

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

Plano de Negócios para a Daring People

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Jaziel Miguel Fonseca da Silva

Orientador: Professor Doutor José Manuel Brás dos Santos

Número do candidato: 20150744

outubro de 2019

Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu futuro, vemo-nos lá!

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus e a tudo o que tem feito por mim.

Agradeço, também aos meus pais, pela oportunidade que me deram de descobrir o universo acadêmico. A eles devo tudo.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José Brás dos Santos, pela orientação, acompanhamento e colaboração que foram fundamentais para a elaboração desta investigação.

O meu profundo e sincero agradecimento a todos os que contribuíram direta e indiretamente para a realização desta dissertação.

Resumo

Este trabalho de investigação é composto por duas partes. Na primeira delas fizemos uma breve recolha bibliográfica sobre o comércio eletrónico, estratégias de comércio eletrónico e plano de negócios. Na segunda parte apresentamos o plano de negócios para a Daring People. O Plano de negócios descrito contempla a criação, estratégia de implementação e análise de viabilidade económico-financeira de uma empresa nova no setor da comercialização de vestuário e acessórios de moda. Esta empresa funcionaria exclusivamente *online* e desde o seu início procurará tornar-se numa empresa internacionalizada, iniciando as suas vendas em Portugal e em Angola, uma vez que o início está dependente da rede de contactos dos seus Recursos Humanos.

Para a implementação deste negócio será necessário um investimento inicial de 67.780€ e de acordo com o plano de negócios desenvolvido nesta dissertação trata-se de um negócio viável do ponto de vista social, económico e financeiro. Após os primeiros cinco anos de atividade o Valor Líquido Atualizado (VAL) é de 58.948€ e a sua Taxa Interna de Rentabilidade é igual a 65,18%, sendo o seu período de *payback* igual a 1,643 anos, o que vai ao encontro das intenções dos sócios.

Palavras-chave: Comércio eletrónico; e-marketing; Plano de Negócios; Vestuário.

Abstract

This research work consists of two parts. In the first one, we made a brief bibliographic collection on e-commerce, e-commerce strategies and business plan. In the second part, we present a business plan for Daring People. The described Business Plan contemplates the creation, implementation strategy and economic-financial viability analysis of a new company in the clothing and fashion accessories marketing sector. This company would operate exclusively online and since its inception will seek to become an internationalized company, starting its sales in Portugal and Angola, since the start is dependent on the contact network of its Human Resources.

The implementation of this business will require an initial investment of 67,780€ and according to the business plan developed in this dissertation, it is a viable business from the social, economic and financial point of view. After the first five years of activity, the Net Present Value (NPV) is 58.948€ and its Internal Rate of Return is 65,18% and its payback period is 1,643 years, which meets the intentions of the partners.

Keywords: E-commerce; e-marketing; Business Plan; Clothing.

Índice

Dedicatória.....	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Índice de Figuras	8
Índice de Quadros	9
Índice de Tabelas	10
PARTE I	11
I. Introdução.....	12
I.1. Delimitação do Estudo	12
I.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivos gerais	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
I.3 Justificação	14
I.4 Metodologia.....	15
I.5 Estrutura do Trabalho	15
2. Revisão de Literatura.....	16
2.1 e-Commerce.....	16
2.1.1 O conceito.....	16
2.1.2 As modalidades	19
2.1.3 As fases de tomada de decisão no B2C	20
2.1.4 Vantagens e Desvantagens deste tipo de comércio	21
2.2 Estratégias de e-Marketing	23
2.3 Plano de Negócios	26
2.3.1 Conceito e importância.....	26
2.3.2 Componentes do Plano de Negócio.....	28
PARTE II – Desenvolvimento do Plano de Negócio	29
1. Sumário Executivo	30
2. Apresentação da empresa e dos seus promotores.....	31
3. Análise das Envolventes Macro e Micro	32
3.1 Análise Macro	32
3.1.1 Análise PESTEL.....	32

3.1.2 Análise das 5 forças de Porter	35
3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso	38
4. Análise da Empresa	38
4.1 Os 7S de McKinsey	38
4.2 A Análise SWOT	42
5. Formulação da Estratégia da empresa	43
5.1 Visão	44
5.2 Missão.....	44
5.3 Valores.....	44
5.4 Vantagem competitiva.....	44
5.5 Objetivos da empresa.....	45
5.6 Estratégia competitiva	46
5.7 Estratégia de Marketing.....	46
5.7.1 Posicionamento.....	46
5.7.2 Marketing Mix.....	46
6. Gestão e Controlo do Negócio	49
7. Plano Financeiro	55
7.1 Investimento	55
8. Projeções Financeiras	57
8.1 Demonstração de Resultados.....	57
8.2 Mapa de Fundo Maneio.....	58
8.3 Mapa de Cash-flow previsional na ótica do investimento.....	58
8.4 Balanço	59
9. Avaliação do Projeto	60
9.1 Valor Líquido Atualizado, TIR, Payback Time	60
9.2 Análise de Cenários Pessimistas.....	61
10. Considerações Finais	62
10.1 Conclusões.....	62
10.2 Limitações	63
10.3 Sugestões para futuros trabalhos	64
Referências Bibliográficas.....	65

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da Daring People.....	40
Figura 2 - Processos envolvidos	40
Figura 3 - Logótipo da Daring People	48

Índice de Quadros

Quadro 1 - Critérios da diferenciação de classes de comércio eletrônico	19
Quadro 2 - Modalidades de Compra	20
Quadro 3 - Fases do Processo de Decisão	21
Quadro 4 - Vantagens do e-commerce	22
Quadro 5 - Vantagens e Barreiras do negócio online.....	23
Quadro 6 - Descrição dos 8P's.....	25
Quadro 7 - Justificação da importância de um Plano de Negócios	27
Quadro 8 - Etapas de um Plano de Negócio	27
Quadro 9 - Estrutura do Plano de Negócios	28
Quadro 10 - Resumo da Análise PESTEL.....	35
Quadro 11 - Cinco Forças de Porter	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de Preços 1º ano de atividade	47
Tabela 2 - Previsão da Evolução das Vendas	50
Tabela 3 - Custo das Mercadorias Vendidas	51
Tabela 4 – Quadro de Pessoal em números	52
Tabela 5 - Remuneração base mensal.....	52
Tabela 6 - Remuneração base anual	53
Tabela 7 - Outros gastos com pessoal	53
Tabela 8 - Retenções dos colaboradores.....	53
Tabela 9 - Gastos totais com Recursos Humanos	54
Tabela 10 - Valores mensais de FSE	54
Tabela 11 - FSE valores anuais	54
Tabela 12 - Investimento inicial	55
Tabela 13 - Tabela de amortização da dívida no Banco A	56
Tabela 14 - Montante anual das amortizações do investimento.....	57
Tabela 15 - Demonstração de Resultados Previsional da Daring People.....	57
Tabela 16 - Mapa de Fundo Maneio.....	58
Tabela 17 - Mapa de Cash-Flows	58
Tabela 18 - Balanço Previsional da Daring People	59
Tabela 19 - Avaliação do Projeto na ótica do pré-financiamento	60

PARTE I

I. Introdução

I.1. Delimitação do Estudo

A utilização sustentável dos recursos, a proximidade do homem com a natureza e a evolução tecnológica, a que assistimos no século XXI estimulou o aparecimento de novos mercados, entre eles o comércio eletrónico. A evolução da internet tornou possível o aumento do fluxo de negócios online, tornando-a também parte da essência do negócio, pois permite a interação os membros de uma equipa, bem como a ligação com os clientes.

Este trabalho tem como desiderato estudar a viabilidade económico-financeira para a criação de uma *start-up*, que comercializará vestuário que segue o estilo clássico urbano ou *Street Wear* para jovens de ambos os géneros, com venda exclusiva on-line. Neste sentido, desenvolveremos um plano de negócios, que analisará o potencial de sucesso da comercialização de coleções exclusivas e diferenciadas, procuramos encontrar informações sobre a indústria e o seu contexto, o perfil do mercado, os produtos, os potenciais clientes, as oportunidades, as ameaças, os concorrentes, a estratégia de marketing a ser implementada e, finalmente a análise económico-financeira e o estudo da viabilidade de implantação do negócio.

Perante a consciência de que a *Internet* e as redes sociais são um poderoso meio de comunicação e promoção das marcas, criação de uma relação com o potencial consumidor, ou mesmo até mesmo como alternativa às lojas físicas, encontramos a oportunidade de criação de um negócio, que em primeiro lugar daria origem aos próprios postos de trabalho, na sequência da conclusão da formação académica. Sendo a vontade de por em prática algumas ideias empreendedoras a principal motivação para a criação da empresa.

Com o crescimento da utilização da internet e dos meios de comunicação digitais e das plataformas de Social Media, as marcas tiveram oportunidade de aumentar o seu número de potenciais consumidores, ao tornarem-se globais e de acederem a públicos e mercados até então impossíveis, abrindo as portas das empresas à internacionalização das vendas.

Se por um lado, aumentou a possibilidade de realização de vendas, por outro veio alterar o comportamento do consumidor, fazendo com que possa ser mais ativo ou

influyente face a outros consumidores. Paralelamente, foi possível alterar o grau de notoriedade, fidelidade e qualidade percebida, que constituem fatores importantes para a construção do valor de uma marca.

Assistindo-se neste momento a um aumento do número de negócios que se desenvolvem exclusivamente online.

O Plano de negócios que iremos descrever neste trabalho procura retratar a instalação e a estratégia de crescimento de uma empresa nova, delimitando as suas linhas de crescimento, isto é a sua estratégia de desenvolvimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos gerais

O presente trabalho tem como finalidade a criação de um Plano de Negócios com vista à constituição de uma empresa, cujo objetivo é a promoção, divulgação e comercialização online, de uma marca de roupa - a **Daring People**. A construção do Plano de Negócios tem como objetivo último aferir a viabilidade económico-financeira do próprio negócio após a caracterização do mesmo, quer do ponto de vista dos processos internos, como as suas ligações aos *stakeholders*.

Esta empresa desenvolverá vestuário urbano, para um público jovem, que gosta de se sentir exclusivo, essencialmente de classe média e média-alta, que procuram peças únicas, de qualidade e que sigam as novas tendências de moda a nível internacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender as temáticas relacionadas com o e-commerce e e-marketing;
- Identificar as principais características dos produtos a comercializar;
- Analisar o mercado online relativo ao comércio de produtos similares, nomeadamente identificar os clientes, os fornecedores e os principais concorrentes;
- Apresentar a estratégia de marketing e o enquadramento operacional;

- Avaliar a viabilidade económico-financeira dos produtos definidos, num horizonte temporal de cinco anos.

1.3 Justificação

Depois da grave crise económica, que teve início em 2008 e que terminou há cerca de cinco anos, assiste-se em Portugal a um aumento do número de pequenas e médias empresas, que constituem a grande maioria no tecido empresarial, assim como à redução da taxa de desemprego.

Atualmente o crescimento e desenvolvimento de qualquer economia de mercado está relacionada com a capacidade empreendedora da sua população, quer se tratem de nacionais ou imigrantes.

As mudanças económicas são constantes, quer a nível nacional como mundial, vive-se a era da globalização e as novas tecnologias abrem portas a essa constante ligação entre todos e tudo, encontrando-se cada vez mais consumidores e vendedores apenas virtualmente, o que corresponde a uma noção de mercado apenas virtual.

A criação de novos postos de trabalho veio mostrar-se como uma solução eficiente e eficaz para fazer a economia crescer, sendo urgente o surgimento de novas empresas privadas, com melhores níveis de produtividade, mais competitivas e interacionalizadas, como forma de reduzir a dependência de um mercado pequeno como o português.

A inovação no tecido empresarial português, passa pela criação de Planos de Negócios, quer se trate de reestruturação de empresas ou da planificação de novas empresas, que se revela um instrumento cada vez mais utilizado.

A maior competitividade e globalização é por si só uma justificação para a utilização de um plano de negócios, uma vez que torna possível descrever a empresa, identificar a sua estratégia e operacionalidade, tal como estudar a sua viabilidade económico financeira, sendo que falhar no papel é sempre preferível do que no mercado.

O plano de negócios vai permitir que os seus empreendedores/promotores possam recolher informação, planear e encontrar estratégias que permitam avaliar a sua viabilidade e no caso de ser viável, o modo como atingirá o sucesso. Neste sentido, o plano será utilizado como uma ferramenta de acompanhamento, uma vez que contem as

metas de curto e médio prazo, bem como a sua operacionalidade no dia a dia. O próprio plano mostrará os riscos associados à implementação do projeto.

1.4 Metodologia

Depois de identificados os objetivos relativos à realização de um trabalho com estas características, foi efetuada uma listagem de todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento do trabalho, sem nos esquecermos que o objetivo principal consiste na caracterização de uma oportunidade de negócio visualizada pelo autor e o estudo da sua viabilidade económica e financeira, iniciamos a elaboração do Plano de Negócios.

O trabalho de investigação assenta numa previa revisão de literatura sobre os principais conceitos teóricos: e-commerce, e-marketing e Plano de Negócios, com o desiderato de perceber o comércio eletrónico, suas vantagens e desvantagens e ainda o papel do Plano de Negócios na planificação de um novo negócio. A pesquisa bibliográfica foi suportada através da consulta de periódicos, jornais e revistas científicas, teses e dissertações obtidas na sua grande maioria através da B-ON.

