

WWW.TRAVELANDBUSINESSTORE.COM
LOJA ONLINE DE MALAS DE VIAGEM DE LUXO
PLANO DE EXPANSÃO

Patrícia Maria Ramos Alves

Projeto de Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Carlos Fernandes

Professor de Mestrados Executivos do INDEG-ISCTE Business School-IUL

CEO – Laborimóveis e Geral Lazarim

Board Member – Centro Português de Design

Consultor de Gestão em Estratégia, Finanças e Marketing

Abril 2014

WWW.TRAVELANDBUSINESSSTORE.COM
LOJA ONLINE DE MALAS DE VIAGEM DE LUXO
PLANO DE EXPANSÃO



Patrícia Maria Ramos Alves

Projeto de Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Carlos Fernandes

Professor de Mestrados Executivos do INDEG-ISCTE Business School-IUL

CEO – Laborimóveis e Geral Lazarim

Board Member – Centro Português de Design

Consultor de Gestão em Estratégia, Finanças e Marketing

Abril 2014

Agradecimentos

Quero começar por agradecer à minha mãe e ao meu avô, por terem colocado a minha formação no topo das suas prioridades.

Ao professor Carlos Fernandes devo sentida gratidão pelo incentivo, orientação e críticas sempre construtivas durante todo o processo de realização deste trabalho.

À Teresa Martins e à Catarina Fonseca quero agradecer o seu contributo, especialmente pela sua disponibilidade nos momentos em que mais precisei.

Agradeço muito aos meus amigos Sónia Pereira e Jennifer Pinheiro, pela sua preciosa ajuda nos momentos mais difíceis.

Aos meus restantes amigos o meu sincero obrigada, pelo incentivo dado e por terem respondido ao questionário e ajudado na sua difusão.

Não posso deixar de agradecer ao Paulo Vivas por todo o apoio demonstrado durante o Mestrado.

Por fim, ao Bernardo Carvalho, pela sua amizade e por tanto incentivo à conclusão deste trabalho.

May the force be with you!

Resumo

O presente projeto enquadra-se no seguimento do plano de estudos do Mestrado executivo em Marketing digital e tem como principal objetivo a concretização de um plano de expansão para a *webstore* www.travelandbusinessstore.com.

Os fatores preponderantes que impulsionaram o desenvolvimento deste trabalho foram: o crescimento exponencial do comércio eletrónico aliado ao fato do mercado de luxo das malas de viagem estar, também, em franca expansão.

Este plano prevê a elaboração de um programa de expansão, apoiado numa análise relacionada com o comércio eletrónico e o mercado do luxo em Portugal, a que se aliou uma investigação da envolvente externa, interna e competitiva. Como base neste estudo foi possível estabelecer uma estratégia fundamentada e orientada para os objetivos estipulados, assim como a elaboração do planeamento de marketing seguindo a metodologia dos 7P's +1.

Este projeto contempla a avaliação económico-financeira num horizonte temporal de seis anos (2014 a 2019). E uma vez que se considera estar perante um projeto financeiramente viável, a sua implementação terá, previsivelmente, sucesso.

Palavras-chave: plano de expansão, *e-commerce*, luxo, malas de viagem, *e-marketing*

Abstract

The following project derives from the Digital Marketing masters study plan, and has as main goal the expansion of the webstore www.travelandbusinessstore.com.

The main factors that helped develop this project were the exponential growth of e-commerce and the boom of the luxury travel bags market.

The main goal of this thesis is the development of an expansion plan, supported by an analysis related to e-commerce and luxury markets in Portugal, reinforced by an investigation of the external, internal and competitive environment. Based on this analysis it was possible to establish a coordinated strategy oriented towards the established goals, as well as a marketing plan according to the 7P's +1 methodology .

This project contemplates a financial and economic evaluation during a six years period (2014 to 2019), which results on a financially viable project conclusion and predictably successful implementation.

Keywords: Expansion Plan, E-Commerce, Luxury, Travel Bags, E-Marketing.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice.....	IV
Índice de figuras.....	VII
Índice de tabelas.....	VIII
Sumário Executivo.....	IX
1. PROPOSTA E PROMOTORES.....	1
1.1 Definição da proposta.....	1
1.2 Promotores.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 As malas de viagem no mercado de luxo.....	3
2.2 O mercado de luxo e o <i>e-commerce</i>	4
2.3 Estratégia em <i>e-marketing</i>	5
2.4 Novo Marketing-mix.....	7
2.5 O comportamento do consumidor na <i>Internet</i>	8
2.6 Fidelizar o consumidor dos produtos de luxo.....	10
2.7 <i>Vender online</i>	11
2.8 Planear um negócio <i>online</i>	13
2.9 Principais tendências da <i>Internet</i> e do comércio eletrónico.....	14
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	16
3.1 Resumo da aplicabilidade prática de cada tema.....	17
4. ANÁLISE DE MERCADO.....	19
4.1 Tendências do mercado.....	19
4.1.1 Mercado português das malas de viagem.....	23
4.1.2 Mercado específico da loja online Travel & Business Store.....	24
4.2 Estudo de mercado.....	25

