

Resumo

Nesta tese é apresentado um plano de negócios de aluguer *online* de malas de luxo tendo como público-alvo as mulheres portuguesas na área da Grande Lisboa. Numa primeira parte procede-se à revisão da literatura e discutem-se os modelos de aceitação tecnológica existentes, analisando questões que dizem respeito ao grau de aceitação da tecnologia por parte das pessoas, em particular no que diz respeito ao comércio electrónico. Serão também analisadas as percepções que os consumidores têm relativamente à compra *online* e algumas das soluções encontradas pelos autores de estudos que visam combater as dificuldades percebidas. Após esta reflexão, efectua-se uma análise de mercado, onde se apresenta a evolução do comércio electrónico em Portugal, a análise da concorrência e uma análise interna e externa tanto do comércio electrónico como do negócio em si. De seguida é analisado o plano de negócios com especial ênfase no plano de marketing e na especificação do *website* que será criado, uma vez que este será o factor crítico de sucesso do negócio. Uma vez delineado o plano de negócios, procede-se à sua avaliação financeira. Conclui-se pela aprovação do projecto, pois este apresenta um VAL de 5.411 Euros e uma TIR de 11,43%. O benefício gerado pelo empréstimo é de 5.018 Euros, prevendo-se um VALA de 10.429 Euros.

Keywords: plano de negócios, comércio electrónico, aluguer, malas de luxo.

Classificação JEL: M10, M30

Abstract

The dissertation focuses on a business plan for an online rental of designer and luxury bags the target audience being the Portuguese women living in greater Lisbon area. It begins with a review of the available literature in this area, which will address the issues concerning the degree of technology acceptance by individuals, particularly with regard to electronic commerce. It will also examine the perceptions that consumers have regarding the online purchase and some of the solutions found by the authors for tackling this problem. This examination is followed by an analysis of the market, a review of the development of electronic commerce in Portugal and an internal and external analysis of the e-commerce and of the business itself. The last part focuses on the business plan itself, with particular emphasis on the marketing plan and the specification of the website that will be created, since this is the critical success factor for the business given that it is the main point of interaction with consumers. After this explanation a financial analysis will be conducted.

Having outlined the business plan a financial evaluation is done. It was decided to approve the project given that it shows a Net Present Value (NPV) of 5.411 Euros and an Internal Rate of Return (IRR) of 11.43%. The loan provides a benefit on the project of 5.018 Euros and a produced value of 10.429 Euros.

Keywords: business plan, luxury bags, online rental, e-commerce.

JEL Classification: M10, M30

Agradecimentos

Ao meu orientador, Abrantes Costa.

À minha família.

Ao Carlos.

O meu muito obrigado.

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos.....	III
Índice	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas.....	VI
Lista de Termos e Abreviaturas	VIII
Sumário Executivo	IX
Revisão da Literatura	1
Quadro de Referência.....	10
Análise de Mercado.....	13
Pesquisa de Mercado	19
Concorrência do mercado/sector	24
Clientes/Público-alvo	25
Análise Interna	27
Análise Competitiva	29
Apresentação do Negócio.....	32
Nome da Empresa	32
Tipo de Empresa.....	32
Visão.....	32
Missão	32
Factores críticos para o desenvolvimento do Projecto	32

Plano de Marketing	34
Marketing Mix.....	34
Política de Produto	35
Política de Preço.....	37
Política de Distribuição	38
Política de Comunicação.....	39
Aspectos tecnológicos do Projecto.....	44
Identificação de oportunidades de Projectos de Inovação Tecnológica.....	44
Especificação do website	45
Infra-estrutura Tecnológica.....	50
Avaliação Global do Projecto Tecnológico	50
Avaliação Estratégica do Projecto.....	51
Plano de Implementação das Actividades no ano de lançamento do negócio	52
Cronograma de Implementação das Actividades no ano de lançamento do negócio	53
Organização e Estrutura de Funcionamento.....	54
Estrutura Organizacional.....	54
Plano Financeiro Estratégico.....	56
Conclusões	67
Bibliografia.....	68
Anexos.....	74

Índice de Figuras

FIGURA 1 - MODELO BÁSICO DE ACEITAÇÃO DOS UTILIZADORES ADAPTADO DE VENKATESH ET AL., 2003.	10
FIGURA 2 - MODELO TAM ADAPTADO DE DAVIS, BAGOZZI E WARSHAW (1989).....	10
FIGURA 3 - MODELO TRA ADAPTADO DE DAVIS, BAGOZZI E WARSHAW (1989).....	10
FIGURA 4 – MODELO DO TAM MODIFICADO PARA O E-COMMERCE, ADAPTADO DE KLOPPING E MCKINNEY (2004).....	11
FIGURA 5 – MODELO TTF ADAPTADO DE DISHAW E STRONG (1999).....	11
FIGURA 6 - SUBSCRITORES DE INTERNET EM REDE FIXAS NOS PAÍSES DA OCDE POR 100 HABITANTES (FONTE: OCDE (2003) IN O COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL)	14
FIGURA 7 - ACESSO À INTERNET A PARTIR DE CASA ENTRE OS ESTADOS- MEMBROS DA UE - % POPULAÇÃO (FONTE: EUROSTAT (2002); FLASH EUROBAROMETER Nº.112 IN O COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL)	15
FIGURA 8 - UTILIZAÇÃO DO COMPUTADOR E INTERNET EM PORTUGAL ENTRE 2000 E 2003 E TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO ANUAL. (UMIC (2003) IN O COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL)	15
FIGURA 9 - CONSUMIDORES QUE EFECTUARAM ENCOMENDAS ATRAVÉS DE <i>BROWSERS</i> DA INTERNET DE 2002 A 2008 (% DOS INDIVÍDUOS ENTRE OS 16 AOS 74 ANOS). (FONTE: INE/UMIC A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO EM PORTUGAL - 2008)	16
FIGURA 10 - INTENSIDADE DE COMPRA DE SERVIÇOS E PRODUTOS <i>ONLINE</i> EM %. (FONTE: IDC 2002C IN O COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL)	17
FIGURA 11 - PRODUTOS ENCOMENDADOS ATRAVÉS DA INTERNET ENTRE 2004 E 2008 EM %. (FONTE: INE/UMIC A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO EM PORTUGAL - 2008)	19
FIGURA 12 - PRODUTOS ENCOMENDADOS ATRAVÉS DA INTERNET ENTRE 2004 E 2008 EM %. (FONTE: INE/UMIC A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO EM PORTUGAL - 2008)	20
FIGURA 13 - ESTRUTURA PARA COLOCAR AS MALAS.....	40
FIGURA 14 - EXEMPLO DE ANÚNCIO PARA COLOCAR NAS REVISTAS FEMININAS.....	40
FIGURA 15 - EXEMPLO DE ANÚNCIO QUE SERÁ COLOCADO NAS REVISTAS FEMININAS.....	41
FIGURA 16 - EXEMPLO DE COMO PODERIA SER A PÁGINA PRINCIPAL DO <i>WEBSITE</i> MALAS&MALAS.....	46
FIGURA 17 - EXEMPLO DE COMO PODERIA SER O ASPECTO DA PÁGINA <i>MALAS</i> DO <i>WEBSITE</i>	47

Índice de Tabelas

TABELA 1 – ORÇAMENTO DE SACOS DE PAPEL E DE PLÁSTICO.....	36
TABELA 2 – ORÇAMENTO DO ESTAFETA	38
TABELA 3 – ORÇAMENTO IKEA.....	38
TABELA 4 – ORÇAMENTO ACÇÕES NOS CENTROS COMERCIAIS.....	40
TABELA 5 – ORÇAMENTO DE PUBLICIDADE NAS REVISTAS	42
TABELA 6 – ORÇAMENTO EM SITES NA INTERNET	42
TABELA 7 – INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA DO PROJECTO.....	50
TABELA 8 – ORÇAMENTO DOS PROJECTOS TECNOLÓGICOS.....	50
TABELA 9 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÕES	52
TABELA 10 - PLANO DE INVESTIMENTO (EUROS)	57
TABELA 11 - DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS PREVISIONAIS (EUROS).....	58
TABELA 12 - PLANO FINANCEIRO (EUROS).....	59
TABELA 13 - MAPA DO WORKING CAPITAL (FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO) (EUROS)	60
TABELA 14 - MAPA DO CASH FLOW (EUROS)	61
TABELA 15 - BALANÇOS PREVISIONAIS (EUROS).....	62
TABELA 16 - VAL, TIR E PAYBACK	62

TABELA 17 - MAPA DE SERVIÇO DE DÍVIDA.....	63
TABELA 18 - VALA DO PROJECTO.....	63
TABELA 19 - QUADRO DE INTERACÇÃO (EUROS).....	64
TABELA 20 - VAL E TIR NA ÓPTICA DO INVESTIDOR.....	64
TABELA 21 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO PREÇO DE VENDA.....	65
TABELA 22 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO.....	65
TABELA 23 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DA CAPACIDADE INSTALADA.....	65
TABELA 24 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DOS CUSTOS COM O PESSOAL.....	65
TABELA 25 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DE OUTRAS DESPESAS FIXAS.....	66
TABELA 26 - LISTA DAS MALAS QUE SERÁ ADQUIRIDA.....	76
TABELA 27 - LISTA DAS OUTRAS DESPESAS FIXAS.....	76
TABELA 28 - MAPA DAS AMORTIZAÇÕES.....	76
TABELA 29 - CONTAS DE EXPLORAÇÃO /ANO A PREÇOS CONSTANTES.....	77
TABELA 30 - MAPA DE WORKING CAPITAL A PREÇOS CONSTANTES.....	77
TABELA 31 - MAPA DOS <i>CASH FLOWS</i> A PREÇOS CONSTANTES.....	78
TABELA 32 - AVALIAÇÃO DO PROJECTO A PREÇOS CONSTANTES.....	78

Lista de Termos e Abreviaturas

a	Avaliação
ACEP	Associação Portuguesa do Comércio Electrónico em Portugal
AP	Atitude da pessoa
B2B	Business to Business
B2C	Business to consumer
c	Crenças
CI	Comportamento de intenção
ci	Termo de avaliação
i	Consequência
IDC	Internacional Data Corporation
INE	Instituto Nacional de Estatística
NS	Norma subjectiva
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
PME	Pequenas e Médias Empresas
TAM	Technology Acceptance Model
TIC	Tecnologias de Informação e comunicação
TRA	Theory of Reasoned Action
TTF	Task Technology Fit
UE	União Europeia
UMIC	Unidade de Missão Inovação e Conhecimento
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
VAL	Valor Actual Líquido

Sumário Executivo

O desenvolvimento das tecnologias de informação, em particular o *boom* da Internet, e a sua utilização massificada só foram possíveis graças à facilidade de utilização. Estas novas ferramentas estão hoje presentes em praticamente todas as actividades do dia-a-dia, e inevitavelmente o comércio electrónico ocupa hoje uma fatia crescente dos gastos de uma população que cada vez mais se apercebe das suas vantagens.

Para que isso possa acontecer, é necessário perceber quais os impedimentos ao aumento da sua utilização e encontrar maneiras de os contornar, apresentando soluções que consigam ajudar as pessoas, a fim de as transformar em potenciais consumidores e de potenciais consumidores em compradores ou utilizadores dos serviços. Assim, foram exploradas as virtualidades de uma plataforma electrónica de modo a garantir uma base sólida para o arranque do negócio Malas&Malas.

O plano de negócios apresentado assenta numa estratégia baseada no uso da internet. Esta revela-se um factor crítico para o desenvolvimento do negócio, uma vez que se pretende estar à distância de um simples “*click*” ao mesmo tempo que se mantém uma estrutura de gestão ágil.

Foram efectuadas pesquisas no motor de busca Google Portugal e, até à presente data, não foi encontrado um negócio semelhante ao que a Malas&Malas pretende oferecer: um serviço de aluguer de malas de luxo *online*. Posteriormente, foi tomado conhecimento, através da leitura do Jornal Sol de um plano de negócios similar, que contudo ainda não se encontra a funcionar.

A missão da Malas&Malas é simples: prestar um serviço às mulheres portuguesas, oferecendo-lhes uma experiência única, tanto na qualidade do serviço prestado como no produto que lhes é apresentado, permitindo-lhes ter acesso, por uma fracção do preço de custo, a malas de luxo em regime de aluguer, que de outro modo seriam impossíveis de obter, ou a sua obtenção representaria um compromisso incompatível com a diversidade de guarda-roupa.

As clientes, só terão de escolher *online* qual a mala que pretendem alugar e esta ser-lhes-á comodamente entregue em casa. Para que este serviço de entrega seja eficaz, a empresa

terá sede física numa zona perto dos principais eixos de acesso rodoviários da cidade de Lisboa, de modo a reduzir os tempos e distâncias de entrega e recolha do produto.

O que a Malas&Malas, no fundo, oferece é a comodidade de receber a mala que a cliente deseja e mudar quando lhe apetecer sem ter de gastar espaço no armário (uma vez que as malas ocupam espaço) e sem gastar muito dinheiro (pois as malas de luxo são caras), satisfazendo o gosto de poder apresentar-se em várias ocasiões com um acessório sempre na moda.

O público-alvo que se pretende atingir são as utilizadoras da internet, do sexo feminino, classe média/alta, dentro da faixa etária dos 25 aos 55 anos, com formação académica média ou superior, que vivem ou trabalham na região da Grande Lisboa.

A Malas&Malas, seguirá um modelo de negócios semelhante ao do site americano Bagsborrowsteel.com. Este site proliferou muito devido à sua pequena aparição no filme “O Sexo e a Cidade”. Esta comunicação tornou-se fulcral para o desenvolvimento do negócio. A Malas&Malas pretende comunicar o seu conceito mais subliminarmente. Nos centros comerciais perto de zonas de escritórios da área de Lisboa uma vez que as clientes farão lá as suas refeições, ou irão tomar um café a meio da manhã e/ou tarde. Nestes locais existirão estruturas com redomas de vidro onde as malas estarão expostas. De uma maneira discreta, com classe, criando uma aproximação subtil, despertando o interesse às potenciais clientes, para que estas desejem utilizar o serviço, gostem, recomendem e se fidelizem, continuando a usar.

A avaliação do projecto permite mostrar os benefícios que a entrada em funcionamento da Malas&Malas gerará para a mulher contemporânea, uma vez que esta terá grande liberdade de escolha – mudar de mala sempre que quiser!

Os preços definidos neste estudo, para uso das malas, resultam da análise do *website* americano bagsborrowsteal.com, que permite ter uma estimativa muito próxima da realidade do custo de cada mala. A análise feita ao mercado em Portugal, sugere que existe espaço para uma empresa inovadora como a Malas&Malas. O investimento a fazer é de 145 965 euros, mas como se considera necessário uma margem de segurança de 5%, este valor ascende aos 153 263 euros. O financiamento será assegurado por uma entrada de capital próprio de 50 000 euros e o restante por um empréstimo bancário.

Na fase de arranque projectam-se comprar 40 malas cujo custo médio de aluguer será de 75 euros/semana. Na elaboração do plano financeiro, a 5 anos, assumiu-se um conjunto de pressupostos que importa referir: os preços estão fixados com uma inflação no 1º ano de 2,50%, e nos restantes anos de 2%. A procura estimada é de 80% no 1º ano de actividade do negócio, atingindo os 100% da capacidade instalada nos restantes anos.

Com base nos pressupostos anteriores foi efectuada a avaliação financeira que apresenta um VAL 5.411 Euros e uma TIR de 11,43%, considerando-se o projecto viável. Este desempenho financeiro é ainda potenciado por um efeito de alavanca do empréstimo utilizado num montante de 5.018 Euros, conduzindo a um VALA do projecto de 10.429.

Assim, apesar da crise económica instalada, factor exógeno que não é possível contornar, é proposta uma missão ambiciosa que tentará transmitir à mulher portuguesa a que se dirige sentimentos de felicidade, pois dá-lhe a possibilidade de conseguir realizar-se em termos de acessórios de luxo que se reflectem na sua auto-estima.

Revisão da Literatura

No que respeita à relação que as pessoas estabelecem com a tecnologia, existem duas determinantes importantes que as levam a aceitá-la ou a rejeitá-la. No primeiro caso, as pessoas tendem a usar a tecnologia se considerarem que esta ajudará a influenciar a sua performance no trabalho de uma maneira positiva, aquilo a que se chama de utilidade percebida. Reconhece-se a segunda determinante quando os utilizadores, mesmo achando que a tecnologia é útil, sentem que essa mesma tecnologia é muito difícil de usar, ou seja, o esforço associado a esta tecnologia é maior que os benefícios que retiram dela. Esta determinante é denominada de facilidade de uso percebida.

É neste contexto que nasce o Technology Acceptance Model (TAM), introduzido por Davis (1989) para auxiliar e prever de que maneira os sistemas de informação influenciam o comportamento das pessoas. Para o autor, a análise deste comportamento abrange as duas dimensões acima referenciadas e demonstra que a utilidade está mais ligada ao uso do que a facilidade de uso percebida, advertindo-nos ainda para o facto de que ambos os conceitos dependem em grande parte da visão que cada pessoa tem de esforço e performance, o que só por si, altera logo a realidade, não a conseguindo reflectir de forma imparcial.

O modelo acima referido vem da área da Psicologia, tendo sido adaptado do modelo Theory of Reasoned Action (TRA), desenvolvido por Ajzen e Fishbein, publicado em 1975 e 1980. Este diz respeito a determinantes de consciência do comportamento de intenção humana. Segundo o TRA, a performance de uma pessoa relativamente a um comportamento específico é determinada pelo seu comportamento de intenção (CI) de modo a assegurar a performance desse mesmo comportamento. O CI está directamente relacionado com a atitude da pessoa (AP) e a norma subjectiva (NS) que diz respeito ao comportamento em questão, com respectivos pesos relativos estimados pela equação:

$$CI = AP + NS \quad (1)$$

Sendo que o CI quantifica a intenção que um indivíduo tem de realizar um determinado comportamento (Fishbein e Ajzen, 1975: 288). A AP é definida como os sentimentos negativos ou positivos acerca da realização de determinado comportamento (Fishbein e Ajzen, 1975: 216). A NS refere-se à percepção da pessoa relativamente às outras pessoas que são importantes para ela e o que estas pensam sobre realizar ou não o comportamento em questão (Fishbein e Ajzen, 1975: 302). Ainda de acordo com o TRA, a atitude de uma pessoa é determinada pelas suas crenças (c) e pelas consequências de realizar

determinado comportamento multiplicado pela avaliação (*a*) dessas consequências. As crenças (*c*) são definidas como a probabilidade de subjectividade que o indivíduo tem de realizar um determinado comportamento que resultará em consequência (*i*). O termo de avaliação *ci* corresponde a uma resposta de avaliação implícita à consequência (Fishbein e Ajzen, 1975: 29). A equação abaixo representa a maneira como o indivíduo processa a informação acerca da mudança de atitude e quais os estímulos externos que influenciam as suas atitudes indirectamente, através de mudanças na sua estrutura de crenças. (Ajzen e Fishbein 1980: 82-86).

$$A.P = \sum ci+a \quad (2)$$

Uma outra relação que não pode ser descuidada deste modelo são os outros factores que influenciam indirectamente a performance da pessoa, isto é CI, AP e NS e os seus pesos relativos. Estes elementos variam e vão ter que ter em linha de conta as características do design, as características do utilizador, e da própria tarefa a realizar, assim como a natureza do processo de implementação, as influências políticas, a estrutura de uma organização, entre outras, tudo o que, segundo Fishbein e Ajzen (Ajzen e Fishbein, 1975), são as variáveis externas.

Desta maneira, baseado no modelo TRA, o TAM consegue providenciar uma compreensão entre as variáveis externas e o comportamento do utilizador face a outras tecnologias e as respectivas populações de utilizadores (Davis, Bagozzi e Warshaw, 1989). Esta conclusão, é também partilhada por George Rigoupoulos (2007), que refere que este modelo é capaz de explicar o comportamento dos utilizadores quando confrontados com um espectro grande de tecnologias. Desta maneira, o TAM tem sido extensivamente incorporado como uma metodologia que avalia a atitude dos utilizadores relativamente à adopção de tecnologias em vários domínios.

Actualmente, com os sistemas cada vez mais fáceis de usar e os utilizadores a tornarem-se tecnologicamente mais hábeis, a variação na facilidade de uso percebida torna-se reduzida (Klopping e Mckinney, 2004). Este pressuposto pode também ser válido relativamente à adopção da internet e das actividades de comércio electrónico como referem Teo *et al.* (1999). Aliás, com a proliferação de actividades de comércio electrónico existe a necessidade de compreender como e porque as pessoas participam nestas actividades.

Numa das primeiras aplicações do modelo TAM para o comportamento dos utilizadores relativamente à adopção da Web, Lee *et al.* (2001) descobriram que este modelo

conseguia prever o comportamento de compra *online* do utilizador, tendo também sido demonstrado que o risco percebido afecta a utilidade percebida. O modelo conseguiu ainda demonstrar que é possível estimar o tempo e a frequência do uso da Web por parte dos seus utilizadores (Magal e Mirchandani, 2001).

