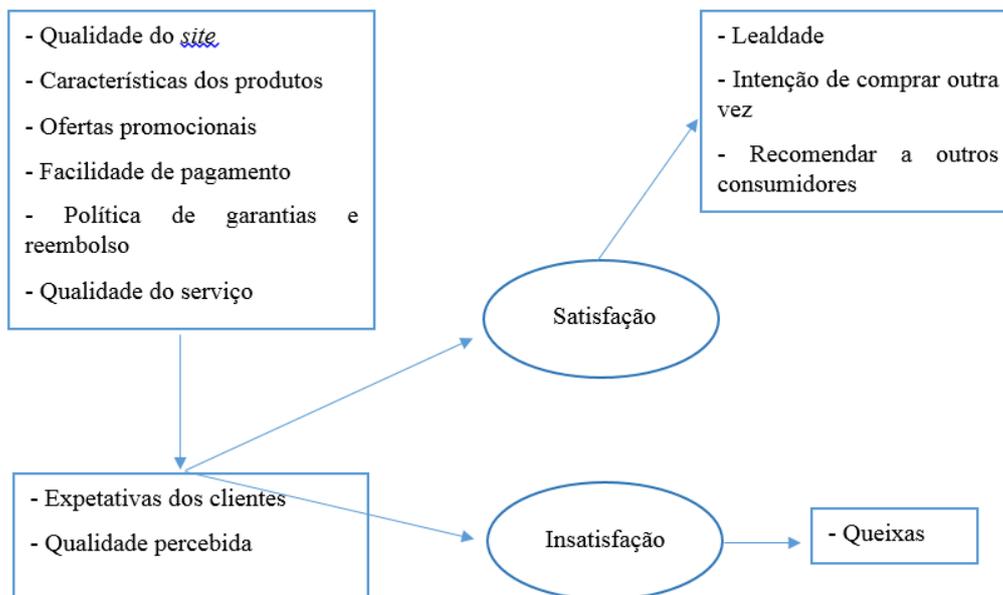


Figura 4 - Comportamentos e expectativas dos consumidores, Kumar (2016)

2.5. Avaliação de projetos de investimento

Um projeto de investimentos pode ser aplicado numa empresa em diferentes maturidades. Os projetos podem ser classificados em projetos de raiz, no caso de criação de uma empresa a entrar no mercado, ou projetos integrados numa empresa (Gomes Mota, Dâmaso Barroso *et al*, 2010). Os projetos integrados encontram-se classificados consoante o seu objetivo:

- Projeto de expansão: Cujo objetivo é o aumento da capacidade produtiva de uma empresa;
- Projeto de substituição: O investimento é feito na perspetiva de manter a capacidade produtiva e destina-se à manutenção da mesma;
- Projeto de inovação: Neste caso, o objetivo é criar novas áreas de negócio para a empresa.

Nowak (2005) explica que as atividades de investimentos desempenham um papel fundamental na economia das organizações. O autor afirma que, nos dias de hoje, vários elementos são tidos em conta quando um projeto de investimentos está a ser analisado. Fatores técnicos, efeitos circundantes, problemas sociais e lucro financeiro são aspetos a considerar aquando uma avaliação na medida em que representam um peso relevante e influenciam a mesma. O autor esclarece ainda que uma avaliação financeira é conduzida por medidores quantitativos como o VAL, TIR, Índice de rentabilidade, entre outros, enquanto a avaliação conduzida por medidores como fatores técnicos e problemas sociais é, normalmente, uma avaliação de natureza qualitativa.

Análise de projetos envolve uma previsão de rendimentos futuros. A questão de facto é que os negócios modernos enfrentam condições muito mais adversas e desafiadoras do que nunca. O aumento da volatilidade nas taxas de juro e de câmbio, levantam barreiras ao comércio, ao desenvolvimento de novas tecnologias eletrónicas e biotecnologia resultando num maior nível de incerteza em decisões de gestão (Nowak, 2005).

2.5.1. Métodos de Avaliação de projetos de investimento

Gomes Mota *et al* (2010), define alguns critérios de avaliação de investimentos reais:

- **VAL** (Valor Atual Líquido) – Este indicador compara o valor atualizado dos *cash flows* gerados pelo projeto de investimento, com o investimento inicial realizado, ou seja, deduz do investimento inicial (I_0), todos os *cash flows* (CF) dos anos t (consoante a vida útil do projeto) descontados à taxa de desconto (r), a aplicar no projeto.

O resultado apurado no cálculo do VAL conduz a uma decisão relativamente à implementação do projeto. No caso de o VAL ser igual ou superior a zero, a decisão passa por aceitar o projeto uma vez que permite recuperar o investimento, remunerar os capitais investidos e, no caso de superior a zero, gerar um excedente para além do investimento inicial. No cenário de obtermos um VAL negativo, a opção é rejeitar o projeto por não ser economicamente viável.

Apesar de ser um método bastante completo, apresenta algumas limitações como o facto de não permitir a comparação de projetos com vidas diferentes.

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

- **TIR** (Taxa Interna de Rendibilidade) – A taxa interna de Rendibilidade é a taxa máxima que se pode aplicar na remuneração dos capitais para um projeto ser economicamente viável. Ou seja, é a taxa máxima que os investidores podem aplicar ao ponto de tornar o VAL nulo, remunera os capitais e recupera investimento mas não gera *cash flows* além do *payback period* (PP). A decisão de aceitação ou não deste projeto, passa por verificar a relação da TIR com a taxa de desconto utilizada no projeto. Se a TIR for superior ou igual à taxa de desconto, o projeto é economicamente viável, caso contrário, a decisão acertada é a rejeição do projeto.

Este critério apresenta limitações consideráveis, o que acaba por o tornar falível e pouco confiável. Algumas das limitações são: o facto de assumir que os CF gerados pelo projeto são reinvestidos à própria TIR; não distinguir situações de aplicações financeiras de financiamentos; não permite avaliar projetos mutuamente exclusivos.

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} = 0 \quad (2)$$

- **PP** (*Payback Period*) – Este critério calcula o número de anos necessários para os acionistas reaverem o seu investimento inicial na totalidade. No fundo, é o número de anos que igualam o VAL a zero. A limitação do critério é o facto de ignorar os *cash flows* gerados após o PP.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = I_0 \quad (3)$$

- **IRP** (Índice de Rendibilidade de Projeto) - é um critério que deriva diretamente do VAL, oferecendo a possibilidade de avaliar a rendibilidade gerada por unidade de capital investido. O projeto é economicamente viável quando este indicador é igual ou superior a um.

$$IRP = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t + I_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (4)$$

2.5.2. Análise de sensibilidade

Saltelli (2002) explica que a análise de sensibilidade é o estudo da repercussão da alteração de uma variável, num modelo, mantendo todas as outras inalteradas. Ou seja, estuda como a incerteza provocada pela saída ou alteração de uma variável de um modelo, pode ser repartida pelas diferentes variáveis do mesmo modelo.

Gomes Mota (2010) corrobora com o autor anterior, uma vez que reafirma que esta análise “procura determinar o impacto de uma alteração numa ou mais variáveis do projeto no valor de um determinado critério de avaliação”. O autor define ainda quatro passos a seguir para a execução da análise: identificar as variáveis de carácter incerto, determinantes para a execução do projeto; atribuir um novo valor a essa variável; recalculer o valor do critério de avaliação e analisar o impacto da alteração no valor do critério de avaliação.

3. Análise situacional – Caracterização do mercado

3.1. Envolve mediatas

Neste capítulo a abordagem será direcionada para os diferentes contextos que podem influenciar o *Lissabon.com* nas várias vertentes: Política, económica, sociocultural, tecnológica e legal.

Tendo em conta que estas vertentes farão parte do contexto onde a organização se irá inserir e atuar, uma análise detalhada e pormenorizada será essencial uma vez que estas influenciam o processo de criação, desenvolvimento e crescimento do negócio.

Por forma a realizarmos uma melhor análise, o foco irá recair sobre os países com maior taxa de utilização do comércio *online*, pois serão esses os novos alvos e não Portugal.

Segundo o site *emarketer.com*, o comércio *online* global continua a expandir anualmente, a *internet* encontra-se disponível em mais regiões e sugere novos mercados, enquanto se assiste a um crescimento do *e-commerce* nos mercados já existentes. Tendo em conta os dados estatísticos, o Top 10 dos países com maiores mercados *online* são: China, Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Alemanha, França, Coreia do Sul, Canadá, Rússia e Brasil.

Deste modo, a análise PESTEL irá focar-se nos primeiros 5 países deste *rank* por forma a perceber em que contexto esta *start up* se irá inserir.

3.1.1. Análise PESTEL

3.1.1.1 Enquadramento político

O regime político da República da China popular é anunciado como socialista, apesar de ser um governo comunista por numerosas restrições impostas à sua população, nomeadamente no uso da *internet*. O país é governado pelo Partido Comunista da China, e segue o caminho do desenvolvimento político do socialismo de características próprias.

Já os Estados Unidos da América viram, em Novembro de 2016, o seu presidente, Barack Obama, ser substituído por Trump para governar o seu país. Sendo ainda recente para uma análise profunda do estado político do país, é possível prever alguns factos importantes.

Isto porque, Donald Trump pretende implementar algumas medidas protecionistas que podem dificultar, em vários cenários, o sucesso de outros países mais pequenos e menos estáveis economicamente que contam com os Estados Unidos. Isto porque, um dos lemas de Trumo é “a América em primeiro lugar”, o que na prática poem em causa o comércio multilateral e sugere negociações baseadas na força, poder tamanho de cada país. Este ideal do Presidente dos Estado Unido orienta todas as decisões relacionadas com o comércio, impostos, imigração ou relações internacionais, para o povo americano.

O Reino Unido também em 2016 viu acontecer uma grande mudança no sistema político que acaba por se refletir em todas as vertentes importantes de um país (económica, social, etc). O caso do *Brexit* (junção de das palavras em inglês *Britain* e *exit*) foi um acontecimento de relevo a nível mundial com impactos muitos relevantes, principalmente ao nível da União Europeia. Isto porque, no ano de 2016 o Primeiro Ministro *David Cameron* levou a voto popular um referendo acerca da permanência do Reino Unido na União Europeia e a maioria dos populares votou a favor da saída. Apesar de ser um processo lento e burocrático, as consequências serão negativas para ambas as partes. Por um lado, o Reino Unido perderá a sua presença no mercado único, em impostos nem tarifas comerciais, um dos principais pilares da economia europeia, onde predomina a livre circulação de bens, pessoas e capitais. Este facto pode ser revertido e integrar o mercado único sem pertencer à EU, como a Noruega, através de acordos. Outra das consequências previstas será uma diminuição do PIB à volta dos 6% até 2030 e das contas públicas.

Por outro lado, os países que continuam a pertencer à EU também vão sofrer com esta mudança, uma vez que se tornaram mais fracos e perderam poder globalmente. Vários países irão sofrer individualmente como no caso de França, por exemplo, que exporta uma boa parte da sua produção agrícola para o Reino Unido.