4.3	Caracterização dos clientes	31
4.4	Concorrentes	32
4.5	Oportunidades	34
4.6	Ameaças	35
5.	ANÁLISE INTERNA	36
5.1	Pontos fortes.....	36
5.2	Pontos fracos	36
6.	ANÁLISE COMPETITIVA.....	38
6.1	SWOT	38
6.2	SWOT sistêmica.....	41
6.3	Fatores críticos de sucesso	42
6.4	Target e posicionamento	43
7.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIA	44
7.1	Missão, Visão e Valores.....	44
7.2	Objetivos	45
8.	DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	46
8.1	Marketing-Mix	46
8.1.1	Produto – Proposta de valor	46
8.1.2	Preço.....	46
8.1.3	Distribuição	47
8.1.4	Promoção.....	47
8.1.5	Pessoas	52
8.1.6	Evidências físicas	53
8.1.7	Processos	53
8.1.8	Parcerias	54
8.2	Site e recursos tecnológicos.....	54
8.3	Recursos	56
8.3.1	Recursos humanos.....	56
8.3.2	Budget	57

8.3.3 Tempo	57
8.3.4 Pós-venda	57
8.3.5 Controlo.....	57
9. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	59
9.1 Planeamento	59
9.2 Financiamento	59
9.3 Recursos Humanos.....	59
9.4 <i>Site</i> e Blogue	59
9.5 Parcerias	60
9.6 Controlo.....	60
10. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA	61
10.1 Pressupostos gerais.....	61
10.2 Volume de negócio.....	62
10.3 Gastos.....	62
10.4 Resultado líquido e <i>Cash flows</i>	63
10.5 Plano Financeiro.....	65
10.6 Análise dos indicadores económicos e financeiros	65
10.7 Avaliação do projeto	67
10.7.1 Análise de sensibilidade	68
10.7.2 Avaliação do projecto segundo a fonte de financiamento	69
11. LIMITAÇÕES DO PLANO DE EXPANSÃO	71
12. CONCLUSÃO	72
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- O modelo mental tradicional de três etapas Fonte: ZMOT, conquistando o momento zero da verdade, 2011.....	8
Figura 2- O novo modelo mental Fonte: ZMOT, conquistando o momento zero da verdade, 2011.....	9
Figura 3 - Matriz de influências entre temas chave a aplicar no plano de negócio Fonte: Autor 16	
Figura 4 - Pessoas entre 16 e 74 anos que utilizam computador, Internet e comércio eletrónico	20
Figura 5 - Taxa de crescimento global do mercado das malas de viagem	21
Figura 6 - Visão global e regional do mercado das malas de viagem Fonte: Frost & Sullivan ..	22
Figura 7 - Quotas de mercado do mercado das malas de viagem europeu (2010).....	22
Figura 8 - Mapa percetual	23
Figura 9 - Valor de vendas em Portugal relativo às malas de viagem e artigos em pele (2006 - 2011)	23
Figura 10 - Valor de vendas em Portugal relativo às malas de viagem e artigos em pele (2011- 2016)	24
Figura 11 - Questão: Com que frequência compra malas de viagem?	26
Figura 12 - Questão: Qual é o valor máximo que está disposto a despende por uma mala de viagem.....	27
Figura 13 - Questão: Já comprou malas de viagem online?	27
Figura 14 - A existência de várias formas de pagamento online é um fator determinante de compra?	29
Figura 15 - Questão: A necessidade de efetuar o registo antes de comprar faz com que desista de efetivar a compra?	29
Figura 16 - Questão: Indique através de seleção qual é o motor de busca que utiliza frequentemente nas suas pesquisas?.....	29
Figura 17 - Questão: Quando faz pesquisas através dos motores de busca, clica frequentemente em apenas anúncios pagos?.....	30
Figura 18 - Questão: Quando pesquisa prefere clicar nos sites que se encontram nas primeiras posições (1 ^a /2 ^a /3 ^a posição) ou procura links que estejam mais ajustados à sua pesquisa?	30
Figura 19 - Questão: Quando faz pesquisas em outras páginas sente-se atraído a clicar nos <i>banners</i> de publicidade que o vão direcionar para outros sites?	30
Figura 20 - Questão: Quando a publicidade, na rede de pesquisa, apresenta os benefícios dos produtos detalhadamente, esta chama-lhe mais a atenção?.....	31