No estudo efectuado por Klopping e Mckinney (2004), onde é apresentado o modelo TAM, os autores demonstram como o uso percebido tem um efeito directo no uso actual, tal como a utilidade percebida tem impacto na intenção de uso e consequências directas no uso actual. As razões encontradas para este impacto directo no uso actual dos consumidores são: o desenvolvimento de hábitos de compra *online* sem se aperceberem devido à vida muito ocupada que levam; e a ausência da noção que estão cada vez mais dependentes da Web para procurarem informação relativamente a produtos. Desta maneira o TAM consegue prever a atitude quanto às compras *online*, facto que foi comprovado por Childers *et al.* (2001). Outros estudos efectuados nesta área, acerca da compra *online*, utilizam as compras actuais como medida de compra (Lee *et al.*, 2001), enquanto outros usam auto-relatos acerca do tempo que os utilizadores passam *online* (Lederer *et al.*, 2000; Magal e Mirchandi, 2001; Teo *et al.*, 1999). Este tempo que os consumidores despendem *online*, também tem em conta a recolha de informação acerca de um determinado produto, situação que é considerada uma sub-actividade na actividade de compra *online* (Keeney, 1999).

Klopping e Mckinney (2004) mencionam ainda que para se verificar a aceitação dos consumidores relativamente a uma dada tecnologia, é necessário a introdução de um segundo modelo, o Task Technology Fit (TTF). O TTF foi desenvolvido por Goodhue (1995) e refere que os consumidores avaliam um sistema constatando se este consegue ou não ir de encontro às suas necessidades e habilidades. Ou seja, a adopção da tecnologia depende, em parte de como é que esta se adapta aos requisitos de uma tarefa em particular. Desta maneira o modelo ajuda o indivíduo a desempenhar as suas tarefas, focando-se nas características do sistema que se está a usar, fazendo perceber se este se compatibiliza com as necessidades dos utilizadores. Assim, uma tecnologia será adoptada se estiver ajustada à tarefa que tem de desempenhar (Goodhue e Thompson, 1995).

No caso do comércio electrónico, o uso está relacionado com o facto de o consumidor sentir ou não que a Web corresponde às exigências da tarefa que tem de fazer. Assim, torna-se necessário um TAM modificado, no qual deve ser incluído o modelo Task Technology Fit (TTF) para que deste modo seja possível prever as tarefas de compra *online*, tanto a intenção

de compra como a própria compra. Para isso, duas alterações foram feitas ao TAM original: o uso percebido não está ligado à utilidade percebida e a utilidade percebida está directamente ligada ao uso actual. Esta integração do TAM e do TTF repercute-se na maneira como os utilizadores encaram a internet e consequentemente na realização da compra electrónica.

Segundo Andrews e Boyle (2008) a internet tem de ser encarada como uma inovação tecnológica que precisa de ganhar aceitação por parte dos indivíduos de modo a difundir-se como um sistema social. A difusão é definida por Rogers (1995: 5) como “*um processo onde a inovação é comunicada em certos canais, ao longo do tempo, entre membros de um sistema social.*” Porém, a difusão da compra *online* tem sido mais lenta do que se esperava (Swinyard e Smith, 2003; Anckar e D'Iren 2000; Prabhaker, 2000) e por isso torna-se essencial conhecer os factores que influenciam os utilizadores a adoptar ou a rejeitar as transacções *online*.

Sem dúvida que um dos mais importantes é o do risco percebido. Frequentemente torna-se difícil calcular o risco envolvido numa transacção, pois o consumidor médio tem uma capacidade de julgamento limitada e uma memória pouco fiável. Em muitos casos de compra, os consumidores são confrontados com uma nova experiência (de compra), a qual nunca tinham encontrado antes, fazendo com que seja impossível calcular o risco. Mas, mesmo que isto fosse possível, não é este o tipo de risco que motiva o consumidor (Mitchell, 1999). O que o motiva é a sua percepção subjectiva. Liang e Huang (1998) descobriram que a adopção da compra *online* depende do tipo de produto que o consumidor vai adquirir, do risco percebido e da experiência que um consumidor possui.

Segundo Cox e Rich (1964) um consumidor é motivado a fazer uma compra de modo a atingir determinados proveitos. Um dos factores que concorre para o risco é o facto de o consumidor não ter a certeza de que uma determinada compra satisfará por completo o objectivo a que se propõe. Esta incerteza pode vir tanto do produto em si, das suas características, da sua marca e/ou até do local de compra. Esta visão de risco percebido é diferente da de Spence, Engel e Blackwell (1970). Estes referem que o consumidor interpreta o risco percebido como a quantidade de risco que existe numa determinada situação de compra (e não num produto).

Para Mitchell, (1999: 163), “*o risco percebido é mais poderoso a explicar o comportamento dos consumidores, uma vez que estes estão mais interessados em evitar erros do que a maximizar a utilidade da sua compra.*”

Sathye (1999: 326) define risco percebido como “*a segurança e a fiabilidade das transacções na internet*”. Nesta linha de pensamento, Bhatnagar *et al.* (2000) consideram que nas transacções *online*, para os compradores, não é necessariamente a quantidade de dinheiro envolvido que é considerado como um obstáculo, mas sobretudo o risco de serem vítimas de fraude de cartão de crédito.

Senão vejamos, num estudo efectuado por Andrews e Boyle (2008) tanto os compradores como os não compradores tinham a clara noção que existiam riscos associados à compra *online*. Contudo, os não compradores *online* não faziam compras devido à sua própria percepção de risco. Tentou-se compreender o como e o que é que estes sabiam acerca de risco percebido nas transacções *online* e conclui-se que a maior preocupação dos utilizadores é a fraude de cartão de crédito. Os autores revelaram que nenhum dos entrevistados ou pessoas chegadas a estes tinham sido vítimas directas de fraude, contudo todos sabiam de histórias que lhes tinham sido transmitidas pelos *media*, o que nos permite entender o impacto significativo dos *media* no influenciar a decisão de comprar ou não *online*.

Torna-se também crucial analisar como é que os agentes de mudança conseguem influenciar e mediar o risco percebido pelo consumidor na internet.

Segundo Mitchell (1999), para os *marketeers* e os *Web designers* o risco percebido torna-se uma ferramenta poderosa pois permite-lhes ver o mundo através dos olhos dos consumidores. Contudo, a literatura sugere que os *marketeers* e os *Web designers* podem passar mensagens em forma de indicadores de segurança nos *websites* que actuam como aliviadores do risco. Estas mensagens podem ser acerca da tecnologia usada na construção do *website*, ou em termos de indicações visuais de sistemas de pagamento considerados seguros através da *Web*, ou até mesmo usando logótipos específicos ou ícones, tal como enunciam Sherrard e Buchanan-Oliver (2000). Estas são algumas estratégias usadas pelos agentes de comunicação para conseguirem mitigar as percepções negativas que os consumidores têm acerca da insegurança das transacções *online*. Usando as indicações sugeridas, é possível desenvolver nos consumidores uma sensação de segurança relativamente às lojas *online*. (Bishwas e Bishwas, 2004; Drennan *et al.*, 2006; Wang *et al.*, 2004).

Revelados os factores disseminadores/propagadores do risco, analisa-se de seguida os atributos que os consumidores consideram mais importantes quando estão a navegar pela internet. Ho e Wu (1999) descobriram que a apresentação da página da internet é um antecedente muito grande no que toca à satisfação dos consumidores. Gehrke e Turban (1999)

indicam que as características mais importantes para o sucesso do design do *website* são: a rapidez de download da página, o seu conteúdo, a eficácia na navegação, eficiência, as medidas de segurança e o marketing/focalização no cliente. Um dos factores mais importantes demonstrados por Andrews e Boyle (2008) é o de que os consumidores assumem que os sistemas de segurança, relativamente a pagamentos *online* assegurados por uma loja que tem muita notoriedade são automaticamente bons sistemas. Assim, a reputação da loja atenua a percepção de risco. Outro elemento que concorre para reduzir/diminuir o risco é a comunicação “boca a boca” (Wirtz e Chen, 2002). Este tipo de comunicação pessoal é, segundo o autor, a mais eficiente uma vez que sendo aconselhada por pessoas que não são da organização, não têm qualquer interesse (financeiro) e, por isso mesmo, aos olhos de outrem o que elas dizem é mais credível. Os indivíduos acabam então, por não ter uma autonomia relativa (pesando muito a influência) no desenvolvimento de estratégias para alcançar o que desejam e sem se aperceberem, acabam por ter o seu comportamento externamente condicionado por líderes de opinião, grupos de referência, sejam os de pertença ou os de aspiração e a ser influenciados pelos estímulos do marketing.

Andrews e Boyle (2008) apresentam-nos como é que os meios de comunicação influenciam o comportamento dos consumidores. Os consumidores dão muita relevância às experiências relatadas por outros (incluindo meios de comunicação) ou por eles vividas. Os *media* constroem e sustentam percepções de risco percebido pelos consumidores.

Como conclusões do estudo acima referido retira-se:

1. o esforço de uma organização para criar a notoriedade da sua marca é mais importante do que os indicadores de segurança criados no *website*, a fim de transmitir uma sensação de menor risco aos olhos dos consumidores.

2. o elemento humano é importante na relação do risco percebido e nas transacções *online* e é tido em consideração pelos consumidores,

3. e, a influência da comunicação interpessoal pouco faz para mediar os efeitos que os *media* têm na influência da percepção do risco nos consumidores.

Reconhece-se que o risco percebido é um elemento importante no processo de decisão de compra. Para que existam altas taxas de adopção de um produto, a habilidade do *marketeer* é essencial de modo a mitigar o risco percebido que está envolvido na aquisição de um novo produto (Liebermann e Stashevsky, 2002). É importante realçar que o efeito do risco percebido

não está só limitado aos não utilizadores que consideram a possibilidade de tornar-se utilizadores, mas é também relevante para os utilizadores que pensam em expandir a sua utilização. Assim, tradicionalmente é comum decompor o risco por categorias: financeira, física, psicológica (ou mental) e social (Bettman, 1973). Nesta lógica, Dekimpe *et al.* (2000) acrescentam um outro tipo de risco, que cai na categoria da internet e outros produtos de alta tecnologia, ou seja, o risco tecnológico (o medo de inovações tecnologicamente complicadas).

Mitchell (1999) refere que o risco está relacionado com a confiança. Ring e Van de Van (1994) notam que há duas maneiras de ver a confiança: uma do lado da sociologia e outra do lado da gestão. A sociologia refere que a confiança é baseada na boa fé de alguém e a gestão sugere que a confiança é a previsão de expectativa da pessoa (nesta expectativa está o risco associado). O risco percebido torna-se então um antecedente necessário para a construção efectiva da confiança. A construção da confiança traduz-se numa redução do risco percebido na altura da transacção. À medida que as relações são estabelecidas e criadas, a confiança é construída e o risco é reduzido. Uma vez estabelecidas as relações/ligações entre os compradores e as lojas onde compram, estes tornam-se cada vez menos adversos ao risco do que os que não fazem compras *online* (Donthu e Garcia, 1999). Esta redução ao risco, segundo Mitchell (1999) faz com que seja expectável que este tipo de consumidor tenha uma maior intenção de compra e que exista um aumento real significativo da sua compra.

Mas, para que exista um efectivo aumento de compra, pois os preços são elevados e os consumidores arriscam-se a perder dinheiro, o risco tem de funcionar como um antecedente do envolvimento. Laurent e Kapferer (1985) conceptualizaram o envolvimento incluindo quatro componentes:

- 1 – o prazer do valor do produto,
- 2 – o valor simbólico,
- 3 – a importância do risco
- 4 – e, a probabilidade de erro de compra.

Destas quatro componentes expostas, a terceira e a quarta estão relacionadas com o risco. Para o consumidor, o risco antecede o envolvimento.

Para se conseguir expandir o uso das actividades de comércio electrónico, Libermann e Stashevsky (2002) acreditam que os fornecedores têm de saber em primeiro lugar quais os potenciais obstáculos que encontram os utilizadores e os não utilizadores e só depois tentar encontrar soluções criativas para os conseguir ultrapassar. Só desta forma, as soluções

apresentadas irão conseguir amenizar o risco percebido mais eficientemente e em última análise reduzir o risco para níveis aceitáveis. Isto irá permitir criar um sistema de suporte *user friendly* que permitirá dar apoio à decisão do consumidor, tal como a conceptualizaram Silvermann *et al.* (2001). Os consumidores que se depararem com um tipo de sistema de suporte desta natureza, mais provavelmente passarão de não compradores *online* para compradores *online*, assim como os compradores tenderão a aumentar significativamente o seu volume de compras.

As organizações implementam várias medidas para proteger no presente e no futuro os seus clientes (Salkin, 1999). Contudo os canais de compra electrónica provocam uma notável percepção de expectativa de risco aos consumidores (Libermann e Stashevsky, 2002). Segundo Introna e Pouloudi (1999) a privacidade atrai também uma considerável atenção, pois que cada vez mais informação flui através de vários canais de comunicação electrónicos. Este facto é confirmado por Miyazaki e Fernandez (2001) que referem a privacidade e a segurança como os maiores riscos percebidos pelos consumidores e consequentemente os maiores obstáculos ao desenvolvimento das actividades de comércio electrónico.

Libermann e Stashevsky (2002) identificaram 9 componentes de risco diferentes:

1. Fraude de cartão de crédito na internet;
2. Dar informação pessoal;
3. Violência e pornografia;
4. Muita publicidade na internet;
5. A informação não é muito fiável;
6. Falta de contacto físico;
7. A não entrega dos produtos comprados *online*;
8. Falta do lado humano nas compras via internet
9. e, o vício que provoca a internet.

Estes autores identificaram a fraude de cartão de crédito na internet e o dar informação pessoal como tendo um efeito negativo tanto nos utilizadores presentes como nos futuros. No entanto, demonstraram que a idade, bem como os traços de comportamento têm os seus efeitos na formação do risco. Como conclusão do estudo, os autores mencionam que deve existir um processo de personalização – cada indivíduo deve ser aproximado de acordo com a sua expectativa de risco percebido. Deste modo a publicidade deve ser personalizada e as

ofertas promocionais podem ser estruturadas de modo a reduzir o risco percebido dos diferentes utilizadores.

É sabido que a internet está, cada vez mais, a afectar o comportamento dos consumidores (Smith e Whitlark, 2001). O consumidor consegue procurar mais informação e informação mais aprofundada e mais rapidamente do que nunca. Assistimos a uma mudança na forma como os consumidores comparam os produtos e decidem o que comprar. O que faz os homens e as mulheres navegarem na internet e decidirem entrar num determinado *site*, são motivações diferentes. As mulheres esperam que a internet sirva tanto de entretenimento como para educar. Contudo, nem sempre a adesão se fez desta maneira. No passado as mulheres resistiram à internet, talvez porque o conteúdo fosse mais direccionado para homens. Mas os tempos mudaram. Existe um número crescente de mulheres a navegar na internet e que se interessam em comprar livros *online*, informação médica, ideias para cozinhar, participar em fóruns de discussão e recolher informação política.

Como conclusões, segundo estes autores, as campanhas de publicidade na internet têm de ser pessoalmente relevantes de modo a serem efectivas. As organizações não devem ter uma aproximação de marketing *online* estratégico de “*one size fits all*” e da maneira como criam uma relação com os consumidores, uma vez que a *web* não é composta por um bloco monolítico de consumidores. As organizações devem:

1. Identificar quem vai visitar o *site*;
2. o que é que as pessoas esperam quando visitam o *site*
3. e, o tipo de campanhas e promoções a que as pessoas dão mais valor quando entram no *site*.

Quadro de Referência

A aceitação das tecnologias por parte dos indivíduos criou diversos modelos na área de sistemas de informação. Contudo, todos têm o mesmo conceito básico, que é mostrado pela figura 1.

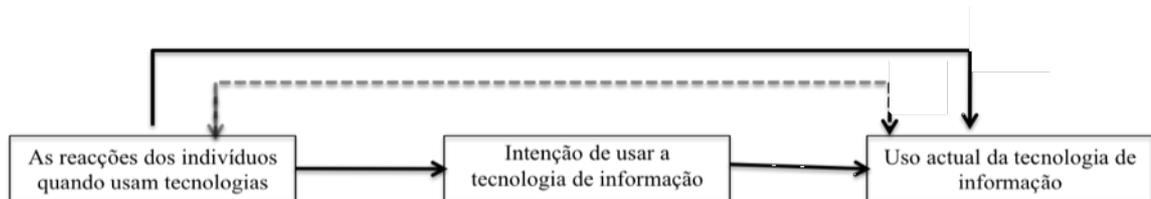


Figura 1 - Modelo básico de aceitação dos utilizadores adaptado de Venkatesh *et al.*, 2003.

Como referem Davis, Bagozzi e Warshaw (1989), o principal objectivo do modelo TAM é conseguir desenvolver uma metodologia que explique as determinantes da aceitação dos computadores e que de um modo geral são capazes de explicar o comportamento dos utilizadores em toda uma vasta gama de tecnologias e população de utilizadores.

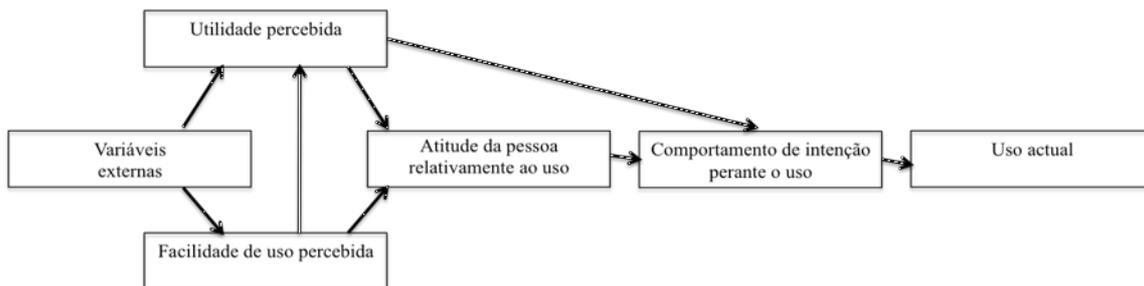


Figura 2 - Modelo TAM Adaptado de Davis, Bagozzi e Warshaw (1989).

Retirado da psicologia social, o modelo TRA é uma das mais fundamentais e influentes teorias do comportamento humano. Fishbein e Ajzen (1975) demonstraram que o comportamento pode ser calculável por intenções, e estas intenções são conjuntamente determinadas pela atitude da pessoa e a norma subjectiva a que diz respeito o comportamento.

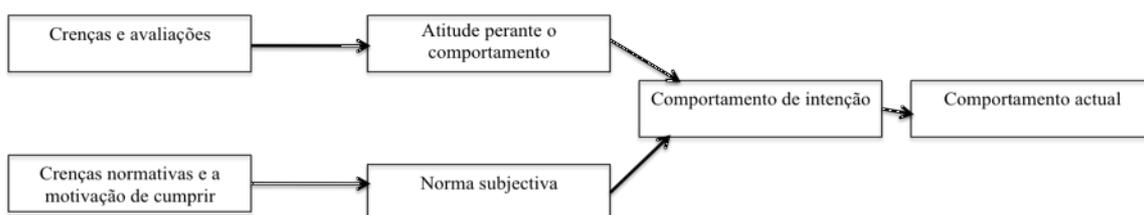


Figura 3 - Modelo TRA adaptado de Davis, Bagozzi e Warshaw (1989).

O exposto na figura 4, sugere que os indivíduos usarão a tecnologia se acreditarem que este uso fornecerá resultados positivos, focalizando-se na facilidade de uso percebida e na sua utilidade percebida. Deste modo existirá um uso efectivo da tecnologia em causa.

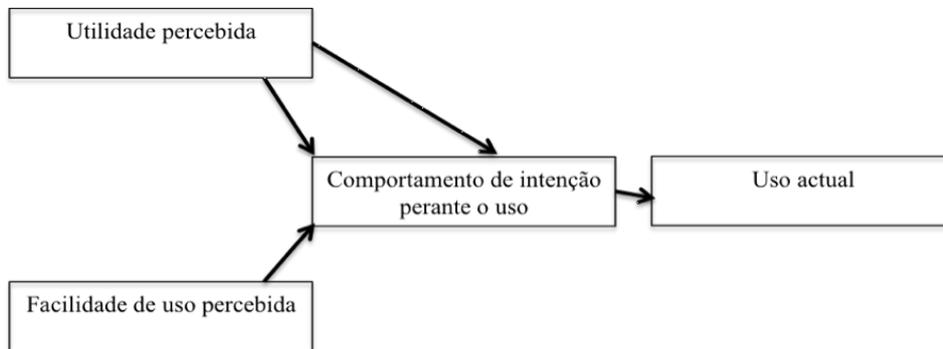


Figura 4 – Modelo do TAM modificado para o e-commerce, adaptado de Kloppping e Mckinney (2004).