Depois deste enquadramento teórico inicial, iniciamos a escrita do plano de negócios.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de investigação está estruturado em duas partes. Na primeira parte é feita a introdução e a revisão de literatura de suporte à elaboração do plano de negócios. Nela apresentam-se temáticas como o comércio online, as estratégias do e-marketing e como planear um negócio online, bem como a estrutura e importância de um plano de negócios. Esta revisão de literatura terá como base as pesquisas bibliográficas em revistas científicas, dissertações de mestrado e teses de doutoramento e outros artigos científicos, relevantes e produzidos maioritariamente nos últimos dez anos.

Na segunda parte apresentamos o Plano de Negócios para a Daring People, a avaliação da viabilidade económica financeira do projeto, assim como uma análise de sensibilidade para as previsões efetuadas, tendo como horizonte um espaço temporal de cinco anos.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo apresentamos os principais conceitos teóricos que servem de base para a construção desta investigação. Neste sentido, abordaremos temáticas como o comércio eletrónico, o que são as estratégias de e-marketing a importância da definição de um plano de negócios e ainda as linhas gerais do planeamento de um negócio online.

2.1 e-Commerce

2.1.1 O conceito

O surgimento das redes sociais online ofereceu um novo caminho para as organizações, no sentido de desenvolverem relacionamentos mais fortes com os seus stakeholders, levando a que as pessoas ficassem mais ligadas com as marcas que habitualmente consumiam. A interação interpessoal com a marca cria um sentimento de pertença e fortalece a relação consumidor-marca. A confiança, satisfação e o compromisso pode ser entendido como uma porta aberta ao e-commerce Kujur & Singh (2020).

Assiste-se a uma mudança na forma como são comercializados os bens e serviços, que será tida como normal para as gerações mais novas e para as vindouras. A esse respeito Laudon e Traver (2017, p. 10) referem que este século a maior parte do comércio será feito por via eletrónica, em que o e-commerce irá substituir as formas de comércio mais tradicionais até meados do século, sendo que a vida social e comercial será tendencialmente digital.

De acordo com Isaías, Sousa, Carvalho e Alturas (2017, p. 15) essa mudança foi o resultado do facto de que “a tecnologia, em geral, veio trazer mais comunicação, mais informação, mais produtos e serviços, mais negócios, mais oportunidades, mas também novos desafios”. Ao que os autores acrescentam “a maioria dos habitantes dos países desenvolvidos passa cada vez mais tempo online. Justamente com as novas tecnologias, surgiram vários conceitos que entraram nas nossas vidas e pertencem hoje à linguagem quotidiana, tais como e-business, e-commerce, website, upload, download, etc”.

Para Sato e Hespanhol (2018, p. 117) o ambiente virtual possibilitou a criação de novas oportunidades de negócio, sendo que as organizações estão a utilizar cada vez mais

as redes sociais, não só para interagir com os clientes, sejam estes atuais ou apenas potenciais, como também para colocar os seus produtos e serviços no mercado, por meio do e-commerce, aumentando o mercado.

Os mesmos autores referem que a internet para além de facilitar a interação das organizações com os clientes, fornecedores, colaboradores, etc servem também para analisar o comportamento de compra dos consumidores, uma vez que uma quantidade cada vez maior prefere fazer as suas compras online, pois podem comparar os produtos e serviços de forma rápida e com isso poupam tempo.

Podemos afirmar que o avanço tecnológico, não só permitiu a globalização dos mercados, como alterou a nossa forma de estar em sociedade e a forma de estar como consumidores, quer se tratem de empresas ou consumidores finais. Desta forma, parece evidente o surgimento de novos negócios que contemplem todos esses elementos.

A própria inovação tecnológica trás consigo a possibilidade de as organizações utilizarem diferentes estratégias na senda da satisfação dos desejos e necessidades dos clientes (Moriguchi *et al.*, 2016)

Sendo que o crescente acesso à internet e o comportamento dos utilizadores são favoráveis ao desenvolvimento do comércio eletrónico, o que por sua vez é capaz de gerar potenciais lucros para as empresas e valor para os compradores, mas também alguns riscos para os consumidores que as empresas terão que minimizar para poderem continuar no mercado (Andrade & Silva, 2017).

Silva (2017, p. 10) refere que “os modelos de negócio contemporâneos têm evoluído em concordância com o desenvolvimento tecnológico”. E acrescenta “Hoje, através do comércio online, é possível aceder às redes logísticas internacionais, em qualquer sítio ou hora”. O que corresponde a uma verdadeira globalização, não só para os negócios entre empresas (Business-to-Business), como entre empresas e clientes (Business-to-consumer), ou entre consumidores (consumer-to-consumer), sendo o formato mais recente do comércio eletrónico o Mobile Commerce (M-Commerce).

Na visão de Pereira (2013, p.45) o crescimento do e-commerce deve-se essencialmente à característica de globalização dada pela utilização da Internet, porque “permite a quebra de barreiras geográficas, políticas e administrativas, possibilitando o

acesso a um infindável número de utilizadores, volume de negócios e à mais variada informação”.

Fruto da utilização da Internet é hoje possível trocar bens e serviços, mas também informações, em lugares distintos do globo, mesmo existindo fusos horários diferentes e que noutros tempos eram incompatíveis. E como referem Duch-Brown *et al.* (2017, p. 31) tornou possível a utilização do e-commerce como canal de distribuição.

Como refere Napierala (2016, p.70) o desenvolvimento da tecnologia possibilitou que a comunicação não fosse apenas um privilégio das grandes organizações internacionais, sendo que nos últimos anos algumas aplicações da internet também ficaram acessíveis às pequenas e médias empresas, o que também se tornou num desafio para as elas.

De acordo com Freire (2013, p. 12) o e-commerce corresponde “a utilização da internet e da rede para transação de negócios, ou seja, habilitar digitalmente as transações comerciais entre as organizações e os indivíduos”. Convém acrescentar que deverá existir em simultâneo uma troca de valor ou monetária entre os envolvidos, uma vez que esse é um elemento essencial para que se esteja perante comércio.

Segundo Vulkan (2003) o e-commerce corresponde a uma transação comercial de bens económicos (produtos e/ou serviços), através de redes informáticas, com recurso a equipamentos eletrónicos.

Para Fernandes, Grácio, Soares, Campino e Gaspar (2009, p.4) entendem que o comércio eletrónico “é todo o processo pelo qual uma encomenda é colocada ou aceite, através da Internet, ou de qualquer outro meio eletrónico, representando um compromisso para uma futura transferência de fundos em troca de produtos ou serviços”.

Depois de apresentadas estas definições verificamos que existe sempre um elemento comum, isto quer dizer, que existe uma transação, um negócio entre duas partes, que é feita com apoio na Internet.

2.1.2 As modalidades

Rita e Oliveira (2006, pp. 8-9) acreditam que o primeiro negócio, em que houve a intervenção das tecnologias de informação, aconteceu nos anos setenta do século passado, quando a farmacêutica Baxter Healthcare, servindo-se de um modem telefónico, possibilitou que os hospitais fizessem novas encomendas de medicamentos.

De acordo com Pou (2006, p. 44), citada por Cardoso (2017, p. 19) existem duas classes de comércio eletrónico, que se diferenciam através dos: sujeitos e objeto, conforme apresentamos no quadro seguinte:

Quadro 1 - Critérios da diferenciação de classes de comércio eletrónico

Critério	Diferenciação
Sujeitos	Neste tipo de transação os intervenientes são o empresário que é o comerciante, o consumidor que é o utilizador e a administração pública;
Objeto	Está relacionado com a forma de "execução da operação comercial", podendo ser direto quando as operações são feitas online ou de comércio indireto, quando são usados meios offline.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2017, p. 19)

Como é referido por Silva (2017, p. 10) “o comércio online engloba as seguintes modalidades:

- I. Websites de comércio eletrónico de retalho para vendas diretas ao consumidor final;
- II. Plataformas online para processamento de transações;
- III. Plataformas para facilitação das transações empresariais;
- IV. Marketing prospetivo através de email;
- V. Criação de campanhas associadas à pré-venda de novos produtos e serviços”

No que diz respeito, ao tipo de intervenientes no negócio, podemos dividi-los em três grandes grupos: Empresas (*Business*), Consumidores finais (*Consumer*) e Administração Pública (*Administration*). A partir destes grupos são definidos por Cardoso (2017, p. 19) seis modalidades de compra, que apresentamos no quadro seguinte:

Quadro 2 - Modalidades de Compra

Modalidade	Descrição
B2B - Business to Business	Corresponde às transações efetuadas entre empresas, que compram e vendem produtos e serviços entre si.
	Constituem um reduzido número de transações, que envolvem o valor financeiro elevado.
B2C - Business to Consumer	Diz respeito à comercialização entre empresas e consumidores finais.
	Tem crescido através do aparecimento das lojas virtuais.
	Esta modalidade tem trazido comodidade, facilidade, rapidez e variedade para os clientes.
B2A - Business to Administration	Corresponde a todas as transações efetuadas entre as empresas e a administração pública, independentemente de se tratar da administração central (Governo) ou local (Autarquias)
C2B - Consumer to Business	Os intervenientes são os mesmos do que em B2B, no entanto aqui é o consumidor que faz a oferta de preço ao vendedor.
	Exemplos: Sites de Leilão
C2C - Consumer to Consumer	Corresponde às transações que envolvem apenas consumidores finais que negociam entre si.
	Ex: wellbid.com ou www.olx.pt
C2A - Consumer to Administration	Consistem nas transações eletrónicas entre os indivíduos e a Administração Pública.
	Ex: Entrega de IRS pela internet em Portugal

Fonte: Adaptado de Cardoso (2017, p. 19); Rousseau (2008, pp. 322.324); Villa et al. (2018, p. 42)

De forma a servir os nossos objetivos vamos debruçar-nos apenas no B2C a partir daqui, apresentando desta forma as fases do processo de decisão e as principais vantagens e desvantagens deste tipo de comércio.

2.1.3 As fases de tomada de decisão no B2C

De acordo com Keller e Kotler (2013) o processo de tomada de decisão de compra pelo consumidor final desenvolve-se em cinco fases: o reconhecimento das necessidades, a procura de informação, avaliação das alternativas, a decisão de compra e a avaliação pós-compra, conforme apresentamos no quadro seguinte:

Quadro 3 - Fases do Processo de Decisão

Fases	Descrição
1. Reconhecimento das necessidades	As empresas procuram informações sobre os clientes, no sentido de potenciarem uma compra/venda online.
2. Procura de informação	Os utilizadores procuram informação, que pode corresponder a uma pesquisa para as encontrar.
3. avaliação das alternativas	Com base na informação que recolheu o utilizador escolhe entre a loja física e a loja online.
4. Decisão de compra	Ocorre quando o utilizador seleciona o produto e efetua o pagamento.
5. Avaliação pós-venda	Quando o consumidor, depois de utilizar o produto ou serviço, efetua uma avaliação desta compra, na loja onde foi adquirido ou noutras plataformas que existem para esse fim.

Fonte: Adaptado de Keller e Kotler (2013)

Lemos & Goes (2015), citados em Alves (2018, p. 33) deixa-nos um alerta relativamente ao processo de compra que podem resultar num prejuízo para a loja. Os autores referem que fatores como a facilidade de utilização do site, bem como os tempos de resposta do mesmo, a velocidade da internet, podem ser determinantes no processo de compra. Em que uma experiência com êxito pode originar um cliente fiel à loja, uma vez que retém na memória uma experiência de compra positiva, que resulta do aumento do seu nível de satisfação.

2.1.4 Vantagens e Desvantagens deste tipo de comércio

Este tipo de negócios trás vantagens e desvantagens para o comerciante e para o cliente. Iniciamos a apresentação das vantagens e desvantagens para o comerciante.

De acordo com Silva (2017, p.14) “as vantagens fundamentais deste tipo de negócios são, basicamente três:

1. Ausência de stocks;
2. A compra direta a armazenistas, assim como a venda direta ao consumidor;
3. Gama de produtos variada, diversificada e facilmente adaptável”.

Antes de iniciar o negócio há que ter em atenção se as características dos produtos e serviços, bem como as funcionalidades oferecidas pelas empresas vão de encontro às necessidades percebidas no mercado, bem como os custos associados.

A principal desvantagem, apresentada por Silva (2017, p. 15) prende-se com a falta de confiança dos consumidores perante a necessidade de apresentação de dados pessoais, em especial no que respeita aos dados bancários para efetuar o pagamento. Uma outra desvantagem, referida por este autor, tem a ver com a entrega dos produtos, uma vez que uma percentagem elevada dos clientes gosta de comprar e receber o produto no mesmo momento.

Silva e Oliveira (2019) apontam ainda outras desvantagens, para além da vulnerabilidade da transmissão de dados pessoais e bancários, como as compras incorretas que são fruto da não existência de padrões no que respeita aos tamanhos das roupas, sapatos e outros itens do vestuário, bem como os possíveis atrasos na entrega ou danificação do produto durante a expedição e entrega.

No quadro seguinte, apresentamos as vantagens deste tipo de negócio, em relação ao comércio tradicional e que são defendidas por Rita e Oliveira (2006, p.9), mas desta vez em relação aos consumidores finais.

Quadro 4 - Vantagens do e-commerce

Vantagens deste modelo de comércio
Facilidade de acesso, dado que utiliza a internet, estando disponível em qualquer local e a qualquer hora;
Não está restringido por qualquer fronteira física, podendo ser utilizado por todos;
É interativo para os potenciais consumidores;
Redução dos custos de informação;
Aumenta a qualidade e quantidade da informação dispensada;
Existe a possibilidade de personalização da experiência relativamente a cada potencial comprador, colocando à sua disposição mecanismos de seleção que delimitam as escolhas conforme pretendido.