O Japão tem um sistema político democrático. Atualmente é uma monarquia constitucional com um regime parlamentar democrático. O parlamento Japonês é bicameral: a Câmara dos Representantes e a Câmara dos Conselheiros, eleitos pelo povo. O governo enfrenta algumas preocupações relativamente à economia do país, nomeadamente na área das exportações que têm vindo a diminuir drasticamente devido a menos envios de carros para os EUA, de navios para a América Central e de aço para Itália.

A Alemanha é uma república federativa, com sistema de governo parlamentarista e capital em Berlim. O poder executivo é encabeçado pelo chanceler federal que exerce a função de chefe de Estado. Nos dias de hoje, o Estado Alemão enfrenta alguns desafios relativamente aos refugiados vindos das regiões de crise e conflito, principalmente da Síria. Em 2015 mais de 800 mil pessoas pediram asilo e o Governo está focado em soluções internacionais e, principalmente, europeias para uma política de migração e refugiados.

3.1.1.2 Enquadramento económico

Neste ponto do trabalho o foco recai sobre alguns índices económicos destes cinco países com maior mercado *online*. De salientar que os países inseridos na Europa (Reino Unido e Alemanha) encontram-se a recuperar de uma crise profunda a par com os Estados Unidos da América.

Começando por analisar os principais índices económicos da China, uma vez que é o país com maior *e-commerce*, podemos afirmar que o PIB atualmente encontra-se nos 11 mil milhões de dólares com tendência para chegar aos 18 mil milhões de dólares em 2021. A inflação encontra-se nos 117 pontos e estima-se que chegue aos 134 até 2021. No que diz respeito ao volume de bens importados para a China, estimou-se uma variação anual, no ano de 2017, de 1,7% com tendência a aumentar para os 2,5%. A população da China ronda à volta do 1 bilião de pessoas e a balança corrente, segundo a estimativa, chegou aos 270 mil milhões de dólares embora apresente uma tendência decrescente até 2021 como ilustra a Tabela 1.

Subject Descriptor	Units	Scale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GDP (current prices)	U.S. dollars	Billions	10,557.636	11,181.556	11,391.619	12,361.737	13,576.047	14,917.957	16,458.029	18,033.354
Inflation (average consumer price Index)			113.236	114.867	117.251	119.948	122.826	126.020	129.800	133.694
Inflation (average consumer price Index) Percent change			1.988	1.441	2.075	2.300	2.400	2.600	3.000	3.000
Volume of Imports of goods	Percent change		3.689	-0.125	3.400	1.700	2.300	2.500	2.500	2.500
Employment	Persons	Millions								
Population	Persons	Millions	1,367.820	1,373.490	1,378.984	1,384.500	1,389.939	1,394.822	1,399.076	1,402.659
Current account balance	U.S. dollars	Billions	277.434	330.602	270.896	200.541	185.254	170.870	152.715	138.262

Tabela 1 - Principais índices económicos da China, Worldbank

Fazendo uma análise aos principais indicadores económicos dos EUA, este faz-se representar por cerca de 323 milhões de habitantes dos quais 153 milhões se encontram empregados. O PIB dos Estados Unidos, no ano corrente, é de cerca de 19 mil U.S. dólares e a inflação encontra-se nos 245 pontos. A variação positiva no volume de bens importados foi de 8%, e a balança corrente encontra-se negativa e ultrapassa os 500 mil milhões de dólares.

Subject Descriptor	Units	Scale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GDP (current prices)	U.S. dollars	Billions	17,393.100	18,036.650	18,561.934	19,377.203	20,250.829	21,104.770	21,926.509	22,766.776
Inflation (average consumer prices)	Index		236.715	236.995	239.810	245.411	251.905	258.256	264.415	270.592
Inflation (average consumer prices)	Percent change		1.610	0.118	1.188	2.336	2.646	2.521	2.385	2.336
Volume of Imports of goods	Percent change		4.782	4.941	2.052	7.836	6.101	5.672	5.286	4.331
Employment	Persons	Millions	146.306	148.839	151.270	152.833	n/a	n/a	n/a	n/a
Population	Persons	Millions	319.130	321.601	323.978	326.175	328.386	330.612	332.854	335.110
Current account balance	U.S. dollars	Billions	-392.059	-462.965	-469.379	-518.519	-566.921	-584.496	-580.348	-612.353

Tabela 2 - Principais indicadores económicos dos EUA, Worlbank

O Reino Unido, à semelhança dos Estados Unidos, também apresenta um valor na Balança corrente negativo, tendo em 2017 sido estimado um valor de 112 mil milhões de dólares. A sua população ronda os 66 milhões, dos quais 32 integram a população ativa do país. Apresenta um PIB de cerca de 2,6 mil milhões de dólares e uma variação positiva da inflação de 2,5%, com tendência a diminuir para os 2% até 2021. A variação do volume de bens também tem apresentado resultados positivos, embora em 2017 se estime uma variação negativa de 2% em relação ao ano anterior.

Subject Descriptor	Units	Scale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GDP (current prices)	U.S. dollars	Billions	3,002.394	2,858.482	2,649.893	2,609.912	2,709.190	2,814.257	2,927.636	3,022.202
Inflation (average consumer prices)	Index		99.958	100.008	100.751	103.276	105.962	108.081	110.242	112.447
Inflation (average consumer prices)	Percent change		1.472	0.050	0.743	2.506	2.600	2.000	2.000	2.000
Volume of Imports of goods	Percent change		2.507	6.595	3.842	-2.010	1.000	2.000	3.000	3.500
Employment	Persons	Millions	30.757	31.297	31.751	31.901	n/a	n/a	n/a	n/a
Population	Persons	Millions	64.597	65.110	65.572	66.030	66.487	66.928	67.360	67.781
Current account balance	U.S. dollars	Billions	-140.028	-153.295	-157.253	-112.264	-105.276	-103.810	-111.611	-115.363

Tabela 3 - Principais índices económicos do Reino Unido, Worlbank

O Japão apresenta perspectivas de crescimento em todas as variáveis económicas até 2019, sendo que até 2021 espera-se uma diminuição dos mesmos. O PIB atualmente encontra-se nos 5 mil milhões de dólares e a variação da inflação nos 0,5% com perspectiva de chegar aos 1,6% até 2020 e diminuir para 1,3% em 2021. Conta com um número total de habitantes de 126 milhões e com mais de 50% dos mesmo empregados, cerca de 64 milhões. Em relação à variação do volume de bens importados a tendência será aumentar até 2019 para os 3,38%, observando-se uma estimativa de diminuição da variação para 2020 mantendo-se na mesma positiva.

Subject Descriptor	Units	Scale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GDP (current prices)	U.S. dollars	Billions	4,595.519	4,124.211	4,730.300	5,106.259	5,230.423	5,395.573	5,506.436	5,603.523
Inflation (average consumer prices)	Index		99.211	99.996	99.834	100.327	100.956	102.087	103.751	105.107
Inflation (average consumer prices)	Percent change		2.761	0.792	-0.162	0.494	0.626	1.120	1.630	1.307
Volume of Imports of goods	Percent change		6.065	1.009	-0.924	2.164	2.461	3.377	1.458	2.176
Employment	Persons	Millions	63.505	63.759	64.241	64.117	n/a	n/a	n/a	n/a
Population	Persons	Millions	127.120	126.981	126.804	126.366	125.880	125.347	124.799	124.174
Current account balance	U.S. dollars	Billions	36.477	135.580	176.098	171.024	174.604	170.455	183.102	184.999

Tabela 4 - Principais índices económicos do Japão, Worlbank

Por fim, o único país que ainda integra a união Europeia, a Alemanha. O PIB da Alemanha é de 3,6 mil milhões de dólares e a variação anual da inflação é sempre positiva, cerca de 1,5% em 2017, com a expectativa de aumentar anualmente até 2021. Atualmente a sua população é de cerca de 84 milhões dos quais 41 milhões se encontram empregados. A percentagem do volume de bens importados tenderá a aumentar, podendo chegar até a uma variação de 5,8%. A expectativa em relação à balança corrente será que esta apresente aumentos anuais desde 2018 até 2021 e, atualmente, apresenta um valor de 291 mil milhões de dólares.

Subject Descriptor	Units	Scale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gross domestic product, current prices	U.S. dollars	Billions	3,885.440	3,365.293	3,494.898	3,618.621	3,736.315	3,866.652	4,007.765	4,113.869
Inflation (average consumer prices)	Index		99.858	100.000	100.399	101.944	103.640	105.505	107.498	109.623
Inflation (average consumer prices)	Percent change		0.791	0.142	0.399	1.539	1.664	1.799	1.889	1.977
Volume of Imports of goods	Percent change		4.632	5.571	3.924	4.190	5.600	5.800	5.750	5.750
Employment	Persons	Millions	39.760	40.080	40.870	41.058	n/a	n/a	n/a	n/a
Population	Persons	Millions	81.198	82.176	82.571	82.832	83.070	83.218	83.273	83.276
Current account balance	U.S. dollars	Billions	282.884	284.224	301.449	291.702	287.949	289.443	294.351	297.107

Tabela 5 - Principais índices económicos da Alemanha, Worlbank

3.1.1.3 Enquadramento sociocultural

De acordo com o *Worldbank* o número de habitantes na China ronda os 1,371 biliões (em 2015). A estrutura etária da população é definida em menos de 20% para população com idades até aos 14 anos, as idades entre os 15 e os 65 anos de idade representam cerca de 74% da população total e nem 10% apresenta idades superiores a 65 anos.

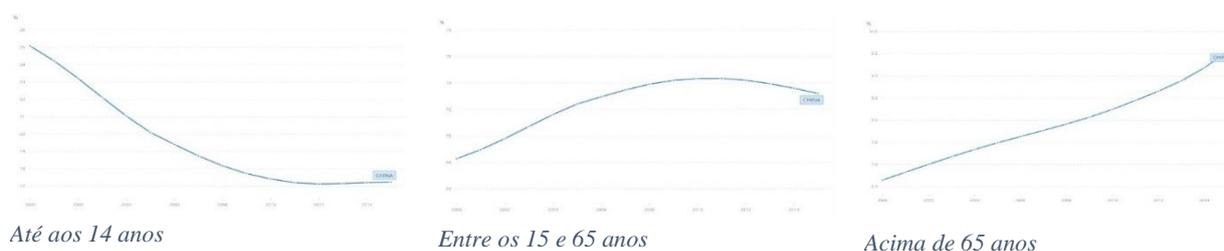


Gráfico 6 - Representação demográfica da população da China, Worlbank

Em relação aos EUA, a população total é de cerca de 321,4 milhões de habitantes. Como se pode observar nas figuras seguintes, a população americana até aos 14 anos tem diminuindo consideravelmente em em 2014, representava cerca de 19% da população total. A população

com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos de idade representam cerca de 66% e a população com idade superior apenas 15%.