Até que ponto é que a tecnologia auxilia o indivíduo no desempenho das actividades que este tem de cumprir? A figura abaixo resume o modelo TTF de Goodhue (1995), que mostra que este modelo é uma correspondência entre o requerimento da tarefa, a experiência que o indivíduo tem com a ferramenta e a funcionalidade da tecnologia.

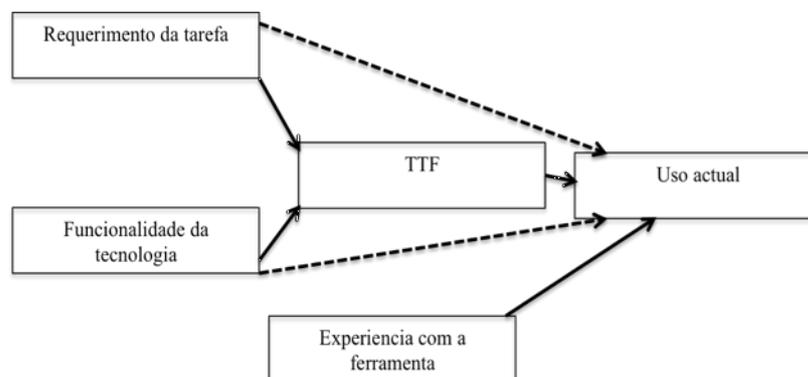


Figura 5 – Modelo TTF adaptado de Dishaw e Strong (1999)

Todos os modelos acima apresentados, demonstram quais as determinantes, que influenciam os indivíduos no que diz respeito à sua relação com a tecnologia. Todavia, é essencial apresentar os motivos que levam a que os indivíduos naveguem num *Website* e qual deve ser o papel dos *marketeers* e *designers* para atenuar este risco.

A segurança constitui uma barreira ao comércio electrónico. Hoje em dia a segurança na internet é mais psicológica que financeira ou mesmo tecnológica, segundo Limayem,

Khalifa e Frini (2000). Os consumidores que utilizam a internet e que são mais nervosos relativamente a questões de segurança, querem ter a certeza que as suas transacções são protegidas (Aldridge, Forcht e Pierson, 1997). Para que isto aconteça, o trabalho dos *designers* e dos *marketeers* é implementar medidas de segurança e conseguir explicar, através da publicidade, aos potenciais consumidores que os *websites* a que estes acedem têm políticas de segurança activas. Talvez uma das maneiras de conseguir atenuar a insegurança sentida será a de adicionar um certificado de serviço de seguro que irá aumentar a confiança dos consumidores nos *sites* (Gehrke e Turban, 1999).

Outra das razões porque as pessoas usam os *websites* deve-se à possibilidade de ganhar tempo (Limayem, Khalifa e Frini, 2000). Mas é preciso ter atenção, porque se o processo de *checkout* for mais complicado do que devia ser ou mais moroso, os clientes sentem-se frustrados e as vendas caem rapidamente (Lohse e Spiller, 1998). Mais uma vez, o trabalho dos *Web designers* é facilitar a vida dos clientes. Devem fazer com que seja rápido e simples para os clientes *online* verem e/ou esvaziarem o seu carrinho de compras. Neste sentido, é recomendado o uso de menus consistentes de modo a ajudar o cliente a mudar o conteúdo do seu carrinho de compras ou a ver o que lá tem em qualquer momento da visita ao *website*. No sentido de melhorar a usabilidade do *website*, os *Web designers* devem pensar cuidadosamente o *layout* da loja virtual de modo a facilitar a navegação na mesma.

Ho e Wu (1999) consideram que uma correcta descrição do produto leva a ganhos efectivos na satisfação do cliente. Se existir informação certa, os consumidores são motivados a agir. Para isso o *Web designer* e o *marketeer*, têm de promover e gerir essa informação com textos claros e concisos, mas também expor fotografias. Uma das formas de agradar os clientes é a eficiência na transacção, e por isso a qualidade do suporte prestado por parte dos *websites* durante as transacções *online* leva a uma satisfação dos clientes.

Após o serviço prestado no momento da transacção, o serviço pós-venda, a entrega do produto, é o que mais influencia a percepção do consumidor (Butler e Peppard, 1998).

Porém, todos estes motivos que levam a que o consumidor use um *website* têm mais impacto se forem estimulados por um ambiente de suporte social. Kraut *et al.* descobriram que os indivíduos usam a internet mais vezes se os amigos e familiares forem utilizadores da internet. Os *media* também são um factor social muito significativo na influência da intenção de compra. Por isso, para os negócios *online*, torna-se importante a promoção dos seus *sites* na rádio, televisão e jornais.

Análise de Mercado

Para que as malas possam ser alugadas, é necessária a existência de uma montra de modo a dar visibilidade ao produto e onde as clientes o possam admirar. Esta montra, será criada numa plataforma *online*. Esta, está inserida no mercado do comércio electrónico que é altamente competitivo, mas, mesmo isso não impede o seu florescimento. É por isso importante na análise de mercado, primeiro, observar as tendências do mercado electrónico, as suas infra-estruturas e a utilização destas por parte da população portuguesa.

A escolha de uma plataforma *online* torna-se óbvia quando se percebe que para começar um negócio na internet, não é preciso um elevado investimento pois a compra de domínios é barata, sendo que o maior custo será o *design* do *website*, ou seja a construção da “montra electrónica” onde estarão expostas as malas. Uma vez criado e desenhado o *website*, as malas organizadas e prontas para serem alugadas, o *website* precisará de pouca manutenção. Desta maneira, um negócio *online* não precisa que estejamos activos para que funcione. Assim, a internet torna-se uma plataforma ideal para lançar este tipo de negócio, pois como já verificamos na revisão da literatura são os consumidores que encontram a informação que querem, não precisando de qualquer ajuda. É então, indispensável um olhar sobre a evolução desse mercado para se perceber como é que este afecta e é afectado pelo consumidor. De seguida, será analisada a aceitação por parte dos agregados familiares das tecnologias de informação, as compras que são feitas através da internet e o modo de pagamento utilizado. Desta maneira, será possível começar a perceber-se qual a relação entre o negócio proposto, os consumidores, como estes utilizam as plataformas electrónicas e quais os modos de pagamento mais comuns.

Em Portugal, no ano de 2001, segundo o Internacional Data Corporation (IDC), terá sido alcançado um volume de negócios de comércio electrónico de 921,22 milhões de euros. O segmento de mercado *Business to Business* (B2B) terá alcançado cerca de 87,8% e *Business to consumer* (B2C) 12,2% do total. A estimativa para o ano de 2003 era de 3418,22 milhões de euros, sendo que o segmento que maior crescimento teve foi o de B2B, que representa 89,2%. Já o B2C irá diminuir para os 10,8% do total do comércio electrónico em Portugal.

Em 2004 a estimativa desta organização era de 5893,84 milhões de euros, sendo a taxa de crescimento média anual de 85,6% entre estes anos. Esta divisão por tipo de movimentos do comércio electrónico permite identificar que o segmento B2B representa a maior parte do

comércio electrónico em Portugal. Contudo, o propósito desta análise de mercado não é o segmento B2B, mas sim o B2C.

Ainda de acordo com esta organização, relativamente à utilização da população portuguesa do comércio electrónico, apenas 5% efectuou compras *online* em 2002. Isto quer dizer que 1 em cada 7 utilizadores da internet realizou compras de produtos ou serviços através da internet. Estes dados, são também corroborados por um estudo desenvolvido pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), que revelava que 5% da população portuguesa residente no Continente realizou compras electrónicas.

Para analisar o estado actual do comércio electrónico, e devido à importância que a Internet tem ganho nos últimos anos como meio de realizar compras, é necessário avaliar a existência de infra-estruturas e meios para o seu desenvolvimento.

O número de subscritores de Internet com rede fixa em Portugal segundo dados da OCDE, publicados em 2003, no ano de 2001 era cerca de 18,1% da população portuguesa. Este é um valor muito próximo dos números apresentados pela média dos países da OCDE, mas superior à média da União Europeia (UE), valores apresentados na figura abaixo.

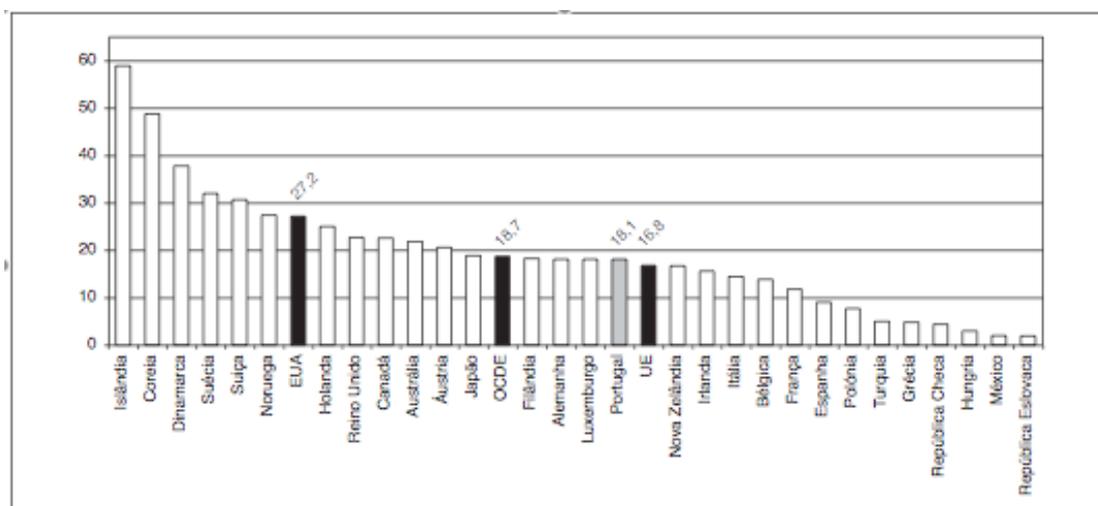


Figura 6 - Subscritores de Internet em rede fixas nos países da OCDE por 100 habitantes (Fonte: OCDE (2003) *in* O Comércio electrónico em Portugal)

Relativamente à adopção das Tecnologias de Informação e comunicação (TIC) por parte dos consumidores na União Europeia, verifica-se que, de acordo com dados recolhidos pelo Eurostat, apresentados na figura abaixo, cerca de 38% da população europeia tinha acesso à internet a partir de casa em 2001. Portugal nesta altura, fazia parte do grupo dos países com menos residentes que tinham ligação à internet em casa.

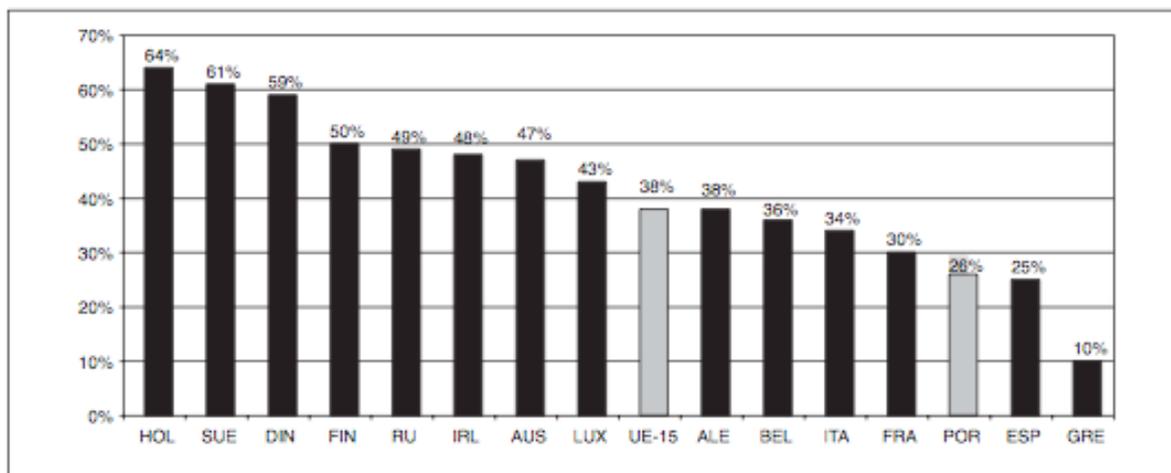


Figura 7 - Acesso à internet a partir de casa entre os Estados- Membros da UE - % população (Fonte: Eurostat (2002); Flash Eurobarometer nº.112 in O Comércio electrónico em Portugal)

Contudo, com base nos resultados de um inquérito levado a cabo pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), Portugal nos últimos anos tem vindo a aumentar a utilização do computador e da Internet. Os agregados familiares registaram um crescimento médio anual de 52% entre 2000 e 2003. Segundo dados da UMIC, cerca de 73,6% da população usa a Internet, o que se estima ser 39% da população total do país.

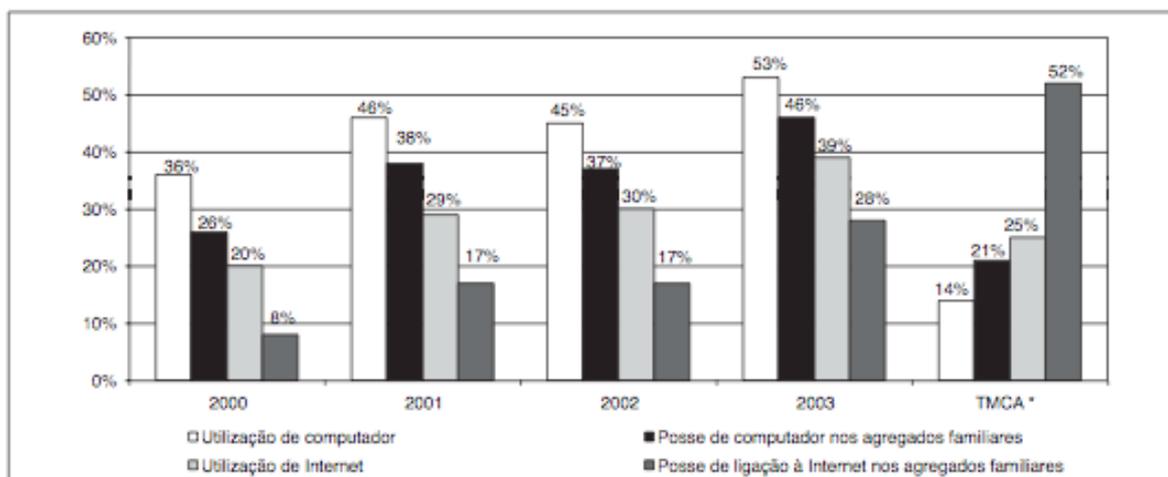


Figura 8 - Utilização do computador e internet em Portugal entre 2000 e 2003 e Taxa Média de Crescimento Anual. (UMIC (2003) in O Comércio electrónico em Portugal)

Um estudo efectuado em 2008, pela Associação Portuguesa do Comércio Electrónico em Portugal (ACEP), refere que existe uma tendência para aceitar os meios de compra electrónicos. Esta predisposição, está mais desenvolvida em países onde existe mais variedade

de oferta das lojas, como os Estados Unidos e na Europa, ou onde os clientes já conseguiram perceber as vantagens destes sistemas, como os países do norte da Europa e o Japão. O que acontece, actualmente é que as lojas *online* começam a ser cada vez mais apelativas para o consumidor e a internet a ser mais rápida, o que proporciona aos clientes um acesso também mais rápido a um leque maior de experiências de compras.

Segundo um inquérito de 2006 do Instituto Nacional de Estatística (INE) relativamente à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, cerca de 13% dos utilizadores de internet efectuaram encomendas *online* no primeiro trimestre do ano. De 2002 a 2006, a percentagem de indivíduos entre os 16 e 74 anos que utilizaram o comércio electrónico verificou um aumento anual médio, passando de 1,6% em 2002 para 4,7% em 2006.

Já no primeiro trimestre de 2008, segundo o inquérito do Instituto Nacional de Estatística relativamente à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias de 2008, 6,4% dos indivíduos entre os 16 e 74 anos realizaram encomendas através da internet.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Encomendas através da Internet	2	2	3	4	5	6	6

Figura 9 - Consumidores que efectuaram encomendas através de *browsers* da Internet de 2002 a 2008 (% dos indivíduos entre os 16 aos 74 anos). (Fonte: INE/UMIC A Sociedade da Informação em Portugal - 2008)

O estudo realizado pela ACEP, mostra que a tendência na entrega das compras da parte do comércio electrónico promove a facilidade, com a possibilidade de receber os produtos em casa, ou entregas personalizadas, como fazem os supermercados de logística porta-a- porta. A entrega torna-se por isso mais cómoda, uma vez que a encomenda chega a casa do cliente, sendo dada a possibilidade de oferecer os custos de porte. Esta é uma das maneiras de eliminar barreiras de modo a conseguir cativar os clientes. Contudo, a confiança continua a ser fundamental e muitos utilizadores do comércio electrónico optam por comprar *online* na loja que conhecem fisicamente.

Segundo dados do INE, em 2006, nos primeiros 3 meses, o pagamento *online* através de cartão de crédito reuniu a preferência de cerca de 55,6% dos utilizadores de comércio electrónico. A preferência dos utilizadores relativamente aos produtos que encomendaram entre 2005 e o primeiro trimestre de 2006, recaiu em livros, revistas, jornais ou materiais de e-

learning com 36,4%, seguidos de viagens e alojamentos com 23,8% e filmes e música com 23,3%.

As regularidades das compras electrónicas são muito díspares. Na figura abaixo é medida a intensidade das compras através do número de transacções electrónicas efectuadas por trimestre e revela que 44% dos compradores portugueses apenas realiza uma transacção trimestralmente, sendo de 42% os que realizam de duas a três transacções, o que perfaz um total de 86% dos portugueses que compram entre 1 a 5 vezes por trimestre. Com base nestes dados, Portugal apresenta hábitos de compra *online* moderados e pouco consistentes. Os utilizadores tendem a comprar produtos ou serviços de baixo valor e uma vez que são produtos estandardizados e o valor da transacção não é muito grande o risco pode ser diluído.

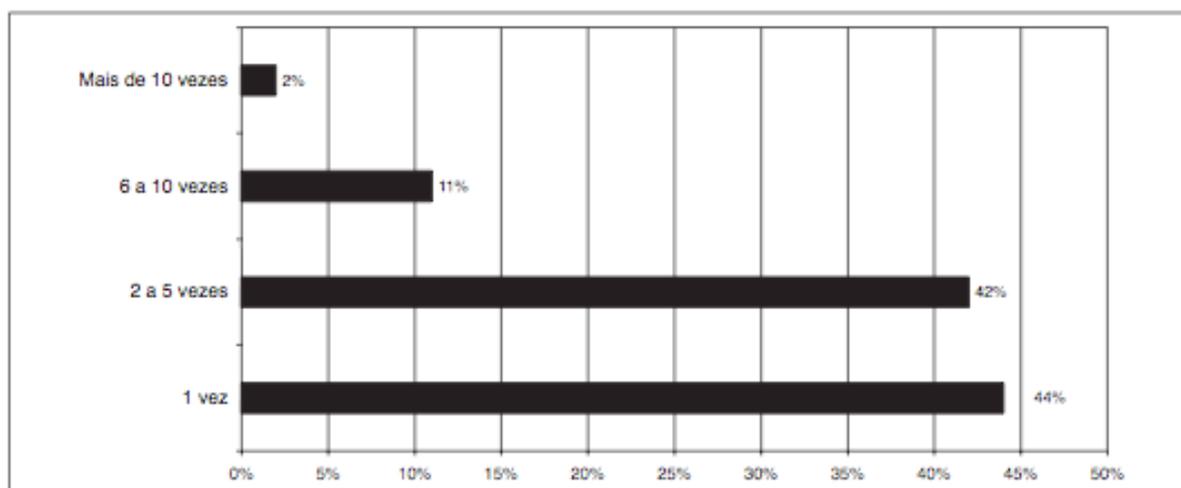


Figura 10 - Intensidade de compra de serviços e produtos *online* em %. (Fonte: IDC 2002c in O Comércio electrónico em Portugal)

Dados do IDC revelam que no 2º trimestre de 2002, os resultados dos gastos médios mensais em compras electrónicas dos portugueses eram muito dispersos. Isto resulta em parte das experiências vividas pelos utilizadores. Estes têm confiança na loja virtual onde compram uma vez que as experiências que tiveram com a loja correram sempre bem, o que se reflecte na compra. Alguns utilizadores gastaram entre os 250 e os 500 euros. Contudo, ainda existem muitos portugueses que compram esporadicamente *online* produtos ou serviços de baixo valor, que resultam em cerca de 50 euros em gastos médios mensais. Só 4% dos compradores é que revela que gasta mais que 500 euros mensais em compras electrónicas. Ainda dados revelados pelo IDC, 36% dos utilizadores de comércio electrónico, dizem que não fazem ideia de quanto gastam mensalmente. Este dado mostra que na realidade existe um comportamento de compra *online* esporádico por parte da população portuguesa. Cerca de 60% dos

utilizadores do comércio electrónico, no contexto actual, revelam que pretendem aumentar o volume dos seus gastos sendo que 26,7% desses compradores pretendem aumentá-los num futuro próximo.