Fonte: Adaptado de Rita e Oliveira (2006)

Ribeiro, Fernandes e Lopes (2019) referem que algumas pessoas preferem fazer as compras no comércio eletrónico, ou seja, fazer as compras a partir de casa, pois são necessárias menos viagens, o que têm como consequências a redução do tráfego e da poluição, a possibilidade de poder comparar preços, e comprar produtos mais baratos e por vezes com mais qualidade, uma vez que os produtores podem canalizar a redução de custos numa rede de distribuição em prol de mais qualidade.

De acordo com Khan (2016) o e-commerce possibilita o incremento da fidelização dos clientes, facilita a comunicação interna e externa, permite a criação de uma imagem de marca e a eficácia nos processos de venda.

No quadro seguinte, voltamos a apresentar as principais vantagens, mas também as principais barreiras, quando comparamos este comércio com o tradicional, conforme é observado em Ribeiro (2015, p. 15).

Quadro 5 - Vantagens e Barreiras do negócio online

Principais vantagens	Principais barreiras
*Permite aos consumidores efetuar pesquisas, comparar e rever produtos e lojas; *Oferece aos consumidores uma seleção de produtos mais ampla, variada e competitiva de produtos e serviços; *Permite que os consumidores possam minimizar os custos com a aquisição e encontrar os preços mais baixos	*Restrições comerciais (tarifas, acordos comerciais, taxas aduaneiras, etc) *Falta de confiança por parte dos consumidores (pagamento inseguro, questões de privacidade, possibilidade de devolução, etc) *Falta de infraestruturas; *Diferentes sistemas e requisitos legais; *Barreiras linguísticas; *Custos elevados ou limitações de uso; *Instabilidade política em certas zonas do mundo.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2015, p. 16)

2.2 Estratégias de e-Marketing

Iniciamos esta seção pela definição de marketing. Para Kotler (1998), citado por Carneiro (2017, p. 10), o marketing é “a atividade focada na forma como as transações comerciais são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas com o intuito de atribuir valor aos bens e serviços”. Sendo encarada a criação de valor o elemento pelo qual o mercado reage à apresentação de produtos e serviços, na medida em que só são comercializados se o consumidor, independentemente de ser família ou empresa, os bens que são considerados com alguma utilidade, isto é, com valor.

Para Carrera (2012, p. 31) o marketing é o “processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”.

Segundo Pereira (2013, p. 41) o marketing digital corresponde à “utilização da Internet e outras tecnologias interativas para criar e mediar o diálogo entre a empresa e clientes identificados”.

De acordo com Aro, Chaviano e Martinez (2013), a sobrevivência das empresas no mercado só é possível através da diferenciação e pela criação de valor, isto é, pela valorização dos seus produtos ou serviços. Sendo necessário o estudo contínuo do seu público alvo, de forma a poder adaptar-se rapidamente às condições de mercado, garantindo a satisfação dos seus clientes e a resposta às suas necessidades que estão em contante evolução ou mudança.

Na opinião de Keegan (2004) aspetos como o cliente, a concorrência, o lugar, os preços, os produtos e as forma de promoção, são importantes para o marketing.

Por outro lado, a estratégia é para Lindon, Lendrevie, Dionísio e Rodrigues (2004, p.434) como o “conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos”. Quer isto dizer que o recurso a uma estratégia de marketing permite a análise do mercado, sendo a referência às suas ameaças, necessidades e oportunidades muito importante.

Para Komey (2014) as estratégias de mercado são desenvolvidas com base no mercado e servem essencialmente como meio de captar novos consumidores e reduzir o preço dos produtos e serviços.

De acordo com Chae (2012), citado em Rosa (2016, p. 29) a importância do marketing digital deve-se à crescente interatividade que “proporcionou o surgimento de uma nova fonte de ideias para a atividade económica, pois os clientes passaram a ser um novo recurso para as novas soluções, sendo estas criadas numa contribuição conjunta entre fornecedores e consumidores, respondendo às necessidades específicas destes”.

Desta forma o empresário, como fornecedor, pode utilizar diversas técnicas de marketing, e em simultâneo estudar a aceitação dos bens, bem como os padrões de utilização e o impacto das soluções.

De acordo com Alves (2018, p. 23) “o e-marketing pode caracterizar-se como uma nova filosofia e uma prática empresarial através da internet e das novas tecnologias que agregam o marketing de bens, serviços, e troca de informações.” Referindo ainda que

“para Kaufman e Horton (2015), o marketing digital é a dependência de um meio digital com o fim de realizar ou concluir uma determinada função ou ação específica”.

Adolpho (2011) apresenta os oito pilares que estão na base do marketing digital, são eles: a pesquisa, o planeamento, a produção, a publicação, a promoção, a propagação, a personalização e a precisão, a que designou de 8P's. No quadro seguinte apresentamos cada um deles de forma mais detalhada.

Quadro 6 - Descrição dos 8P's

P	Descrição
Pesquisa	Consiste em estudar o público alvo, de forma a aplicar as estratégias de marketing mais adequadas;
Planeamento	Promover as campanhas mais eficazes que vão de encontro aos resultados da pesquisa;
Produção	Qual a plataforma onde deve ser colocado o produto e qual a campanha que deverá ser executada;
Publicação	O desiderato principal é colocar os conteúdos para surgirem no topo das pesquisas nos motores de busca, como o Google, por exemplo;
Promoção	A promoção deve ser o mais direcionado possível para o público alvo e interligados com a empresa em questão;
Propagação	Na sequência do trabalho anterior, há que trabalhar para atingir o maior número de utilizadores possíveis;
Personalização	Requer a utilização de uma linguagem adequada ao segmento de utilizadores e à sua idade;
Precisão	Consiste na verificação das publicações ou conteúdos que foram mais bem-sucedidas por meio de métricas adequadas e assim criar mais conteúdos deste género.

Fonte: Adaptado de Adolpho (2011)

El-Gohary (2010) refere que existem alguns conceitos que surgem associados ao e-marketing, nomeadamente o e-business que contempla todos os negócios na Internet, o e-commerce, referente ao comércio que utiliza as plataformas eletrónicas, o e-marketing inclui todo o marketing realizado na internet, na intranet, extranet e telemóveis, ao passo que o marketing na internet se refere apenas aquele que é veiculado pela Internet e e-mails.

2.3 Plano de Negócios

2.3.1 Conceito e importância

De acordo com Sahlman (2008), citado em Freire (2013, p.9) “para a realização de qualquer investimento, é importante a realização de um plano de negócios de forma a demonstrar como o negócio pode crescer e trazer rendimento aos investidores. Esse estudo deve ser realizado com o máximo conhecimento teórico e prático da realidade empresarial onde o novo projeto se irá integrar”.

Para Pereira (2014, p. 5) um plano de negócios “é um documento no qual o negócio é explicado e analisado detalhadamente nas suas diversas vertentes, tanto internas como externas, e os seus objetivos são definidos, bem como o método para os alcançar”.

Segundo Nunn e McGuire (2010), citado por Freire (2013, p. 10) um plano de negócios “é o produto tangível de um pensamento estratégico ou de um planeamento de processos”.

De acordo com Santos e Pinheiro (2017) a elaboração de um plano de negócios é essencial, pois permite a organização das ideias, fazer um planeamento detalhado, ao mesmo tempo que possibilita a redução do risco de fracasso antes no início da atividade ou da sua expansão. Através deste plano o empreendedor tem uma perceção mais clara do caminho que deverá percorrer para atingir os objetivos propostos.

Para Greggio e Jaronski (2020) um plano de negócios é um documento que descreve um determinado negócio antes da abertura do mesmo, onde podem ser verificados se os resultados esperados vão ou não de encontro aos objetivos dos seus promotores, isto é, se são suficientes para gerar satisfação. O objetivo é encontrar problemas e falhas antes que estes possam ocorrer, e procurar soluções alternativas numa lógica de antecipação, quando o que se quer é aproveitar uma possível oportunidade no mercado.

O plano de negócios é um documento que tem uma dupla função, por um lado conduz à correta implementação interna do projeto de investimento e por outro lado, constitui uma apresentação externa do projeto a possíveis financiadores.

McKeever (2008) refere que, para além de documentar a estrutura e a criação do negócio, deverá projetar o futuro do negócio, bem como descrever as necessidades de

investimento, a forma como irá acontecer o retorno deste investimento e em quanto tempo. Para este autor a importância da existência de um plano de negócios pode ser descrita da seguinte forma:

Quadro 7 - Justificação da importância de um Plano de Negócios

Justificação da importância de um Plano de Negócios	
Ajuda a ganhar dinheiro	Possíveis investidores exigem a existência de um plano de negócios como ajuda à tomada de decisão de colaboração ou não com o negócio. Permite conhecer de um modo mais fiável a probabilidade de sucesso do negócio.
Ajuda na decisão de implementação ou não do projeto de investimento	Uma das possíveis conclusões após a realização de um plano de negócios é a falta de rentabilidade do capital investido. Evidenciando, de forma racional e pouco emotiva que este não é um bom negócio.
Permite melhoramentos ao conceito do negócio	Existe a possibilidade de alteração de uma ideia previamente pensada ao conseguir perceber as vertentes externa e interna.
Aumenta a probabilidade de sucesso	Ao realizar-se um investimento podemos obter um sucesso ou um insucesso, com a realização de um estudo prévio, o desconhecido e a ambiguidade reduz, aumentando a probabilidade de sucesso.
Ajuda na antevisão de possíveis problemas	Por mais rigoroso que seja o estudo prévio é preciso estar preparado para alguns contratempos que podem resultar da constante mutação da envolvente, é possível antever alguns e criar planos de contingência.

Fonte: Adaptado de Freire (2013)

Para Boni (2012), citado em Rosa (2016, p. 27) o plano de negócios “deve demonstrar que um negócio tem a capacidade de criar, ou acrescentar valor para o consumidor/utilizador, pela resolução de um problema significativo, existente num mercado de grandes dimensões, ou em crescimento”.

No quadro seguinte apresentamos as etapas de um plano de negócios:

Quadro 8 - Etapas de um Plano de Negócio

Etapas de um plano de negócio
1ª Etapa corresponde à identificação da oportunidade, do problema ou da necessidade, à solução oferecida e ao modelo de negócio.
2ª Etapa refere-se à infraestrutura, que permite a execução, através dos recursos, que são a equipa de gestão, a tecnologia, as finanças e o status corrente.
3ª Etapa corresponde ao contexto em que o negócio se insere, levando em linha de conta a realidade social, económica e tecnológica, que se traduzem no mercado e na competição.

Fonte: Adaptado de Rosa (2016)

Para Brad (2014), citado em Rosa (2016, p. 28) o plano de negócios “deve ser realista, credível, ambicioso e deve conter indicadores tecnológicos, económicos e financeiros que possam ser alcançados no médio e longo prazo. Deve ser passível de mudanças para se ajustar a um mercado em constante evolução e cujos desenvolvimentos devem ser questionados pelo empreendedor”.

2.3.2 Componentes do Plano de Negócio

De acordo com Pinson (2008) o plano de negócios é composto por uma estrutura escrita de forma clara e concisa, que inclui o máximo de informação possível, sendo constituído por um sumário executivo, plano organizacional, plano de marketing e documentos financeiros, que vão permitir concluir se o negócio é ou não rentável.

No plano de negócio que apresentaremos na segunda parte seguiremos a seguinte estrutura:

Quadro 9 - Estrutura do Plano de Negócios

Estrutura do Plano de Negócios
1. Sumário Executivo
2. Apresentação da empresa e dos seus promotores
3. Análise das Envoltentes Macro e Micro
3.1 Análise Macro
3.1.1. Análise PESTEL
3.1.2 Análise das 5 Forças de Porter
3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso
4. Análise da Empresa
4.1 Os 7'S de <i>McKinsey</i>
4.2 Análise SWOT
5. Formulação da Estratégia da Empresa
5.1 Visão
5.2 Missão
5.3 Valores
5.4 Vantagem competitiva
5.5 Objetivos da Empresa
5.6 Estratégia Competitiva
5.7 Estratégia de Marketing
6. Gestão e Controlo do Negócio
7 Plano de Financiamento - Investimento
8. Projeções Financeiras
9. Avaliação do Projeto
9.1 Critérios de avaliação
9.2 Análise de Sensibilidade

Fonte: Elaboração própria

PARTE II – Desenvolvimento do Plano de Negócio

1. Sumário Executivo

O Plano de Negócios da Daring People apresenta como desiderato a definição de uma estratégia para a criação de uma nova empresa, bem como a avaliação da sua viabilidade económica financeira, num horizonte temporal que envolve os primeiros cinco anos de atividade, sendo que volvido este tempo a empresa continuará a existir.

A Daring People é uma empresa que comercializa artigos de vestuário e acessórios de moda através da internet. A empresa será constituída por dois sócios com conhecimentos nas áreas de tecnologias de informação e gestão de empresa.

A ideia surge, em primeiro lugar da necessidade de criar os seus postos de trabalho, e em segundo lugar do elevado crescimento das compras online em Portugal e Angola e da dificuldade em encontrar artigos com as características daqueles que serão comercializados. O objetivo é a globalização da empresa, sendo os utilizadores da internet potenciais consumidores. Nesta medida o projeto apresenta-se como um enorme desafio para todos os envolvidos.