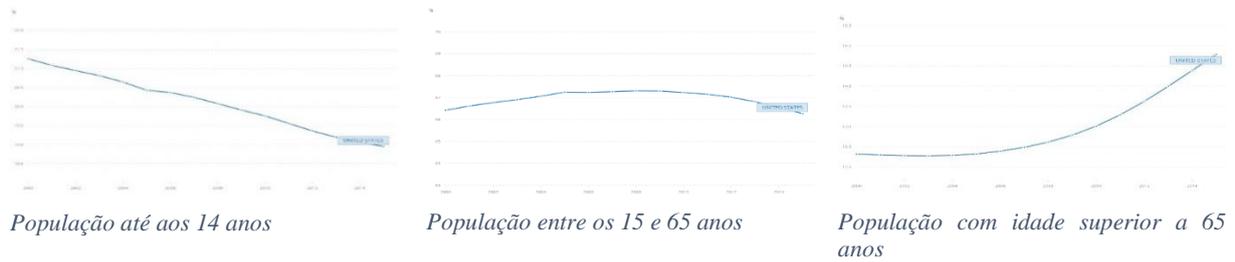


Gráfico 7 - Representação demográfica da população dos EUA, Worlbank

O Reino Unido é representado por cerca de 65 milhões de habitantes. A população encontra-se distribuída com percentagens muito semelhantes para a população com idade até aos 14 anos e acima dos 65 anos, cada faixa etária representa cerca de 18% da população total do Reino Unido. Já a população com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos representa cerca de 64% da população.



Gráfico 8 - Representação demográfica da população do Reino Unido, Worlbank.

O Japão, da sua população de cerca de 127 milhões de habitantes, 61% encontram-se com idades compreendidas entre os 15 a 65 anos de idade. Cerca de 13% tem até 14 anos e cerca de 26% dos habitantes encontram-se com mais de 65 anos de idade.



Gráfico 9 - Representação demográfica da população do Japão, Worlbank

A Alemanha é povoada por 81,7 milhões de habitantes, onde cerca de 66% encontra-se entre os 15 e 65 anos de idade, seguindo-se com 21% a população com idade superior a 65 anos e 13% tem idades inferiores a 15 anos.

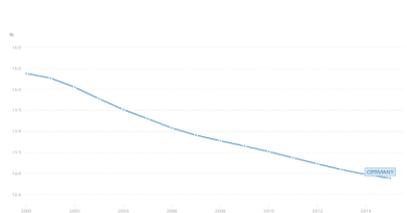


Figura 10 População com idades até 14 anos

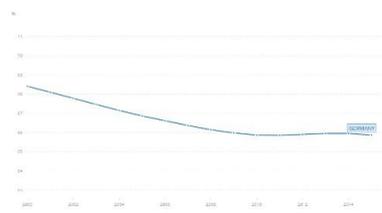


Figura 10 População com idades entre os 15 e 65 anos

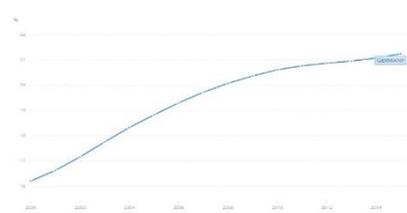


Figura 10 População com idade superior

Gráfico 10 - Representação demográfica da população da Alemanha, Worlbank

3.1.1.4 Enquadramento tecnológico

Nos dias de hoje, as tecnologias desempenham um papel fundamental na sociedade. O aparecimento da *internet* veio revolucionar o mundo ao tornar o acesso à informação mais fácil e rápido, influenciando também o mundo empresarial. Com a crescente competitividade no mundo empresarial, as empresas com fraco ou inexistente acesso à *internet* perdem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, uma vez que perdem força e notoriedade juntos dos seus clientes e fornecedores.

Para este tipo de projetos, é imprescindível o acesso à *internet* assim como o seu uso de forma regular. Interessa-nos perceber, essa distribuição de acesso e uso pelo mundo, para garantir que o nosso foco vai de encontro aos países com maiores taxas, de modo a conduzir o projeto para o sucesso.

O gráfico seguinte representa o número de *users* de *internet* por Continente. A mesma fonte define *users* como indivíduos que têm acesso à *internet* em casa, e a estatística que apresenta, conta o número de indivíduos com acesso e não a frequência com que estes a usam.

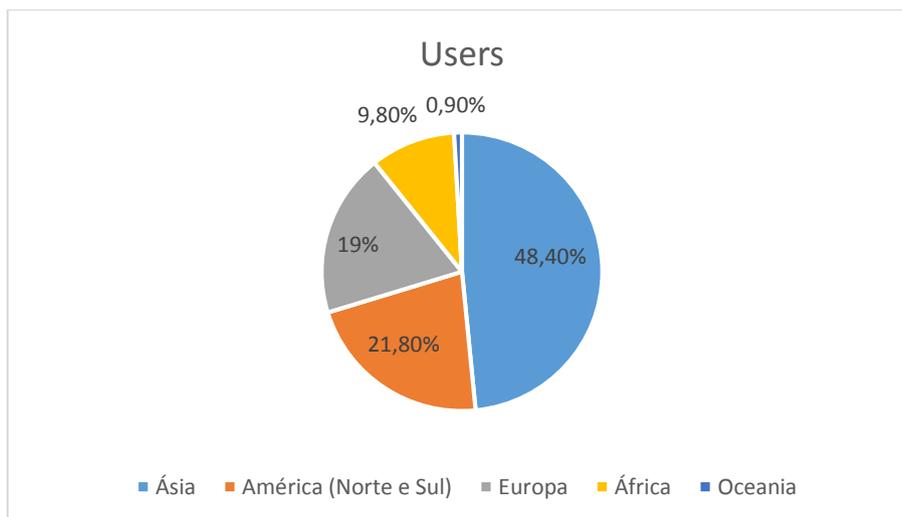


Gráfico 11 Percentagem de users de internet por Continente.

Fonte: internetlivestats.com

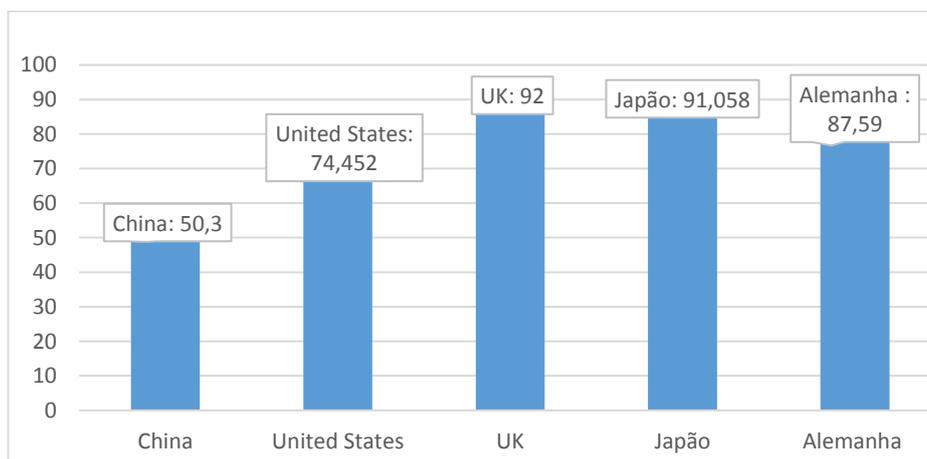


Gráfico 12 Número de users nos TOP 5 (em % sobre a população total).

Fonte: Worldbank.com

O número de *users* no TOP 5 dos países a serem analisados encontra-se expresso em percentagem sobre a população total de cada país. Neste caso, o critério para a definição da estatística são utilizadores individuais que tenham utilizado a *internet* nos últimos 3 meses, através de um computador, telefone, de consolas de jogos, televisões digitais, entre outros.

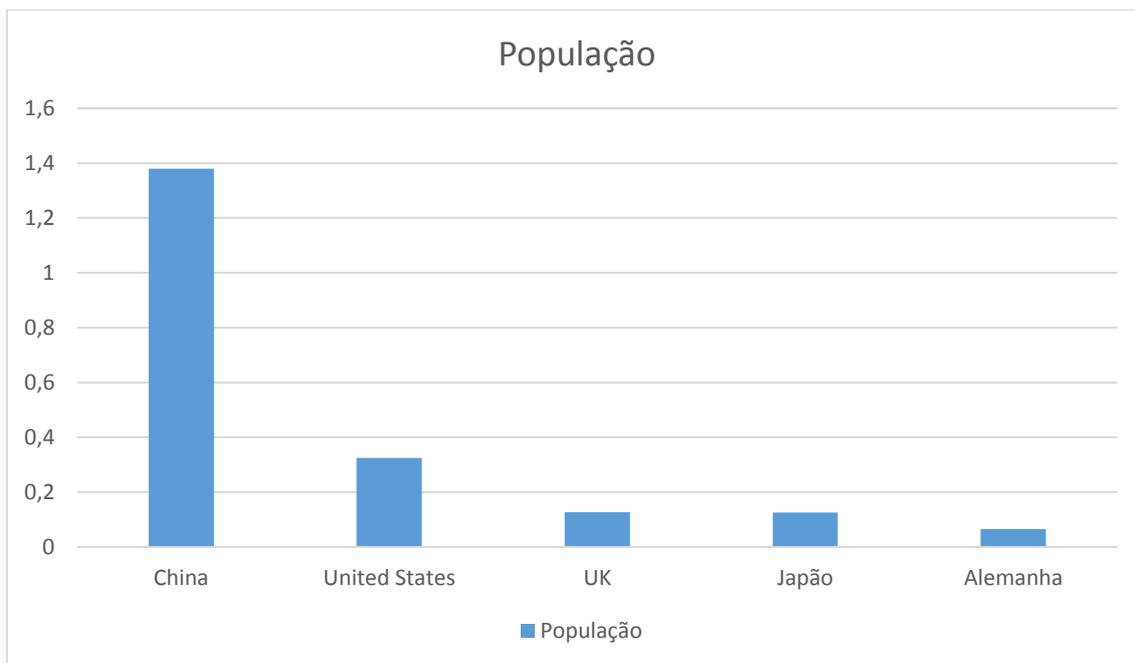


Gráfico 13 População (em bilhões).

Fonte: Worldbank.com

Podemos então observar, no gráfico 12, que o país com maior percentagem de utilizadores foi o Reino Unido, com cerca de 92% de utilizadores, seguido do Japão. O último lugar da China é de fácil compreensão, uma vez que existe uma grande disparidade entre a população com acesso e disponibilidade financeira para aceder à *internet* e a população que não tem essa mesma disponibilidade.

3.1.1.5 Enquadramento legal

Em Portugal é relativamente fácil abrir uma empresa. Nos dias de hoje, um empresário que pretenda iniciar o seu negócio necessita apenas de poucos dias até o processo se encontrar concluído. Isto deve-se ao facto do Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (“Simplex”), criado com o objetivo de simplificar procedimentos normativos e das práticas da Administração Pública que lhes estão associadas, reduzindo assim a burocracia inerente.