Figura 21- Questão: Os anúncios, na rede de pesquisa, que evidenciam os preços despertam-lhe mais interesse?	31
Figura 22 - Análise SWOT.....	38
Figura 23 - Fluxo de comunicação e monitorização	51
Figura 24 - Online metrics	58
Figura 25- Engagement score.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Objetivos para <i>e-marketing</i>	6
Tabela 2 - Funcionalidades e requisitos de informação para um site de e-commerce	12
Tabela 3 - Planear o negócio online	17
Tabela 4 - Vender online.....	18
Tabela 5 - Consumidor.....	18
Tabela 6 - Mercado de luxo.....	18
Tabela 7- Comparação ente os vários concorrentes	33
Tabela 8- Pontos Fortes.....	39
Tabela 9 - Pontos Fracos	39
Tabela 10 – Ameaças	40
Tabela 11- Oportunidades	40
Tabela 12 - Plano de implementação	60
Tabela 13- Pressupostos gerais	61
Tabela 14- Vendas no mercado nacional	62
Tabela 15 - Fornecimento de serviços externos	62
Tabela 16 - Gastos com o pessoal	63
Tabela 17- Demonstração de Resultados	64
Tabela 18 - Origem dos Fundos	66
Tabela 19 - Indicadores Económico-financeiros.....	67
Tabela 20- Cenários relativos à análise de sensibilidade	68
Tabela 21 - Cenário 1	69
Tabela 22 - Cenário 2.....	69
Tabela 23 - Cenário 3	69

SUMÁRIO EXECUTIVO

A presente tese de mestrado enquadra-se num projeto do âmbito empresarial que tem como objetivo principal a elaboração de um plano de negócios que visa o desenvolvimento da loja *online* Travel & Business Store.

O conceito *Travel & Business* nasce em 2009, através da empresa Modiborse, representante em Portugal de 15 marcas de malas de viagem e acessórios destinados a profissionais de negócios. Paralelamente às representações, a Modiborse geria três conceitos distintos de lojas - Football Gate, Fashion Gate e Travel & Business Gate -, localizadas, exclusivamente, nas zonas internacionais dos aeroportos portugueses. Atualmente a Modiborse é também proprietária da Gateleven. Para separar as suas diferentes áreas de atuação, a Modiborse dedica-se à representação de marcas e a Gateleven à gestão dos 5 conceitos de lojas de aeroportos: Tumi, Desigual, Football Gate, Fashion Gate e o Travel & Business Gate.

Devido ao sucesso do conceito *Travel & Business*, e com o objetivo de dar resposta à aos nossos clientes fora dos aeroportos e, ao mesmo tempo, acompanhando as tendências de procura e oferta mundiais numa era cada vez mais digital, foi criada em Janeiro de 2011 a *webstore* Travel & Business Store.

O comportamento positivo de evolução ao nível de vendas que esta loja tem demonstrado desde a sua constituição, levou a promotora deste projeto a questionar-se se iria ocorrer um acréscimo do volume de vendas caso fossem efetuadas um conjunto de alterações estruturantes ao negócio. Por forma a obter uma resposta fundamentada, primeiro estudou-se o mercado e constatou-se que este encontra-se em crescimento. Seguidamente planeou-se as devidas alterações, utilizando a metodologia dos 7P's +1, tendo por base o *benchmarking* realizado às lojas online concorrentes.

Após o planeamento foi realizada a análise financeira e conclui-se que é viável realizar o plano de expansão pois o VAL, na perspetiva do investidor é de 6 288€, e 7 710 € na perspetiva do projeto, e a TIR é de 17,26% na ótica do investidor, e de 17,79% na ótica do projeto.

1. PROPOSTA E PROMOTORES

1.1 Definição da proposta

Como a *webstore* Travel & Business Store desde a sua constituição, tem demonstrado um desempenho positivo, foi assim que, por parte da promotora, surgiu a motivação para o arranque deste projeto. Pois, além de permitir a aquisição de novos conhecimentos, esta análise irá possibilitar o estudo da hipótese de expansão, assim como funcionar como um instrumento de planificação e apoio à tomada de decisão.

1.2 Promotores

A empresa Modiborse, representante portuguesa de várias marcas de malas de viagem, entre elas a marca de luxo Rimowa, tem como principais clientes lojas localizadas em pontos estratégicos da Grande Lisboa tais como: Baixa de Lisboa, *El Corte Inglés*, Centro Comercial Colombo, Centro Comercial Vasco da Gama e Amoreiras *Shopping Center*, assim como uma loja própria, monomarca, na Avenida da Liberdade.

Além do negócio das representações, a Modiborse é detentora da empresa Gateleven, cujo domínio de atividade é o Travel Retail. A empresa Gateleven, por sua vez, faz a gestão de 14 lojas multimarca e 3 monomarca, todas localizadas nos aeroportos portugueses.

Além da vertente da gestão dos espaços comerciais e representação de marcas, a Modiborse, em 2011, tendo por base todo o *know-how* adquirido com o *core-business* e a estrutura logística existente, expandiu o seu conceito de loja com maior sucesso para a esfera do *e-commerce*: a loja *online* Travel & Business Store.