Os maiores desafios serão a sua expansão para além dos grupos das redes sociais aos quais os seus sócios estão ligados, bem como a obrigatoriedade de oferecer um produto com qualidade, que deverá ser entregue de forma rápida e responder as necessidades de um mercado cada vez mais exigente.

A estratégia de marketing passa pela sua apresentação a influenciadores na área da moda, a atores e cantores que sejam ídolos das camadas etárias jovens e com poder de compra.

Os objetivos definidos para a empresa são um crescimento das vendas na ordem dos 70% no final dos primeiros cinco anos, o aumento da notoriedade da marca e a fidelização dos seus clientes.

A empresa terá a sua sede em Lisboa, onde se concentrará o apoio administrativo e logístico, bem como o armazém. Possuirá um Showroom em Luanda que permite a receção das encomendas e funcionará como ponto de entrega ou de distribuição.

O investimento inicial é de 67.780€, composto por 50% de capitais próprios realizados pelos dois sócios com quotas iguais e 50% de financiamento bancário. De

acordo com o Plano de negócios que se apresenta de seguida a empresa é viável do ponto de vista social, económico e financeiro. Após os primeiros cinco anos de atividade o Valor Líquido Atualizado (VAL) é de 58.948€ e a sua Taxa Interna de Rentabilidade é igual a 65,18%, sendo o seu *payback* período igual a 1,643 anos, ou seja, 1 ano e 8 meses o que vai de encontro às intenções dos sócios.

2. Apresentação da empresa e dos seus promotores

A Daring People será uma sociedade por quotas, distribuída de forma equitativa pelos seus dois sócios: Jaziel e Danilo Silva, que são irmãos Angolanos a viver em Portugal desde que vieram fazer as respetivas licenciaturas, em Direito e em informática de Gestão, neste momento o primeiro está a terminar o Mestrado em Gestão de Empresa. Os conhecimentos adquiridos pelos promotores, nas respetivas licenciaturas, mestrado e cursos de formação que foram fazendo em Lisboa, darão o aporte necessário para a constituição de uma empresa e desenvolvimento de um negócio online. Sendo que haverá divisão de tarefas na gerência de modo a que cada um faça as tarefas para as quais está mais preparado e tem mais experiência.

O início de atividade da empresa está programado para o primeiro trimestre de 2021. O escritório e armazém da empresa ficará situado na Amadora, num anexo da residência dos sócios e o seu Showroom no Bairro Talatona em Luanda.

Desde jovens que o estilo Clássico Urbano e Street Wear eram os preferidos pelos sócios, ao qual se juntou o interesse pela Gestão e mais tarde a intenção de desenvolver uma atividade comercial ligada à internet e às novas tecnologias. Tendo sido detetada uma oportunidade de mercado, devido a procura cada vez maior pela realização de compras online, verificando-se que é cada vez maior o número de jovens que gostam de se vestir de modo confortável para ir para as aulas, para passear ao fim de semana e até para ir trabalhar.

Acreditamos que os modelos atuais de negócio estão cada mais correlacionados com o desenvolvimento tecnológico, uma vez que hoje, através do comércio online é possível ter acesso a redes logísticas internacionais, em qualquer lugar e a qualquer hora. A empresa quer seguir a tendência atual, chegando aos seus potenciais clientes através do

e-commerce, apresentando-se como uma prestigiada marca de vestuário clássico urbano e Streetwear de qualidade, reconhecida no mercado.

3. Análise das Envoltentes Macro e Micro

3.1 Análise Macro

Nesta seção propomo-nos aferir o estado do ambiente externo no qual a empresa se vai inserir. Esta análise tem como objetivo determinar as oportunidades e as ameaças que a empresa vai encontrar neste ambiente, de forma a potenciar as primeiras e minimizar as potenciais ameaças. Neste sentido, apresentaremos a análise PESTEL, a análise das 5 forças de Porter e ainda os Fatores Críticos de Sucesso.

3.1.1 Análise PESTEL

Esta análise centra-se em seis grupos de variáveis essenciais – Políticas; Económicas; Socioculturais; Tecnológicas; Ecológicas e Legais, permitindo determinar o impacto que estas variáveis têm no negócio em causa, ao mesmo tempo que fazemos uma análise do meio envolvente à empresa.

➤ Fatores Políticos

A nível político assistimos a uma fase de estabilidade governativa, com grande aposta na recuperação do país, no empreendedorismo e na criação de novas empresas. As parcerias com a Comissão Europeia também vão neste sentido, fornecendo não só apoio ao financiamento, como também acompanhamento técnico, em variadas áreas de negócio.

➤ Fatores Económicos

De acordo com os dados apresentados pelo INE (2017)¹ registou-se um ligeiro aumento do poder de compra, sendo mais elevado em Lisboa, Porto e Oeiras e mais reduzido em Celorico de Basto, Tabuaço e Porta do sol. Por outro lado, a taxa de desemprego tem vindo a diminuir, fixando-se abaixo dos 6,5%, o que se repercute na procura de bens, essencialmente de bens não essenciais.

¹ <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

O poder de compra em Angola tem vindo a diminuir, fruto das taxas de inflação que têm ultrapassado os 20% nos últimos anos, com aumento da taxa de desemprego, mas uma franja da população continua a consumir produtos importados.

➤ **Fatores socioculturais**

Quanto aos fatores socioculturais podemos acrescentar que a população dos dois países em análise, bem como noutros países, é bastante mais instruída, mostrando-se capaz de utilizar as novas tecnologias, sendo consumidores mais informados e exigentes, o que é um desafio para as empresas em geral.

O lazer tem vindo a ganhar particular importância, potenciado pelo turismo de natureza e atividades radicais, o que implica a utilização de vestuário confortável e de qualidade. Regista-se também um aumento da consciência ambiental, o que se reflete no aparecimento de novas tendências de vida mais sustentável, como a utilização de vestuário com fibras naturais, adoção da bicicleta como meio de transporte, entre outras. Neste sentido o consumidor procura produtos mais sustentáveis e procuram praticar mais desporto.

➤ **Fatores Tecnológicos**

Do ponto de vista tecnológico assiste-se a um aumento da população que têm acesso à internet, o que implica que haja alteração na forma como as pessoas têm acesso à informação e à forma como adquirem os produtos e serviços. Note-se que o aumento da população com acesso permanente online, fez aumentar o número de empresas com websites e com possibilidade de compra online.

De acordo do a ACEPI², num estudo realizado pelo Portal da Queixa em parceria com a Netquest, cerca de 92% dos portugueses já realizou pelo menos uma compra online, uma pequena minoria nunca o fez ou sente algum constrangimento em fazê-lo, essencialmente devido à falta de confiança nos pagamentos, não terem encontrado a oportunidade ideal ou porque sentem falta de confiança na entrega do produto.

Segundo este mesmo estudo, os portugueses adquirem vários tipos de produtos e serviços na internet, sendo os mais referidos os equipamentos eletrónicos, acessórios de

² <https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92171&idComissao=6>

moda e beleza, dormidas na hotelaria, as viagens de avião ou comboio, livros e ainda bilhetes de cinema, para concertos ou outros espetáculos.

Também em Angola assiste-se ao aumento do número de compras através da internet, em especial as realizadas através da Amazon e Alibada, bem como de serviços de streaming disponibilizados pela Netflix, Spotify, entre outros. A tendência é que este número aumente devido à diversidade de produtos e serviços, preços atractivos em comparação com as lojas físicas.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística de Angola existem cerca de 31 milhões de habitantes em Angola, dos quais, 32,69% é composta por jovens dos 15 – 34 anos, isto implica dizer que, a população angolana é maioritariamente jovem.

➤ **Variáveis Ecológicas**

Tal como já referimos, existe uma maior consciência ambiental e, ainda um maior investimento das empresas para reduzir a sua pegada ecológica. As empresas do setor têxtil português, em particular, têm tentado obter certificação em como cumprem as normas de sustentabilidade ecológica, não só no processo produtivo, mas também nos próprios produtos.

➤ **Fatores Legais**

Verificamos que, do ponto de vista burocrático a constituição de uma empresa, em Portugal, está cada vez mais simplificada, podendo ser tarefa ser realizada online com custos associados bastante baixos. Dentro da União Europeia, o processo de movimentação de pessoas e bens está bastante mais simples, o que contribui para a internacionalização das marcas.

No quadro seguinte, apresentamos um resumo desta análise, e onde podemos observar o impacto desde fatores no setor onde a empresa se insere.

Quadro 10 - Resumo da Análise PESTEL

Fatores	Probabilidade de ocorrência	Impacto na Daring People
Políticos		
Estabilidade Governativa em Portugal e Angola	Alta	±
Implementação de medidas de apoio ao empreendedorismo pelo Estado Português, Angolano e Comissão Europeia	Alta	+
Económicas		
Aumento do poder de compra Portugal / Angola	Alta/Baixa	±
Baixo rendimento médio	Alta	-
Redução da taxa de desemprego Portugal/ Angola	Alta/ Baixa	+
Socioculturais		
Aumento da exigência do consumidor	Alta	-
Alto nível de literacia da população	Alta	+
Aumento da consciência ambiental, associada a novas tendências de vida mais sustentável	Média	+
Tecnológicas		
Massificação do uso da tecnologia	Alta	+
Aumento das compras online	Alta	+
Ecológicas		
Aumento da produção de matérias sustentáveis	Alta	+
Legais		
Criação de empresas na 'hora'	Alta	+
Liberdade de circulação de bens entre países da EU: Portugal / Angola	Alta /Baixa	+

Fonte: Elaboração própria

3.1.2 Análise das 5 forças de Porter

De acordo com o modelo desenvolvido por Michael Porter em 1998, a rentabilidade de uma empresa está dependente da atratividade do setor de atividade em que esta se insere. Sendo que a atratividade de um setor é medida com base nas cinco forças competitivas: (i) entrada de novos concorrentes, (ii) ameaça de produtos substitutos, (iii) poder de negociação dos fornecedores, (iv) poder de negociação dos clientes e (v) rivalidade entre os concorrentes existentes. O conjunto destas cinco forças são bastante importantes, uma vez, que determinam a capacidade de uma empresa para

influenciar os custos, os preços de venda e o investimento para continuar a operar no mercado escolhido.

➤ **Entrada de novos concorrentes**

Quanto à entrada de novos concorrentes no mercado é necessário ter em consideração dois aspetos. Por um lado, o potencial de entrada de novos concorrentes na indústria da moda é elevado. Por outro lado, a massificação do acesso à internet, e às redes sociais em particular, torna possível a apresentação de uma nova marca, mesmo porque não é necessário utilizar uma infraestrutura complexa.

Em Portugal, existem condições para o surgimento de novas empresas concorrentes, como os apoios ao empreendedorismo e a tradição da indústria têxtil. No entanto contamos com o fator da sustentabilidade e a possibilidade de personalização das peças como barreiras para a entrada de novos concorrentes para o mesmo nicho de mercado.

A probabilidade de entrada de novos é média-alta.

➤ **Ameaça de produtos substitutos**

Como referimos anteriormente, o fator sustentabilidade, isto é, a utilização de materiais sustentáveis, o respeito pelo meio ambiente, com redução do desperdício e da poluição, e ainda uma marca que seja socialmente responsável, é um fator cada vez mais utilizado na indústria têxtil, em particular na indústria da moda, mas ainda não é utilizada por todos os fornecedores, pelo que a oferta é ainda limitada.

As peças de vestuário podem ser facilmente substituídas por outro tipo de peças, de acordo com o ciclo de vida dos consumidores ou mesmo com as alterações na moda, entrando aqui o poder dos influenciadores.

A ameaça dos produtos substitutos é elevada.

➤ **Poder Negocial dos fornecedores**

A quantidade de possíveis fornecedores é elevada, pois existem muitos produtores em Portugal, devido essencialmente à tradição da indústria têxtil no país, no entanto a mudança de fornecedor não está isenta de custos, que podem corresponder à conceção de

novos modelos e/ou alteração das matérias primas. Pelo que não é possível efetuar mudanças regulares de fornecedores.

Por outro lado, como não são encomendadas grandes quantidades de artigos, o poder negocial do fornecedor poderá ser significativo. Para além dos fornecedores de artigos de moda existem também os fornecedores das embalagens de expedição, sendo o custo de mudança também significativo.

Sendo assim, podemos considerar que o poder negocial dos fornecedores é médio.

➤ **Poder negocial dos clientes**

Dado o tipo de artigo que queremos colocar no mercado não é previsível que o cliente alvo possa negociar o seu preço.

No entanto a fidelização é muito difícil, uma vez que o mercado da moda é bastante competitivo, e em constante mudança, diríamos mesmo de estação para estação e a gama de produtos que o cliente tem ao seu dispor é muito elevada.

Por outro lado, não é nosso objetivo atingir o mercado de massa, mas sim atingir um segmento-alvo de pequenas dimensões, o que faz com que o poder negocial dos clientes se torne elevado.

➤ **Rivalidade entre os concorrentes existentes**

Mesmo que não existam muito concorrentes com os mesmos princípios de sustentabilidade corporativa, encontramos muitas marcas já estabelecidas no mercado e com grande sucesso, sendo por isso pouco provável tornar-se líder de mercado ou conseguir uma posição de destaque.

Teremos de ter consciência que existe uma constante introdução no mercado de novos artigos a preços muito reduzidos, que apesar de não terem a mesma qualidade se destinam ao mesmo fim e, portanto, entram em concorrência.

Encontramos, também, um maior investimento em comunicação por parte das marcas já estabelecidas, criando também elas as suas versões online, fazendo com que seja preciso investimentos maiores e mais contantes para nos fazermos notar.