No âmbito deste novo programa, destacam-se as seguintes medidas: Empresa na Hora (regime especial e constituição imediata de sociedades) e Empresas On-line (constituição de empresas através da *internet*). O Decreto-Lei n.º 111/2005, de 8 de julho, aprovou o regime de Empresa na Hora que permite a constituição de uma sociedade (anónima, por quotas ou

unipessoais por quotas) em menos de uma hora. O Decreto-Lei n.º 125/2006, de 29 de junho, aprovou a criação de sociedades anónimas ou por quotas através do *site* “Portal da Empresa”.

Em relação ao negócio de comércio *online*, o Decreto-Lei n.º 62/2009 procede o Decreto-Lei n.º 7/2004, que transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2000/31/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de Junho, relativa a a certos aspetos legais dos serviços da sociedade de informação, em especial do comércio eletrónico, no mercado interno.

3.2. Envolvente imediata

Neste capítulo, o objetivo será situar o negócio no que diz respeito a fornecedores e aos concorrentes existentes no mercado. Posteriormente será feita uma análise de ameaças e oportunidades, por forma a reforçar as potencialidades do *Lissabon* enquanto *start up* a integrar o mercado. Por fim, uma análise minuciosa aos fatores críticos de sucesso que irão providenciar as linhas orientadoras pelas quais a implementação do projeto se irá guiar.

3.2.1. Evolução do setor - Consumo de moda através do comércio *online*

O consumo dos mais variados tipo de produtos é influenciado pelo desejo dos consumidores expressarem sentimentos e criarem uma identidade deles próprios e, segundo McNeil e Moore (2015), este facto encaixa na perfeição quando se fala de vestuário (Berger e Heath, 2007). Uma pessoa, inserida numa sociedade, assume uma personalidade própria ou por via de observação de outros, espelhando-a também através do seu vestuário. As autoras citam Carrigan e Attala (2001), quando estes afirmam que o critério entre o comportamento dos consumidores e as suas crenças, é resultado de outros fatores como o preço, as tendências e a imagem da marca, desempenharem um papel importante no ato de compra (Solomon e Rabolt, 2004).

Por via do crescimento astronómico registado no *e-commerce* o conceito de *fast fashion* surgiu para caracterizar um consumo e produção de vestuário a uma velocidade muito superior à registada no comércio tradicional. As autoras McNeill e Moore (2015) reconhecem que este conceito não é um fenómeno novo, mas sim um fenómeno que pressiona a produção das indústrias e que põe em causa práticas ambientais sustentáveis. Este fenómeno tem vindo a

revolucionar a indústria nos últimos anos. As mudanças comportamentais dos consumidores, juntamente com a produção a baixo custo e a procura de materiais em todo o mundo conduziu a uma cultura de compra por impulso, onde novos modelos e tendências chegam perto dos consumidores praticamente todas as semanas (Intel, 2007). Morgan and Birtwistle (2009), referem que este facto observa-se em proporções bastante superiores nas jovens consumidoras femininas, uma vez que são as que refletem menos preocupações ambientais e portanto não estão cientes dos impactos ambientais que o seu consumo provoca.

Analisando o gráfico *infra*, podemos observar um claro aumento das vendas mundiais via *internet* ao longo dos anos. No ano de 2018 as vendas mundiais chegarão perto dos 3 bilhões de dólares, sendo que a estimativa aponta para os \$3,9 bilhões em 2020 e em 2021 terá ultrapassado os \$4 bilhões em vendas anuais.

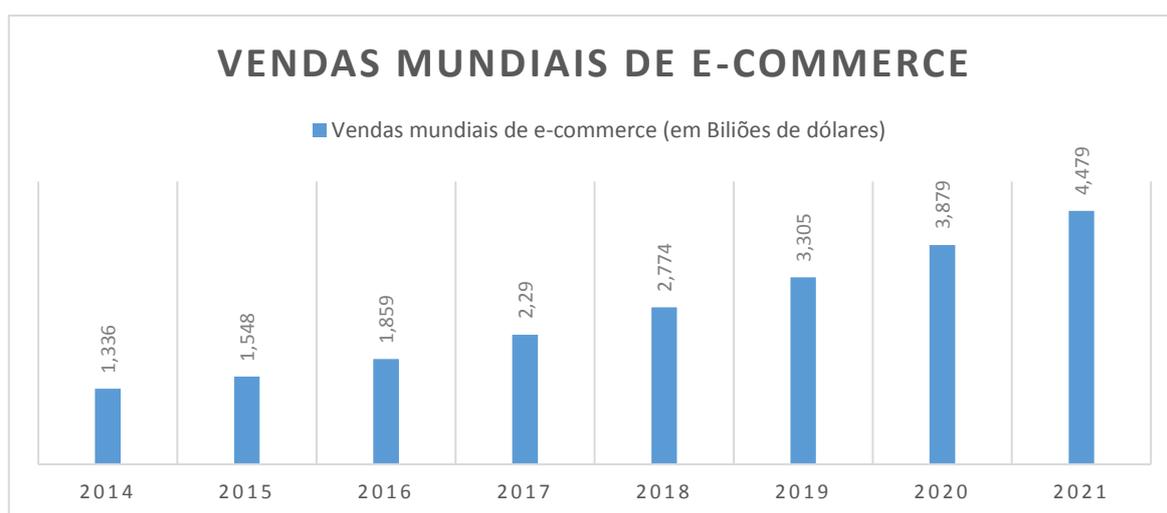


Gráfico 14 - Vendas mundiais de e-commerce (em bilhões de dólares).

Fonte: The Statistics Portal

No gráfico seguinte podemos observar as vendas em bilhões de dólares Americanos. Segundo o “The Statistics Portal”, os cinco primeiros países do *rank* são exatamente a China, EUA, Reino Unido, Japão e Alemanha. Podemos verificar que em 2014 as vendas destes cinco países, em conjunto, atingiram praticamente 1000 bilhões de dólares. A expectativa será que, em 2019, este valor praticamente triplique e atinga os 3000 bilhões de dólares. Podemos também reter que a China e os Estados Unidos da América lideram as vendas de comércio eletrônico com uma grande diferença dos restantes três países.

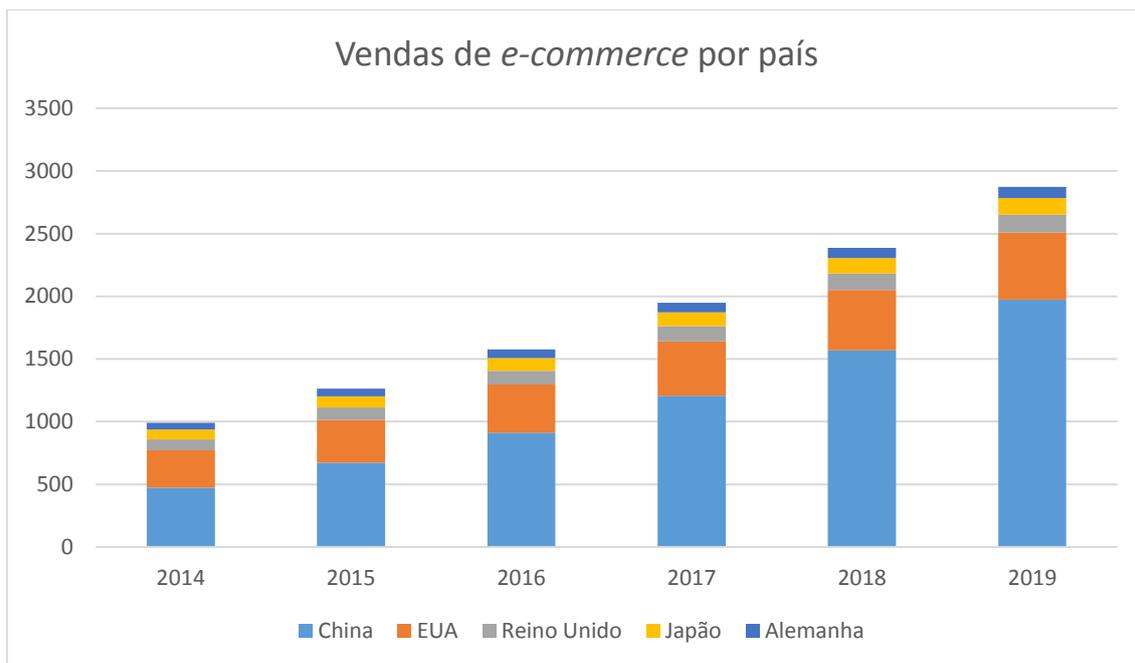


Gráfico 15 Vendas dos países Top 5 de e-commerce (em bilhões de dólares).

Fonte: The Statistics Portal

Os autores Escobar-Rodríguez e Bonsón-Fernández (2016) no seu estudo focam-se no *e-commerce* da indústria têxtil e de calçado. Estes, afirmam que as principais compras realizadas *online* durante o ano de 2013 na União Europeia foram de roupa, calçado e roupa desportiva, com cerca de 27% da população a efetuar compras de artigos de moda via *internet* (INE 2014). O seu estudo recaiu então nos fatores que afetam a intenção de compra dos consumidores, pois acreditam ainda haver espaço para crescimento deste negócio neste sector. Após revisão bibliográfica realizadas pelos mesmos, Escobar-Rodríguez e Bonsón-Fernández (2016) concluem que existem algumas variáveis que afetam a intenção de compra dos consumidores: ferramentas de segurança e privacidade do *site* (Mukherjee and Nath 2007); valores partilhados pelo vendedor (Mukherjee and Nath 2007); confiança (Mukherjee and Nath 2007); inovação do *site* (Goldsmith and Flynn 2004); e inovação do vestuário (Goldsmith and Flynn 2004; Park et al. 2007). Desta forma, os autores concluem que a inovação no vestuário, ou seja, nos artigos oferecidos, determina a intenção de compra; a inovação eletrónica é também uma variável que determina diretamente a intenção de compra dos consumidores; a perceção de segurança e a qualidade da informação disponibilizada são variáveis que determinam a confiança dos consumidores e posteriormente a intenção de compra dos mesmos; por fim a confiança, a redução de custos e de tempo que os consumidores obtêm através das compras

online, são variáveis que antecedem a percepção de valores, que por sua vez irá determinar a intenção de compra. Estas variáveis encontram-se demonstradas no gráfico seguinte:

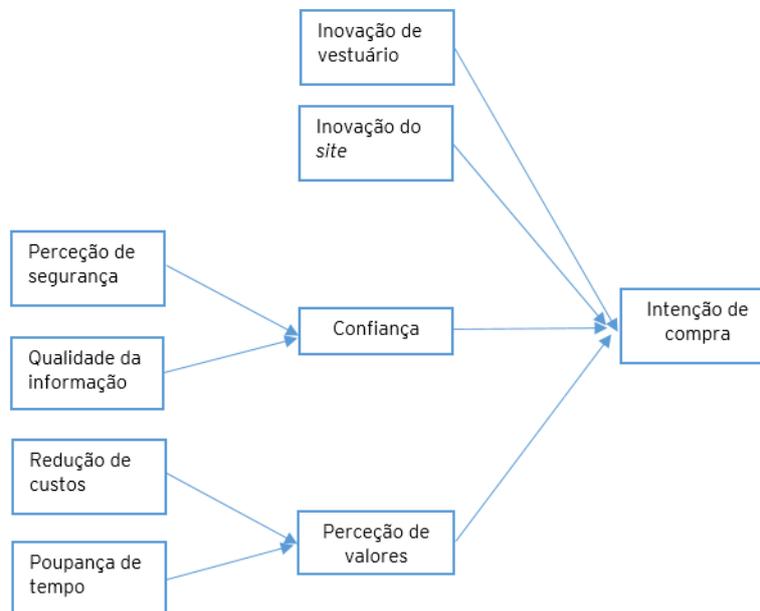


Figura 11 - Variáveis que determinam a confiança dos consumidores, por Escobar-Rodríguez e Bonsón-Fernández (2016)

3.2.2. Fornecedores

O *Lissabon.com* será um *site* que comercializa apenas marcas Portuguesas. Deste modo, foi feito um levantamento de todas as marcas portuguesas que produzem e comercializam roupa do casual, roupa de desporto, *swimwear* e roupa de praia, acessórios, que vão desde óculos de sol a malas, joalharia e calçado. Ao fazer esta recolha de marcas, deparamo-nos com uma imensidão de marcas portuguesas de pequena dimensão, mas muito criativas e de excelente qualidade, tendo chegado a cerca de 200 marcas (anexo 1).