O número de compras *online* em *sites* exclusivamente portugueses, por portugueses, tem tido tendência para aumentar. Os factores que poderão ter contribuído para este aumento, prendem-se com a melhoria da oferta dos serviços prestados pelos *sites* de lojas virtuais portuguesas e pelo menor receio com a segurança na transmissão de dados pessoais nos pagamentos. No início de 2002, cerca de 37% dos compradores portugueses faziam as suas compras electrónicas em lojas virtuais nacionais sendo que 29% optava por comprar em lojas virtuais estrangeiras. Esta situação aumentou a meio do ano de 2002, 58% comprava exclusivamente em lojas virtuais nacionais e a compra em lojas virtuais estrangeiras diminuiu para 27%.

Dados do IDC de 2002, revelam que quanto às formas de pagamento utilizadas nas compras electrónicas, existe uma clara predominância do cartão de crédito com 67% dos utilizadores a efectuarem as compras através de cartão de crédito. Com menor expressão, cerca de 27% prefere a alternativa de pagar em dinheiro ou cheque no acto de entrega, havendo 11% que opta pela transferência. Com 4% de expressão, estão os cartões de multibanco/débito e o MBNET. Estes dados são confirmados pelo inquérito de 2008 do Instituto Nacional de Estatística relativamente à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, onde o cartão de crédito é a modalidade mais utilizada. Nos primeiros 3 meses de 2008, 51,7% dos utilizadores que fizeram compras *online* usaram este meio de pagamento, sendo seguido pelo pagamento no acto de entrega que, no primeiro trimestre de 2008, ainda continuava a ter uma expressão significativa com 36,7%, seguindo-se o multibanco com 30,9%.

Pesquisa de Mercado

Nesta parte, irão considerar-se as pesquisas levadas a cabo na internet pelos utilizadores e quais os mercados de comércio electrónico existentes em Portugal. Apresentam-se as razões de compra *online* por parte dos consumidores portugueses e quais os seus receios.

Conforme indicado no inquérito de 2006 do Instituto Nacional de Estatística relativamente à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, relativamente às práticas e comportamentos na internet, esta é utilizada com dois propósitos: pesquisar informação sobre bens e serviços (83,8%) ou enviar/ receber e-mails (80,9%). Além destas actividades jogar *online* ou fazer download de jogos, imagens e músicas tal como ler ou fazer download de jornais ou revistas *online*, são eleitos por, respectivamente, 45,6% e 44,5% dos utilizadores da internet.

Em 2008, segundo a UMIC, as duas actividades que predominavam em 2006 mantêm-se, só tendo sido a ordem alterada. Assim, em primeiro lugar, com 85% estão as actividades de comunicação, interacção e colocação de conteúdos – correio electrónico, sendo que no segundo lugar está a pesquisa de informação sobre bens e serviços com 81%. A actividade do download de jornais ou revistas *online* aumentou para 48%.

Segundo um estudo efectuado pela Google Portugal sobre o comportamento de compra *online* em 2008, relativamente ao uso dos motores de pesquisa *online* para obter informações sobre produtos, o primeiro lugar vai para o retalho com 84% de pesquisas e para as viagens com 84% seguindo-se as tecnologias, com 83% de pesquisas efectuadas. Quando analisamos estes números, no mercado do retalho, segundo o Google Portugal, utilizando os motores de pesquisa os livros, CDS/DVD's, presentes e flores são procurados por cada 2 em 3 consumidores. Esta utilização dos motores de busca de modo a procurar obter informações acerca destes produtos, é justificada com os dados apurados pelo INE, que revelam que em 2007, ou nos primeiros 3 meses de 2008, os produtos mais encomendados pelos utilizadores do comércio electrónico, foram viagens e alojamento com 39,4%, livros, revistas, jornais e material de *e-learning* com 33,7%. O que mostra que os utilizadores começaram a perceber os benefícios da compra de serviços de viagens e alojamento *online*.

	2004	2005	2006	2007	2008
Viagens e alojamento	18	16	24	28	39
Livros/revistas/jornais/material de e-Learning	37	32	36	30	34
Roupas/equipamentos desportivos	13	19	19	23	26
Equipamento electrónico	16	18	16	19	23
Software informático	20	19	14	20	21
Bilhetes para espectáculos/eventos	18	24	20	16	21
Filmes/música	21	25	23	18	18
Comida/artigos de mercearia	x	x	x	x	18
Artigos para a casa (ex. mobílias, brinquedos, etc.)	x	x	x	x	14
Hardware informático	14	16	13	13	14
Aquisição de acções na bolsa/serviços financeiros/seguros	13	13	5§	6	9
Lotarias e apostas	x	x	x	x	8

Figura 12 - Produtos encomendados através da internet entre 2004 e 2008 em %. (Fonte: INE/UMIC A Sociedade da Informação em Portugal - 2008)

Como podemos constatar através da figura acima, para além destes produtos, 25,5% dos utilizadores do comércio *online* encomendaram roupas e equipamento desportivo, 23,2% escolheu equipamento electrónico, seguindo-se 21% bilhetes para espectáculos e eventos e 20,5% software informático.

Actualmente não se encontra disponível um serviço de aluguer de malas de luxo em Portugal. Numa pesquisa no motor de busca Google Portugal, com as palavras-chave: aluguer de malas, malas de luxo, malas de designer, as 10 primeiras entradas remetiam a aluguer de casas e venda de malas. Assim, podemos começar a formar a ideia de que há efectivamente um espaço aberto para um negócio de aluguer de malas de luxo *online*.

No estudo efectuado pela ACEP em 2008, é possível comprar todo o tipo de artigos na internet. Neste estudo pode perceber-se qual o mercado em Portugal de produtos e serviços na internet:

- Viagens

Existe a procura de ofertas e pacotes ou bilhetes de avião por parte dos utilizadores do comércio electrónico uma vez que essa pesquisa é facilitada pela possibilidade de cruzamento de informação em diversos motores de pesquisa deste tipo. Nesta área, a oferta começa a ser cada vez mais vasta e vale a pena comparar os preços e serviços oferecidos pelos vários intervenientes do mercado.

- Artesanato e cultura portuguesa

O artesanato português, um negócio que provavelmente não teria escala para chegar tão longe fora da plataforma electrónica, consegue ter espaço no mundo da internet.

- Artigos de supermercado

Embora a abrangência regional seja limitada, todos os principais supermercados portugueses disponibilizam serviços de compra *online*.

- Bilhetes electrónicos

A aquisição de bilhetes é outro mercado que a internet veio facilitar. Várias vantagens podem ser enumerada: os lugares podem ser escolhidos, não é preciso fazer deslocações à loja para efectuar a compra e o bilhete é substituído por um numero – um código que é atribuído ou por uma simples mensagem no telemóvel , exemplo disso são os Comboios de Portugal (CP).

- Cinema e música digital

Uma vez que a velocidade de acesso à internet é cada vez maior, e a maior definição de tecnologias de exibição de vídeos, filmes e músicas está em constante evolução, alugar um filme ou comprar música *online* ganhou muita adesão por parte dos utilizadores da internet.

- Lojas de música *online*: têm uma selecção de músicas muito grande, além de possuírem álbuns, edições raras que podem ser descarregadas para o computador ou telemóvel muito rapidamente e por quantias de dinheiro pouco elevadas.
- Lojas de vídeo *online*: o serviço *pay per view* (ppv) possibilita uma flexibilidade na escolha de um filme ou série sem sair de casa.

- Sector automóvel

Este mercado foi sem dúvida o que mais vantagens retirou da internet, apesar da compra não ser finalizada *online*. O sector automóvel descobriu que existem vantagens de ter um *site* da marca para atrair os clientes. Para um utilizador interessado em comprar um carro de uma determinada marca, a usabilidade do *site* é importante uma vez que lhe permite visualizar vários modelos e os pacotes de equipamento, além de que tem a possibilidade de comparar e simular preços sendo estas algumas das características que atraem os clientes.

- Sector têxtil

O sector do vestuário e do calçado encontrou na internet uma montra global. Hoje em dia, é possível não só ver as peças com os pormenores, como em alguns casos, ver os modelos a

desfilar com a peça, exemplo disso é o *site* www.asos.com , ou noutros casos vestir um modelo virtual com parecenças físicas dos clientes.

- Serviços bancários

A tendência actual deste sector é de efectuar as operações rotineiras através de casa ou seja o *homebanking*, transferências, gerir e consultar saldos e pagamentos.

- Livros e CD's

Os livros e CD's como foi já acima já referido são os produtos mais vendidos através da internet.

- Mercado da electrónica

O mercado da electrónica, conseguiu uma posição de relevo pelo facto de os primeiros utilizadores da internet serem pessoas com conhecimento e interesse por tecnologia. As lojas *online* de electrónica, primam pela qualidade do serviço bem como as vantagens de preço segundo o estudo efectuado pela ACEP.

Nesta análise do mercado, torna-se importante avaliar a sensibilidade dos utilizadores do comércio electrónico, face à realização de compras de produtos ou serviços na Internet. Num estudo publicado pelo IDC, em 2002, cerca de 32,4% dos utilizadores de internet, não sentiam qualquer interesse em realizar compras electrónicas mesmo sem nunca terem estado numa loja virtual. Mais, grande parte destes utilizadores, cerca de 67,6% manifestava desinteresse em adquirir produtos ou serviços através de uma loja virtual, mesmo tendo visitado uma ou duas lojas virtuais. Com estes resultados podemos aferir a seguinte conclusão: apesar de o comércio electrónico ter ganho ao longo destes anos adeptos, e ter desenvolvido plataformas de melhorias ao nível de segurança e privacidade, ainda não se reuniram as condições necessárias para uma adopção em massa da população portuguesa ao comércio electrónico.

	2005	2006
Comodidade	77	81
Rapidez na compra	60	70
Variedade de produtos	59	61
Informação detalhada e actual de preços	58	59
Disponível 24h/dia	57	59
Facilidade em comparar produtos	52	58
Preços mais acessíveis	41	53
Oferta de produtos de acordo com o pedido do comprador	42	47
Acesso a produtos raros/indisponíveis	55	46
Rapidez na entrega	40	43
Privacidade na compra	21	24

Figura 12 - Razões para utilizar comercio electrónico através de *browsers* da Internet entre 2005 e 2006, em % de indivíduos entre os 16-74 anos que realizaram compras no primeiro trimestre do ano ou no ano anterior . (Fonte: INE/UMIC, A Sociedade da Informação em Portugal - 2008)

Relativamente às principais vantagens associadas ao comércio electrónico, os utilizadores, por ordem de maior importância afirmam que: a maior comodidade, é a vantagem mais importante, que advém da importância da rapidez na encomenda e entrega uma vez que os fornecedores têm a capacidade de garantir a interacção por via dos meios electrónicos permitindo uma agilização e uma capacidade de resposta elevada, como refere Luís Borges Gouveia. O tempo de resposta para a satisfação do pedido é baixo neste tipo de negócio o que permite a redução do tempo entre o pedido do cliente e a sua satisfação.

A disponibilidade de serviços 24 horas nos 7 dias de semana é muito importante para os consumidores pois ganham tempo, uma vez que as lojas virtuais não fecham. Outra vantagem referida é a possibilidade de adquirir produtos nacionais ou estrangeiros a partir de qualquer local.

Como principais inconvenientes de não adoptarem o comércio electrónico, os utilizadores revelam que numa compra *online* não se pode tocar num produto e que estão satisfeitos com a forma de comércio tradicional.

Concorrência do mercado/sector

Nesta secção analisa-se a concorrência, que ainda não existe no mercado, apesar de se ter tido tomado conhecimento de um plano de negócios semelhante uns meses depois de iniciado este estudo de viabilidade.

A mala de uma mulher é muitas vezes comunicada e percebida como uma extensão dela própria e/ou da sua posição social, atribuindo-lhe beleza e confiança. O negócio pretende posicionar-se como uma experiência única tanto pelo produto e serviço prestado como pela qualidade e variedade das malas apresentadas. Este negócio irá direccionar-se para um nicho de mercado específico, suficientemente atraente em tamanho e em poder de compra para que seja viável e ao mesmo tempo dando a possibilidade às mulheres de usufruir de malas de luxo ao preço de compra de malas de marca média (estas apresentam-se a um preço médio/elevado, no limiar do acessível).

No actual contexto económico de recessão, a quebra de facturação por parte dos vários sectores da economia portuguesa é um elemento a considerar, dada a diminuição do poder de compra por parte dos portugueses. Contudo, a diminuição do poder de compra poderá ser vista positivamente para o negócio de aluguer. Assim, ao apresentar produtos de luxo intemporais e sempre procurados, em formato de aluguer *online*, os consumidores têm muito mais valor acrescentado pela mesma quantia gasta (*Value for Money*) e ao mesmo tempo a oportunidade de usufruir de uma variedade de produtos, ao invés de ter de escolher apenas um.

Tal como já foi referido, a ideia Malas&Malas, poderá ter uma potencial concorrente, com características semelhantes à ideia que se apresenta nesta tese. O negócio, segundo um artigo no semanário Sol, ainda está à espera de investidores.

Características do Concorrente:

- Nome: Griffe,
 - Partsummer: compra de um produto em conjunto com outras pessoas desconhecidas ou não, ficando cada uma com direito de usufruir do artigo na proporção adquirida,
 - Uso de diferentes malas em diversas ocasiões sem necessitar de um pagamento avultado,
 - Funcionamento por *site* electrónico,
-

- Disponibilizará malas com o valor comercial acima de 1000 euros,
- Plano de investimento inicial de 150 mil euros.

A Malas&Malas, pretende distinguir-se por ser exclusivamente de aluguer, rejeitando o conceito de partsummer, e apostando numa experiência e serviço que a distinga de qualquer outra possibilidade no mercado.

Clientes/Público-alvo

Torna-se necessário examinar o perfil dos utilizadores de internet em Portugal, para delinear o público-alvo a atingir uma vez que a perspectiva mais importante no negócio electrónico é o cliente. A IDC, revela nos seus dados que apenas 32% dos portugueses são utilizadores de internet num período igual ou superior a 2 anos. Adoptando a terminologia da IDC, o utilizador “Júnior” é aquele com menos de 2 anos de experiência com a internet, e o “Sénior” é aquele que tem 2 ou mais anos de utilização.

Os dados revelados por esta organização mostram níveis fracos de adesão e confiança por parte dos utilizadores portugueses relativamente aos meios electrónicos, tornando a adesão num processo moroso. Relativamente à utilização da Internet por géneros, existem ainda certas diferenças. O público masculino apresenta níveis de adopção claramente superiores aos do feminino, em especial no caso do tipo de utilizador “Sénior”. A IDC estima que 36,6% dos utilizadores são do género feminino. Existe também a tendência de concentração dos utilizadores portugueses nos escalões etários mais baixos, com idades entre 16 até aos 34 anos, sendo que destes, cerca de 67,5% são utilizadores da internet. Uma vez que a internet possibilita a aquisição de produtos e serviços de uma forma mais rápida e cómoda, isso irá contribuir para que as classes etárias mais velhas adiram a este serviço, até porque é nestas camadas que se encontram utilizadores dispostos financeiramente a aderir a estas novas formas de comércio. A distribuição de utilizadores relativamente à sua habilitação literária, permite constatar que em Portugal, a adopção da Internet, depende em grande parte da população com maiores habilitações literárias. A grande maioria dos utilizadores portugueses, segundo dados do IDC, apresenta hábitos de utilização da Internet moderados, com consumos inferiores a 6 horas semanais. Dos utilizadores inquiridos, só 34% gastam mais de 6 horas semanais em actividades on-line.

Com base nos dados do INE, do último Anuário Estatístico da Região Lisboa 2007, relativamente ao ano de 2006, foi feita uma selecção da população feminina que se pretende atingir. Esta população residente na zona da Grande Lisboa auferia, em 2006, uma média de 1078,54 euros por mês. Nos concelhos de Cascais e Lisboa, as mulheres ganhavam em média, 914,77 euros e 1174,56 euros respectivamente.

Ainda, segundo dados apurados em Setembro de 2008, a população empregada segundo grupo etário e sexo em 2007, em Lisboa era de, entre os 25-34 anos, 178,2 milhares de mulheres, entre os 35-44 anos 167,1 milhares de mulheres, e 45 e mais anos cerca de 247,8 milhares de mulheres. Está aqui delineado o nosso potencial público-alvo, cerca de 593,1 milhares de mulheres.

Em termos socioeconómicos, o público-alvo irá incidir sobre utilizadores da internet, do sexo feminino, dentro da faixa etária dos 25 aos 55 anos, com acesso à internet em casa, com formação académica média ou superior, que vivem ou trabalham na zona da Grande Lisboa, sensíveis à moda e a todos os seus acessórios e que vejam valor acrescentado na possibilidade de experimentar acessórios de luxo a preços acessíveis. Estas são as consumidoras mais sensíveis ao conceito que será apresentado.

A cliente, através do *site* da internet poderá escolher com comodidade o produto que pretende, a modalidade de entrega e a forma de pagamento a efectuar, uma vez que é muito importante existir uma proximidade entre cliente e empresa

Análise Interna

Uma vez feita a caracterização do mercado de comércio electrónico em Portugal, é necessário avaliar os pontos fortes e fracos.

Dados da IDC, revelam que metade dos utilizadores do comércio electrónico em Portugal vê de forma positiva os processos de compra pela internet. Isto mostra a satisfação com que os compradores encaram a sua experiência de compra e o seu relacionamento com as lojas virtuais.

Entre os consumidores que consideram que o facto de não se conseguir tocar no produto é impeditivo de uma compra *online*, cerca de 9%, considera um factor muito importante. Para 7% é considerado relevante a deficiência dos dispositivos de pagamento e o problema da transmissão de dados pessoais. Cerca de 16% referem que o principal inconveniente das compras *online* prende-se com o facto de poder existir risco de fraude, contudo, muito poucos consumidores já passaram por experiências de fraude de cartão de crédito via internet.

Dos consumidores da internet cerca de 85% admite já ter ouvido falar de processos de fraude advindos da utilização do cartão de crédito na internet. Esta percentagem elevada de indivíduos que garantem que conhecem alguém que já passou por uma situação destas, tem a ver com o facto da mediatização de acontecimentos e da falta de confiança na utilização dos meios de pagamentos das compras *online*. Contudo, cerca de 24% diz conhecer alguém que passou por essa experiência.

Somente 3% declaram que já estiveram envolvidos em situações de fraude na internet. A percentagem de consumidores que passaram por esta experiência na internet é igual à percentagem de consumidores que tiveram este problema fora da internet.

De acordo com os dados da UMIC, 95% dos inquiridos declara que desde que começou a comprar *online* nunca teve uma experiência negativa. As experiências negativas divulgadas (2%) dizem respeito à não entrega dos produtos adquiridos, à troca/danificação dos produtos no acto da entrega, assim como à não correspondência dos produtos adquiridos com uma descrição do mesmo no *site*. Sendo que apenas 1% está relacionado com a ocorrência de problemas com a segurança dos dados pessoais.

No que respeita ao negócio de aluguer de malas *online*, apesar de existir um projecto semelhante ao plano de negócios que está a ser apresentado, até à presente data não existe um negócio *online* deste género em Portugal, o que poderá ser encarado como um ponto negativo.

Relativamente aos pontos fortes apontados ao comércio electrónico, cerca de 77% dos utilizadores de comércio electrónico revela que um dos atractivos é o facto de serem serviços que estão disponíveis 24 horas por dia e durante 7 dias por semana. O facto de se poder adquirir produtos e/ou serviços a partir de qualquer lugar é citado por 75% e por 62% a possibilidade de adquirir ao estrangeiro. 57% dos utilizadores aponta a razão de poder comprar produtos que não existem nos meios tradicionais, assim como uma maior rapidez nos processos de encomenda e como entrega dos produtos e serviços adquiridos, uma vantagem citada por 52%.

Quanto aos recursos que a empresa dispõe e que poderão permitir uma evolução do negócio, a área de marketing é crucial. Os produtos para aluguer serão produtos de marcas de luxo conceituadas, que primam pela qualidade do design. No início não haverá uma gama de produtos muito grande.

Uma vez que este plano de negócios está a ser desenvolvido há algum tempo e, como foi referido, outro plano com semelhanças poderá ser introduzido não é possível apurar o preço do aluguer da possível concorrência. Relativamente ao canal de distribuição, o estar sediado perto dos principais acessos é uma mais-valia, uma vez que irá ser subcontratada uma empresa para tratar da distribuição, que entregará em casa da cliente.

Quanto à comunicação, uma campanha irá ser lançada nos principais centros comerciais para que as clientes comecem a sentir uma proximidade com a marca. Não existirá um ponto de venda físico pelo que o contacto principal será pelo *site*.