O nível de rivalidade é, portanto, elevado.

No quadro seguinte apresentamos um resumo das Cinco Forças de Porter.

Quadro 11 - Cinco Forças de Porter

Força	Impacto
Entrada de novos concorrentes	Médio-alto
Ameaça de produtos substitutos	Alta
Poder negocial dos fornecedores	Médio
Poder negocial dos clientes	Alto
Rivalidade entre os concorrentes existentes	Alto

Fonte: Elaboração própria

3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso para a Daring People são:

- O design dos produtos comercializados;
- Preço;
- Facilidade de aquisição – via internet, em qualquer lugar e a qualquer hora
- Qualidade dos produtos, que é resultado das matérias-primas incorporadas e da durabilidade

4. Análise da Empresa

Tão importante como a análise externa é poder fazer uma análise interna. Neste sentido, apresentaremos os recursos necessários e a forma como estão organizados, utilizando para isto o Modelo dos 7S de McKinsey e a análise SWOT.

4.1 Os 7S de McKinsey

Este modelo permite identificar o modo como é construído a empresa, por meio da análise da (i) Estrutura (Structure); (ii) Estratégia (Strategic); (iii) Sistemas (Systems); (iv) Partilha de valores (Shared values); (v) competências (Skills); (vi) Estilo (Style) e (vii) Colaboradores (Staff).

➤ **Estrutura (Structure)**

Nos primeiros anos de atividade, os recursos humanos serão relativamente poucos. Contaremos com duas pessoas a ocupar o cargo administrativo (os sócios), sendo que um ocupará da comunicação, nomeadamente do website e da receção e encaminhamento das encomendas, enquanto o outro fará a gestão do produto (aquisições, armazenagem, etc) e a gestão financeira. Em Lisboa haverá um responsável pela preparação e expedição da encomenda para os clientes e um designer (que trabalhará em exclusivo para a marca). Em Luanda, a operação é feita através do Showroom, teremos 4 colaboradores em part-time com horários flexíveis, pois pensamos em contratar alunos universitários como forma de ajudar alunos necessitados na comunidade académica superior. Existindo a possibilidade dos clientes se deslocarem à loja para levantar a encomenda ou esta ser transportada (com um custo) para o local indicado pelos clientes.

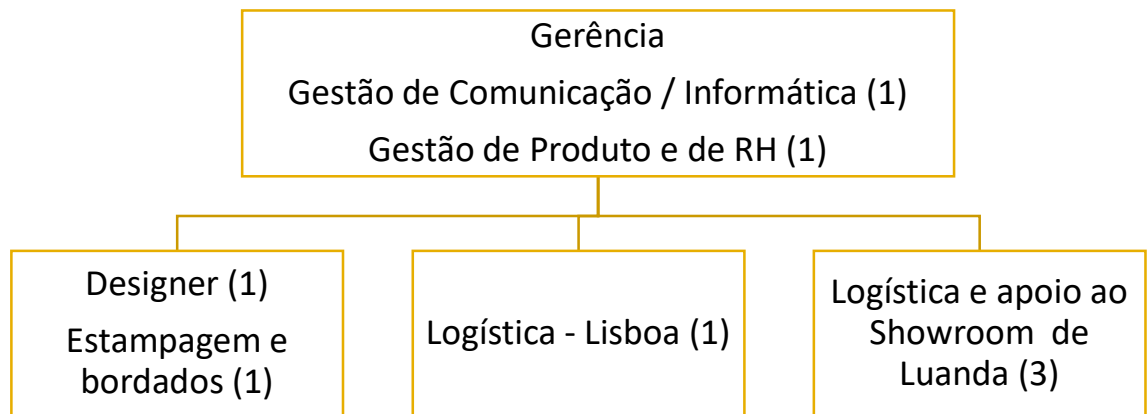
Apresentamos seguidamente o organograma da Daring People

➤ **Estratégia (Strategy)**

A Daring People pretende ser reconhecida como uma marca de qualidade, aliando conforto e bom gosto, que acompanhará as mais recentes tendências da moda de Streetwear. Neste sentido, a sua estratégia consiste na divulgação da marca o mais rapidamente possível, apostando fortemente na comunicação, uma vez que a sua venda será exclusivamente online.

Irá recorrer a fornecedores que também apostam na sustentabilidade e com fabrico 100% nacional, tornando possível o acompanhamento da produção, mantendo elevados padrões de qualidade.

Figura 1 - Organograma da Daring People



Fonte: Elaboração própria

➤ **Sistemas (Systems)**

Relativamente à gestão diária da empresa podemos dividir os procedimentos em:

- Desenvolvimento do produto;
- Distribuição;
- Comunicação e divulgação.

Os processos mais importantes são os que se relacionam com o desenvolvimento do produto, pois este processo está relacionado com o contacto e gestão dos fornecedores. Os processos relacionados com a distribuição dizem respeito à gestão das vendas.

Figura 2 - Processos envolvidos



Fonte: Elaboração própria

Numa primeira fase são concebidos e criados os produtos, depois em conjunto com os fornecedores são elaborados os moldes e testes de produção, depois há lugar à produção da encomenda. Assim que a encomenda está pronta é enviada pelo fornecedor

e na sede da empresa são estampados ou bordadas as peças, depois são lavadas e armazenadas até ao momento da expedição. Paralelamente são preparados os catálogos que serão colocados online e é feita a divulgação pelas redes sociais e demais canais. O envio para o cliente é feito após a receção da encomenda e depois de confirmado o respetivo pagamento.

➤ **Partilha de Valores (Shared Values)**

Um dos valores mais importantes para a Daring People é a sustentabilidade, sendo que desejamos aplica-la a nível social e ao nível ecológico, isto é, na proteção do meio ambiente e promover o bem-estar da comunidade onde está inserido. O que em termos práticos se reflete na utilização de materiais naturais e biodegradáveis e por outro na criação de postos de trabalho, com condições de trabalho, que possam ajudar estudantes universitários a terminar os seus estudos, melhorando as suas vidas. São, portanto, estes os valores que queremos partilhar.

➤ **Competências (Skills)**

Na Daring People encontramos recursos humanos com diferentes formações e competências. Sendo que simultaneamente cada colaborador está especializado na sua função, para o qual acreditamos que tenha competência para desenvolver de forma eficaz e eficiente a suas atribuições.

Assim a diversas formações e experiências profissionais trazem para o projeto mais-valias que são muito importantes numa empresa de reduzidas dimensões. A formação de um dos sócios na área de informática vai permite-lhe construir um site, alimentar as redes sociais de forma atrativa para os clientes, tendo a seu cargo a comunicação da empresa e a receção das encomendas. O outro sócio com formação em direito e gestão possui capacidade para gerir os recursos humanos e ainda fazer a gestão do produto. Ocupando-se ambos da definição de estratégias para a empresa conseguir atingir os seus objetivos qualitativos e quantitativos.

Além destas competências teremos colaboradores na área design, estampagem e bordados, e ainda em logística, que efetuam a preparação e expedição das encomendas.

Para que a empresa atinja o sucesso esperado será necessário contar com outros serviços em regime de outsourcing, como por exemplo, a fotografia e os serviços

financeiros, que são áreas não dominadas pelos colaboradores da Daring People. Para ocupar estes lugares, os sócios, escolheram recorrer a ex-colegas, com os quais exista uma relação de confiança e proximidade.

➤ **Estilo (Style)**

Tal como já foi referido, a Daring People tem como objetivo a comercialização de artigos e acessórios de moda com elevada qualidade, respeitando os valores da marca, agindo com total transparência e ter a capacidade para se conseguir adaptar a um mercado muito competitivo, como é o da moda e em constante mutação.

➤ **Colaboradores (Staff)**

Os recursos humanos serão a alma do negócio, pois os bens que a Daring People comercializa são facilmente copiado e substituído por outro que cumpra a mesma função. Cada um deles oferece a experiência e coloca a criatividade em prol de um benefício maior, que é a própria organização.

Os recursos humanos iniciais são os suficientes para poder colocar a empresa em atividade, mas prevê-se a necessidade de aumentar o número de colaboradores no último nível hierárquico da empresa, em concreto o número de bordadeiras ou estampadores e o pessoal relacionado com a logística. O aumento poderá ter lugar no quarto ano de atividade.

4.2 A Análise SWOT

Oportunidades

- Crescimento do comércio online;
- Massificação do recurso a tecnologias e informação e recursos eletrónicos que permitem estar sempre online;
- Aumento da procura por artigos com produção sustentável;
- Taxa de desemprego com tendência para diminuir, logo mais poder de compra;
- Capacidade para alcançar outros mercados, que não apenas o mercado português ou o angolano;

Ameaças

- Concorrência online, nomeadamente a coexistência de sites para comercialização online de peças de vestuário e acessórios de moda;
- Facilidade de cópia do modelo de negócio;
- Conjuntura económica desfavorável, com redução do poder de compra dos nossos potenciais clientes;
- Aumento dos produtos substitutos, com menor preço devido à menor qualidade dos materiais;

Pontos Fortes

- Proximidade do fornecedor, o que permite manter a qualidade dos produtos;
- Produto de elevada qualidade;
- Produtos exclusivos da marca e produção em pequenas quantidades;
- Experiência profissional de alguns colaboradores;
- Baixos custos fixos;
- Equipa jovem e motivada.

Pontos Fracos

- A produção sustentável é ainda mais cara do que a não sustentável;
- Número reduzido de colaboradores;
- O número de potenciais clientes poderá ser limitado;
- Reduzida experiência dos sócios na estratégia de e-marketing;
- Preços pouco competitivos.

5. Formulação da Estratégia da empresa

Apresentaremos a formulação estratégica da empresa após termos feito a análise da envolvente externa e a análise interna.

5.1 Visão

Tornar a marca Daring People uma marca reconhecida no que toca ao estilo streetwear.

5.2 Missão

Criar e comercializar peças de vestuário e acessórios de moda sustentáveis do ponto de vista social e ambiental, direcionadas para um público jovem que gosta de se vestir de forma confortável, mas seguindo as atuais tendências de cores e texturas, e que se preocupa com a sustentabilidade.

5.3 Valores

Os principais valores que queremos passar dizem respeito ao fator de sustentabilidade. Tentaremos ser uma marca aliada ao bom gosto, com peças criativas, confortáveis e de elevada qualidade.

Sendo que a forma de vestir diz muito sobre cada um de nós, queremos que os nossos clientes sejam facilmente identificáveis e associados a indivíduos que respeitam o meio ambiente, interagem com a comunidade de forma sustentável, de bom gosto, que cuidam de si.

5.4 Vantagem competitiva

Para podermos identificar qual a vantagem competitiva da Daring People precisamos de analisar fatores como os seus recursos e as suas competências. Neste sentido, conseguimos perceber que a Daring People possui recursos e competências que permitem responder aos fatores críticos de sucesso e situar-se numa posição de vantagem competitiva face à concorrência.

Depois de efetuada esta análise encontramos as seguintes vantagens competitivas:

- Experiência profissional dos sócios, respetivamente na área da informática e da gestão;

- Proximidade geográfica com a indústria produtora das peças de vestuário e acessórios de moda, o que permite uma relação de parceria;
- O processo de produção é sustentável e divulgado;
- Comercialização de produtos de elevada qualidade e sustentáveis, do ponto de vista social e ecológico.

Sendo que estes fatores de competição em conjunto poderão tornar a Daring People numa marca de sucesso e reconhecida pelas suas características.

5.5 Objetivos da empresa

A Daring People terá os seguintes objetivos:

- Tornar-se uma marca reconhecida;
- Desenvolver uma efetiva plataforma online para a venda de vestuário e acessórios de moda;
- Lançar campanhas de marketing, através das redes sociais, como Instagram, Facebook, focadas nos potenciais clientes para fazer com que estes visitem o website da empresa;
- Criar um plano operacional capaz de dar uma resposta rápida às vendas online;
- Alcançar outros mercados (para além do Português e Angolano) de forma significativa, como por exemplo os mercados da Europa do Norte, devido à sua sustentabilidade ecológica;
- Garantir, junto dos fornecedores, a melhor qualidade dos artigos comercializados, para obter um produto com boa relação preço-qualidade;
- Atingir um volume de negócios superior a 400 mil euros, a partir do 4º ano de atividade;
- Aumentar os recursos humanos da empresa a partir do 4º ano de atividade;
- Obter prémio ou menções em meios de comunicação relevantes;
- Manter-se no mercado para além do horizonte temporal de cinco anos definidos neste Plano de Negócios.

Temos a intenção de atuar no mercado com uma política de proximidade com os clientes, apostando em parcerias estratégicas com todos os stakeholders. A componente

social é, também, uma preocupação nossa, não só porque criamos postos de trabalho em Lisboa e em Luanda.

5.6 Estratégia competitiva

A estratégia adotada pela Daring People será a de diferenciação. Neste sentido, pressupõe-se que o consumidor atribua uma valorização às características específicas dos artigos que corresponda pelo menos ao preço destes.

5.7 Estratégia de Marketing

Nesta seção apresentamos o posicionamento da marca e o marketing mix que definimos para a Daring People.

5.7.1 Posicionamento

Na definição do posicionamento da Daring People tivemos em consideração dois aspetos. Por um lado, a identificação da marca e por outro, a sua diferenciação. Neste sentido, foi definido o seguinte posicionamento para a Daring People.

A Daring People é uma marca de roupa e acessórios de moda sustentável, que aposta na criatividade do seu design e que se enquadra no segmento de Streetwear.