O objetivo principal será ter uma oferta alargada de modo a conseguir oferecer um serviço diversificado e diferenciador e, para que isso aconteça, tentará obter o maior número de parcerias que conseguir.

O *target* do *site* consegue-se apurar pelos nossos fornecedores. Isto porque, a roupa de vestuário enquadra-se nas faixas etárias entre os 20 e 40 anos, essencialmente. O nosso *target* tornar-se-á mais amplo uma vez que oferecemos produtos para bebés, portanto enquadra-se

para todas as mães de crianças até aos 8/10 anos, e acessórios, joalheria e calçado que não têm idade limite para os consumidores.

3.2.3. Concorrência

Como em praticamente todos os negócios a concorrência é um fator a ter em conta. É, portanto, importante analisar a concorrência existente neste tipo de negócios e distingui-la tendo em conta o modelo de negócio do *Lissabon*. Deste modo, a análise concorrencial divide-se da seguinte forma:

- **Concorrentes diretos:** Empresas que vendem vestuário, acessórios e calçado em plataformas *online*, sendo esse o seu *core* de negócio;
- **Concorrentes indiretos:** Empresas que além de oferecerem vestuário, acessórios e calçado, extrapolam o seu negócio e disponibilizam outro tipo de produtos (cosmética, pequenos eletrodomésticos, etc).

Faz sentido distinguir a concorrência também numa perspetiva do tipo de produtos comercializados:

- **Produtos substitutos:** Conjunto de produtos que satisfazem as mesmas necessidades, podendo ser adquiridos a concorrentes existentes no mercado;
- **Produtos complementares:** São produtos necessários para o usufruto pleno do produto principal. Neste caso, o produto complementar necessário para usufruto do *site* será um cartão de crédito para os consumidores realizarem as suas compras.

Relativamente aos **concorrentes diretos**, destacam-se as plataformas de comércio *online* de maior dimensão:

- Amazon;
- La Redoute;
- Spartoo;
- Net-a-Porter;
- Asos.

3.2.4. Clientes

Os nossos clientes pertencerão a uma faixa etária bastante alargada. Isto porque, o vestuário, calçado e acessórios comercializados no *lissabon.com* destinam-se aos consumidores com idades entre os 15 e 45 anos.

Os nossos maiores clientes serão do sexo feminino, tendo em conta a revisão de literatura realizada, uma vez que são os que mais consomem este tipo de produtos através de plataformas de *e-commerce* e as que mais consomem no geral, ou seja ganham nos dois tipos de mercados, físicos e virtuais. Conseguimos, ainda, aumentar o nosso *target* ao comercializar produtos de bebés e crianças.

3.3. Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Não existe uma plataforma de comércio <i>online</i> apenas com marcas Portuguesas;	Recuperação lenta de uma crise económica que se fez sentir a nível mundial;
Não existe uma plataforma de <i>e-commerce</i> que conjugue venda de produtos de moda com cultura e informações sobre o país de origem;	Fraco conhecimento de marcas portuguesas no estrangeiro;
O facto de Portugal ser um país bastante na moda e, portanto, cada vez mais conhecido e reconhecido pelos habitantes de outros países;	Existência de uma forte concorrência direta, mesmo que não ofereçam especificamente os mesmos produtos;
Crescimento elevado do mercado do <i>e-commerce</i> ;	Medos e inseguranças por parte dos consumidores relativamente a compras feitas virtualmente;
A implementação e manutenção do negócio não implica custos muito avultados. Os custos fixos são mais baixos por não existir a necessidade de loja física;	O computador e a <i>internet</i> ainda são inacessíveis a muitos consumidores.
Acessibilidade à <i>internet</i> cada vez melhor, mais fácil e segura.	

Tabela 6 Oportunidades e ameaças do negócio.

3.4. Fatores críticos de sucesso

- Facilidade na navegação do *site*, assim como na realização de compras, e existência de um espaço reservado para questões e opiniões dos utilizadores da plataforma;
- A **qualidade** dos produtos comercializados é um dos pontos de excelência. Todas as marcas recolhidas, explicitadas no anexo 1, foram seleccionadas tendo em conta a qualidade e diversidade que dispõem;
- Será feita uma forte aposta em **comunicação**, através do *Google Adwords*, e publicidade através de perfis do *instagram* com elevado número de seguidores.

3.5. Quantificação do mercado

Irá ser feita uma quantificação do mercado dos cinco países principais no que diz respeito ao *e-commerce* enunciados anteriormente.

Tal como foi referido anteriormente, o *Lissabon.com* irá entrar, na fase de implementação, na China, EUA, Reino Unido, Japão e Alemanha. Estes cinco países, em conjunto, apresentam um número de utilizadores da *internet* à volta dos 395,35 milhões.

Ao observarmos as vendas destes cinco países, no gráfico 14, percebemos facilmente que o *e-commerce* é uma realidade com um impacto bastante significativo. Este facto leva-nos então a assumir que o comércio digital é um negócio com o qual os habitantes desses países se sentem à vontade e se encontram familiarizados.

3.6. Síntese do diagnóstico situacional

<i>E-commerce</i> um negócio em franco crescimento e cada vez mais fiável.		
Elevado número de fornecedores, apenas Portugueses, com produtos de elevada qualidade reconhecida um pouco por todo o mundo.		
Clientes – oportunidades a explorar		
Idade	Entre os 15 e 45 anos de idade – 50%	Oferta centrada em clientes entre os 15 e 40 anos, com e sem filhos.
Regiões	China, EUA, UK, Japão e Alemanha	Principais países com maior valor de transações de <i>e-commerce</i>
Fornecedores	Cerca de 200 marcas	Fornecedores Portugueses, com produtos de elevada qualidade Anexo: 1

Tabela 7 – Síntese de diagnóstico situacional.

4. Enquadramento Estratégico

4.1. Visão estratégica

- Denominação Social
 - Lissabon, Lda
 - Conhecido por: Lissabon.com
- Visão

Tornar-se num *site* exclusivo, com produtos diferentes e de qualidade, associados a Portugal com os quais os consumidores se identifiquem e valorizem, reconhecido internacionalmente. O objetivo final será sempre a satisfação das necessidades dos nossos clientes.

- Missão

A nossa missão será publicitar o nosso país assim como as marcas por cá criadas. Ajudar o crescimento das marcas nacionais. Oferecer produtos de qualidade de modo a ganhar a confiança dos consumidores.
- Valores
 - Qualidade – Garantir a qualidade dos produtos comercializados será uma prioridade para nós;
 - Honestidade – Procurar satisfazer e orientar, através de respostas imediatas a questões levantadas, os nossos clientes;
 - Inovação – Procurar estar sempre um passo à frente no que diz respeito à inovação tecnológica em relação à concorrência;
 - Diferenciador – Seremos uma plataforma diferenciadora que concilia cultura sobre o país com as marcas do mesmo;
- Princípios estratégicos

A estratégia principal a ser implementada será, essencialmente, primar pela diferenciação. Isto porque, o *Lissabon.com*, será uma plataforma *online* que vai mais além de um simples *site* de comercialização de vestuário, calçado e acessórios. Será uma plataforma didática, que estimula o interesse e satisfaça a curiosidade dos seus clientes ao apresentar e descrever as cidades relacionadas com as marcas, seja onde nasceram ou onde são produzidas. O objetivo final será criar uma relação mais intimista com o cliente destoando e elevando-se, relativamente a outras plataformas, ao despertar o seu interesse, vontade de explorar e voltar a recorrer aos nossos serviços. Este fator diferenciação, cumulativamente com o bom funcionamento de um fórum disponibilizado para o esclarecimento de qualquer questão ou problema por parte dos utilizadores, serão uma boa alavanca para a marca se tornar reconhecida no mercado.

4.2. Proposta de valor

Apesar de existirem inúmeros *sites* ligados ao *e-commerce*, o *Lissabon.com* acaba por inovar ao misturar comércio de vestuário com a cultura de um país, Portugal neste caso. A proposta de valor a oferecer aos nossos clientes será acima de tudo a vertente cultural que

disponibilizamos, de forma a tonar o negócio diferenciador, apelativo, didático e mais intimista, acabando por criar ligação com os clientes e, como consequência, mais fiável.

O facto de estarmos perante um negócio totalmente virtual, ou seja, que se exerce *online*, permite abranger um maior leque de indivíduos e entrar em diversos mercados sem custos significativos associados. Este fator permite um alcance à escala mundial através de um computador ou *smartphone*.

Estes dois pilares, ser uma plataforma *online* e disponibilizar uma vertente cultural, são o enfoque para a proposta de valor do negócio. Sendo que a criação de um perfil individual para cada cliente tendo em conta as suas pesquisas será uma vantagem e uma ferramenta que nos aproxima e valoriza cada utilizador da nossa plataforma.

Deste modo, o principal objetivo será facilitar todo o processo de seleção e de compra dos produtos oferecidos, a cada cliente, de forma individual e personalizada.

Tendo em conta o nosso principal objetivo, o foco será centrado no reconhecimento da Marca, tornando-se uma referência no mercado e a primeira opção nas pesquisas dos consumidores.

4.3. Vantagem competitiva

Como enunciado anteriormente, a vantagem competitiva encontra-se ligada aos fatores que acreditamos acrescentarem valor no nosso negócio.

Assim sendo, a oferta alargada de produtos nacionais, de qualidade e diferentes dos disponibilizados por grandes marcas que se encontram no mercado e produzem em massas acaba por ser um dos maiores alicerces que sustenta esta vantagem face a outros *players* do mercado.

Toda a simplificação do processo de decisão e compra, assim como o fácil acesso à plataforma são mais características que nos ajudam a obter e garantir uma vantagem competitiva.