A Autora deste estudo, Patrícia Maria Ramos Alves, é atualmente a responsável pelo comércio eletrónico na empresa Modiborse. Licenciada em Informática de Gestão pela Universidade Católica Portuguesa e finalista do mestrado em Marketing Digital pelo

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, com conclusão prevista para Abril de 2014, no âmbito profissional estagiou no Ministério dos Negócios Estrangeiros, no departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação, desempenhando tarefas relacionadas com a otimização dos *sites* das embaixadas portuguesas. Posteriormente integrou a empresa Modiborse, onde desempenha há quase três anos as funções de *E-commerce Manager*, posição que a levou a pesquisar mais a fundo o mercado de retalho de luxo assente no comércio eletrónico e a ponderar estratégias de crescimento deste negócio. Estes conceitos são explorados e desenvolvidos em detalhe ao longo da presente tese, com a finalidade de desenvolver um plano sólido e viável de expansão desta *webstore*.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contempla a revisão da literatura, identificando e articulando os diversos domínios a estudar e a desenvolver, enquanto ponto de partida e alicerce para o desenvolvimento de um plano de negócios exequível. Os temas tratados de modo transversal ao longo desta tese são os seguintes: i) o mercado do luxo ii) o *e-commerce* iii) a estratégia em *e-marketing*, iv) o consumidor e como planejar um negócio *online*.

2.1 As malas de viagem no mercado de luxo

O mercado dos bens de luxo apresenta um forte crescimento e, como tal, a procura de malas de viagem desse segmento acompanha essa tendência ascendente. Assim, de modo a potencializar esse movimento, é essencial conhecer melhor este mercado.

Segundo Sílvio Passarelli, diretor da Faculdade de Artes Plásticas da Fundação Armando Álvares Penteado, em São Paulo, e mentor do primeiro MBA em gestão do luxo no Brasil (2011), o mercado de artigos de luxo é o que melhor resiste à crise, crescendo a um ritmo anual de 7% em todo o mundo e, no que respeita a Portugal, essa tendência também se verifica, o que se revela auspicioso para o projeto em desenvolvimento.

O chamado setor de luxo é usualmente entendido como sendo composto por subsectores, onde o mercado de luxo das malas de viagem e pastas de executivos para homens é um dos subsectores preponderantes. Verifica-se que este é um mercado de elevado potencial, segundo um estudo realizado pela Mintel, em 2011, pois o valor deste, só na Grã-Bretanha, é de 585 milhões de dólares.

Esta realidade advém do entendimento dos consumidores no que diz respeito a malas de viagem de luxo. Os consumidores consideram que não podem usar a mesma mala de viagem em todas as ocasiões e que necessitam de diversificação quanto às malas ou acessórios de viagem de forma a refletirem a sua posição social e sucesso profissional, isto é, que marquem a distinção das suas viagens de lazer das de âmbito profissional.

Silvio Passarelli (2011) assegura que saber estar no mercado do luxo é cada vez mais importante, já que a forma como se gerem os negócios de luxo tende, cada vez mais, a ser a forma como se vão gerir todos os negócios no século XXI: uma gestão personalizada de ofertas de produtos, em nichos de mercado de consumidores, elevando a perceção do consumidor pela marca e estreitando, assim, o seu relacionamento.

O conceito de luxo, de acordo com Galhone (2005), está relacionado a valores, comportamentos, estilos de vida, procura de raridades e satisfação de desejos. Segundo D'Angelo (2006), no mundo nada pode ser considerado luxuoso do ponto de vista intrínseco, pois é necessário que alguém o defina assim, em semelhança ao entendimento do conceito de Arte.

2.2 O mercado de luxo e o *e-commerce*

Segundo Manoel *et al* (2010) a Internet foi responsável na última década por grandes mudanças de comportamento por parte do consumidor, e até o mercado do luxo, que sempre foi visto como um mundo exclusivo, limitado e tradicional, encontrou aqui um meio para dar respostas aos seus consumidores, cada vez mais globais e tecnológicos que procuram na *Internet* soluções para as suas necessidades, provando assim, aos mais céticos, que a combinação entre um segmento tão exclusivo, como o mercado de luxo, e uma ferramenta massificada, como a *internet*, pode formar uma combinação inovadora e de sucesso em todo o mundo. Palavras como *Facebook*, Mídias sociais, Blogosfera, aplicações para *smartphones*, partilha de fotos e vídeos, lojas *online*, editoriais *online*, são alguns dos novos termos que o mercado de luxo introduziu no seu vocabulário, potencializando assim a aproximação da Internet com o luxo, que antes parecia impossível.

Um Autor de referência no âmbito de comportamentos de consumo, Lipovesty (2005) diz-nos que o luxo é um traço que distingue o modo de viver, de comer e até de morrer entre pobres e ricos e com isso, prevaleceu a ideia de que os soberanos deveriam mostrar a sua superioridade por meio de coisas belas, o que gerou a fixação por coisas raras, que conduzem ao prazer de um indivíduo se sentir diferenciado. Esta forma de pensar ancestral, ainda hoje influência as pessoas que encontram no consumo um modo

de diferenciação e superioridade face aos demais. A este nível o *e-commerce*, apesar da sua evolução, ainda se mostra aquém das expectativas, a menos que, como defende Raphel (2010), as marcas representadas online os *sites* invistam de forma mais significativa na partilha online pelos consumidores das compras efetuadas.