5.7.2 Marketing Mix

➤ Produto

As peças de vestuário e acessórios de moda comercializados pela Daring People, que como referimos são de elevada qualidade e diferenciados dos da concorrência, podem ser classificados como:

- T-shirts base
- T-shirts Premium
- T-shirts para crianças
- Sweatshirts
- Casaco com capuz
- Chapéus/Bonés

Todas as peças são 100% produzidas em Portugal, com malhas compostas por 100% algodão orgânico/biológico ou 50% de algodão orgânico e 50% de algodão reciclado. Existindo peças para ambos os géneros e unissexo. Com possibilidade de personalização a pedido do cliente.

Existe a possibilidade de aumentar a gama de produtos disponíveis, como por exemplo, criar vestidos para senhora e meninas, calções, pijamas, ou outros que respondam às necessidades dos nossos clientes, uma vez que a presença nas redes sociais permite a interação constante entre os consumidores e a Daring People.

Uma componente importante do produto vendido é a embalagem, que será criada de propósito para a Daring People, que será em material reciclado e ao mesmo tempo resistente para poder aguentar a expedição pelos CTT ou outra empresa de transporte e distribuição.

➤ **Preço**

Para a determinação do preço foram utilizados fatores internos e externos. Quanto aos fatores internos foram tidos em consideração os custos e os objetivos de marketing. No que respeito aos fatores externos foi feita uma pesquisa relativamente aos preços praticados pelos concorrentes e também à possível valorização dos clientes face à marca e aos artigos que pretendemos comercializar.

Neste sentido, face ao posicionamento que desejamos foram observadas outras marcas de referência que possuem um posicionamento semelhante e que o preço deveria traduzir a ideia do tipo de produto com as características que descrevemos anteriormente.

A tabela seguinte mostra os diferentes tipos de produtos e respetivos preços a praticar no primeiro ano de atividade.

Tabela 1 - Tabela de Preços 1º ano de atividade

Produtos	Preços
T-Shirt base	30,00 €
T-Shirt Premium	40,00 €
T-Shirt Criança	20,00 €
Sweatshirts	50,00 €
Casaco com capuz	50,00 €
Chapéus/Bonés	30,00 €

Fonte: Elaboração própria

➤ **Distribuição**

A distribuição será feita apenas através do website da Daring People. Este constitui-se como uma ferramenta de negócio e como a única fonte de receita do negócio, uma vez que a funcionalidade da loja online fará parte do website, permitindo ao cliente conhecer as características do produto e observá-lo através de fotografias e/ou vídeos.

A sua utilização deverá proporcionar aos utilizadores uma boa experiência, quer pela facilidade de utilização, quer pela segurança e privacidade nas compras. Neste sentido a Daring People vai construir o seu website numa plataforma de websites pré-desenvolvidos, onde existe a possibilidade de personalizar, designada de Shopify, especialmente desenhada para o desenvolvimento e manutenção de websites para a comercialização de produtos e serviços. O custo mensal deste serviço é atualmente de 60€ mensais, o que na opinião dos sócios é suportável e vantajoso, na medida em que o risco de falha é quase nulo, apesar de ser 100% personalizável.

➤ **Comunicação**

Em relação à comunicação da Daring People iremos trabalhar na criação da identidade da marca do ponto de vista físico.

No que diz respeito ao nome pensamos que apesar de não haver uma relação direta com o tipo do produto que pretendemos comercializar, invoca um certo lado criativo e ousado que pretendemos transmitir. Optamos por um nome em inglês devido essencialmente à sua sonoridade e versatilidade, uma vez que se tratará de uma marca internacional.

Para a definição do logótipo quisemos que fosse minimalista, mas facilmente reconhecível e que pudesse ser ao mesmo tempo intemporal.

Figura 3 - Logótipo da Daring People



Uma vez que desejamos estabelecer numa primeira fase uma forte presença da marca online, apresentamos de seguida os canais de comunicação que fazem parte da estratégia de comunicação da marca.

- Website

O Website da marca como já foi referido será construído numa plataforma de websites, nomeadamente da Shopify e pretendemos que disponha de quatro zonas. Na primeira apresentamos a história e os valores da marca, na segunda explicamos de forma detalhada os compromissos de sustentabilidade da marca e a composição dos seus produtos, a terceira zona servirá para os clientes conhecerem os produtos e as novidades, funcionando também como catálogo e loja online e por fim os contatos da empresa em Lisboa e em Luanda. Será desenvolvido um guia SEO (Search Engine Optimization) que permite ao website estar ligado aos motores de busca para que este seja completamente otimizado, ao mesmo tempo que permite aumentar o número de visitas, uma vez que faz a ligação entre o conteúdo do site com as pesquisas dos internautas.

- Redes Sociais: Instagram

Tendo em conta a tendência de as marcas apostarem unicamente numa rede social a Daring People vai focar a sua atenção no Instagram, uma vez que é a rede social que tem maiores índices de crescimento atualmente, sendo também a mais adotada pela indústria da moda, em especial pela qualidade do layout e apresentação das imagens e porque está associada a contextos criativos.

6. Gestão e Controlo do Negócio

Iniciamos por apresentar os pressupostos que estão na base da elaboração da análise económica e financeira deste projeto de investimento, considerando um horizonte temporal de 5 anos.

➤ Prazo médio de recebimento é de 0 dias, não existe política de crédito, como se tratam de consumidores finais a compra é realizada a pronto pagamento, através de uma referência de MB gerada para cada encomenda.

➤ Prazo médio de pagamento: 30 dias. Este indicador demonstra, por um lado o grau de eficiência da empresa face à gestão dos seus pagamentos e outro o reduzido poder negocial da empresa face ao pagamento de Fornecimentos e Serviços de Terceiros.

- Taxa de juro para o financiamento (cerca de 50% do investimento total) é de 6% (TAN)
- Taxa de imposto sobre o rendimento das empresas é de 30%
- Taxa de imposto sobre o rendimento singular (médio) de 20%
- Taxa de encargos para a segurança social é de 34,75%
- Taxa de inflação 0,8%

De seguida apresentamos as previsões para as vendas para os primeiros cinco anos de atividade. Dividimos os produtos, que pretendemos vender, em seis tipos, tal como foi apresentado na Tabela 1. Na Tabela 2 apresentamos a informação relativa a cada um deles, como a quantidade vendida, o preço praticado, sendo que o seu crescimento incorpora a taxa de inflação (0,8%) e uma aproximação aos preços praticados no mercado por outras empresas concorrentes (varia entre 0.2% e 6,2%, dependendo dos produtos) e os totais de receita obtida.

Tabela 2 - Previsão da Evolução das Vendas

Vendas e Prestação de serviços	2021	2022	2023	2024	2025
Produto A * T-Shirt Base	12.000 €	12.726 €	13.496 €	14.994 €	16.658 €
Quantidades vendidas	400	420	441	485	534
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	30,00 €	30,30 €	30,60 €	30,91 €	31,22 €
Produto B * T-Shirt Premium	20.000 €	21.210 €	22.493 €	24.990 €	27.764 €
Quantidades vendidas	500	525	551	606	667
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	40,00 €	40,40 €	40,80 €	41,21 €	41,62 €
Produto C * T-Shirt Criança	40.000 €	44.940 €	50.490 €	59.427 €	69.945 €
Quantidades vendidas	2000	2100	2205	2426	2668
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	20,00	21,40	22,90	24,50	26,22
Produto D * Sweatshirts	90.000 €	101.115 €	113.603 €	133.710 €	157.377 €
Quantidades vendidas	1800	1890	1985	2183	2401
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	50,00 €	53,50 €	57,25 €	61,25 €	65,54 €
Produto E * Casaco com capuz	75.000 €	84.263 €	94.669 €	111.425 €	131.148 €
Quantidades vendidas	1500	1575	1654	1819	2001
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	50,00 €	53,50 €	57,25 €	61,25 €	65,54 €
Produto F * Chapéus/Bonés	18.000 €	20.223 €	22.721 €	26.742 €	31.475 €

Quantidades vendidas	600	630	662	728	800
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	30,00 €	32,10 €	34,35 €	36,75 €	39,32 €
Total	255.000 €	284.477 €	317.471 €	371.289 €	434.368 €

Fonte: Elaboração própria

Partimos do princípio que haverá um crescimento de 5% para o 2º e 3º ano de atividade e um crescimento do número de peças vendidas igual a 10% nos 4º e 5º anos.

Apresentaremos de seguida os custos variáveis e custos fixos que a empresa terá de suportar nos primeiros cinco anos de atividade. Iniciamos pelos custos variáveis que dependem das quantidades vendidas e dos custos unitários dos artigos de vestuário.

Tabela 3 - Custo das Mercadorias Vendidas

Custo das mercadorias vendidas	2021	2022	2023	2024	2025
Produto A * T-Shirt Base	4.800 €	5.090 €	5.398 €	5.998 €	6.663 €
Quantidades vendidas	400	420	441	485	534
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	12,00 €	12,12 €	12,24 €	12,36 €	12,49 €
Produto B * T-Shirt Premium	7.000 €	7.424 €	7.873 €	8.746 €	9.717 €
Quantidades vendidas	500	525	551	606	667
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	14,00 €	14,14 €	14,28 €	14,42 €	14,57 €
Produto C * T-Shirt Criança	16.000 €	16.968 €	17.995 €	19.992 €	22.211 €
Quantidades vendidas	2000	2100	2205	2426	2668
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	8,00	8,08	8,16	8,24	8,32
Produto D * Sweatshirts	39.600 €	41.996 €	44.537 €	49.480 €	54.972 €
Quantidades vendidas	1800	1890	1985	2183	2401
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	22,00 €	22,22 €	22,44 €	22,67 €	22,89 €
Produto E * Casaco com capuz	36.000 €	38.178 €	40.488 €	44.982 €	49.975 €
Quantidades vendidas	1500	1575	1654	1819	2001
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	24,00 €	24,24 €	24,48 €	24,73 €	24,97 €
Produto F * Chapéus/Bonés	4.800 €	5.090 €	5.398 €	5.998 €	6.663 €
Quantidades vendidas	600	630	662	728	800
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Custo Unitário	8,00 €	8,08 €	8,16 €	8,24 €	8,32 €
Total	108.200 €	114.746 €	121.688 €	135.196 €	150.202 €

Fonte: Elaboração própria

Para a determinação do custo unitário foram pedidos preços de revenda para as fábricas, com quem pensamos trabalhar, que cumprem os requisitos de qualidade que

pretendemos para os nossos produtos, nomeadamente uma produção com materiais sustentáveis e o mais perto possível da sede para reduzir as emissões no transporte. Estes custos incluem o próprio artigo e os custos com bordados e/ou estampagem que é realizado pela Daring People, apenas no que concerne aos materiais incorporados.

Relativamente aos custos fixos, apresentaremos as previsões para os cinco primeiros anos de atividade, divididos em vários grupos de custos. No primeiro destes grupos colocamos os custos com pessoal, tendo em conta o número de trabalhadores iniciais e o aumento destes no quarto ano de atividade, a sua remuneração mensal, remuneração anual, encargos sociais (contribuições para a segurança social), prémios e comissões e ainda as retenções na fonte.

Na Tabela 4 apresentamos o quadro de pessoal para os cinco primeiros anos de atividade.

Tabela 4 – Quadro de Pessoal em números

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	2	2	2	2	2
Designer	1	1	1	1	1
Estampagem e bordados	1	1	1	2	2
Logística Lisboa	1	1	1	3	3
Logística e apoio ao Showroom de Luanda	3	3	3	4	4
Total	8	8	8	12	12

Fonte: elaboração própria

Como é possível observar, pela Tabela 4 iniciamos com oito novos postos de trabalho, sendo que cinco deles prestam serviço em Lisboa, como é o caso da direção (sócios), designer, estampagem e bordado e um funcionário de logística a tempo inteiro e três funcionários de logística de apoio ao showroom e distribuição em Luanda, que trabalham em regime de part-time, pois tratam-se de estudantes universitários.

Na Tabela 5 mostramos a remuneração mensal base para cada uma das diferentes categorias profissionais que compõem os recursos humanos da Daring People.

Tabela 5 - Remuneração base mensal

Remuneração base mensal	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	1.450 €	1.700 €	1.717 €	1.734 €	1.752 €
Designer	850 €	950 €	960 €	969 €	979 €
Estampagem e bordados	850 €	950 €	960 €	969 €	979 €
Logística Lisboa	700 €	707 €	714 €	721 €	728 €

Logística e apoio ao Showroom de Luanda	350 €	354 €	357 €	361 €	364 €
Total	4.200 €	4.661 €	4.707 €	4.754 €	4.802 €

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 6 apresentamos os valores de remuneração anual para os recursos humanos da Daring People, nos primeiros cinco anos de atividade, sendo considerado no seu cálculo 14 meses de acordo com a Legislação Laboral em vigor em Portugal.

Tabela 6 - Remuneração base anual

Remuneração base anual	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção	40.600 €	47.600 €	48.076 €	48.557 €	49.042 €
Designer	11.900 €	13.300 €	13.433 €	13.567 €	13.703 €
Estampagem e bordados	11.900 €	13.300 €	13.433 €	27.135 €	27.406 €
Logística Lisboa	9.800 €	9.898 €	9.997 €	30.291 €	30.594 €
Logística e apoio ao Showroom de Luanda	14.700 €	14.847 €	14.995 €	20.194 €	20.396 €
Total	88.900 €	98.945 €	99.934 €	139.743 €	141.141 €

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 7 apresentamos outros custos com pessoal, como sejam os prémios e comissões (no 1º ano de 0,5%, 1% no 2º ano e 3,5% a partir do 3º ano inclusive) e as contribuições para a segurança social, considerando em primeiro lugar que as vendas dependem inicialmente da rede de ‘amigos’ de todos os envolvidos e da taxa de 23,75% em vigor em Portugal para todos os funcionários da Daring People.