De forma a consolidar esta vantagem face aos nossos concorrentes, o perfil de cada utilizador tendo em conta as suas marcas mais procuradas assim como as suas compras é sem dúvida uma boa aposta. Assim como a existência de um fórum para os mesmos verem as suas questões respondidas assim como se informarem ao lerem as questões dos demais.

Em suma, pode-se afirmar que estes serão os fatores chave que permitirão uma relação de confiança e de maior proximidade juntos dos nossos clientes.

4.4. Objetivos estratégicos

- Fase de arranque (2019):
 - Início do projeto
 - Cerca de 1% do *target* ter conhecimento da Marca *Lissabon.com*

- Fase de desenvolvimento (2020-2021):
 - Taxa de crescimento das vendas de 10%
 - Ter atingido o *paybackperiod* do negócio

- Fase de crescimento (2022 e seguintes):
 - Taxa de crescimento anual de vendas de 0,5%
 - Ser uma das primeiras opções para os nossos clientes

- Estabilidade
 - Entrar em novos países
 - Identificar e introduzir novos produtos. Ou seja, aumentar o leque de oferta do negócio, como produtos regionais portugueses ou até artigos de mobiliário.

4.4.1. Previsão de vendas

O mercado onde o *Lissabon.com* se insere terá uma dimensão de 500 milhões consumidores nos 5 países onde pretende penetrar inicialmente. Pretenderá possuir 1% de quota de mercado de e-commerce no final do primeiro ano de atividade.

Nos seguintes anos é expectável um crescimento de 10% nos 2 anos seguintes e 0,5% nos restantes.

4.5. Modelo de negócio

A estratégia que trará vantagem competitiva será a diferenciação. Como tal, esta variável acrescida do fator qualidade, implícito em todos os produtos oferecidos, refletir-se-á nos preços que iremos praticar. Deste modo, apesar de existir consciência dos preços praticados no mercado, o preço não será o nosso foco, uma vez que a qualidade será refletida nos mesmos.

As receitas obtidas através deste tipo de negócio serão conseguidas através de comissões negociadas com os fornecedores. A comissão, cerca de 10%, não irá recair no consumidor final mas sim numa negociação entre a Marca e todos os fornecedores que esta irá representar e ajudar a crescer.

Inicialmente o esforço para o reconhecimento da Marca será através de estratégias de comunicação para posteriormente o nome *Lissabon* ser levado através do “*word of mouth*”.

5. Plano operacional

5.1. Marketing mix

- **Produto:** O produto oferecido pelo *Lissabon.com* focar-se-á, inicialmente, em vestuário, acessórios e calçado português.

Em conjunto com os produtos disponibilizados, serão acrescentados alguns serviços e vantagens para os clientes, de forma a tornar a Marca mais apelativa e pessoal. Destacam-se os perfis individuais de cada cliente que se vão construindo consoante a sua pesquisa e compras. Assim como todas as vantagens associadas ao facto de estarmos perante uma plataforma *online*: fácil acesso desde que existe *internet*; ser uma plataforma intuitiva e fácil de navegar; traduzida em diferentes idiomas; possuir diversos meios de pagamento; e, ao ser uma plataforma *online*, encontra-se disponível 24h todos os dias da semana.

- **Distribuição:** a distribuição dos produtos será feita exclusivamente através do *website*, o qual os consumidores podem aceder através de um computador ou *smartphone* com acesso à *internet*. Futuramente, será também disponibilizada uma aplicação que funcionara em todos os *smartphones* e *tablets*.

Tendo em conta estarmos perante uma plataforma *online*, a distribuição será feita 24 horas por dia, 365 dias por ano.

- **Preço:** O preço dos nossos produtos disponibilizados é superior aos preços registados em *websites* como *ebay* ou *amazon*, embora estes não sejam os concorrentes diretos do *Lissabon.com*. Tendo em conta a qualidade dos artigos, os preços vão de encontro aos preços oferecidos por inúmeras marcas existentes no mercado com produtos de qualidade semelhante. Deste modo, os preços praticados pelo *Lissabon.com* encontram-se em linha com os preços praticados pelos seus concorrentes.

O rendimento obtido deste modelo de negócio será fruto de uma negociação das margens entre a marca e os seus fornecedores. A comissão será de 10% por cada artigo vendido.

- **Comunicação:** a promoção do *Lissabon.com* irá ser feita através da *internet*. Para além de ser o meio mais óbvio uma vez que a plataforma será uma plataforma *online* e, portanto vai de encontro ao *target* que se pretende atingir, utilizadores da *internet*. Fora esta premissa, bastante óbvia, o facto de se utilizar este meio de comunicação traz-nos inúmeras vantagens. Isto porque, apresenta-nos valores de campanhas inferiores a outras campanhas nos *media* (custos reduzidos), consegue-se definir com maior facilidade o segmento que irá ter acesso à campanha (segmentação), será motivo de publicidade para utilizadores que façam pesquisas de produtos e serviços semelhantes (relevância), o orçamento pode sempre ser ajustado a nível de preço e temporalmente (flexibilidade) e o facto deste tipo de campanhas serem quase *pop-ups* emitidos, por isso são bastante simples sem qualquer complexidade alguma.
Este tipo de publicidade traz uma grande vantagem, uma vez que existe uma maior facilidade em quantificar os resultados das campanhas efetuadas.
- **Pessoal:** A estrutura de trabalhadores do *Lissabon.com* vai se compondo ao longo do tempo. Inicialmente, a estrutura será composta apenas pelo Administrador, será o sócio gerente, e um gestor financeiro, que irá preencher o lugar no departamento financeiro. Estes dois colaboradores irão trabalhar e focar-se a tempo inteiro nesta empresa.
No segundo ano, com o desenvolvimento do negócio e surgimento de novas necessidades, serão contratados um assistente administrativos, para auxiliar o administrador, e um profissional de *marketing*, ambos a tempo inteiro.
Posteriormente, com o crescimento da atividade serão integrados na equipa um consultor tecnológico, para um trabalho de consultoria orientado para a plataforma, e um assistente de *marketing* por forma a complementar a equipa.
A plataforma do negócio será criada por uma empresa externa, seria, portanto, um trabalho de *outsourcing*, e todos os trabalhos relativos à contabilidade e acessória jurídica serão da responsabilidade de empresas externas.

6. Análise da viabilidade económica e financeira

6.1. Pressupostos

Para a elaboração de um plano de negócios, a análise da viabilidade económica e financeira de um projeto requer a formulação de pressupostos, referenciados na tabela seguinte:

Prazo médio de recebimento	0 dias
Prazo médio de pagamento	0 dias
Taxa de IVA sobre comissão	23%
Taxa média de IRS	34,6%
Taxa de IRC + Derrama	22,5%
Taxa de juro empréstimo M/L prazo	4%
Taxa de juro de ativos sem risco	1,96%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	4,89%

Tabela 8 – Pressupostos utilizados

O horizonte temporal definido na análise foi desde 2018, ano de implementação do projeto, a 2024, sendo que iniciará a atividade em 2019. A taxa de juro de ativos sem risco, foi calculada com base na OT Portugal a 10 anos.

6.2. Projeção de vendas

As projeções de vendas foram calculadas com base nos pressupostos anteriormente definidos.

6.3. Projeção de Gastos

6.3.1 Gastos com pessoal

Para o cálculo dos gastos relacionados com o pessoal que trabalhará no *Lissabon.com*, foram considerados os seguintes salários (Anexo 2):

- Sócio: 1.600€
- Gestor financeiro: 1.400€
- Assistente administrativa: 1.000€
- Marketer: 1.200€
- Consultor tecnológico: 1.400€
- Assistente de marketing: 1.200€

Cada colaborador receberá subsídio de refeição no valor de 7,23€ diários pagos em cartão refeição, isentos de imposto. De forma a acompanhar a inflação, o salário mensal e o subsídio de refeição serão incrementados cerca de 2% ao ano.

Os prémios atribuídos ao sócio e gestor financeiro começarão a ser distribuídos no 5º ano do projeto, de forma a manter alguma contenção de custos até esta data.

6.3.2 Fornecimentos e serviços externos

Para o cálculo dos fornecimentos e serviços externos (FSE's), foi feita uma pesquisa na internet sobre os preços praticados nos dias de hoje, tendo sido considerados os seguintes pressupostos (Anexo 3):

- **Subcontratos:** Serviços de contabilidade, no valor de 300€ mensais;
- **Trabalhos especializados:** Despesas com serviços informáticos, 500€ mês, mais 300€ por mês com serviços de manutenção do site;
- **Publicidade:** Serviços de publicidade *online* através do *Instagram adds*, no valor de 1.860€;

- **Honorários:** Despesas com advogado, no valor de 500€ mês, acrescendo 1500€ no primeiro mês pela consultoria prestada no momento de abertura da empresa;
- **Material de escritório:** Aquisição de 500€, iniciais, de economato, mantendo mensalmente uma despesa de 100€ para o mesmo efeito;
- **Deslocações e estadas:** Durante 4 meses por ano, cerca de 500€ por mês, pelas deslocações às marcas para a escolha dos artigos selecionados para integrarem a plataforma, 2 meses para a coleção de verão e 2 meses para a coleção de inverno, os restantes meses contam com um custo mensal de 200€;
- **Rendas e alugueres:** Como uma *startup* que é, a ideia será ocupar um espaço de *cowork* em que o aluguer consiste no nº de mesas a alugar, dividindo o espaço com outras pessoas. Deste modo, estimamos um custo para duas pessoas, anual, de 2.436€. A esta rubrica acresce ainda o custo com o aluguer do servidor de alojamento da plataforma de 880€ por ano;
- **Comunicação:** Serviço de telefone com *internet*, com um valor anual de 720€;
- **Contencioso e notariado:** Despesas de constituição de firma no valor de 300€.

Aos montantes anteriormente indicados acresce a taxa de IVA em vigor.

6.3.3 Investimento

Foram considerados os seguintes pressupostos para o investimento (Anexo 4):

- **Equipamento básico:** Computadores para os colaboradores, com um preço unitário de 1.094,5€;
- **Desenvolvimento da plataforma:** O desenvolvimento da plataforma tem um custo de 10.000€;
- **Programas de computador:** Diz respeito a licenças de *software* antivírus no valor de 39,95€ por computador;
- **Propriedade industrial:** Registo da marca no valor de 124,45€ e direitos sobre o domínio do *site* por 124,45€.

6.4. Demonstrações financeiras

6.4.1. Demonstrações de resultados previsional

No ano de 2018 o resultado líquido do ano é negativo. É uma situação normal tendo em conta que é o ano de investimento sem atividade iniciada. Sendo que, para a perspetiva pessimista o resultado líquido passa a positivo no final do 4º ano de atividade (anexo 7), já para a perspetiva otimista o resultado líquido começa a ser positivo no final do segundo ano de atividade (anexo 8).