Análise Competitiva

Iremos agora proceder à análise competitiva do comércio electrónico. Vamos enumerar as principais oportunidades e forças, mas também ameaças e fraquezas.

De um modo geral, salientam-se como principais forças do comércio electrónico o facto de se conseguir atingir um mercado à escala global, sem que isso implique um grande esforço financeiro. A principal consequência deste facto é o de se conseguir reduzir ou até mesmo eliminar a cadeia de distribuição.

O mercado global é delimitado pela cobertura de redes informáticas existentes, o que permite aos consumidores terem acesso às lojas virtuais e assim procederem a uma escolha global consciente (uma vez que podem pesquisar informação e comparar preços de todos os ofertantes, independentemente da sua localização.) Uma vez que os tempos de encomenda e entrega conseguem ser reduzidos, o fornecedor tem a oportunidade de se focalizar no cliente, ou seja personalizar produtos ou serviços que o consumidor deseja sendo que para isso basta recolher informações sobre os seus gostos e necessidades, o que muitas vezes consegue sem que o consumidor sinta que está a ser forçado.

Desta maneira, os fornecedores estão mais próximos dos clientes e como consequência existem ganhos de produtividade e competitividade para as empresas, que têm como efeito uma melhor qualidade no serviço prestado para o cliente, tanto no suporte de pré como pós venda.

Uma vez que as lojas virtuais não encerram, existe a possibilidade de serviços continuamente operacionais, lojas abertas 24 horas por dia, 7 dias por semana. Com o comércio electrónico, consegue-se uma eficiente distribuição dos produtos: desde o momento da encomenda até quando é recebida pelo consumidor. Assim, é possível evitar os tradicionais importadores, grossistas e retalhistas, fazendo com que se ganhe (tempo) em termos de rapidez do serviço, mas também em termos de custos. A longo prazo, para que exista uma efectiva redução de custos, um processo comercial deve ser rotineiro, ou seja, que exista uma grande procura que leva a um maior desenvolvimento dos processos e como consequência à baixa de preços.

Como principais fraquezas do comércio electrónico podemos apontar a grande sujeição à tecnologia. As empresas (mas também todo o tipo de organizações) cada vez mais começam a deparar-se com uma dependência muito grande das tecnologias de informação e comunicação.

O custo elevado associado às telecomunicações torna importante a existência de entidades reguladoras para que haja uma concorrência saudável e, caso seja preciso intervir, use os meios que tem ao seu dispor para que tal aconteça. Esta regulação torna-se importante uma vez que quase não existe legislação que regule as novas actividades de comércio electrónico, tanto a nível nacional como internacional, o que dificulta a actividade em si.

Outra das limitações do comércio electrónico, prende-se concretamente com o facto de os clientes não poderem tocar ou experimentar os produtos que vão adquirir, o que não acontece nas lojas de comércio tradicional podendo ser considerado um obstáculo à aceitação deste tipo de comércio.

Outro aspecto importante tem a ver com o facto de o comércio electrónico permitir uma maior interacção entre o cliente e a empresa, pois diariamente as empresas recebem muitas mensagens electrónicas, levando a que o seu tempo de resposta tenha de ser rápido, visto que um problema não resolvido dá origem a um cliente insatisfeito.

São muitas as oportunidades que emergem com o comércio electrónico, possibilitando às empresas a oportunidade de se reinventarem, mesmo as que poderiam estar condenadas a acabar, mas que com o advento da electrónica conseguiram encontrar novo espaço. As empresas podem assim atingir novos mercados.

A adesão crescente às redes sociais *online* provocou alterações significativas na maneira como vemos o mundo ou como interagimos.

Outra das oportunidades é o desenvolvimento do trabalho à distância, os colaboradores podem a partir de casa trabalhar com como se estivessem na empresa bastando para isso terem acesso ao servidor da sua empresa.

Relativamente a ameaças existentes ao comércio electrónico a principal é talvez a falta de consciencialização para o mesmo. Este perigo é mais evidente para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que podem ficar em desvantagem pelo facto de não conhecerem as potencialidades que esta forma de comércio tem para oferecer. Assim, é importante que não só o mundo empresarial, mas também a sociedade em geral, saiba os benefícios do comércio electrónico para que exista uma efectiva aplicação do mesmo.

Ainda como ameaça, surge o facto de existir uma percentagem da população ou do tecido empresarial que por falta de infra-estruturas a baixo custo, não consegue financeiramente sustentar a sua actividade dentro do comércio electrónico.

Embora com outra dimensão, a ameaça sentida pelos utilizadores da perda de privacidade deve ser combatida no âmbito do aumento de segurança nas transacções electrónicas.

Assim, para superar estes obstáculos são necessários mecanismos de confiança, que devem permitir que as partes envolvidas tenham a certeza da identidade uma da outra para garantir a privacidade e a segurança nas transacções. Este tipo de dispositivo deve ser reconhecido por uma terceira entidade, o governo, mas para ser credível a nível internacional é necessário o estabelecimento de um sistema de certificação electrónico.

Apresentação do Negócio

Nome da Empresa

O nome escolhido para a empresa foi Malas&Malas. Este nome revela a natureza do negócio e o produto que é fornecido às nossas clientes.

Tipo de Empresa

Pela pequena dimensão que tem, o tipo de sociedade criada será sociedade por quotas, e as despesas de constituição serão de 5.000 euros. O património da organização responderá pelas dívidas da sociedade.

Visão

A visão da Malas&Malas é revolucionar o mercado dos acessórios de luxo. Poder oferecer uma variedade de malas a uma mulher cosmopolita e entusiasta de moda e tornar-se o único serviço de aluguer de malas de referência a nível nacional.

Missão

A missão da Malas&Malas é proporcionar às mulheres portuguesas uma experiência única, tanto na qualidade do serviço prestado como no produto que lhes é apresentado. Este serviço permite ter acesso, por uma fracção do preço, a malas de luxo em regime de aluguer. Desta maneira, todas as mulheres, poderão trocar de mala consoante a tendência actual, ou estação do ano, sem ter de se comprometer com um investimento avultado.

Factores críticos para o desenvolvimento do Projecto

O negócio apresentado é único em Portugal tanto pelas suas características como pelo conceito que apresenta. Assim, um dos factores críticos do desenvolvimento do projecto será não a concorrência, mas a crise internacional que, de momento, se atravessa. É então necessário aliciar as mulheres portuguesas para uma opção economicamente viável que lhes permita obter acesso à utilização de acessórios de luxo. O serviço proporcionado tem como base a diferenciação, a qualidade material e imaterial dos produtos e serviços. Pretende-se garantir uma experiência que faça com que as clientes se sintam estimadas e que as faça voltar.

Para que as actividades da empresa se possam desenvolver de uma forma sustentada, a localização da mesma é muito importante. Esta estará estrategicamente localizada junto de acessos às principais vias rodoviárias de modo a reduzir ao mínimo o tempo de entrega e recolha.

Outro factor crítico de sucesso que é necessário destacar é a comunicação, para isso será usada uma plataforma online – *website*. De forma atractiva, levar a que as mulheres sintam a necessidade de usar o serviço. Que depois deste passo, adiram e se tornem clientes regulares, também passando a palavra às amigas. Este é o objectivo da empresa e para isso será necessária a elaboração cuidada de um plano de comunicação dirigida ao público-alvo.

(a) Localização

A implementação física do conceito Malas&Malas terá em consideração as seguintes zonas em Lisboa: Sete Rios, Amoreiras, Campo de Ourique e Entrecampos. Estes locais são considerados pelas suas características de acessos a rodovias e uma vez que a partir deles será possível cobrir maior parte da área de distribuição de Lisboa.

(b) Lay-out do espaço

O espaço em questão será um apartamento arrendado com cerca de 70 metros quadrados onde existirão prateleiras e caixas devidamente acondicionadas para que seja possível guardar as malas e onde estas estarão ordenadas alfabeticamente.

(c) Os fornecedores/alianças estratégicas

Torna-se importante criar uma parceria com uma empresa de estafetas que saiba responder às necessidades do negócio e que esteja disponível no horário que a Malas&Malas deseja proporcionar às suas clientes.

(d) Ficha técnica das características gerais do negócio

Estilo do conceito: aluguer de malas de luxo *online*

Localização na *web*: www.malas-e-malas.com

Localização física (ainda a decidir): Sete Rios, Amoreiras, Campo de Ourique e Entrecampos

Preço médio de aluguer: varia de mala para mala

Serviço: Aluguer

Plano de Marketing

Em Portugal, no sector de aluguer não existe qualquer tipo de serviço prestado nesta área, o que torna o conceito inovador. Pretende-se brindar as clientes com um espaço virtual onde co-existam produtos com atributos próprios, tangíveis e intangíveis (ao nível do serviço).

Os acessórios são considerados por muitas mulheres como parte de si próprias. Muitas consideram que é possível ter um conjunto de roupa vulgar, mas que com os acessórios certos o conjunto torna-se distinto dos restantes. Neste sentido, este serviço pretende ir de encontro a esse pensamento.

A ideia é seduzir o público-alvo para este conceito, fazendo com que este anteveja a experiência de alugar a mala que deseja como uma situação que lhe trará felicidade. Importa, então destacar que o plano de comunicação terá de ser feito de forma a demonstrar a utilidade que o serviço poderá trazer ao cliente, uma vez que a focalização no cliente é um dos pilares do negócio.

O plano de Marketing tem 3 grandes objectivos:

- 1- Introdução no mercado de um novo conceito a investir e implementar o projecto com uma estratégia de entrada no mercado com o prazo de 5 anos.
- 2- Pretende-se obter a máxima rentabilidade do investimento: garantir a realização das quantidades esperadas de procura do serviço/produto (em volume e em valor). A médio/longo prazo é ambicionado o alargamento da variedade de stock disponível.
- 3- Consolidação do negócio: para isso é essencial a manutenção do serviço e produto a que o cliente já se habitou e defesa da quota de mercado.

Marketing Mix

Para uma efectiva implementação do plano de negócios, a área de Marketing desempenha um papel crucial uma vez que é através dele que se conseguirá atrair as clientes.

Actualmente, as marcas de luxo têm enfrentado um novo desafio: a “democratização do luxo”. Os consumidores que têm um maior poder de compra desenvolveram um apetite por

produtos e serviços que os fazem sentir especiais, segundo Dara Kennedy da Interbrand. As marcas de luxo provocam uma sensação de pertença, por se identificarem como eternas, pois todo o seu misticismo é baseado na sua herança. Uma vez que começam a ser massificadas (e a internet é um dos canais usados para a esse efeito), parte da sua aura é perdida.

Contudo existem marcas que são exceções e que apostam na Internet. O Grupo LMVM (Louis Vuitton, Moët Hennessy), que detém a Louis Vuitton, Moët Chandon, Cristian Dior entre outras marcas de luxo, é pioneiro. Vende produtos de luxo on-line, no seu site eLuxury.com, mas com um senão: não é uma experiência excitante para o cliente, segundo Alycia de Mesa num artigo para a brandchannel.com.

A Malas&Malas reconhece a necessidade de apresentar um site de compra *online*, onde o cliente possa ter uma experiência diferente. Para isso, irá capitalizar o facto de que para o consumidor que utiliza a internet, o lema é ganhar tempo e conseguir poupar dinheiro. Contudo não irá descurar o facto de que o consumidor precisa de ter uma experiência estimulante quando está a navegar pelo site.

Política de Produto

O produto central é a mala de luxo, no qual impera a qualidade do corte e design. Assim, a qualidade é o factor chave e transversal em toda a experiência. Desde a mala em si, até à forma de a entregar.

Numa entrevista à revista Lux do jornal britânico The Times, o chefe executivo da Neiman Marcus, uma loja exclusiva nos E.U.A, explicou recentemente que os clientes não se sentiam confortáveis ao ostentar a compra que tinham acabado de fazer. O que os clientes desta loja tencionavam era discrição de modo a conseguir uma sensação de segurança. Antevendo esta tendência, a Net-a-porter.com, envia para casa dos seus clientes as compras que estes fazem em sacos de papel castanhos.

Seguindo este modelo, a Malas&Malas, irá adoptar a mesma linha de pensamento e o produto será entregue em discretos sacos de papel. Pretende-se que os sacos usados reflectam a sobriedade da marca e que ao mesmo tempo as clientes queiram usá-los. Os sacos terão o logótipo da Malas&Malas impresso/ imprimido e dentro irá um saco de plástico preto, também com o logótipo onde estará acondicionada a mala que a cliente vai usufruir.

Para tal, foram efectuadas pesquisas, e conclui-se que o site nobrinde.pt teria sacos com a melhor relação preço - qualidade.

TIPO DE SACO	QUANTIDADE	TEMPO DE ENTREGA (EM DIAS)	PREÇO EM EUROS (SEM IVA)
Sacos de papel brilhante imp. Offset e pegas de corda de algodão 33x25x13 cm	500	70	615
Sacos de plástico, impressão cor e logótipo de 1 lado com 29,5x40 cm	500	70	480

Tabela 1 – Orçamento de sacos de papel e de plástico

Uma vez que o que torna a experiência de adquirir um produto de luxo é todo o processo que o envolve, será dada muita importância à experiência emocional. Esta depende em grande parte da consistência da marca. Num artigo para a brandchannel.com de Jean Claude Saade é apontado que as grandes marcas entregam a sua promessa, tentando estar sempre presente na vida das clientes, ajudá-las e satisfazê-las sempre que possível. É essa consistência que se torna importante passar na Malas&Malas, para que a experiência das clientes seja sempre agradável, criando laços entre as clientes e a marca e aumentando assim o valor e a notoriedade da marca.

De modo a que as clientes sintam que a marca faz o que advoga, um criterioso exame será efectuado após a chegada das malas de qualquer cliente, para que a próxima cliente possa usufruir da mala em perfeitas condições, que serão sempre as mais próximas das de uma mala nova. Assim, será efectuado um exame de chegada da mala, que consistirá:

- 1- em verificar se a mala é verdadeira, com a leitura da *tag*,
- 2- examinar se alguma costura está rasgada ,
- 3- se o interior está intacto,
- 4- e verificar se a pele /tecido da mala está em bom estado.

Contudo, para assegurar que as malas tenham o máximo tempo de vida útil possível e nas melhores condições será necessário efectuar uma manutenção com periodicidade trimestral, para se garantir a qualidade do produto. Infelizmente, não foi possível recolher nenhum orçamento de alguém especializado no ramo da limpeza de malas, contudo, conseguiu-se encontrar uma empresa que trabalha com peles e que irá recolher as malas ao apartamento. A ordem de valor que foi fornecida por esta empresa para limpeza de malas foi de 19 € por mala.

Política de Preço

O levantamento do preço das malas será feito com base nos preços no *website* americano *bagborroworsteal.com*. Os preços das malas serão analisados no plano financeiro.

Ao preço final que constará no *website*, será imputado os custos financeiros necessários para que o negócio possa ter retorno, ou seja, terá de ser adicionado uma percentagem pela entrega em casa da cliente pelo estafeta, e outros custos relativos à manutenção da mala e encargos que a Malas&Malas terá.

Uma vez que o factor preço é importante para as clientes, é importante que eles percebam que estão a receber o que pagaram, existindo aqui a necessidade de um marketing psicológico forte. É necessário proporcionar às clientes uma experiência única e diferenciada que com certeza trará uma vantagem competitiva sustentável apesar da recessão económica que existe actualmente. Depois do exposto, faz todo o sentido a existência de membros e não-membros da Malas&Malas. Se, as clientes optarem por serem membros, é-lhes enviado uma *newsletter* primeiro, sendo posteriormente enviada para todas as clientes que a subscreveram. Ao serem membros, as clientes têm de pagar quotas, que lhes proporcionará descontos em malas seleccionadas, e para proteger ambas as partes (a empresa e as clientes), estas têm de pagar uma caução de 150 euros que garanta que se algo acontecer (costura que a cliente rasga, fecho que a cliente estraga – ou seja, pequenos acidentes) à mala no período em que ela está a usufruir, esse dinheiro será usado para arranjar a mala. Se por outro lado, nunca acontecer nada às malas que a cliente aluga, e se ao fim de algum tempo esta quiser desistir do serviço, serão restituídos os 150 euros. Os membros têm ainda a oportunidade de escolher se querem pagar com Visa ou MasterCard, ou se pelo contrário preferem o multibanco.

Já as clientes que preferirem ser não-membros, não têm direito a descontos directos (mas estarão incluídas no “Plano de Aniversário da Marca” e no “Voucher Amigo”) e só podem pagar com cartão de crédito. Quando escolhem a mala que desejam usar, no momento em que estão a pagar, têm de aceitar os termos e condições, ou seja, a cliente assume inteira responsabilidade durante o tempo em que está com o produto e se alguma coisa acontecer durante esse período, quando a mala é devolvida, a empresa cobrará imediatamente no cartão de crédito da cliente o valor da mala ao preço de *retail*.

Política de Distribuição

Uma vez que o produto apresentado, mala de luxo, não é perecível, embora necessite de cuidados e tenha de ser transportado com o devido acondicionamento será criada para esse efeito, uma pareceria com uma empresa que estará encarregue de entregar ao domicílio (contratação de terceiros). Num primeiro momento a zona de distribuição será centrada na grande Lisboa. O canal de distribuição passa por ir ao apartamento buscar a mala, e o estafeta entregá-la no local escolhido pelo cliente. O meio de transporte utilizado será da responsabilidade da empresa subcontratada, estando os encargos já suportados no montante pago. Conforme referido anteriormente é pretendido um espaço junto de áreas com facilidade em termos rodoviários. O horário de funcionamento do estafeta será das 11h00 às 22h00.

Tendo em conta que o serviço englobará em exclusivo a zona de Lisboa, foi pedido orçamento a algumas empresas portuguesas que trabalham no mercado da distribuição, transporte, recolha e entrega de encomendas. O preço dado para um estafeta interno à disposição da Malas&Malas, durante 8 horas/dia, com contracto trimestral, com veículo próprio – mota, para a zona de Lisboa+ 50Km, é de 1205 euros por mês.

LISBOA (+50 KM)	PREÇO (€)
Estafeta interno com mota	1205 (+ IVA 20%)

Tabela 2 – Orçamento do Estafeta

Como já foi referido se o estafeta interno se deslocar a partir do apartamento, torna-se importante que este se localize perto de vias rodoviárias para que consiga cobrir a área de Lisboa rapidamente. A partir de pesquisas efectuadas considera-se as zonas de Sete Rios, Amoreiras, Campo de Ourique e Entrecampos, zonas estratégicas, pelo seu fácil acesso às rodovias. Poderá arrendar-se, numa destas zonas um escritório por 900€/mês, com cerca de 70 m² e um lugar de estacionamento. Neste apartamento, é indispensável que se tenham as malas acondicionadas e guardadas, e para isso é necessário comprar prateleiras e caixas de plástico onde estas poderão ser guardadas tendo sido eleito o Ikea para a aquisição destes produtos.

COMPRAS IKEA	PREÇO (EM EUROS):
Caixa de plástico Ladis (40 cm de largura, 30 cm de profundidade e 25 cm de altura)	1,50 x 40 malas
Tampa Ladis	0,49 x 40 caixas
Estante de madeira branca Billy (106 cm de altura, largura 80 cm e profundidade 28 cm)	28,76 x 8

Tabela 3 – Orçamento Ikea

Política de Comunicação

A política da comunicação que será levada a cabo tem como principal finalidade difundir os valores pelos quais a organização se rege e as políticas praticadas pela empresa, de forma a credibilizar o seu serviço junto do público-alvo potencial.

Pretende-se um desenrolar dos acontecimentos discretos e que gradualmente comece a suscitar interesse que por sua vez, levará a um envolvimento por parte das clientes, e desta maneira a Malas&Malas consegue estabelecer uma relação de confiança com os seus clientes.

A maior parte das marcas de luxo, não vende na Internet pois consideram-se elitistas. Acreditam que a Internet não poderá providenciar um serviço de valor no final da linha, ou seja, que com as entregas feitas em casa sem intermediário a experiência não é a mesma. As marcas de luxo advogam que as clientes devem estar numa envolvente de luxo de modo a que o processo de compra seja encarado como uma cerimónia.

Na Malas&Malas, pretende-se combater a ideia de que o luxo perde valor quando não tem intermediários.

Acções de comunicação:

Para conseguir comunicar a visão da empresa às potenciais clientes, serão organizadas acções de comunicação, as quais serão realizadas quando o negócio estiver montado e o site totalmente operacional.

As acções de comunicação terão lugar em centros comerciais seleccionados durante uma semana. É esperado que o maior impacto seja à hora do almoço quando as potenciais clientes aí se encontrarem levando-as a ficarem intrigadas com as malas expostas e querendo saber mais informações, serem induzidas a mais tarde acederem ao website da marca.

Os centros comerciais escolhidos estão localizados em Lisboa, uma vez que é aí que as potenciais clientes trabalham e como consequência almoçam, ou tomam café depois do almoço, pois estão localizados próximo do seu local de trabalho.