João Leão (2013) afirma que oportunidades para o mercado de luxo na *internet* são evidentes, no entanto é necessário proporcionar um serviço de excelência, desde o primeiro contacto, até ao recebimento do produto. Para que isso aconteça é necessário respeitar os seguintes aspetos:

- ✓ Investir num *layout* simples e elegante;
- ✓ Acompanhar as inovações tecnológicas;
- ✓ Atendimento especializado e capacitado;
- ✓ Agilidade de logística e entrega de modo a que o cliente se sinta único (brindes exclusivos, embalagens inovadoras).

Em suma: numa primeira instância, fidelizar o cliente mimando-o com eficiência, profissionalismo e recompensa pela lealdade; e, numa segunda instância, permitir a divulgação da sua compra através das redes sociais, pois o poder das redes sociais é algo indiscutível na atualidade. Será, assim, possível obter um “casamento” perfeito entre o *e-commerce* e o mercado de luxo.

2.3 Estratégia em *e-marketing*

Para que um negócio *online* tenha sucesso é necessário definir claramente os objetivos e a estratégia a aplicar.

Chaffey (2008) esclarece que a estratégia sumariza como os objetivos vão ser atingidos e serve de guia para todas as decisões táticas que influenciam e priorizam os mesmos tendo em consideração os recursos disponíveis. A estratégia deve ainda explorar as vantagens competitivas, bem como ter em conta o contexto de negócio.

Os cinco benefícios ou objetivos (os 5 Ss) para o *e-marketing* são os que se encontram descritos na tabela seguinte:

BENEFÍCIO	COMO O BENEFÍCIO É ATINGIDO	EXEMPLO DE OBJETIVO TÍPICO
<i>SELL</i> Vender ou aumentar vendas	Através de uma maior competitividade de preços, ou do alcance de uma maior percentagem de consumidores, face aos canais tradicionais	Aumentar vendas <i>online</i> em 20% por ano
<i>SERVE</i> Adicionar valor	Dar aos clientes maiores benefícios, mais informação ou hipótese de interatividade <i>online</i>	Aumentar permanência no <i>site</i> em 10%; aumentar número de utilizadores ligados
<i>SPEAK</i> Aproximação aos clientes	Criação de diálogo em ambos os sentidos, fazer inquéritos <i>online</i> , monitorizar <i>chat rooms</i>	Inquirir 1000 clientes por mês; melhorar avaliação de clientes em 5%
<i>SAVE</i> Diminuir Custos	Com utilização de ferramentas <i>online</i> (<i>email</i> , transações) diminuir custos em pessoal e material	Aumentar mais 10% de vendas para mesmo o <i>budget</i> de comunicação; aumentar o <i>web self-service</i> em 20%
<i>SIZZLE</i> Estender a marca <i>online</i>	Fornecer novas propostas <i>online</i> sem perder a familiaridade	Adicionar melhorias à experiência <i>online</i> ; melhorar o conhecimento de marca e a intenção de compra.

Tabela 1- Objetivos para *e-marketing*

Fonte: Tese de mestrado – plano de negócios – empresa de comércio eletrónico

Para a correta definição da estratégia deve-se ter em conta as questões que se seguem:

- ✓ Qual é o mercado alvo?
- ✓ Qual vai ser a oferta *online*? E a que segmentos?
- ✓ Qual é a proposta de valor *online* e fonte de diferenciação?
- ✓ Como encarar a concorrência?
- ✓ Que tipo de interação *online* vai ser utilizada?
- ✓ Como será realizada a comunicação com o cliente com foco na compra?
- ✓ Como é realizada a retenção dos clientes?

Chaffey (2008) assevera que as táticas tendem a ser de curto prazo e flexíveis, aspetos de pormenor face à estratégia global e, como tal, só é possível defini-las após a definição da estratégia em traços largos.

As táticas focam-se na decisão do *marketing-mix* ideal e listam os eventos e ferramentas que vão ser utilizadas ao longo do tempo. Portanto, deve-se definir um plano tático que defina ações claras ao longo do tempo.

2.4 Novo Marketing-mix

Segundo Booms e Bitner (2009) o *marketing-mix* é um modelo amplamente aceite como guia de abordagem ao mercado mas, no caso de um negócio *online*, verifica-se a necessidade de rever e adaptar o modelo.

No modelo de Booms e Bitner direcionado para a indústria de serviços, aos tradicionais 4 Ps (*product, price, place and promotion*) adicionou-se mais 3 Ps (*people, process and physical evidence*).