Tabela 7 - Outros gastos com pessoal

Outros gastos com pessoal	2021	2022	2023	2024	2025
Prémios e comissões (% das vendas)	1.275 €	2.845 €	11.111 €	12.995 €	15.203 €
Segurança social					
» Órgãos sociais (23.75%)	9.643 €	11.305 €	11.418 €	11.532 €	11.648 €
» Pessoal (23.75%)	11.471 €	12.194 €	12.316 €	21.657 €	21.873 €
Total	22.389 €	26.344 €	34.846 €	46.184 €	48.724 €

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 8 apresentamos os montantes que anualmente são retidos em contribuições para a Segurança Social e a título de IRS e pagos ao Estado.

Tabela 8 - Retenções dos colaboradores

Retenções dos colaboradores	2021	2022	2023	2024	2025
Retenção SS					
» Órgãos sociais	9.643 €	11.305 €	11.418 €	11.532 €	11.648 €
» Pessoal	11.471 €	12.194 €	12.316 €	21.657 €	21.873 €
Retenção Imposto sobre rendimento	18.035 €	20.358 €	22.209 €	30.548 €	31.269 €
Total	39.149 €	43.857 €	45.944 €	63.737 €	64.790 €

Fonte: Elaboração própria

Somados todos estes valores chegamos ao total de custos com os recursos humanos para cada um dos anos em análise, que envolve um crescimento anual igual à taxa de inflação esperada a partir do 3º ano inclusive, sendo o crescimento entre o 1º e o 2º ano de 17% para a direção, de 11,7% para o pessoal relacionado com designer e produção e de 1% para os recursos humanos relacionados com a logística.

Tabela 9 - Gastos totais com Recursos Humanos

Anos	2021	2022	2023	2024	2025
Total gastos com Pessoal	111.289 €	125.289 €	134.780 €	185.928 €	189.865 €

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de gastos está relacionado com os gastos com fornecimentos e serviços externos, como sejam a renda do Showroom em Luanda, serviços de contabilidade e de apoio ao website, segurança, água, eletricidade, comunicações, higiene e limpeza, entre outros, que discriminamos na tabela seguinte, apresentando os valores mensais para o primeiro ano e os valores anuais para todos os anos.

Tabela 10 - Valores mensais de FSE

Descrição das despesas fixas	Mensal
Serviços especializados (contabilidade e fiscalidade)	300,00 €
Manutenção website na Shopify	60,00 €
Vigilância e seguros	80,00 €
Conservação e reparação	30,00 €
Material de escritório	210,00 €
Eletricidade	100,00 €
Água	35,00 €
Showroom (Luanda)	800,00 €
Comunicação	120,00 €
Seguro das viaturas	80,00 €
Higiene e limpeza do escritório e Showroom	220,00 €
Total	2.035,00 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 - FSE valores anuais

Ano	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Total de FSE	24.420 €	24.664 €	24.911 €	25.160 €	25.412 €

Fonte: Elaboração própria

Os restantes custos, como amortizações e juros suportados são apresentados na seção relativa ao investimento.

A gestão e o controlo de gestão ficam a cargo dos dois sócios, sendo que um se ocupará da gestão da comunicação e informática, enquanto que o outro se ocupará da gestão de produção, da logística e dos recursos humanos, garantindo a entrega no menor espaço de tempo possível e a satisfação dos clientes.

7. Plano Financeiro

7.1 Investimento

Na Tabela 12 apresentamos o investimento inicial necessários para o início da atividade da Daring People, mais concretamente, equipamentos (máquinas de bordar e de estampar, computadores, som e imagem, telemóveis, impressoras), material de escritório, mobiliário de escritório e decoração dos dois espaços, obras de remodelação e instalação, duas viaturas (utilitário e comercial) elétricos e duas motos também elétricas.

Tabela 12 - Investimento inicial

Investimentos	Valores em Euros
Obras de remodelação e instalação	3.000,00
Mobiliário de escritório	5.000,00
Computadores portáteis (3)	2.700,00
Impressoras	240,00
Som e imagem	2.000,00
Telemóveis	840,00
Viatura comercial/utilitário (2)	36.500,00
Motas (2)	14.000,00
Máquinas de bordados e estampagem	1.500,00
Decoração	2.000,00
Total	67.780,00

A sede da Daring People será na habitação dos sócios, que usaram um anexo da moradia para fazer o seu escritório e armazém, possuindo também um showroom em Luanda, em ambos os locais será necessário realizar algumas obras de remodelação, que corresponde à pintura e reforço da instalação elétrica. É necessário comprar estantes e suportes para cabides para armazenamento dos artigos, secretárias, cadeiras, material informático (computadores, impressoras), equipamento de som e imagem para projeção da coleção, telefones, duas viaturas, motos para facilitar a logística e ainda material de decoração, entre outros.

O investimento inicial total é de 67.780€, sendo composto por 50% de capitais próprios e 50% de capitais alheios, constituído por um empréstimo bancário no valor de 33.890€. Na Tabela 13 mostra o serviço da dívida, os montantes amortizados e os juros anualmente suportados durante a duração do empréstimo, que terá um prazo de reembolso de 5 anos com anuidades constantes.

Tabela 13 - Tabela de amortização da dívida no Banco A

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (Empréstimo)	33.890 €	27.878 €	21.505 €	14.750 €	7.590 €	0 €
Juros		2.033 €	1.673 €	1.290 €	885 €	455 €
Reembolsos		6.012 €	6.373 €	6.755 €	7.160 €	7.590 €
Prestação		8.045 €	8.045 €	8.045 €	8.045 €	8.045 €

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 13 apresenta o montante de juros a pagar em cada ano, o montante da dívida anual e ainda o valor da prestação. Para a determinação da prestação utilizamos a fórmula de amortização de empréstimos, de acordo com o sistema francês:

Equação 1 - Fórmula de cálculo das prestações anuais

$$Prestação = \frac{\text{valor do empréstimo}}{\left[\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right]}$$

Em que:

Valor do empréstimo = capital em dívida

i = taxa de juro

n = prazo de amortização da dívida

Fonte: Coelho e Coelho (2017)

O montante de juro anual corresponde ao valor da taxa de juro multiplicada pelo montante em dívida no ano anterior e o montante de reembolso é a diferença entre o valor da prestação e o montante de juros. O montante de dívida é igual ao montante em dívida no ano anterior subtraído do reembolso (Coelho & Coelho, 2017)

Na Tabela 14 apresentamos o mapa de amortizações, considerando a taxa de amortização igual a 20% do investimento em cada um dos primeiros cinco anos de atividade, sendo também considerado que o investimento inicial é suficiente para acompanhar o crescimento das vendas, uma vez que o valor acrescentado no produto pela Daring People é reduzido comparado com o custo do mesmo.

Tabela 14 - Montante anual das amortizações do investimento

Anos	2021	2022	2023	2024	2025
Amortizações/depreciações	13.556	13.556	13.556	13.556	13.556

Fonte: Elaboração própria

8. Projeções Financeiras

Apresentamos seguidamente a Demonstração de Resultados Previsional, o Mapa de Fundo Maneyo, Mapa de Cash-flows previsional na ótica do investimento, o Balanço para os cinco primeiros anos de atividade da Daring People.

8.1 Demonstração de Resultados

Apresentamos na Tabela 15 a Demonstração de Resultados previsional para a Daring People entre 2020 e 2024, isto é para os cinco primeiros anos de atividade e sobre os quais recaem a análise de viabilidade económica e financeira. A partir da sua observação podemos concluir que existe um aumento monetário em quase todas as rubricas, que são consequência do aumento de vendas, da taxa de inflação e nos últimos anos do aumento do número dos recursos humanos, verificamos também que as amortizações são constantes e que os juros suportados diminuem consideravelmente de ano para ano.

Tabela 15 - Demonstração de Resultados Previsional da Daring People

Demonstração de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas	255.000 €	284.477 €	317.471 €	371.289 €	434.368 €
Custo das Mercadorias vendidas	108.200 €	114.746 €	121.688 €	135.196 €	150.202 €
Fornecimentos e Serviços Externos	24.420 €	24.664 €	24.911 €	25.160 €	25.412 €
Gastos com Pessoal	111.289 €	125.289 €	134.780 €	185.928 €	189.865 €
RAJIAR	11.091,25 €	19.777,00 €	36.091,92 €	25.005,27 €	68.888,99 €
Amortizações	13.556 €	13.556 €	13.556 €	13.556 €	13.556 €
RAJI	-2.465 €	6.221 €	22.536 €	11.449 €	55.333 €
Juros suportados	2.033 €	1.673 €	1.290 €	885 €	455 €
RAI	-4.498 €	4.548 €	21.246 €	10.564 €	54.878 €
Impostos	0 €	1.364 €	6.374 €	3.169 €	16.463 €
Resultado Líquido	-4.498 €	3.184 €	14.872 €	7.395 €	38.414 €

Fonte: Elaboração própria

Também podemos concluir que a Daring People gera lucros positivos desde o segundo ano de atividade ano de atividade, embora ainda reduzidos, o que é do agrado dos seus sócios.

8.2 Mapa de Fundo Maneio

O fundo de maneio corresponde ao montante necessário para que uma empresa consiga assegurar o exercício regular e normal da sua atividade. Corresponde a uma almofada financeira que as empresas devem assegurar ou garantir para terem capacidade de gerar liquidez no curto prazo. Na Tabela 16 apresentamos o Mapa de Fundo Maneio.

Tabela 16 - Mapa de Fundo Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio					
» Cliente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
» Inventário	5.410 €	5.737 €	6.084 €	6.760 €	7.510 €
» Reserva de segurança de Tesouraria	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Total	7.410 €	7.737 €	8.084 €	8.760 €	9.510 €
Recursos Fundo Maneio					
» Fornecedores	2.035 €	2.055 €	2.076 €	2.097 €	2.118 €
» Estado	2.796 €	3.133 €	3.282 €	4.553 €	4.628 €
Total	4.831 €	5.188 €	5.358 €	6.649 €	6.745 €
Fundo Maneio Necessário	2.579 €	2.549 €	2.727 €	2.110 €	2.765 €
Investimento em Fundo Maneio	2.579 €	-29 €	178 €	-616 €	654 €

Fonte: Elaboração própria

8.3 Mapa de Cash-flow previsional na ótica do investimento

Tabela 17 - Mapa de Cash-Flows

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Liberto do Projeto						
Resultados Operacionais x (1-t)		7.764	13.844	25.264	17.504	48.222
Amortizações e depreciações		13.556	13.556	13.556	13.556	13.556
Provisões do exercício						
Total		21.320	27.400	38.820	31.060	61.778
Investimento em Fundo Maneio						
Fundo maneio		2.579	-29	178	-616	654
CASH FLOW de Exploração		23.899	27.371	38.998	30.443	62.432
Investimento em capital fixo	-33.890					
Free Cash-Flow	-33.890	23.899	27.371	38.998	30.443	62.432
Cash Flow acumulado	-33.890	-9.991	51.269	66.368	69.441	92.876

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 17 apresentamos o Mapa de Cash-Flows, nele são calculados os cash-flows gerados em cada ano de atividade da Daring People, refletindo as receitas e custos esperados pela atividade económica a que se dedica. Os cash-flows correspondem aos fluxos de caixa, o que significa que determinamos o saldo entre as entradas e as saídas de capital de uma organização durante um determinado horizonte temporal, neste caso de cinco anos.

8.4 Balanço

O Balanço é um instrumento contabilístico que mostra a situação económica e financeira da empresa, evidenciando os pontos fortes e fracos. O balanço permite estabelecer comparações relativamente aos objetivos pré-definidos e/ou com os principais competidores, com o objetivo de encontrar eventuais desvios entre os valores estimados e os valores reais, ou ainda servir de base para efetuar estimativas sobre o desempenho no futuro. Por outro lado, podemos dizer que o balanço apresenta a situação patrimonial de uma organização, num determinado período de tempo.

Tabela 18 - Balanço Previsional da Daring People

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATIVO						
Ativo Não Corrente	67.780	54.224	40.668	27.112	13.556	0
Ativos fixos tangíveis	67.780	54.224	40.668	27.112	13.556	0
Ativo Corrente		7.877	27.587	62.432	81.078	114.339
Clientes		0	0	0	0	0
Inventário		5.410	5.737	6.084	6.760	7.510
Caixa e depósitos bancários		2.467	21.850	56.348	74.318	106.829
TOTAL ATIVO	67.780	62.101	68.255	89.544	94.634	114.339
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	33.890	33.890	33.890	33.890	33.890	33.890
Reservas			4.488	20.674	39.110	35.289
Resultado líquido do período		-4.498	3.184	14.872	7.395	38.414
TOTAL DO CAP. PRÓPRIO	33.890	29.392	41.562	69.436	80.395	107.593
Passivo não corrente						
Financiamentos obtidos	33.890	27.878	21.505	14.750	7.590	0
Passivo Corrente		4.831	5.188	5.358	6.649	6.745
Fornecedores		2.035	2.055	2.076	2.097	2.118
Estado		2.796	3.133	3.282	4.553	4.628
TOTAL PASSIVO	33.890	32.709	26.693	20.108	14.239	6.745
Total Passivo + C. Próprio	67.780	62.101	68.255	89.544	94.634	114.339

Fonte: Elaboração própria

9. Avaliação do Projeto

9.1 Valor Líquido Atualizado, TIR, Payback Time

Na Tabela 19 apresentamos os principais indicadores ou critérios de avaliação de Projetos.