Os centros comerciais escolhidos pelas razões acima enumeradas são: Picoas Plaza, Amoreiras, Saldanha Residence, Atrium Saldanha, Vasco da Gama, Acqua Roma, El Corte Inglés, Amoreiras Plaza e Cascais Shopping.

A acção que será montada consiste em expor as malas que poderão ser alugadas através do site numa redoma de vidro com uma base preta, onde se poderá ler a morada do site escrita de maneira a que as potenciais clientes a possam ver, mas sem retirar a atenção à

mala exposta. Esta acção será feita durante 15 dias, estando as malas expostas durante uma semana nos vários centros comerciais.

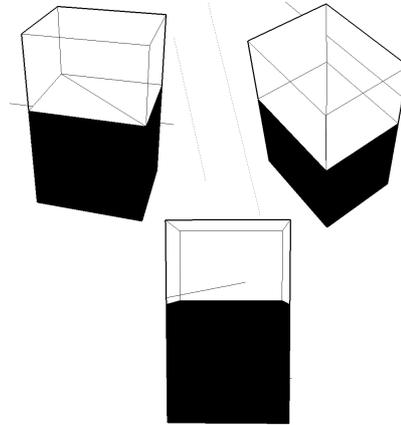


Figura 13 - Estrutura para colocar as malas

Foram solicitados orçamentos aos vários centros comerciais. Infelizmente, só um centro comercial disponibilizou o preço incluindo a estrutura de demonstração das malas. Assim, serão colocados neste plano de negócio a mesma ordem de grandeza para os restantes.

CENTRO COMERCIAL	PREÇO POR SEMANA (EM EUROS)
Picoas Plaza	4500
Amoreiras	4500
Saldanha Residence	4500
Atrium Saldanha	4500
Vasco da Gama	4398
Acqua Roma	4500
El Corte Inglês	4500
Cascais Shopping	4500
Cascais Villa	4500
Amoreiras Plaza	4500

Tabela 4 – Orçamento acções nos centros comerciais

Os órgãos de comunicação social são importantes para a construção da imagem da empresa. Torna-se então, essencial, comunicar com estes prescritores de modo a que percebam a experiência única que a empresa proporciona e ajudem a assegurar a notoriedade da marca.

O órgão de comunicação social de eleição serão as revistas destinadas ao mesmo público-alvo: as revistas femininas. Foram obtidas tabelas de publicidade das revistas do grupo Impresa, que estão no site www.impresapublishing.pt. As revistas escolhidas foram: Caras, Activa, Cosmopolitan e Visão. No fim-de-semana, antes do arranque das acções de comunicação físicas, será feita uma publi-reportagem na Revista Única (parte integrante do Jornal Expresso). Nas revistas escolhidas, será colocado em rodapé na página ímpar, um anúncio simples com as malas que temos à disposição das clientes no *website*, questionando qual a mala que desejam usar no domingo.



Figura 14 - Exemplo de Anúncio para colocar nas revistas femininas



Figura 15 - Exemplo de anúncio que será colocado nas revistas femininas.

REVISTA:	LOCAL:	PREÇO (EM EUROS):
Caras	Rodapé ímpar	4250
Activa	Rodapé ímpar	3600
Cosmopolitan	Rodapé ímpar	2750
Visão	Rodapé ímpar	3900
Única	publi-reportagem: Meia página par (ao qual acresce 50% sobre este valor)	3190 + (50%)= 4785

Tabela 5 – Orçamento de publicidade nas Revistas

Acções de comunicação virtuais:

Uma vez que o negócio será baseado na internet o motor de pesquisa Google, pela sua função agregadora de informação assume um papel importante.

Assim, foram definidas palavras-chave que ao serem pesquisadas pelas potenciais clientes irão retornar ao lado do resultado o anúncio do site Malas-e-Malas.pt. Devido à natureza do serviço praticado pela Malas&Malas foram definidas as seguintes palavras-chave: malas, aluguer de malas, malas de luxo, malas designer, luxo. Para que efectivamente ao pesquisar sobre um determinado assunto, apareça ao lado o nosso anúncio, foi feita uma simulação relativamente aos custos que serão necessários para que o anúncio tenha visibilidade no GoogleAds. Serão necessários cerca de 300 euros por mês (300x12= 3 600 euros ano), sendo que 10 euros são igual a 20 cliques por dia.

Não se pode esquecer o facto de que as potenciais clientes navegam na internet e têm como principal interesse a moda e as últimas tendências. Por isso, foram identificados sites portugueses que obedecem a estes critérios: Sapo Fama e Sapo Mulher.

SITES:	DESCRIÇÃO:	PREÇO (EM EUROS):
Fama (fama.sapo.pt)	Médium Rectangle/ Vídeo Ad (Mrec) de 300x250 mm, por mil impressões.	40
Mulher (mulher.sapo.pt)		60

Tabela 6 – Orçamento em sites na Internet

Marketing Above the Line:

A importância do *marketing above the line* não será menosprezada. De modo a que as potenciais clientes se sintam próximas da Malas&Malas e percebam que a componente importante deste negócio são elas e a possibilidade que têm de usufruírem de uma mala de designer de luxo, a relações públicas será a fundadora da empresa. Esta, melhor que ninguém pode explicar o conceito, os valores da empresa e ajudar as clientes. A relações públicas ser a fundadora prende-se com a ideia de que as clientes não associem uma cara conhecida ao serviço. Este tem de adquirir fama pela sua qualidade e não por estar associado a alguém famoso.

Para transmitir a mensagem da Malas&Malas, foi desenvolvida uma *Newsletter* que é o meio estratégico de comunicação. Esta tem como objectivo informar as clientes que a subscreveram sobre as promoções de aluguer de malas, como e quando usá-las (famosos portugueses e celebridades estrangeiras que tenham sido fotografados a usar a mala), os modelos mais recentes de novas malas e testemunhos das clientes.

Faz ainda parte da comunicação desenvolvida pela Malas&Malas o “Plano de Aniversário das Clientes”. Este plano consiste em fazer com que as clientes se sintam ainda mais especiais no seu dia de aniversário. No formulário de inscrição para poderem alugar a mala dos seus sonhos existirá um campo onde as clientes inserem a data de nascimento. Após usufruírem três vezes do serviço de aluguer, quando se aproximar da data do seu aniversário, será dado um alerta para que este receba uma flor nesse dia. Desta maneira a Malas&Malas consegue cultivar continuamente uma relação de confiança.

Outras das acções de marketing será o “*Voucher Amigo*”. A cliente ao utilizar o serviço da Malas&Malas, para além de receber em casa comodamente a mala que irá desfrutar, receberá juntamente com a mala, um *voucher* de desconto de um aluguer para oferecer a uma/um amiga (o) válido durante um determinado prazo. Estes descontos não são publicitados no site de modo a causar surpresa tanto ao cliente como a quem este irá oferecer. Mais uma vez é realçado o contributo positivo que a empresa está a dar às suas clientes e que será com certeza recompensado com a confiança que eles irão depositar na Malas&Malas e na melhor forma de publicidade: o boca-a-boca.

Aspectos tecnológicos do Projecto

O principal objectivo das tecnologias de informação é contribuir para uma eficiente gestão dos recursos da organização. Uma vez que o negócio tem como base a utilização de uma plataforma electrónica é importante examinar todos os aspectos tecnológicos considerados relevantes. Assim, neste ponto, analisar-se-á o contributo dos sistemas electrónicos e das tecnologias de informação.

Identificação de oportunidades de Projectos de Inovação Tecnológica

Dada a especificidade do negócio, aluguer *online* de malas de luxo, é indispensável a utilização de tecnologia que concorra para a criação de valor para a organização. Assim, será implementado um *website* onde funcionará a loja de aluguer virtual.

Este *website* será a cara da organização. Permitirá às clientes encomendarem as suas malas e ao mesmo tempo possibilitar o controlo de stock. Este controlo de stock ficará completo com a implementação de um sistema de RFID usado para a verificação de autenticidade do produto que é entregue ao cliente final e que nos é devolvido. Como vantagem da implementação de tecnologia podemos apontar uma melhor organização do trabalho que levará a um melhor desempenho da empresa.

A Web como veículo de transmissão de informação, uma vez que põe ênfase no conteúdo, dá a oportunidade ao consumidor de obter informação relevante. Assim, torna-se importante criar uma boa comunicação com as potenciais clientes e conseguir que estas queiram fazer parte da marca Malas&Malas. Segundo Jerry Bader, num artigo da Interbrand, as pessoas que realmente estão interessadas no conteúdo do *website* esperam que a página abra, ficando frustradas quando ao invés de receberem uma mensagem com significado e que as ajude, recebem lixo. Se os *websites* têm um objectivo a atingir, é o de criar confiança no que quer que seja que este estão a promover. Hoje em dia a experiência *online* (*website*) é vital para conseguir criar um compromisso entre as pessoas e a marca, uma vez que uma marca é um todo, não é só o logótipo, mas também, as experiências (*online*) associadas ao produto ou serviço. O *Website* da empresa deverá ser um espaço de marketing sofisticado que permite disponibilizar a informação sobre os produtos e serviços, sendo este fulcral para o negócio uma vez que será lá que as clientes irão adquirir os produtos. Pretende-se criar assim, um site *user friendly* onde a facilidade de navegação é um dos factores chave.

Ao fazer o registo gratuito no site, o cliente irá fornecer dados sobre os seus interesses e gostos e será criada uma base de dados de modo a poder-se fazer acções consoante o perfil do cliente. Poderá ser acompanhada a sua evolução, as suas expectativas e satisfação de modo a no futuro poder ser indicada uma determinada mala.

Para criar um *website* que consiga reunir todas as características que foram enunciadas ao longo deste plano de negócios, foram efectuados contactos com empresas que fazem o design e a programação de *websites*. O orçamento conseguido foi de 15 635 €, com o alojamento do *website* por parte da empresa. No *website* irão ainda figurar fotografias das malas que podem ser alugadas. As fotografias tiradas não serão só de um plano frontal das malas, mas também enquadramentos e exemplos de utilização da mesma. Para a realização desta sessão foi solicitado um orçamento a empresas especializadas em fotografia. Estas só puderam revelar ordens de valor de grandeza, que rondam os 5000 €.

Especificação do website

Nesta parte serão dadas as instruções de construção do *website* que é necessário para que o serviço a que a empresa se propõe a realizar seja alcançado.

O *website* da Malas&Malas será composto por 5 páginas principais. Será estruturado da seguinte maneira: quando se acede ao site, na página principal, encontra-se na parte superior as entradas de menu que serão usadas para pesquisar a informação mais importante *Malas* (que estarão subdivididas por categorias ou então por designer), *Tendências* (qual a última tendência nas malas), uma secção que se chama *Como funciona?* e as *Perguntas Frequentes (FAQ)*.

No centro da página principal estarão sempre a passar as imagens das malas disponíveis assim como uma chamada para a subscrição da *newsletter* da Malas&Malas. Na parte inferior estará um *hyperlink* para a *empresa* (qual a sua estrutura), os *termos e condições*, a *autenticidade das malas* e o *sistema de pagamento*. Na página principal, existe um formulário para a subscrição da *newsletter*. As clientes poderão subscrever gratuitamente a *newsletter* mensal, na qual se dará a conhecer as malas que são mais alugadas, as novas entradas e como é que e em que situações as celebridades usam as malas. A *newsletter* chegará às clientes via formato electrónico. Este tipo de comunicação contribui para a construção da imagem da empresa enquanto uma empresa responsável e profissional,

permitindo ainda o arquivo de correio electrónico para referência futura das clientes que ainda não usufruem os serviços.

Este modelo de organização do site é adaptado, do americano bagsboroworsteel.com, para a realidade portuguesa. Acredita-se que visualmente esta disposição será fácil para as potenciais clientes navegarem no *website*, uma vez que se pretende que elas desfrutem da experiência *online*.



Figura 16 - Exemplo de como poderia ser a página principal do *website* Malas&Malas

Malas:

Ao seleccionarem esta página as clientes podem pesquisar as malas que estão divididas por categorias: *vintage*, *clutches*, malas de todos os dias, ou por designer, estando sempre do lado direito um formulário de pesquisa que auto-completa e sugere resultados enquanto se escreve o termo de pesquisa.

Para que a cliente possa visualizar a mala por completo, haverá fotografias de vários planos da mala e para que esta possa ter uma ideia do tamanho real da mala, haverá também uma fotografia de uma pessoa a usar a mala. Ao lado destas séries de fotografias, está a descrição completa da mala (incluindo as suas medidas), o preço de aluguer da mala à semana, à

quinzena e ao mês e um certificado de garantia de que a mala é verdadeira, uma vez que a qualidade das malas é para a Malas&Malas muito importante. Desta maneira, a cliente pode seleccionar a mala que deseja e automaticamente é reencaminhada para uma página que lhe mostra quanto terá de pagar pelo aluguer da mala consoante o tempo escolhido.



Figura 17 - Exemplo de como poderia ser o aspecto da página Malas do website

Tendências:

Nesta página as clientes podem encontrar as últimas tendências nas malas. Aqui serão mostradas fotografias de celebridades estrangeiras ou famosos portugueses a usar as malas e vídeos, provenientes de vários sites de moda, onde se mostrará qual a mala perfeita para uma ocasião especial ou para combinar com a roupa do dia-a-dia roupa. Ainda nesta secção poderá encontrar-se *hiperligações* para sites de moda que a Malas&Malas segue. Desta página sairão as histórias que entrarão na *newsletter* que será enviada às clientes.

Como funciona:

Nesta página explica-se como funciona o aluguer de malas e quais os preços que são praticados sendo-se ou não membro e um calendário onde mostra o dia da entrega e as horas a que poderá ser entregue a mala. Esta secção, destina-se a fornecer toda a informação sobre qual o mínimo e o máximo de dias de aluguer de malas, o montante necessário para se tornar membro e quais as vantagens desta escolha.

Uma vez que os consumidores hoje em dia aborrecem-se quando têm de estar a preencher formulários de inscrição para um determinado *website*, na Malas&Malas, haverá uma alternativa. As clientes poderão recorrer a serviços que permitem transitar os seus dados e outra informação relevante automaticamente para a base de dados da organização das redes sociais em que estão inseridos, como, por exemplo o Facebook Connect.

Qualquer que seja o tipo de opção tomada pelas clientes, a Malas&Malas compromete-se sempre com a garantia de serviço prestado ao seu cliente e para isso será disponibilizado um endereço electrónico para onde se podem enviar todas as questões relacionadas com o aluguer de malas do site. Serão disponibilizados números da rede TMN, Vodafone e Optimus que servem de linha de apoio ao cliente. Para isso a Malas&Malas irá adquirir um telemóvel de cada operadora, com o custo de 30 € cada (cartão da operadora e telemóvel). Além destes números, será disponibilizado uma *live chat* também como forma de ajuda ao utilizador.

FAQ:

Nesta secção estarão as perguntas e as respostas que mais frequentemente se fazem.

Empresa:

Nesta página estará descrita a visão, missão, os valores da empresa e quais os benefícios para a cliente deste serviço.

Termos&Condições:

Nesta página descrevem-se os direitos e deveres a que a empresa se reserva e que o cliente deve respeitar.

Autenticidade das malas:

Esta página torna-se fundamental, pois é aqui que se mostra que a autenticidade das malas não é só um slogan. Demonstra-se efectivamente que as malas têm manutenção e que os parceiros com quem trabalhamos nesta área estão tão empenhados como nós nesta tarefa.

Sistema de pagamento:

Para que as clientes e as potenciais clientes sintam que o *website* lhes transmite confiança, é necessário dedicar uma página ao sistema de pagamento que a empresa irá usar, garantindo sempre a confidencialidade dos dados que são inseridos no nosso *website*. Só assim se constrói uma relação de confiança entre empresa e o cliente. Foi contactada uma empresa que opera no mercado português e que implementar soluções de pagamento através da internet (Visa e Mastercard, débito directo, pagamentos de serviços e pagamento electrónico seguro). A empresa disponibilizou um orçamento, onde o preço do pacote de adesão de 1000 referências é de 185 €, sendo cobrado 0,35€ por cada transacção de Multibanco e Visa ou Mastercard, mais o 1,8% do valor da compra em cada transacção. Após a transacção, o cliente vai ter a possibilidade de comodamente enviar para a sua caixa de correio electrónico a factura do serviço que lhe foi cobrado.

Se a mala que o cliente deseja receber, estiver indisponível de momento, este tem a opção de lista de espera.

Portfólio de Aplicações informáticas:

Como foi acima referido, é importante ter a certeza que as malas que as clientes, após usufruírem do serviço, nos devolvem são as malas que lhes entregamos. Para tal, é necessário existir uma aplicação tecnológica que permita dar à Malas&Malas informação detalhada sobre os produtos que são disponibilizados ao cliente. Será adquirido uma aplicação informática RFID que também contribuirá para um controlo de stocks, uma vez que no site será feita uma lista de espera das malas que as clientes desejam e que estão indisponíveis de momento. Este sistema informático, será gerido com base na informação dada pela saída da mala com base numa *tag*, de leitura e de escrita, que será aplicada na mala (e que não será visível aos olhos da cliente). Nesta *tag* será possível programar o número da mala, que ao ser devolvida terá de ser lida pela aplicação para que seja comprovado que é a mala original que foi entregue à Malas&Malas. Com base num orçamento pedido a uma empresa especializada

em tecnologia RFID, o software de gestão de stock e de leitura de *tags* custa 350 €, cada *tag* RFID custa 2,50€ e o leitor custa 200€.

Infra-estrutura Tecnológica

Para o funcionamento da actividade, existe a necessidade de alguns meios tecnológicos que darão um contributo real à eficácia e eficiência da empresa. Em baixo apresenta-se uma matriz das aplicações a nível estratégico e operacional de suporte:

ESTRATÉGICO:	POTENCIAL:
Website	Notoriedade CRM Envio da newsletter

OPERACIONAL:	SUPORTE:
RFID	Catalogo electrónico Controlo de stocks Verificação da autenticidade das malas

Tabela 7 – Infra-estrutura tecnológica do projecto

Avaliação Global do Projecto Tecnológico

No quadro abaixo apresentado expõe-se os valores monetários dos projectos tecnológicos que se pretendem implementar.

PROJECTO	CUSTO (EM €)	BENEFÍCIOS
RFID	350 2,50 x 40 250	Controlo de stocks Catalogo electrónico Verificação da autenticidade
Sistema de pagamento (pacote de adesão)	185	Segurança para os clientes
Telecomunicações (telemóvel + cartão da operadora)	30 x 3	Contacto directo com os clientes Eficiência
Website	15 635 5 000 (fotografias)	Notoriedade Divulgação Organização

Tabela 8 – Orçamento dos projectos tecnológicos

Avaliação Estratégica do Projecto

A implementação da tecnologia será uma das vantagens competitivas da Malas&Malas, uma vez que irá conduzir à construção de confiança do cliente e à empresa relativamente à autenticidade do produto que tem nas mãos. A utilização desta permite a boa prática de métodos de trabalho que se reflectem na melhoria do desempenho da empresa que tenciona num futuro próximo favorecer a sua estrutura e posição no mercado. A aplicação destes sistemas trará benefícios ao nível de uma melhor utilização e controlo dos recursos, nomeadamente o controlo de stock das malas. Desta maneira é possível existir um real planeamento estratégico e uma maior flexibilidade organizacional que se reflectirá incondicionalmente no índice de satisfação do cliente e no que diz respeito ao reforço da imagem da marca.

No mundo contemporâneo onde a mudança é uma constante, as melhorias trazidas pelos sistemas de informação fazem com que estas sejam vistas como um poderoso instrumento de competitividade e eficiência nos processos de negócio de uma empresa, sendo por isso vistos como um factor crítico de sucesso. Ao nível estratégico esta implementação trará para além de simplificação de processos, o melhor visionamento sobre os diferentes momentos da cadeia de valor e um aprofundamento do desempenho global do negócio.

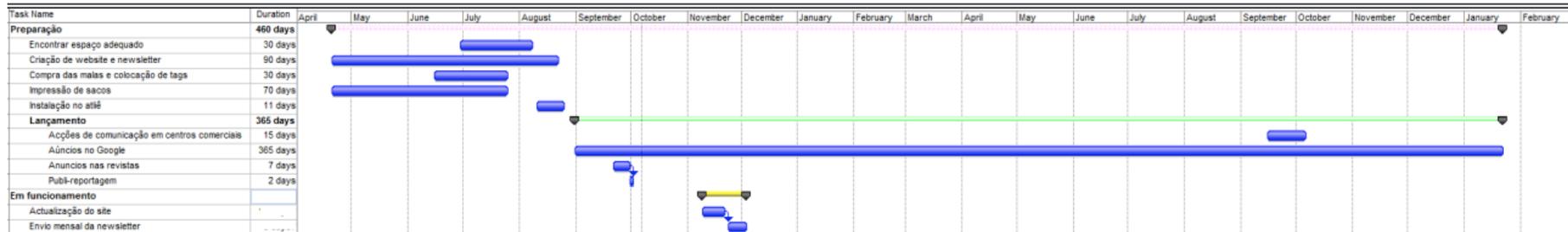
Plano de Implementação das Actividades no ano de lançamento do negócio

Apresenta-se de seguida o plano de implementação das soluções, no primeiro ano de actividade, que respondem às necessidades da empresa de modo a que haja cumprimento dos objectivos traçados e para que possa existir um melhor desempenho financeiro.