6.4.2. *Cash Flows* operacionais

No final do primeiro ano, 2018, o *cash flow* é negativo por comportar apenas o investimento inicial, não tendo o *Lissabon.com* iniciado ainda a atividade. Na ótica do cenário pessimista (anexo 9), o *free cash flow* torna-se positivo ao final do quarto ano de atividade, sendo que o valor atual líquido perpétuo é de 6.849.156€, já na ótica otimista (anexo 10) o *free cash flow* torna-se positivo ao final do segundo ano, apresentado um valor atual líquido perpétuo de 8.056.406€. Ambos os cenários apresentam um custo médio ponderado de capital (WACC) de 4,89%, uma taxa de custo do capital próprio de 10,93% e um custo da dívida após impostos de 3,16%. Para o cálculo do VAL perpétuo recorreu-se ao Modelo de Gordon, dando-nos uma melhor perspetivo da viabilidade do projeto a longo prazo.

7. Decisão

Podemos afirmar que vivemos num mundo cada vez mais global, em que a evolução da internet e das transações que se processam através dela é cada vez mais rápida e eficaz.

Ao apostar numa ideia inovadora, representando marcas de qualidade criadas e produzidas em Portugal, e ao conciliar este fator com o leque alargado de consumidores, ou seja, um target bastante abrangente, este negócio apresenta uma atratividade e taxas de crescimento bastante elevadas.

Considerando toda a análise comentada nos pontos anteriores, a decisão final é investir na criação e implementação da plataforma *Lissabon.com*.

8. Bibliografia

Abed, S. S., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2015). SMEs' adoption of e-commerce using social media in a Saudi Arabian context : a systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems*, 19(2), 159-179.

Anuário de mercado, Comércio Externo de Têxteis e Vestuário, 2015.

Barnett, J.M. (2005) Shopping for Gucci on Canal Street: reflections on status consumption, intellectual property, and the incentive thesis. *Virginia Law Review*, 91, 1381–1423.

Beaudry, L.M. (1999) Consumer catalog shopping survey. *Catalog Age*, 16, 5–17.

Berger, J. & Heath. C. (2007) Where consumers diverge from others: identity signalling and product domains. *Journal of Consumer Research*, 34, 121–134.

Burke, R.R. (2002) Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 411–432.

Carrigan, M. & Attalla, A. (2001) The myth of the ethical consumer—do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*, 18, 560–577.

Cimochowski G., Hutten-Czapski F., Rał M., Sass W. (2011), Polska Internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki, http://www.polskaInternetowa.pl/pdf/raport_BCG_polska_Internetowa.pdf (15.01.2016 - access date).

Cheng, M. (2015). Saudi Arabian e-commerce plays key role in widespread use of electronic payments. Retrieved from <http://paymentweek.com/2015-3-23-saudi-arabian-e-commerce-plays-key-role-in-widespread-use-of-electronic-payments-6992/>

Cho, S. & Workman, J.E. (2011) Gender, fashion innovativeness and opinion leadership, and need for touch: effects on multi-channel choice and touch/non-touch preference in clothing shopping. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15, 363–382.

Cleaver, J. (2004) What women want: the growing economic power of women consumers is transforming today's marketplace. *Entrepreneur*, [WWW document]. URL <http://www.entrepreneur.com/article/66446> (accessed on 1 October 2010).

De Mooij, M. & Hofstede, G. (2002) Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78, 61–69.

C. Comegys, M. Hannula, and J. Vaisanen. Effects of consumer trust and risk on online purchase decision-making: A comparison of Finnish and United States students. *International Journal of Management*, 26(2):295–308, 2009.

Creekmore. A.M. (1963) Clothing behaviors and their relation to general values and to the striving for basic needs. University Park.

Del Giudice, M. & Straub, D. (2011) IT and entrepreneurship: an on-again, off-again love affair or a marriage) *MIS Quarterly*, 35, iii-vii.

Dholakia, U. M., B. E. Kahn, R. Reeves, A. Rindfleisch, D. Stewart, and E. Taylor. "Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment." *Journal of Interactive Marketing* 24, 2 (2010): 86-95.

Dragonici, T. Dana (2015), *Revista de Management si Inginerie Economica*, Vol.14, Nr. 1, 2015.

Envolvente Empresarial, Síntese de conjuntura, mensal – dezembro 2016;

Escobar-Rodríguez, T., Bonsón-Fernández, R. (2016) Analysing online purchase intention in Spain: fashion e-commerce.

Ghosh, S. (1998). To assess the risks and opportunities you need to know what's possible. *Harvard business review*, 76, 126-35.

Gregor B., Stawiszyński M. (2002), *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź.

Goldsmith RE, Flynn LR (2004) Psychological and behavioral drivers of online clothing purchase. *J Fash Mark Manag* 8(1):84–95.

Gomes, M.A., Barroso, D.C., *et al* (2010). *Finanças da Empresa – Teoria e prática*. Edições Sílabo, 3ª Edição Revista e Corrigida.

Guo, Y., & Barnes, S. (2011). Purchase behavior in virtual worlds: An empirical investigation in second life. *Information and Management*, 48(7), 303-321.

Guo, Y., & Barnes, S. (2011). Purchase behavior in virtual worlds: An empirical investigation in second life. *Information and Management*, 48(7), 303–312.

Guta, J. Anca (2014), *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(2), 2014, 119-126;

Kashyap, R., Maurya, K. S. (2013). “*Trends of Retailing in E-Commerce – Product and Services*” Vol. 5, Issue 2, July-December 2013.

Hensen, T. & Jensen, J.M. (2009) Shopping orientation and online clothing purchase: the role of gender and purchase situation. *European Journal of Marketing*, 43, 1154–1170.

Hofstede, G. (1980) *Culture’s Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.

Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt

Jiangtao, Q., Zhangxi, L., Yinghong, Li (2015), Predicting customer purchase behavior in the e-commerce context, *Electron Commer Res* (2015) 15:427-452.

Joy, A. (2001) Gift giving in Hong Kong and the continuum of socialities. *Journal of Consumer Research*, 28, 239–256.

Kashyap, R., Maurya, S.K. (2013). Trend of Retailing in E-commerce – Product and Services, *Global Journal of Enterprise Information System*.

Kim, D.J., Ferrin, D.L., and Rao, H.R.. A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44:544–564, 2008.

Kollmann, T. (2006) What is e-entrepreneurship? Fundamentals of company founding in the net economy. *International Journal of Technology Management*, 33, 322-340.

Kulyk, P., Michalowska, M. (2016). “Consumer behaviour on the e-commerce market in the light of empirical research in Lubuskie voivodeship”, *Management*, 2016, Vol. 20, N°1.

Kumar, M. (2016). “Consumer behaviour and satisfaction in e-commerce: a comparative study based on online shopping of some electronic gadgets”. *International Journal of research in commerce & management*, Vol. N°7 (2016), Issue N° 07 (July).

Kumar, V., and R. Venkatesan (2005). "Who Are Multi-channel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior." *Journal of Interactive Marketing* 19, 2 (2005): 44-55.

Macias, W. "A Beginning Look at the Effects of Interactivity, Product Involvement and Web Experience on Comprehension: Brand Web Sites as Interactive Advertising." *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 25,2 (2003): 31-44.

McKnight, L.W., Vaaler, P.M. & Katz, R.L. (2002) *Creative Destruction: Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*. MIT Press, Cambridge, MA, USA.

Mintel. (2007) *Clothing Retailing*, Mintel Intelligence, London.

Moore, R., McNeill, L. (2015) Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies* (2015) 212-222.

Mukherjee A, Nath P (2007) Role of electronic trust in online retailing: a re-examination of the commitment-trust Theory. *Eur J Mark* 41(9):1173–1202.

Nowak, M. (2005) Investment projects evaluation by simulation and multiple criteria decision aiding procedure. *Journal of Civil Engineering and Management* – 2005, Vol. XI, No 3, 193-202.

Park H, Burns LD, Rabolt NJ (2007) Fashion innovativeness, materialism, and attitude toward purchasing foreign fashion goods online across national borders: the moderating effect of internet innovativeness. *J Fash Mark Manag* 11(2):201–214.

Petty, R. E., J. T. Cacioppo, and D. Schumann. "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement." *Journal of Consumer Research* 10 (1983): 135-146.

Piort K., Mariola M. (2016), Consumer behaviour on the e-commerce market in the light of empirical research in Lubuskie voivodeship. *Management* 2016, Vol. 20, n.º 1 (239-254).

Powers, T., D. Advincula, M. S. Austin, S. Graiko, and J. Snyder. "Digital and Social Media In the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation." *Journal of Advertising Research* 52, 4 (2012): 479-489.

Qiu, J., Lin, Z., Li, Y. (2015), Predicting customer purchase behavior in the e-commerce context. *Electron Commer Res* (2015) 15:427-452.

O’Keefe, R.M., and McEachern, T.. Web-based customer decision support systems. *Communications of the ACM*, 41(3):71–78, 1998

R.M. O’Keefe and T. McEachern. Web-based customer decision support systems. *Communications of the ACM*, 41(3):71–78, 1998.

Rangaswamy, A., and G. H. van Bruggen. "Opportunities and Challenges in Multi-Channel Marketing: An Introduction to the Special Issue." *Journal of Interactive Marketing* 19,2(2005): 5-11.

Rekha K., Sushil. K. Maurya (2013), *Global Journal of Enterprise Information System*. July-December 2013. Vol 5. Issue 2.

Saltelli, A. (2002) Sensitivity Analysis for Importance Assessment. *Risck Analysis*, Vol. 22, No 3, 2002.

Serarois-Tarrés, C., Padilla-Meléndez, A. & del Aguila-Obra, A.R. (2006) The influence of entrepreneur characteristics on the success of puré dot.com firms. *International Journal of Technology Management*, 33, 373-388.

Sheth, J.N. (1981) *An integrative theory of patronage preference and behavior*. Faculty Working Paper No 808. College of Commerce and Business Administration, Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois, Urbana-Champaign.

Sheth, J.N. (1983) An integrative theory of patronage preference and behavior. In *Patronage Behavior and Retail Management* (ed. By W.R. Darden & R.F. Lusch), pp. 9–28. Elsevier, New York.

Simmel, G. (1957) Fashion. *American Journal of Sociology*, 62, 541.

Síntese de Conjuntura, Envolvente Empresarial, 2016.

Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421-449.

Starostin, S. V., Chernova, Y V. (2016). “E-commerce development in Russia: trends and prospects”, *Journal of Internet Banking and Commerce*, November 2016, vol.21, n°S5.

Solomon, M.R. & Rabolt, N.J. (2004) *Consumer Behavior in Fashion*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Vasily S., Veronika Y Chernova (2016), *E-commerce development in Russia: Trends and Prospects*, **Journal of Internet Banking and Commerce**, November 2016, vol. 21, n° S5.

Voorveld, A. M. Hilde *et al* (2016), Consumer's Cross-Channel use in online and offline purchases, *Journal of Advertising Research*.

Voorveld, H. A. M., P. C. Neijens, and E. G. Smit. "The Interacting Role of Media Sequence and Product Involvement in Cross-Media Campaigns." *Journal of Marketing Communications* 18, 3 (2012): 203-216.

Wang, J. & Wallendorf, M. (2006) Materialism, status signaling, and product satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 494–505.