Numa realidade cada vez mais orientada ao cliente, os 4 Ps tradicionais devem ser vistos segundo a ótica do cliente e não do produto, ou seja: *Product* enquanto necessidades e desejos do cliente; *Price* como custo para o cliente; *Place* como conveniência, facilidade, distribuição; *Promotion* enquanto comunicação (Chaffey, 2008).

Segundo Chaffey (2008) os 7Ps do *marketing-mix* são:

- ✓ Produto: o que é possível vender e é passível de custear. Definir uma proposta de valor *online* (PVO) clara e forte.
- ✓ Preço: os preços estão sobre pressão. Rever os preços de acordo com a concorrência.
- ✓ Distribuição: pensar na expansão e/ou diversificação dos canais de distribuição, em formas de chegar a mais clientes.
- ✓ Comunicação: os desafios da comunicação *online* assentam numa conjugação e cruzamento de ferramentas, integração, criatividade, globalização e recursos. É necessário criar uma relação de proximidade e confiança com o cliente.
- ✓ Pessoas: devem definir-se estratégias de contato e proximidade com o cliente a par da automatização de serviços, de forma a minimizar os custos com recursos humanos. minimizando os custos com pessoal, automatizando serviços.

- ✓ Evidências físicas ou segurança: os clientes precisam de confiar e procuram formas de se sentirem seguros. Para um *site* é essencial dar a sensação de segurança através de garantias, políticas de devolução, *newsletters*, listas de clientes, contactos no *site*. Pode ainda ter imagens da sede, dos promotores ou patrocinar equipas e atribuir prémios.
- ✓ Processos: processos e sistemas eficientes criam uma vantagem competitiva. Maus processos podem comprometer as vendas e matar uma marca.
- ✓ Parcerias: as parcerias em *e-marketing* têm uma importância acrescida. É relevante recorrer-se a parceiros pois a criação de parcerias pode abrir portas em novos mercados.

2.5 O comportamento do consumidor na *Internet*

Durante décadas, o modelo mental clássico para o *marketing* resumia-se em três momentos críticos: estímulo, prateleira e experiência, como exemplifica a figura seguinte:



Figura 1- O modelo mental tradicional de três etapas
 Fonte: ZMOT, conquistando o momento zero da verdade, 2011

Hoje a grande novidade para os profissionais de *marketing* é o novo modelo mental que pressupõe a pré-compra, o momento crítico entre o estímulo e prateleira. Também designado como o Zero Moment of Truth (ZMOT), este conceito é entendido como o momento em que são feitas as pesquisas na Internet sobre um determinado produto ou serviço que se pretende experimentar ou comprar.



Figura 2- O novo modelo mental

Fonte: ZMOT, conquistando o momento zero da verdade, 2011

Hoje a esmagadora maioria dos consumidores vive, aprende, e toma decisões em *websites* de classificações e análises, nos resultados de pesquisa, com as análises de outros internautas, com os amigos nas redes sociais, no site oficial da marca, em casa ou no trânsito e, (mais que nunca), em vídeos.

Diz Lorraine Twohill (2011), CMO global do Google, que há dez anos atrás menos de 2% da população usava a Internet. Atualmente esse número é maior do que 25%, a nível mundial, e próximo de 100%, em vários países. Dois terços da população mundial têm telemóveis. E até 2020, 5 bilhões de pessoas usarão a Internet — e 10 bilhões de pessoas irão ter telemóveis.

Esta realidade torna-se ainda mais significativa se considerarmos que, tal como Matt Moog (2011) da Viewpoints Network, os consumidores têm um *scanner* de códigos de barra no bolso. Com apenas um clique, os consumidores conseguem descobrir tudo o que querem saber: quais são os seus amigos que gostam de determinado produto, quais os seus ingredientes, outras formas de utilização, os aspetos técnicos, o conteúdo e os detalhes por trás do produto.

À medida que os consumidores descobrem mais informações, acrescentam os seus dados e opiniões nos seus próprios *sites* e blogs, nas redes sociais e em novos recursos que ninguém tinha imaginado ainda. Simplificando, os telemóveis são máquinas de MOT, assevera Jim Lecinski (2011), diretor geral de vendas e serviços do Google.

Em suma, o ZMOT é um paradigma que não pode ser subestimado, pois é no momento zero da verdade que os consumidores se informam e, por sua vez, decidem. Logo, é essencial “ganhar” os clientes no ZMOT pois este é o catalisador do FMOT. Portanto para ter sucesso tanto *online* como *offline* é essencial estar presente no momento zero da verdade.