ACTIVIDADES	DIAS
Preparação:	
Encontrar um espaço adequado às necessidades do negócio	30
Criação de website e produção da newsletter de lançamento	90
Compra das malas e colocação de tags nas mesmas	30
Impressão dos sacos	70
Instalação no apartamento	11
Lançamento:	
Acção de comunicação nos centros comerciais	15
Anúncios no Google	365
Anúncios nas revistas femininas	7
publi-reportagem na Única	2
Em funcionamento:	
Actualização do site	
Envio de newsletter mensal	

Tabela 9 – Cronograma de implementações

Cronograma de Implementação das Actividades no ano de lançamento do negócio



Organização e Estrutura de Funcionamento

Relativamente à estrutura da organização e para assegurar o funcionamento das actividades, existe uma descentralização de muitas actividades, ficando só o núcleo do negócio gerido pela empresa.

Estrutura Organizacional

De seguida são apresentadas as áreas que compõem a Malas&Malas:

Gestão Estratégica e Marketing:

Esta área estará encarregue da manutenção do site (actualização) e gestão de conteúdos do mesmo. Serão definidos objectivos e indicadores de desempenho para serem cumpridos e monitorizados ao longo do primeiro ano de existência da Malas&Malas, e se se considerar necessário serão lançadas iniciativas que permitam corrigir uma dada situação e/ou aproveitar oportunidades que surjam. Nesta área também será feita a gestão e controlo de stocks, com a ajuda da tecnologia RFID que será implementada.

Um dos pilares da Malas&Malas, é todo o processo que envolve o cliente, a gestão e o relacionamento com o mesmo. Numa primeira fase esse processo estará nesta área, uma vez que a organização tem uma dimensão pequena. A organização da base de dados para que seja possível o envio da *newsletter* será gerido nesta área uma vez que caberá à redacção da mesma fazê-lo.

Logística

A actividade de logística será assegurada por serviços subcontratados. Mas será feito um esforço para encontrar um parceiro de negócio que esteja em sintonia com os valores e objectivos da empresa, uma vez que este processo de entrega também faz parte da experiência da Malas&Malas. Assim, o parceiro terá de seguir um conjunto de normas e procedimentos que garantam um experiência de recepção do produto coerente com a experiência da marca.

Financeira

Esta área será tratada por serviços subcontratados e terá de ter em atenção as questões legais do negócio e a verificação de contas. As auditorias serão efectuadas na altura legal. Foi pedido orçamento a um gabinete de assessoria e contabilidade financeira e o valor indicado foi de 150 €/mês por um técnico oficial de contas.

Manutenção das malas

A contratação de terceiros para a manutenção das malas será um serviço com alguma regularidade e será assegurado por subcontratação de serviços de terceiros. Esta manutenção será levada a cabo por uma empresa especializada que recolhe as malas no apartamento da Malas&Malas. A ordem de valor que foi fornecida por esta empresa para limpeza de malas foi de 19 € por cada uma.

Plano Financeiro Estratégico

Neste plano apresentam-se os elementos utilizados na avaliação financeira e estratégica do projecto. Os valores apresentados nas tabelas estão expressos em euros e os seus elementos de suporte foram remetidos para os anexos.

Plano de Investimento

O plano de investimento foi construído tendo em conta as necessidades financeiras que a Malas&Malas irá ter no seu ano de arranque. Como é possível observar na tabela 10, as imobilizações corpóreas, são a principal componente de investimento neste negócio. Optou-se pela compra de malas contemporâneas e malas *vintage*, que mais correspondem aos anseios do público-alvo (mulheres). Malas que são ícones da cultura da moda, como a Chanel Quilted, ou a Louis Vuitton clássica. Após o investimento inicial em 40 malas que serão alugadas ao longo dos 5 anos do projecto, está pensado um investimento posterior na aquisição de novos modelos que satisfaçam a procura adicional e a tendência de evolução da moda.

As imobilizações incorpóreas correspondem essencialmente a acções que serão feitas nos centros comerciais para atrair potenciais clientes.

O investimento é todo feito no início do 1º ano, pois este é indispensável para o arranque do projecto.

Investimento em capital fixo	
Computador	1.000
Sistema RFID	350
Leitor	200
Tags (2,50€ x 40 malas)	100
Malas	54.000
Prateleiras (8 x 28,76€)	230
Total Imobilizações Corpóreas	55.880

Despesas de constituição	5.000
Website	15.700
Fotografias	5.000
Acções em Centros Comerciais	45.000
Publicidade em Revistas	19.285
Acções de Comunicação Virtual	100
Total Imobilizações Incorpóreas	90.085
Total de Activo Fixo	145.965

Tabela 10 - Plano de Investimento (Euros)

Demonstrações de Resultados Previsionais

A tabela 11 apresenta as demonstrações de resultados previsionais para os primeiros 5 anos de actividade da Malas&Malas.

A construção da tabela, baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Estimou-se o número de alugueres por ano, considerando que as malas iriam ser alugadas por um período de 1 semana. Posteriormente converteu-se num valor anual.
 - A Malas&Malas considera que no 1º ano de actividade terá uma taxa de ocupação de 80% das suas malas (impulsionado pelas acções em centros comerciais e publicidade)
 - A taxa de inflação para o 1º ano é de 2,50%, prevendo-se uma estabilização ao nível dos 2% nos anos seguintes.
 - O custo variável unitário, usado para apuramento do consumo de matérias-primas, é o resultado da soma de: custo dos sacos, estafeta, recursos humanos e a cobrança pela empresa de transferências da referência multibanco.
 - O preço de venda foi estimado com base no custo médio de aluguer das malas (75 euros) e será possível efectuar promoções se existir rotatividade das malas mais caras.
 - As despesas com o pessoal consideram apenas uma pessoa.
 - As outras despesas fixas são compostas por: rendas mensais, consumos de energia, telecomunicações, Google Ads, limpeza das malas, técnico oficial de contas (TOC) e estafeta.
-

Numa primeira conclusão, podemos observar que a Malas&Malas só começa a ter resultados positivos a partir do 4º ano.

Ano	1	2	3	4	5
Vendas Líquidas	118.080	150.552	153.563	156.634	159.767
Consumo de Matérias-primas	31.016	39.545	40.336	41.143	41.965
Margem de Contribuição	87.064	111.007	113.227	115.492	117.802
Despesas c/ o Pessoal	25.988	25.988	25.988	25.988	25.988
Outras Despesas Fixas	34.112	34.794	35.490	36.200	36.924
EBITDA	26.965	50.225	51.750	53.304	54.890
Amortizações de Exercício	48.655	48.655	48.655	0	0
EBIT	-21.690	1.570	3.095	53.304	54.890
Encargos Financeiros	6.738	4.973	3.730	2.487	1.243
Resultado de Exploração	-28.428	-3.403	-635	50.818	53.647
Prejuízos a Deduzir	0	28.428	31.831	32.466	0
Matéria Colectável	-28.428	-31.831	-32.466	18.351	53.647
Impostos a Pagar	0	0	0	5.505	16.094
Resultados Líquidos	-28.428	-3.403	-635	45.312	37.553

Tabela 11 - Demonstrações de Resultados Previsionais (Euros)

Plano Financeiro

O Plano financeiro reúne a informação acerca dos recursos e necessidades financeiras, apresentando-os de forma desagregada. Podemos perceber pela análise da tabela 12 que os recursos são crescentes. Neste plano financeiro está contemplado o empréstimo contraído e respectivos juros.

	Ano	0	1	2	3	4	5
Recursos							
EBITDA			26.965	50.225	51.750	53.304	54.890
Redução do Working Capital		0	3.170	789	64	66	0
Valor Residual							0
Capital Social		50.000					
Empréstimo Longo Prazo		103.263					
Total		153.263	30.135	51.014	51.814	53.370	54.890
Necessidades							
Investimento em Capital Fixo		145.965					
Aumento do Working Capital		0	0	0	0	0	647
Reembolso de Empréstimos:							
De Longo Prazo			20.653	20.653	20.653	20.653	20.653
De Curto Prazo			0	0	0	0	0
Juros do Empréstimo de Longo Prazo			6.738	4.973	3.730	2.487	1.243
Pagamento de IRC			0	0	0	0	5.505
Total		145.965	27.391	25.626	24.382	23.139	28.048
Saldo Apurado		7.298	2.745	25.388	27.431	30.231	26.842
Saldo a Financiar		0	0	0	0	0	0
Empréstimo de Curto Prazo		0	0	0	0	0	0
Juros do Empréstimo de Curto Prazo		0	0	0	0	0	0
Saldo Anual		7.298	2.745	25.388	27.431	30.231	26.842
Saldo Acumulado		7.298	10.043	35.431	62.862	93.093	119.935

Tabela 12 - Plano Financeiro (Euros)

Mapa do Fundo de Maneio Necessário (Working Capital)

Ao analisar esta tabela, percebe-se que os custos da Malas&Malas com as matérias-primas, sofrem poucas alterações ao longo dos 5 anos aqui representados.

Na projecção do Working Capital considerou-se:

- Nas Necessidades cíclicas, não são considerados os clientes, uma vez que os recebimentos são a pronto pagamento, pois os clientes pagam online aquando do aluguer. A Malas&Malas considera uma política de *stock* de matérias-primas correspondente a um mês de consumos.

- Os Recursos cíclicos correspondem a saldos de fornecedores (um mês de consumos) e contribuições e impostos (segurança social e IRS correspondente a um mês de salários e IVA relativo ao regime geral de declaração periódica).

Meses	0	1	2	3	4	5	
Matérias-primas	1,00	2.585	3.295	3.361	3.429	3.497	0
Necessidades cíclicas		2.585	3.295	3.361	3.429	3.497	0
Fornecedores	1,00	3.102	3.954	4.034	4.114	4.197	0
IVA	2,00	-517	1.765	2.540	2.591	2.643	2.696
Segurança Social	1,00		521	521	521	521	521
IRS	1,00		225	225	225	225	225
Recursos cíclicos		2.585	6.466	7.320	7.452	7.586	3.442
Working Capital		0	-3.170	-3.959	-4.023	-4.089	-3.442
Variação Working Capital		0	-3.170	-789	-64	-66	647

Tabela 13 - Mapa do Working Capital (Fundo de Maneio Necessário) (Euros)

Mapa do Cash Flow

Ao analisar o mapa dos fluxos financeiros (Cash Flow) do Projecto constata-se que estes são positivos e crescentes ao longo dos 5 anos de actividade do negócio.

Anos	0	1	2	3	4	5
Meios Libertos do Projecto	0	26.965	50.225	51.750	42.421	38.423
Variação Working Capital	0	3.170	789	64	66	-647
Valor residual Capital Fixo						0
Investimento Capital Fixo	-145.965	0	0	0	0	0
Cash Flow do Investimento	-145.965	30.135	51.014	51.814	42.486	37.777
Cash Flow deflacionado	-145.965	29.400	48.794	48.587	39.059	34.048

Tabela 14 - Mapa do Cash Flow (Euros)

Balanços Previsionais

Os Balanços mostram a evolução da situação financeira da Malas&Malas, desta maneira temos uma perspectiva mais abrangente do projecto.

Relativamente ao Capital Próprio, observa-se um decréscimo no 2º e 3º ano de actividade, tendo uma subida no Capital Próprio no 4º ano.

Quanto ao Passivo, é de notar a sua tendência para reduzir ao longo dos anos, devido ao cumprimento do serviço da dívida.

Ano	0	1	2	3	4	5
Aplicações						
Imobilizações Corpóreas	55.880	55.880	55.880	55.880	55.880	55.880
Imobilizações Incorpóreas	90.085	90.085	90.085	90.085	90.085	90.085
Amortizações Acumuladas	0	-48.655	-97.310	-145.965	-145.965	-145.965
Sub-total	145.965	97.310	48.655	0	0	0
Matérias-primas	2.585	3.295	3.361	3.429	3.497	0
Disponibilidades	7.298	10.043	35.431	62.862	93.093	119.935
Activo Total	155.848	110.648	87.447	66.291	96.590	119.935
Origens						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas e Resultados Transitados	0	0	-28.428	-31.831	-32.466	12.846

Resultados Líquidos	0	-28.428	-3.403	-635	45.312	37.553
Capitais Próprios	50.000	21.572	18.169	17.534	62.846	100.399
Empréstimos a Longo Prazo	82.610	61.958	41.305	20.653	0	0
Fornecedores	3.102	3.954	4.034	4.114	4.197	0
Estado e Outros Entes Públicos	-517	2.511	3.287	3.337	3.389	3.442
Empréstimos Bancários	20.653	20.653	20.653	20.653	20.653	0
IRC a Pagar	0	0	0	0	5.505	16.094
Sub-total	23.237	27.118	27.973	28.104	33.744	19.536
Passivo Total	105.848	89.076	69.278	48.757	33.744	19.536
Capital Próprio e Passivo	155.848	110.648	87.447	66.291	96.590	119.935

Tabela 15 - Balanços Previsionais (Euros)

Valor Actual Líquido, Taxa Interna de Rentabilidade, Período de recuperação do investimento

De seguida são apresentados indicadores de rentabilidade como o Valor Actual Líquido, Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e o Período de recuperação do investimento.

A TIR é superior ao custo de oportunidade do capital, 10%, o que significa que, se existir algum erro nas previsões efectuadas, ainda existe alguma margem de conforto.

O VAL obtido a preços constantes é ligeiramente inferior ao que foi apurado na análise a preços correntes, comprovando que o projecto Malas&Malas é positivo.

Valor Actual Líquido (Preços correntes)		5.411
Valor Actual Líquido (Preços constantes)		2.636
TIR Real		11,43%
TIR (Preços constantes)		10,70%
Payback (Preços correntes)	Anos: 3	Meses: 4

Tabela 16 - VAL, TIR e Payback

Mapa de Serviço de Dívida

Pela análise da viabilidade do projecto, torna-se clara a necessidade de recorrer a um empréstimo bancário. O investimento inicial é de 145 965 euros, contudo, considera-se de extrema importância que exista uma margem de segurança de 5%, o que faz com que as necessidades de empréstimo subam para 153 263 euros. Assim, e dado que o Capital Social será de 50 000 euros, é então necessário um empréstimo de 103 263 euros, sobre o qual será aplicada uma taxa de cerca de 6% ao ano. Serão pagas 5 prestações anuais sem período de carência.

Ano	1	2	3	4	5
Capital dívida no início do período	103.263	82.610	61.958	41.305	20.653
Taxa de juro	6,53%	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%
Juro anual	6.738	4.973	3.730	2.487	1.243
Reembolso	20.653	20.653	20.653	20.653	20.653
Serviço da dívida	27.391	25.626	24.382	23.139	21.896
Juros líquidos de impostos	4.717	3.481	2.611	1.741	870
Serviço da dívida depois de impostos	25.369	24.134	23.264	22.393	21.523
Economia fiscal de juros	2.021	1.492	1.119	746	373
Factor de actualização	0,938746773	0,885443099	0,835166099	0,787743916	0,743014446
Economia fiscal actualizada	1.898	1.321	935	588	277

Tabela 17 - Mapa de Serviço de Dívida

O efeito do financiamento, é composto exclusivamente por economias fiscais de juros dado que é contraído à taxa normal de juro. Na tabela 18 observa-se o benefício do empréstimo.

Valor actual das economias fiscais	5.018
VAL do projecto	5.411
VALA do projecto	10.429

Tabela 18 - VALA do Projecto

Avaliação na óptica do Investidor

Atendendo à estrutura financeira adoptada (cerca de um terço de Capital Próprio dois terços de Capital Alheio) a TIR na óptica dos capitais próprios é de 26,29%, tal como evidenciado na tabela 20.

ANOS	0	1	2	3	4	5
Cash Flow Líquido do Projecto a Preços Correntes	-145.965	30.135	51.014	51.814	42.486	37.777
Cash Flow do Empréstimo (depois de Impostos)	103.263	-25.369	-24.134	-23.264	-22.393	-21.523
CASH FLOW DO INVESTIDOR	-42.702	4.766	26.880	28.550	20.093	16.254

Tabela 19 - Quadro de Interação (Euros)

VAL NA ÓPTICA DO INVESTIDOR	2.781
TIR NA ÓPTICA DO INVESTIDOR	26,29%

Tabela 20 - VAL e TIR na óptica do investidor

Análise de Sensibilidade

Analisaram-se algumas variáveis consideradas críticas para o bom desempenho da Malas&Malas. As variáveis – chave consideradas foram: o preço de venda, custo variável unitário, a capacidade instalada (ou seja, o número de alugueres ao ano), os custos com o pessoal e outras despesas fixas. Nesta análise, são simuladas variações nas componentes referidas que irão permitir traçar vários cenários e verificar até que ponto a viabilidade do projecto é mantida face às alterações. Assim, na tabela abaixo são apresentados para 5 cenários a preços correntes, o realista (que serve de base do projecto), um muito pessimista, um médio, um optimista e o último muito optimista e para cada cenário são calculados os indicadores do VAL, TIR e Payback.

Uma vez que os valores apresentados são as melhores estimativas que é possível apresentar, é importante verificar como reage o VAL às variações na variável.

Como se pode verificar, relativamente às variáveis chave identificadas, estas não podem ter variações desfavoráveis, uma vez que dessa maneira o projecto não é viável. Relativamente à variável que sofre mais variação no VAL e TIR é o preço de venda.

Preço de Venda			
Preço de Venda (euros)	VAL (euros)	TIR Real (%)	PAY-BACK (anos e meses)
75.00	5.411,38	11,43%	3,31
70.00	-20.527,25	4,52%	3,97
72.50	-7.534,28	8,00%	3,63
77.50	18.357,05	14,81%	2,98
80.00	31.047,13	18,06%	2,79

Tabela 21 - Análise de Sensibilidade do Preço de Venda

Conclui-se que o valor de 75 Euros no preço de venda representa o limiar da viabilidade em termos de VAL e TIR(> 10%).

Custo Variável Unitário			
Custo Variável Unitário (euros)	VAL (euros)	TIR Real (%)	PAY-BACK (anos e meses)
19.70	5.411,38	11,43%	3,31
19.00	9.028,30	12,38%	3,21
19.50	6.444,79	11,70%	3,28
20.00	3.861,28	11,02%	3,35
20.50	1.277,77	10,34%	3,41

Tabela 22 - Análise de Sensibilidade do Custo Variável Unitário

Na análise do custo variável unitário, existe ainda margem para crescer até aos 20,5 Euros sem que a TIR desça abaixo de 10%.

Capacidade Instalada			
Capacidade Instalada (alugueres)	VAL (euros)	TIR Real (%)	PAY-BACK (anos e meses)
1.920,00	5.411,38	11,43%	3,31
1.850,00	-5.036,83	8,67%	3,57
1.900,00	2.426,18	10,64%	3,38
1.950,00	9.889,19	12,60%	3,19
2.000,00	17.352,21	14,55%	3,00

Tabela 23 - Análise de Sensibilidade da Capacidade Instalada

Relativamente ao número de alugueres, 1920 é o valor mínimo necessário para garantir o retorno do investimento.

Custo com Pessoal			
Custos com Pessoal (euros)	VAL (euros)	TIR Real (%)	PAY-BACK (anos e meses)
25.987,50	5.411,38	11,43%	3,31
22.500,00	14.557,78	13,83%	3,06
25.000,00	8.001,22	12,11%	3,24
27.500,00	1.444,67	10,38%	3,41
30.000,00	-5.111,89	8,65%	3,58

Tabela 24 - Análise de Sensibilidade dos Custos com o Pessoal

Tal como na análise do custo variável unitário, também os custos com o pessoal permitem alguma margem de manobra do sentido seu aumento sem prejudicar a viabilidade do projecto.

Outras Despesas Fixas			
Outras Despesas Fixas (euros)	VAL (euros)	TIR Real (%)	PAY-BACK (anos e meses)
33.280,00	5411,38	11,43%	3,31
30.000,00	14729,45	13,88%	3,06
32.500,00	7627,27	12,01%	3,25
35.000,00	525,08	10,14%	3,43
37.500,00	-6577,10	8,26%	3,61

Tabela 25 - Análise de Sensibilidade de Outras Despesas Fixas

O mesmo se verifica com as outras despesas fixas.

Conclusões

O objectivo da empresa Malas&Malas é ambicioso, dar à mulher portuguesa a oportunidade de escolher uma mala de luxo por um preço mais baixo e trocá-la sempre que quiser. A estratégia traçada para o atingir focou-se essencialmente nos aspectos de marketing, uma vez que é necessário conseguir fidelizar desde o primeiro instante as potenciais clientes. Para isso, decidiu-se ter como base uma plataforma electrónica, a forma central de comunicar e fazer chegar a mensagem do negócio.