Tabela 19 - Avaliação do Projeto na ótica do pré-financiamento

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow Firm	-33.890	23.899	27.371	38.998	30.443	62.432
Taxa de atualização	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Fator de atualização	1,00	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611
Fluxos atualizados	-33.890	21.726	22.620	29.300	20.793	38.766
Fluxos atualizados acumulados	-33.890	-12.164	10.456	39.756	60.549	99.315

Valor Atualizado Líquido (VAL)	58.946
TIR	65,18%
Pay Back Period	1,643 anos

Fonte: Elaboração própria

➤ Payback Period

Podemos traduzir o Payback period como o prazo necessário para recuperar na totalidade o investimento efetuado. Esse período é calculado com base nos Cashflows líquidos acumulados e pela observação da sua transição de valores negativos para positivos, o que neste caso concreto ocorre entre o 1º e o 2º ano de atividade, pelo que concluímos que o Payback period é igual a 1 ano e 8 meses.

➤ Valor Líquido Atualizado (VAL)

Este é um dos indicadores mais utilizados quando se pretende fazer uma avaliação de projetos de investimentos. Este indicador utiliza a atualização dos cash-flows para averiguar a viabilidade do projeto do ponto de vista económico-financeiro. A taxa de atualização corresponde à Taxa Mínima de Atratividade, exigida pelos sócios, tendo em atenção a evolução da economia portuguesa, as taxas de juro praticadas e o risco de negócio e é igual a 10%. O valor líquido atualizado do projeto é de cerca de 58.946€ na ótica do pré-financiamento. Obtivemos um valor positivo o que corresponde a um investimento atrativo.

➤ Taxa Interna de Rentabilidade

Outro critério de análise de viabilidade económica e financeira dos projetos de investimento é a taxa interna de rentabilidade (TIR). Para o projeto em análise a TIR é

igual a 65,18%, sendo superior à Taxa Mínima de atratividade reforçando a tomada de decisão de investimento no projeto em análise.

9.2 Análise de Cenários Pessimistas

Com o objetivo de analisar o risco associado ao projeto fizemos uma análise de três cenários pessimistas com base alterações das condições inicialmente indicadas. Assim, apresentamos a simulação de situações que envolvem as componentes que não podem ser totalmente controladas pelos empreendedores, referentes à procura e aos custos suportados na compra dos artigos que colocaremos à venda. Acreditamos que alguns dos restantes custos que tem de ser suportados são facilmente repercutidos no preço final de venda ao público, outros são totalmente controlados pela empresa.

- Cenário pessimista 1: Não se verifica o crescimento das vendas de 5% para o 2º e 3º anos, nem de 10% para os 4º e 5º anos de exploração, os custos com matérias primas acompanha o crescimento zero e não haverá contratação de novos recursos humanos. Nesta situação o projeto continua a ter um VAL positivo de 47.058€, pelo que continua a ser atrativo.
- Cenário pessimista 2: Mantendo a situação descrita no cenário anterior e partindo de uma redução para 90% a procura no ano 1. Nestas circunstâncias a empresa apresenta resultados líquidos negativos nos quatro primeiros anos de atividade e um VAL igual a 12.878€, o que continua a revelar um razoável desempenho financeiro.
- Cenário pessimista 3: Mantendo a situação descrita no cenário pessimista 2 e acrescentando um aumento de 4% no custo das mercadorias vendidas. Nesta situação verificamos que a empresa apresentaria resultados líquidos negativos durante quatro anos, mas o VAL ainda positivo igual a 3.986€, o que do ponto de vista dos sócios ainda é viável.

10. Considerações Finais

10.1 Conclusões

Como primeira conclusão podemos afirmar que o objetivo geral foi atingido, uma vez que foi possível desenvolver e discutir um Plano de Negócios que tem como intuito a criação de uma empresa focada na promoção, divulgação e venda exclusivamente online de uma nova marca de vestuário e acessórios - a Daring People.

Nos primeiros capítulos desta investigação abordamos as temáticas relacionadas com o comércio e marketing online, bem como a importância do Plano de Negócios.

Nos capítulos seguintes, que designamos por parte 2, procedemos ao desenvolvimento do Plano de Negócios para a Daring People, nele efetuamos a análise operacional e financeira, que terminou com uma análise da viabilidade financeira do projeto proposto.

Em relação à viabilidade financeira da Daring People concluímos, através do plano de negócios exposto anteriormente, nomeadamente através dos critérios de avaliação que se trata de um projeto financeiramente viável, dado que o VAL atingiu um valor positivo igual a 58.948€ e taxa de rentabilidade interna superior à taxa mínima de atratividade proposta pelos sócios, o que se traduz na possibilidade de uma implementação bem-sucedida no mercado de vestuário e acessórios com venda exclusivamente online.

Os sócios têm consciência que na indústria e no mercado da moda existe uma grande diversidade de pequenas novas marcas que fazem a sua divulgação online, sendo também certo que a maioria não possui uma estrutura bem definida, com objetivos claros e estratégias de implementação estudadas ou explanadas num plano de negócios.

Para além do plano de negócios haverá ainda necessidade de efetuar um trabalho de comunicação e de posicionamento da marca, para que esta possa desde o início mostrar os seus valores e a sua missão, e crie uma rede de contatos e uma carteira de clientes fidelizados que permita a sua sobrevivência no tempo e não se trate de uma novidade que se esfumaça no tempo.

Acreditamos que a sustentabilidade, tomando as vertentes ecológica ou social, estará cada vez mais presente no quotidiano das pessoas e é algo que será progressivamente mais valorizado. Desta forma propusemos a criação de uma marca sustentável, 100% portuguesa, de elevada qualidade e que poderá ser utilizada durante vários anos. Vamos ao encontro de um público que procura produtos de qualidade, que gosta de estar na moda e confortável e que não aprecia produtos descartáveis.

A procura por bens mais duradouros, produzidos de forma sustentável é cada vez mais uma prioridade, ao mesmo tempo que os consumidores têm consciência que o mundo está cada vez mais globalizado, apresentando formas de compra diferentes das anteriores que implicavam deslocações às lojas.

Isto, também, é refletido no preço dos nossos produtos, que envolve uma matéria prima mais cara, personalização artesanal, edições limitadas, que esperamos seja um fator bastante valorizado e não impeditivo da compra.

A aposta numa gama mais elevada, em termos de qualidade, envolve margens de comercialização mais elevada, mas também maior responsabilidade na manutenção da qualidade e maiores riscos para o negócio.

Pretendemos demonstrar eficiência na entrega das encomendas, ao apresentá-las ao cliente no mais curto espaço de tempo possível, para que iniciem mais cedo a utilização dos nossos produtos. Por outro lado, queremos estar atentos às exigências do mercado e às necessidades dos nossos colaboradores promovendo um ambiente de trabalho agradável e que aumente o seu comprometimento e satisfação com a marca que vamos criar.

Não podemos esquecer que o mundo das marcas de moda possui uma grande dose de imprevisibilidade que se pode imputar ao próprio comportamento humano.

10.2 Limitações

As principais limitações são atribuídas aos desafios de implementação de uma loja online e à falta de informação sobre os potenciais clientes.

10.3 Sugestões para futuros trabalhos

Como propostas de trabalhos futuros deixamos aqui algumas possíveis pistas. A realização de uma investigação que relacione o impacto das ferramentas dos social média com o desenvolvimento do mercado das marcas de vestuário e acessórios. A realização de inquéritos com o objetivo de analisar o mercado online e as necessidades e/ou expectativas dos empreendedores e dos potenciais clientes.

Por outro lado, em relação à implementação de um plano de negócios, propõe-se um estudo comparativo entre o que é proposto no plano e o que realmente aconteceu, isto é, o estudo dos desvios, com a intenção de perceber as causas dos possíveis desvios, apesar de estarmos conscientes que se deverá tratar de uma ferramenta dinâmica e flexível com capacidade para se adaptar às mudanças no mercado, independentemente da sua origem.

Referências Bibliográficas

- Adolpho, C. (2011). *os 8P's do Marketing Digital*. São Paulo: Novatec Editora.
- Alves, C. (2018). *A Intenção de Uso do Comércio Eletrónico com Recurso à Realidade Aumentada - O caso da IKEA Place (Dissertação de Mestrado)*. Porto: IPAM.
- Andrade, M., & Silva, N. (2017). O Comércio Eletrónico (E-commerce): Um estudo com consumidores. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, v.7, n.1, pp. 98-111.
- Aro, Y., Chaviano, E., & Martinez, C. (2013). *Plan de Marketing para pequenos y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara*. Retos Turísticos.
- Cardoso, E. (2017). *Condicionantes da Performance do Comércio Eletrónico: Uma aplicação na área de agências de viagens online (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0. O que não pode ignorar, 2ª ed.* Lisboa: Edições Silabo.
- Coelho, L., & Coelho, M. (2017). *Cálculo Financeiro - Manual para Entender os Princípios de Cálculo Financeiro*. Lisboa: Quid Juris.
- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A., & Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, pp. 30-62.
- El-Gohary, H. (2010). E-Marketing - A Literature Review From A Small Businesses Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (1).
- Fernandes, A., Grácio, A., Soares, M., Campino, N., & Gaspar, S. (2009). *O comércio eletrónico em Portugal*. Lisboa: ISEG - UTL.
- Freire, V. (2013). *Plano de negócios de plataforma online sobre cruzeiros: CruisesAlive.com - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.
- Greggio, M., & Jaronski, P. (2020). Plano de negócios como Ferramentas nas Organizações. *Faculdade de Sant'Ana em Revista*, v.4, pp. 74-87.

- Isaias, P., Sousa, I., Carvalho, L., & Alturas, B. (2017). *E-Business e Economia Digital: Desafios e Oportunidades num Contexto Global*. Lisboa: Editora Silabo.
- Keegan, W. (2004). Strategic marketing planning: twenty-first century perspective. *International Marketing Review*, 21 (1), pp. 13-16.
- Keller, K., & Kotler, P. (2013). *Administração de Marketing 14ª ed.* São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Khan, A. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Global Journal of Management and Business Research*, v.16, n.1, pp. 18-22.
- Komey, C. (2014). marketing plan to strategically promote a web based resource for healthier living. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*, pp. 326-339.
- Kujur, F., & Singh, S. (2020). Visual Communication and Consumer-Brand Relationship on Social Networking Sites - Uses & Gratifications Theory Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v.15, n.1, pp. 30-47.
- Laudon, K., & Traver, C. (2017). *E-commerce: Business, Technology, Society (13rd edition)*. Nova Iorque: Pearson Pretince Hall.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing 10ª ed.* Lisboa: Dom Quixote.
- McKeever, M. (2008). How to write a business plan 9th ed. *Nolo's Small Business Essential*, pp. pp. 6-9.
- Moriguchi, S., Barbon-Júnior, S., Andrade, D., & Murakami, L. (2016). Relacionamento de Qualidade no Comércio Eletrónico. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v.14, n.1, pp. 83-106.
- Napierala, H. (2016). As vantagens competitivas do comércio eletrônico para empresas de pequeno e médio porte. *Revista FAE*, v.19, n.1, pp. 68-79.

- Pereira, A. (2013). *O Contributo da Internet no Desenvolvimento do Marketing Turístico em Portugal (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Lusófona de Lisboa.
- Pereira, M. (2014). *Desenvolvimento e Operacionalização de um plano de negócios para uma atividade industrial (Dissertação de Mestrado)*. Porto: FEUP.
- Ribeiro, B. (2015). *Análise das determinantes da e-lealdade no comércio eletrónico: um estudo empírico em Portugal (Dissertação de Mestrado)*. Porto: ISCAP - Instituto Politécnico do Porto.
- Ribeiro, M., Fernandes, A., & Lopes, I. (2019). Comércio eletrónico: A perceção e a experiência de jovens e-buyers do ensino superior português. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, pp. 16-31.
- Rita, P., & Oliveira, C. (2006). O Marketing no negócio eletrónico. *Sociedade Portuguesa de Inovação*, pp. 8-9.
- Rosa, E. (2016). *Plano de Negócios para Loja de Arte Online (Dissertação de Mestrado)*. Porto: IPAM.
- Rousseau, J. (2008). *Manual de distribuição, 2ªed.* Estoril: Príncipeia.
- Santos, P., & Pinheiro, F. (2017). O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: Um Estudo de Caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, v.5, n.8, pp. 150-165.
- Sato, C., & Hespanhol, R. (2018). Comércio Eletrónico e Mídias Sociais: Uma revisão Sistemática. *Revista Empreenda UNITOLEDO*, v.2, n.1, pp. 117-131.
- Silva, A. (2017). *Implementação de um Modelo de Negócio: O Comércio Online e a Indústria do Chá (Dissertação de Mestrado)*. Faro: Universidade do Algarve.
- Silva, M., & Oliveira, F. (2019). E-Commerce as a tool for sales in the market. *Interdisciplinary Scientific Journal*, v.6, n.2, pp. 248-260.
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A., & Picón, E. (2018). Electronic Commerce: fatores Involved in its Adoption from a Bibliometric Analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v.13, n.1, pp. 39-70.

Vulkan, N. (2003). *The Economics of E-Commerce: A Strategic Guide to Understanding and Designing the Online Marketplace 1^a ed.* Princeton University Press.