Os clientes *online* têm expectativas elevadas - querem um bom serviço, simples e rápido, portanto é necessário realizar a apropriada gestão das suas expectativas passando por:

- ✓ Fazer promessas claras e oferecer garantias em relação à segurança, entrega, preço e tempos de resposta do serviço ao cliente.
- ✓ Entregar o serviço através de um *site* simples, rápido, com preços competitivos e suportado por um excelente serviço ao cliente. (Dave Chaffey, 2008)

Para definir uma proposta de valor *online* adequada devemos ter, assim, em conta as seguintes motivações dos clientes:

- ✓ Conteúdo: informação mais detalhada dos produtos, informação sobre o processo de compra, outras informações/notícias relacionadas.
- ✓ Customização: conteúdos individualizados, ofertas específicas.
- ✓ Comunidade: criação de fóruns, facilitação da troca de informação e opinião entre os clientes.
- ✓ Conveniência: facilidade em encontrar, escolher e comprar, 24/7 em qualquer local.
- ✓ Escolha: a internet tem uma maior variedade de escolha de fornecedores e produtos do que o comércio tradicional.
- ✓ Redução de custo – a internet é habitualmente percebida como um meio de baixo custo e alguns fornecedores têm mesmo ofertas *low-price* na internet, pelo que é preciso ter também esta ponto em consideração.

2.6 Fidelizar o consumidor dos produtos de luxo

As marcas procuram dar respostas ao consumidor das mais diversas formas. Cada uma procura uma estratégia de *marketing* capaz de atrair o consumidor. E assim, de acordo com Allèrés (2000), o consumo vai adquirindo cada vez mais funções subjetivas,

formas de fazer o consumidor encontrar um valor individual e único no ato de consumir, de transmitir uma identidade e criar uma relação única com a marca. Já não se vende um produto, mas uma visão, um conceito, um estilo de vida associado à marca.

O «luxo sustentável» não é apenas visto como uma questão estratégica ou de tendência, na produção e na comunicação das marcas de luxo, mas sim uma condição de participação e inserção no mercado. Assume-se como um valor procurado pelo consumidor na hora de escolher a marca que se identifica com o conceito que mais o atrai ou, para este estudo específico, pode também ser visto como uma proposta de valor *online* (PVO).

Para seduzir e/ou fidelizar os clientes do mercado de luxo as estratégias de *marketing* utilizadas são distintas das empregues no mercado *mainstream*. Neste setor torna-se essencial investir no atendimento personalizado, conhecer os clientes pelo nome, isto é, passar a mensagem certa para a pessoa certa, por isso o *marketing* “one to one” (O2O) ou *marketing* personalizado, é o mais adequado para atingir o consumidor de produtos de luxo: ao ver as suas necessidades satisfeitas, o consumidor vai estabelecer uma relação de lealdade e confiança para com a empresa.

O *e-mail* é considerada uma das mais poderosas ferramentas nas acções de *marketing* O2O e, por isso, recomenda-se a utilização dos seguintes procedimentos para construir uma relação personalizada:

- ✓ Captação e caracterização dos clientes.
- ✓ Diferenciação.
- ✓ Interação.
- ✓ Customização.
- ✓ Respeito pela privacidade do cliente.

2.7 Vender *online*

No centro de qualquer negócio na *Internet* está o *Website*, para que este seja bom, primeiramente os objetivos devem estar definidos, os conteúdos têm de apresentar qualidade e devem ser persuasivos e frequentemente atualizados e, além disto, o site

deve apresentar uma boa usabilidade e acessibilidade e uma relevante proposta de valor *online* (PVO). Segundo Laudon e Traver (2008), com *drive* aos objetivos pretendidos, existem um conjunto de funcionalidades e requisitos de informação que devem estar presentes num site de *e-commerce*, que estão sintetizados na tabela seguinte:

Objetivos, funcionalidades e requisitos de informação para um site de <i>e-commerce</i>		
OBJETIVOS DE NEGÓCIO	FUNCIONALIDADES DO SISTEMA	REQUISITOS DE INFORMAÇÃO
Exposição de produtos/serviços	- Catálogo digital - Base de dados dos produtos	- Catálogo dinâmico de texto e gráficos - Descrição de produtos, <i>stocks</i> e nível de inventário
Disponibilizar informação sobre Produtos/serviços	- <i>Tracking</i> de clientes no <i>site</i>	- Reconhecimento de cada visita, tratar a informação para identificar percursos dos clientes repetentes e dar respostas adequadas
Realizar transações	- Sistema de pagamento de compras	- Segurança de domiciliação, múltiplas opções de pagamento
Captar informação sobre clientes	- Base de dados de clientes	- Nome, morada, telefone e <i>email</i> de todos os clientes e registos <i>online</i> .
Dar assistência pós-venda	- Base de dados de compras	- ID de clientes, produtos, data pagamento e data envio
Coordenar programas de marketing e publicidade	- Gestão de campanhas publicidade, <i>adwords</i> , campanhas de <i>email</i> , publicidade em <i>banners</i>	Acompanhamento do comportamento <i>online</i> de potenciais clientes, com campanhas de <i>email</i> e <i>banners</i>
Avaliar eficácia dos programas de marketing	- <i>Tracking</i> no <i>site</i> de relatórios sobre o sistema (Google <i>Analytics</i>)	Número de visitantes únicos, páginas visualizadas e produtos comprados
Fomentar ligação entre produtos e fornecedores	- Sistema de gestão de inventários	Níveis de <i>stock</i> , ID de fornecedores e contacto, quantidades encomendadas por produto

Tabela 2 - Funcionalidades e requisitos de informação para um site de e-commerce

Fonte: Laudon e Travis, *e-commerce*, 2008

Quando a presença na *web* já é uma realidade, o *mobile commerce*, merece especial atenção, pois deve ser encarado como uma excelente oportunidade para incrementar o negócio *online* existente.