Contudo, a política da Malas&Malas passa pela qualidade e transparência do serviço, cumprindo uma das promessas veiculadas pela publicidade, a da experiência da marca. Este ponto, a experiência da marca, será o factor diferenciador da Malas&Malas.

Demonstrar eficiência, conseguir criar elos de ligação com as clientes, tornando-as habituais, fazer chegar-lhes as últimas novidades em acessórios de luxo que a Malas&Malas vai adquirindo e disponibilizá-las rapidamente, mostrar que se está atento às exigências do mercado, apresentar uma atitude de respeito, discrição e experiência, serão os aspectos que a marca terá de trabalhar para poder ultrapassar uma variável importante nestes negócios ditos “da moda”, que tem a ver com a dificuldade de se conseguir prever (com certeza) o comportamento da consumidora.

Estes vectores estratégicos também têm raízes na avaliação financeira do projecto que permitiu concluir pela sua viabilidade, embora com uma pequena margem. Assim, na gestão deste negócio é primordial procurar constantemente formas de reduzir os custos e aumentar as receitas, daí o papel fundamental do posicionamento e comunicação da marca.

Bibliografia

Periódicos científicos:

Anckar, B. and D'Incau, D. (2000), Value creation in mobile commerce: findings from a consumer survey, *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 4 N°. 1, 43-64.

Aldridge, A., Forcht, K. e Pierson, J. (1997), Get linked or get lost: Marketing strategy for the Internet, *Internet Research*, vol 7, n°. 3, 161-169.

Andrews, Lynda e Boyle, Maree V. (2008), Consumers' accounts of perceived risk online and the influence of communication sources, *Qualitative Market Research*, Vol. 11, 59-75.

Bettman, J. (1973), Perceived risk and its components – a model and empirical test, *Journal of Marketing Research*, vol 10, 184-190.

Bhatnagar, A. and Ghose, S. (2004), Segmenting consumers based on the benefits and risk of internet shopping, *Journal of Business Research*, Vol. 57, N°. 7, 758-

Biswas, D. and Biswas, A. (2004), The diagnostic role of signals in the context of perceived risks in online shopping: do signals matter more on the web?, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 N°. 3, 30-45

C. F. Ho and W. H. Wu, Antecedents of customer satisfaction on the internet: An empirical study of online shopping, *Proc. 32nd Hawaii Int. Conf. System Sciences*, 1999.

Childers, T., Carr, C., Peck, J. E Carson, S. (2001), Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behaviour, *Journal of Retailing*, 77(4), 511-535.

Cox, D.F. and Rich, S.U. (1964), Perceived risk and consumer decision making - the case of telephone shopping, *Journal of Marketing Research*, 32 -39.

D. Gehrke and E. Turban (1999), Determinants of successful website design: Relative importance and recommendations for effectiveness, *Proc. 32nd Hawaii Int. Conf. System Sciences*.

Dekimpe, M.G., Parker, P.M. e Sarvary, M. (2000), Global diffusion of technological innovations – a coupled- hazard approach, *Journal of Marketing Research*, vol 37, 47-59.

Dishaw, M.T., e Strong, D.M (1999), Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs, *Information Management*, 36(1), 9-21.

Donthu, N. E Garcia, A. (1999), The Internet shopper, *Journal of Advertising Research*, vol. 39, n°3, 52-58.

Drennan, J., Sullivan Mort, G. and Previte, J. (2006), Privacy, risk perception, and expert online behaviour: an exploratory study of household end-users, *Journal of Organisational and End User Computing*, Vol. 18 N°. 1, 1- 21.

G. L. Lohse and P. Spiller (1998) Electronic shopping: How do customer interfaces produce sales on the internet, *Commun. ACM*, vol. 41, no.7, pp. 81–87.

Goodhue, Dale L. (1995), Understanding User Evaluations of Information Systems, *Management Science*, 1827-1844

Goodhue, Dale L. e Thompson, R.L. (1995), Task- technology fit and individual performance, *MIS Quarterly*, 19(2), 213- 236.

Introna, L.D. e Pouloudi, A. (1999), Privacy in the information age: stakeholders, interests and values, *Journal of Business Ethics*, vol.22, nº1, 27-38.

Keeney, R.L. (1999), The value of internet commerce to consumer, *Management Science*, 45(4), 533-542.

Klopping, Inge M e McKinney, Earl (2004), Extending the Technology Acceptance Model and the Task-Technology Fit Model, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*; vol. 22, 35-48.

Kollat, David T; Engel, James F e Blackwell, Roger D (1970), Current problems in consumer behavior research, *Journal of Marketing Research*, vol 7, 327- 332

Laurent, G. e Kapferer, J.N. (1985), Measuring consumer involvement profiles, *Journal of Marketing Research*, vol 22, nº 1, 41-53

Lederer, A.L., Maupin, D.J., Sena, M.P., e Zhuang, Y. (2000), The technology acceptance model and world wide Web, *Decision Support Systems*, 29(3), 269-282.

Lee, D., Park, J., e Ahn, J. (2001), On the explanation of factors affecting e-commerce adoption, *Proceedings of the Twenty- Second International Conference in Information Systems*, 109-120.

Liebermann, Y. e Paroush, J. (1982), Economic Aspects of diffusion processes, *Journal of Economics and Business*, vol 34, 95-100.

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

Limayem, Moez; Khalifa, Mohamed e Frini, Anissa (2000), What makes consumers buy from internet? A longitudinal study of online shopping, *IEE Transactions on systems, man and cybernetics – Part A: Systems and Humans*, vol 30, nº. 4

Magal, S.R. e Mirchandani, D.A. (2001), Validation of the technology acceptance model for internet tools, *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, 1-16.

- Mitchell, Vincent-Wayne (1999), Consumer perceived risk: conceptualisations and models, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, 163.
- Miyazaki, A.D. e Fernandez, A. (2001), Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping, *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, nº. 1, 27-44.
- P. Butler and J. Peppard (1998), “Consumer purchasing on the internet: Processes and prospects,” *European Management Journal*, vol. 16, no. 5, pp. 600–610.
- P. Spiller and G. L. Lohse, A classification of internet retail stores, *Int. J. Electron. Commerce*, vol. 2, no. 2, pp. 29–56, 1998.
- Prabhaker, P.R. (2000), Who own the online consumer?, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 Nº. 2, 158-71.
- R. Kraut, W. Scherlis, T. Mukhopadhyay, J. Manning, and S. Kiesler (1996), The home net field trial of residential internet services, *Commun. ACM*, vol. 39, no. 12, pp. 55–63.
- Rigopoulos, George (2007), A TAM Framework to evaluate user’s perception towards online electronic payments, *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol 12, Nº. 3, 1-6.
- Ring, P.S e Van De Ven (1994), Developmental process of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, vol 19, nº1, 90-118
- Salkin, S. (1999), Fear of buying, *Logistics Management and Distribution Report*, vol38, nº. 5, 101.
- Sathye, M. (1999), Adoption of internet banking by Australian consumers: an empirical investigation, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, Nº. 7, 324-34.
- Sherrard, M. and Buchanan-Oliver, M. (2000), The impact of security messages in an online shopping environment, *Conference Proceedings for Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Gold Coast, Australia, 1175-1179.
- Silvermann, B.G, Bachann, M. e Al-Akharas (2001), Implications of buyer decision theory for design of e-commerce Web sites, *International Journal of Human Computer Studies*, vol. 55, 815-844.
- Smith, Scott M e Whitlark, David B. (2001), Men and women online: What makes them click?, *Marketing Research*, Vol. 13, Nº. 2, 20-25.
- Spence, Homer E; Engel, James F e Blackwell, Roger D (1970), Perceived risk in mail-order and retail store buying, *Journal of Marketing Research*, 364 - 369.
- Swinyard, W.R. and Smith, S.M. (2003), Why people (don't) shop online: a lifestyle study of the internet, *Psychology & Marketing*, Vol. 20 Nº. 7, 567-97.

T. P. Liang and J. S. Huang (1998), An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: A transaction cost model, *Decision Support Systems*, vol. 24, no. 1, pp. 29–43.

Teo, T. S. H., Lim, V.K.G., e Lai, R.Y.C. (1999). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *Omega*, 27(1), 25-37.

Venkatesh, Viswanath; Morris, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D. (2003) User acceptance of information technology: toward a unified view, *Mis Quarterly*, v. 27, N°. 3, 425-478.

Wang, S., Beatty, S.E. and Fox, W. (2004), Signalling the trustworthiness of small online retailers, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 N°. 1, 53-69.

Wirtz, J. and Chew, P. (2002), The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word of mouth behaviour, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13 N°. 2, 141-62.

Imprensa:

Craven Jo (2009), Are you being served, *The Times*, 28 de Fevereiro.

Garcia, Liliana (2008), Alugam-se malas de luxo, *Semanário Sol*, 22 Maio.

T.E Weber (1996), ATT will insure its card customers on its Web service, *Wall Street Journal*, p. 6B, Fevereiro 7.

Livros:

Ajzen, I e M. Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJI.

Fishbein, M. e I. Ajzen (1975), *Belief Attitude, Intention and Behaviour: An introduction to Theory and Research*, Addison- Wesley, Reading, MA.

Gouveia, Luís Borges (2006), *O negocio electrónico - conceitos e perspectivas de desenvolvimento*, Editora: SPI, Porto

JESUS, RUI A. (1997), *O Net-Comércio em Portugal: A actuação das empresas na World Wide Web*, Braga, Universidade do Minho.

Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovation*, 4th ed., The Free Press, New York, NY.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Bank for International Settlements (2008), Fair value measurement and modelling: An assessment of challenges and lessons learned from the market stress, <http://www.bis.org/publ/bcbs137.htm> .

Anacom (2008), Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2008, http://www.anacom.pt/streaming/inq_familias_ineumic2008.pdf?contentId=726858&field=ATTACHED_FILE:

- IDC (2000b), Internet home: Mercado e tendências em Portugal, 1997-2003 (actualização), Lisboa, IDC Portugal, Novembro de 2000.

- IDC (2001a), Mercado e tendências da Internet e do comércio electrónico, 2001-2005: Sector doméstico em Portugal, Lisboa, IDC Portugal, Dezembro de 2001.

- IDC (2001b), Mercado e tendências do investimento em eBusiness em Portugal, 2000-2004, Lisboa, IDC Portugal, Julho de 2001.

- IDC (2002a), eBusiness: Análise do mercado e tendências de investimento, 2001-2005, Lisboa, IDC Portugal, Maio de 2002.

- IDC (2002b), Internet e o comércio electrónico: Representatividade do sector doméstico, 2001-2005 (1ª edição), Lisboa, IDC Portugal, Abril de 2002.

- IDC (2002c), Internet e o comércio electrónico: Representatividade do sector doméstico, 2001-2005, Lisboa, IDC Portugal, Setembro de 2000.

INE (2008), Anuário Estatístico da Região Lisboa 2007, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=11074072&DESTAQUESmodo=2

UMIC (2006), Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2006, http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3037&Itemid=409

A Sociedade da Informação em Portugal (2008), A População e as TIC (Português e Inglês), http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3140&Itemid=490

ACEP - Associação de Comércio Electrónico em Portugal (2008), Guia Prático "Comprar na Internet 2008" para Consumidores, <http://www.comercioelectronico.pt/pesquisa.php?estado=baixo&dia=dd&mes=mm&ano=aaa&keyword=Guia&estudosCheckbox=1>)

ANACOM (2003), Inquérito à utilização das tecnologias da informação e da comunicação pela população portuguesa 2003, UMIC, http://www.anacom.pt/streaming/umic_09_2003.pdf?contentId=164818&field=ATTACHED_FILE

ANACOM- Autoridade Nacional de Comunicações (2004), O Comércio electrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio,

http://www.anacom.pt/streaming/manual_comercio_elec.pdf?contentId=178219&field=ATTACHED_FILE

Cocoran, Ian (2001), "Luxury Brands snub the web", http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=33
de Mesa, Alycia (2007), "Online Luxury fot the masses", http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=371

Internacional Data Corporation, IDC (2000a), Internet home: Mercado e tendências em Portugal, 1997-2003, Lisboa, IDC Portugal, Março de 2000.

Kennedy, Kara (2009), "Luxury Brands- how to maneuver through this moment of austerity", http://www.brandchannel.com/images/papers/477_Luxury_Brands.pdf

Saade, Jean Caude (2009), "Before and After", http://www.brandchannel.com/images/papers/475_Before_and_After.pdf

Contribuições para trabalho colectivo:

Eurostat (2002), *E-Commerce in europe: Results of the pilots surveys carried out in 2001*, European Commission, Eurostat, Luxembourg.

Google (2008), (Empresa da pesquisa: TNS Infratest), *Comportamento de compra online*, Portugal.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2003), OCDE, *Communications Outlook 2003*, Paris.

Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (2003), *Parecer incluído como Anexo do "Relatório, conclusões e parecer da Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias"*, Anexo 4, publicado em DAR II, série A, n.º 79/IX/1 – Suplemento.

United Nations Conference on trade and development (2002), *E-Commerce and Development Report 2002*, United Nations, UNCTAD, New York and Geneva.

ANEXOS

Uma lista das malas que a Malas&Malas vai adquirir é apresentada de seguida e os respectivos preços:

Nome da mala	Preço em euros
Calvin Klein Shopper Tote	310,00€
BCBGMAXAZRIA 'Bedford' Medium Tote	348,00€
BCBGMAXAZRIA 'Blaire' Large Bucket Tote	458,00€
Furla 'Magnolia' Large Shopper Tote	545,00€
Fendi Jacquard Zucca 'Mamma' Bag	550,00€
Burberry Small Murphy Shopper Handbag	650,00€
Gucci 'Joy' Medium Boston Handbag	685,00€
Furla 'Aster Metal' Tote	795,00€
D&G Estelle Calfskin Patent Leather Medium Tote	845,00€
Moschino 'New Matleasse' Shoulder Handbag	880,00€
Chloe 'Ascot' Large Tote	915,00€
Karl Lagerfeld 'Idol' Vachetta Satchel Handbag	995,00€
Louis Vuitton Monogram Vernis Roxbury Drive	1.030,00€
Louis Vuitton 'Trouville' Handbag	1.060,00€
Prada Multi Striped Pochette	1.080,00€
Prada Vitello Daino Tote	1.095,00€
Yves Saint Laurent Capri Medium Bucket Handbag	1.095,00€
Valentino Patent Bow Tote	1.195,00€
Hermes Vintage 'Le Trim' Shoulder Bag	1.250,00€
Burberry Nova Plate Patent Hobo Handbag	1.295,00€
Yves Saint Laurent Stamp Tote	1.295,00€
Louis Vuitton Limited Edition Speedy Roses Handbag	1.310,00€
Marc Jacobs Patchwork 'Gennifer' Handbag	1.450,00€
Fendi Selleria Hobo Handbag	1.460,00€
Chanel Quilted Evening Handbag	1.495,00€
Prada Medium Soft Pebbled Leather Satchel Handbag	1.495,00€
Prada Striped Nappa Hobo Handbag	1.495,00€
Louis Vuitton Manhattan PM Handbag	1.680,00€
Burberry House Check Pleated Satchel Handbag	1.695,00€
Versace Small Madonna Leather Embossed Satchel Handbag	1.775,00€
Dior Black Patent Soft Bag	1.950,00€
Prada Medium Nappa Stripe Handbag	1.990,00€
Chanel 'Cotton Club' Quilted Tote	1.995,00€
Chanel Petit Coco's Cabas Shopper Tote	1.995,00€
Burberry Leather Hobo with Spikes Handbag	2.095,00€
Fendi Spy Bag	2.100,00€

Chanel Pink Quilted Large Shopper Handbag	2.195,00€
Chanel Vintage 2.55 Curved Flap Quilted Bag	2.250,00€
Chanel Large 'Luxe' Metallic Bowler Handbag	2.420,00€
Chanel Veau Ver Large Tote	2.450,00€

Tabela 26 - Lista das malas que será adquirida

De seguida são apresentadas Outras Despesas Fixas

Itens	preço/mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Escritório	900,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€
Água	20,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€
Luz	20,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€
Electricidade	20,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€
Internet	20,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€
Telecomunicações	75,00€	900,00€	900,00€	900,00€	900,00€	900,00€
Google Ads	300,00€	3.600,00€	3.600,00€	3.600,00€	3.600,00€	3.600,00€
TOC	150,00€	1.800,00€	1.800,00€	1.800,00€	1.800,00€	1.800,00€
Limpeza das malas	63,33€	760,00€	760,00€	760,00€	760,00€	760,00€
Estafeta	1.205,00€	14.460,00€	14.460,00€	14.460,00€	14.460,00€	14.460,00€
Total FSE - Custos Fixos		33.280,00€	33.280,00€	33.280,00€	33.280,00€	33.280,00€

Tabela 27 - Lista das Outras Despesas Fixas

Em baixo são apresentados os pressupostos gerais, o mapa das amortizações e a análise a preços constantes.

Taxa real de actualização	10,00%
Taxa de IVA	20,00%
Taxa de IRC	30,00%
Valor residual	0

Amortizações / Ano	1	2	3	4	5
Computador	333	333	333	0	0
Sistema RFID	117	117	117	0	0
Leitor	67	67	67	0	0
Tags (2,50€ x 40 malas)	33	33	33	0	0
Malas	18.000	18.000	18.000	0	0
Prateleiras (8 x 28,76€)	77	77	77	0	0
Total Imobilizações Corpóreas	18.627	18.627	18.627	0	0
Despesas de constituição	1.667	1.667	1.667	0	0
Website	5.233	5.233	5.233	0	0
Fotografias	1.667	1.667	1.667	0	0
Acções em Centros Comerciais	15.000	15.000	15.000	0	0
Publicidade em Revistas	6.428	6.428	6.428	0	0
Acções de Comunicação Virtual	33	33	33	0	0
Total Imobilizações Incorpóreas	30.028	30.028	30.028	0	0
Total de Amortizações Anuais	48.655	48.655	48.655	0	0
Amortizações Acumuladas	48.655	97.310	145.965	145.965	145.965

Tabela 28 - Mapa das Amortizações

Custo variável unitário	19,70	Euros
Capacidade instalada	1.920	Nº de alugueres
Custos com pessoal	25.988	Euros
Outras despesas fixas	33.280	Euros

Contas de Exploração / Ano	1	2	3	4	5
Taxa de ocupação	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vendas Líquidas	115.200	144.000	144.000	144.000	144.000
Consumo de Matérias Primas	30.259	37.824	37.824	37.824	37.824
Margem de Contribuição	84.941	106.176	106.176	106.176	106.176
Despesas com o Pessoal	25.988	25.988	25.988	25.988	25.988
Outras Despesas Fixas	33.280	33.280	33.280	33.280	33.280
EBITDA	25.673	46.909	46.909	46.909	46.909
Amortizações de Exercício	48.655	48.655	48.655	0	0
EBIT	-22.982	-1.747	-1.747	46.909	46.909
Prejuízos a Deduzir	0	22.982	24.728	26.475	0
Matéria Colectável	-22.982	-24.728	-26.475	20.434	46.909
Impostos a Pagar	0	0	0	6.130	14.073
Resultado antes Juros e depois Impostos	-22.982	-1.747	-1.747	40.778	32.836
MEIOS LIBERTOS DO PROJECTO	25.673	46.909	46.909	40.778	32.836

Tabela 29 - Contas de Exploração /Ano a preços constantes

Mapa de Working Capital	Meses	0	1	2	3	4	5
Matérias-primas	1,00	2.522	3.152	3.152	3.152	3.152	0
Necessidades cíclicas		2.522	3.152	3.152	3.152	3.152	0
Fornecedores	1,00	3.026	3.782	3.782	3.782	3.782	0
IVA	2,00	-504,32	1.722	2.430	2.430	2.430	2.430
Segurança Social	1,00		521	521	521	521	521
IRS	1,00		225	225	225	225	225
Recursos cíclicos		2.522	6.251	6.959	6.959	6.959	3.176
Working Capital		0	-3.099	-3.807	-3.807	-3.807	-3.176
Varição Working Capital		0	-3.099	-708	0	0	630

Tabela 30 - Mapa de Working Capital a preços constantes

Mapa Síntese de Cash Flows		0	1	2	3	4	5
Meios Libertos do Projecto		0	25.673	46.909	46.909	40.778	32.836
Varição Working Capital		0	3.099	708	0	0	-630
Valor residual Capital Fixo							0
Investimento Capital Fixo		-145.965	0	0	0	0	0
Cash Flow do Investimento		-145.965	28.772	47.616	46.909	40.778	32.206

Tabela 31 - Mapa dos *Cash Flows* a preços constantes

Avaliação Financeira do Projecto							
Valor Actual Líquido (VAL)		2.636					
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)		10,70%					
Período Recuperação Investimento		3,555888	anos	3	anos	7	meses

Tabela 32 - Avaliação do Projecto a preços constantes