Weiwei, L., Yue, D. (2015). "Research on Value Evaluation of E-commerce Business Model", *Procedia Computer Science* 60(2015) 1328-1336.

Workman, E. Jane & Cho, Siwon (2013), *International Journal of Consumer Studies*, 37, 522-529.

Workman, J.E. (2010) Fashion consumer groups, gender, and need for touch. *Clothing and Textiles Research Journal*, 28, 126–139.

Workman, J.E. & Cho, S. (2012) Gender, fashion consumer groups, and shopping orientation. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 40, 267–283.

Zaichkowsky, J. L. "The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising." *Journal of Advertising* 23 (1994): 59-70.

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Marcas Portuguesas

Marcas Portuguesas			
Verde Água	Made to Envy	Purple Pineapple	Maria Joah
Vintage Bazaar	Mahikiby	Vertty	Mita
Choose	Mahrta	Freakloset	Nae
Neou	Manjerica	Josefinas	Nicorio
Nachos swimwear	Mesh	Casa Batalha	Officina Lisboa
CRU Swimwear	MLV	Lanidor	Patachou
Papua	More	Quebramar	Rasto
Coração bobo	More is Better	Sonne Butti	Repto
FIU	Nativushoes	Bus Urban Wear	Wedoble
Mesh jewellery	Once a day	Scripta	Xuz
Terra Knitwear	Our sins	Rialbanni	Zilian
Salpico	Papaya	Tiffosi	Kukka
Toms	Pop the bubble	Mosh	Be you, Be Beautiful
She jewellery	Puranusa	Sahoco	Parfois
Tapadas	Ros beachwear	MIM	Tricirculo
KAOS Swimwear	Rosa com canela	Not so Basic	Lemon Jelly
VOA Jewellery	Rust and May	Cokidy	Exceed Shoe Thinkers
Pura Filigrana	Rutz	Decenio	Comodoro
Mais351	SEG Portugal	Vicri	Undandy
Funcy project	Shoe colours	Sacoor	Sal&Pimenta
Fio d'água	Shoes your mood	Sanjo	Maria Bianca
Morena jambo	Skog	Petit Patapon	Zippy
Bodhi	Sopro Jewellery	Laranjinha	Tic Tac Babies
BAM	Type	Papo d'anjo	Cherry Papaya
Alameda turquesa	Choose Clothing	Seaside	Chicken Chicos
Baguy	Pé de Chumbo	Simel	Dare you Mom
Latitid	Ideias a Metro	Nakuro	Grace Baby & Child
Nyos	Minty Square	D'Ornellas Boots	Histórias de Algodão
DCK	Ummer	Nelson Oliveira	Lobo Mau Kids
Harper	Magnolia Jewellery	Ocean Stitch	Melancia for Babies
Acoa Lisbon	Kata'Strophe	Saccus	Mini by Luna
Antiflop	Eikonik	Luis Carvalho	Moleke
Catch-Mylegs	Grace Edition	Najha	Peixinho do Mar
Change	Bys Urbanstyle	Bernardo M42	Piu piu chick
Cleonice	Alperce	Relyquia	Wolf & Rita
Closet Fruit	Bubblebabywear	Retro P	Sardina
CAU	Knot Kids	Common Cut	D'oodles

Marcas Portuguesas			
Dream Catchers	Guimanos	Babash design	Ripa
Dress Up	Viola Guimarães	Bluf	Bicho sete cabeças
Green Boots	Sienna	Cantê	Futah
Hazel	Chicco	Design Flops	Principesque
Hekisa	Cubanas	Enamorata	Le Petit Chiffon
Hunny	Fly London	Eureka shoes	Cafuné Brasil
Joana Ribeiro	Omnia	Fio Rosa	Chua
Joana Tomaz	West Valley	Friendly Fire	Tipi Lifestyle
Kaoâ	Salsa	Giovanni Galli	Chica Melancia
Lasso	Famiprata	Goldmud	A Maiorista
LDJ	Companhia das cestas	JJ Heitor Shoes	Lila kids

9.2. Anexo 2: Custos com Pessoal

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Remunerações					
Orgão Sociais	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400
Pessoal	19.600	51.800	81.200	81.200	81.200
Subsídio refeição	3.181	6.362	9.544	9.544	9.544
Encargos sobre remunerações	9.975	17.623	24.605	24.605	24.605
S. Acidentes Trabalho e doenças profissionais	420	742	1.036	1.036	1.036
Total	55.576	98.927	138.785	138.785	138.785

9.3. Anexo 3: Custos com Fornecimentos e Serviços Externos

FSE's	Custos mensais	1º ano	Custos anuais (S/ IVA)	2º ano	Custos anuais (S/ IVA)	3º/4º / 5º e 6º ano	Custos anuais (S/ IVA)
Subcontratos	300		3.600		3.600		3.600
Trabalhos especializados	800		9.600		9.600		9.600
Publicidade	155	3 países	1.860	6 países	3.720	9 países	5.580
Honorários	400	+150€ iniciais	6.300		4.800		4.800
Material de escritório	500€ (1º mês); 100€ nos restantes		1.600		1.200		1.200
Deslocações e estadas	500€ (4 meses por ano); 200€ nos restantes		3.600		3.600		3.600
Rendas e alugueres	203€ por duas pessoas + 73,33€(mês) pelo servidor	2 colaboradores	3.316	4 colaboradores	6.632	6 colaboradores	9.948
Comunicação e Contencioso notariado	30€/mês por telefone	2 telefones	720	4 telefones	1.440	6 telefones	1.440
	300 €		300		0		0
Total			30.896		34.592		39.768

9.4. Anexo 4: Custos com Investimento

Tipo de material	Quantidade	Pr. Unit.	Ano		
			Investimento anual	Investimento anual	Investimento anual
Computadores	2	1.094,50 €	2.189	2.189	2.189
Desenvolvimento da plataforma + desenvolvimento da aplicação móvel	10.000		10.000	1200	1200
Licença software e anti vírus		39,95€ por ano por computador	79,9	159,8	320
Registo da marca e direitos		124,45€ registo da marca e 124,45€ de denominação de origem + 79,95 de direitos sobre o domínio durante 5 anos	329	498	747
Total			12.598	4.047	4.455

9.5. Anexo 5: Projeção de vendas (cenário pessimista)

	Versão pessimistas					
Comissão - 10%	Vendas					
Preço por produtos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Até 80€						
Quantidade mensal	100	200	200	700	1500	2500
Valor (em euros)	8.000	16.000	16.000	56.000	120.000	200.000
De 80€ a 100€						
Quantidade mensal	70	220	220	600	900	1800
Valor (em euros)	6.300	19.800	19.800	54.000	81.000	162.000
> 100€						
Quantidade mensal	80	80	80	500	600	1100
Valor (em euros)	9.600	9.600	9.600	60.000	72.000	132.000
Total mensal Bruto	23.900	45.400	45.400	170.000	273.000	494.000
Total anual com comissão 10%	28.680	54.480	54.480	204.000	327.600	592.800

9.6. Anexo 6: Projeção de vendas (cenário otimista)

	Versão otimista					
Comissão - 10%	Vendas					
Preço por produtos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Até 80€						
Quantidade	250	600	600	900	1350	2800
Valor (em euros)	20.000	48.000	48.000	72.000	108.000	224.000 €
De 80€ a 100€						
Quantidade	300	650	650	1100	1800	2000
Valor (em euros)	27.000	58.500	58.500	99.000	162.000	180.000 €
> 100€						
Quantidade	200	550	550	700	850	1200
Valor (em euros)	24.000	66.000	66.000	84.000	102.000	144.000 €
Total mensal Bruto	71.000	172.500	172.500	255.000	372.000	548.000
Total anual com comissão 10%	85.200	207.000	207.000	306.000	446.400	657.600

9.7. Anexo 7: Demonstração de Resultados (cenário pessimista)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	0	28.680	54.480	54.480	204.000	327.600	592.800
Fornecimento e serviços prestados	30.896	34.592	39.768	39.768	39.768	39.768	39.768
Gastos com pessoal	55.576	98.927	138.785	138.785	138.785	138.785	138.785
EBITDA	-86.472	-104.839	-124.073	-124.073	25.447	149.047	414.247
Gastos / reversões de depreciação e amortização	4.199	5.017	6.489	2.289	1.227	0	0
EBIT	-90.671	-109.856	-130.561	-126.361	24.220	149.047	414.247
Juros e gastos similares suportados	6.475	6.475	3.238				
Resultado antes de impostos	-97.146	-116.331	-133.799	-126.361	24.220	149.047	414.247
Imposto sobre o rendimento do período	-			-28.431	5.450	33.536	93.206
Resultado líquido do período	-97.146	-116.331	-133.799	-97.930	18.771	115.512	321.042

9.8. Anexo 8: Demonstração de Resultados (cenário otimista)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	0	85.200	207.000	207.000	306.000	446.400	657.600
Fornecimento e serviços prestados	30.896	34.592	39.768	39.768	39.768	39.768	39.768
Gastos com pessoal	55.576	98.927	138.785	138.785	138.785	138.785	138.785
EBITDA	-86.472	-48.319	28.447	28.447	127.447	267.847	479.047
Gastos / reversões de depreciação e amortização	4.199	5.017	6.489	2.289	1.227	0	0
EBIT	-90.671	-53.336	21.959	26.159	126.220	267.847	479.047
Juros e gastos similares suportados	6.475	6.475	3.238				
Resultado antes de impostos	-97.146	-59.811	18.721	26.159	126.220	267.847	479.047
Imposto sobre o rendimento do período	-			5.886	28.400	60.266	107.786
Resultado líquido do período	-97.146	-59.811	18.721	20.273	97.821	207.582	371.262

9.9. Anexo 9: Cash-Flows (cenário pessimista)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado líquido do período	-97.146	-116.331	-133.799	-97.930	18.044	111.040	321.042
+ Amortização do exercício	4.199	5.017	6.489	2.289	1.227		
= Cash Flow das operações	-92.947	-111.314	-127.310	-95.641	19.271	111.040	321.042
- Investimento em imobilizado	12.598	4.047	4.455				
= Free Cash Flow	-105.545	-115.361	-131.765	-124.073	19.998	115.512	321.042
Modelo de Gordon							8.813.745
Cash Flow acumulado	-105.545	-220.905	-352.671	-476.743	-456.746	-341.234	-20.192

9.10. Anexo 10: Cash-Flows (cenário otimista)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado líquido do período	-97.146	-59.811	18.721	20.273	97.821	207.582	371.262
+ Amortização do exercício	4.199	5.017	6.489	2.289	1.227		
= Cash Flow das operações	-92.947	-54.794	25.210	22.562	99.048	207.582	371.262
- Investimento em imobilizado	12.598	4.047	4.455				
= Free Cash Flow	-105.545	-58.841	20.755	22.562	99.048	207.582	371.262
Modelo de Gordon							10.192.464
Cash Flow acumulado	-105.545	-164.385	-143.631	-121.069	-22.021	185.560	556.822