Para adequar a presença *online* a esta realidade é, então, necessário ter em consideração os três pontos seguintes:

- ✓ Criar uma versão *mobile* totalmente separada do *site* original.
- ✓ Ajustar as imagens as descrições dos produtos a um ecrã de menor dimensão.
- ✓ Processo de pagamento rápido eficiente.

2.8 Planear um negócio *online*

Para planear um negócio *online* é necessário fazer primeiro a análise da situação e contexto do negócio a implementar. Depois de analisarmos o contexto geral devemos passar à tradicional análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

Segundo Todo Bom (2009), a análise SWOT funciona como uma fotografia da situação num determinado momento, não tendo incorporada a variável tempo. Para incluir esta variável podemos recorrer à SWOT Sistémica que nos permite um diagnóstico estratégico mais correto.

Depois da análise do contexto, que nos diz onde estamos, devemos definir:

- ✓ **Objetivos:** indicam para onde a empresa pretende ir;
- ✓ **Estratégia:** sumariza como a empresa vai atingir os objetivos e serve de guia para todas as decisões táticas;
- ✓ **Táticas/ ações:** são o detalhe da estratégia, atividades que levam a empresa a concretizar a mesma, são as tarefas reais a desempenhar.

Para monitorizar o desempenho da estratégia deve-se controlar alguns indicadores importantes como as vendas *online*, subscrições, taxas de conversão, visitantes novos, visitantes reincidentes, duração média da visita, número médio de páginas visitadas, páginas mais populares, origem do tráfego, níveis de conhecimento da marca e satisfação dos clientes.

Se algum dos indicadores acusar insucesso de táticas, deve-se tomar medidas corretivas imediatas para que a empresa se volte a aproximar dos objetivos.

Para finalizar deve-se definir a alocação de recursos para operacionalizar o negócio *online* em três grupos: recursos humanos, dinheiro e tempo.

Será necessário definir quantas pessoas são necessárias para lidar com as várias tarefas inerentes, deve-se alocar um *budget* para todos os recursos necessários, sejam de recursos humanos, de ferramentas, de publicidade, de consumíveis, contemplando a operação diária do negócio e, sempre que possível, minimizando os custos. O tempo é habitualmente um dos recursos mais preciosos pois no mundo em rede as escalas de tempo são menores, deve-se portanto ser capaz de dar resposta rápida às solicitações, para não correr o risco de perder oportunidades (Chaffey, 2008)

Para expandir um negócio *online* devem ser analisados os seguintes requisitos:

- ✓ Estabelecer/ reformular a visão, o que fazer e que benefícios tirar.
- ✓ Equipa de trabalho.
- ✓ Redefinir processos de negócio, fornecedores, distribuidores.
- ✓ Definir as parcerias.
- ✓ Desenvolver, testar e lançar novas funcionalidades no *site*.
- ✓ Analisar e definir *searchability* do *site* na rede de pesquisa e *display*
- ✓ Monitorizar, medir e fazer *benchmarking*.

2.9 Principais tendências da *Internet* e do comércio eletrónico

De acordo com Marcus Andrade (2013) as principais tendências da *Internet* e do comércio eletrónico são:

- ✓ Localização: o utilizador recebe informação de acordo com o local em que se encontra.
- ✓ Conteúdo personalizado: o utilizador deseja, cada vez mais, ter a possibilidade de personalizar os sites consoante os seus gostos e preferências

- ✓ Construção colaborativa: cada vez mais o utilizador pode criar e partilhar informações.
- ✓ Recomendação: com o conhecimento do utilizador é possível recomendar produtos e serviços baseados no perfil deste e, por conseguinte, aumentar a conversão de vendas.
- ✓ Mobilidade: a proliferação dos *smartphones* e *tablets* faz com que as pessoas possam estar sempre online e consigam comprar produtos em qualquer lugar.
- ✓ Multiplataforma: as empresas futuramente têm que oferecer os seus serviços em todas as plataformas, de modo a terem uma maior abrangência de pontos de contacto com os clientes.
- ✓ Conexões com redes sociais: as marcas devem estar presentes nas redes sociais para dialogarem com os clientes e saberem o que estes falam sobre estas.
- ✓ Realidade aumentada: para aumentar a interatividade entre os utilizadores e os produtos.
- ✓ *Social commerce*: consiste em utilizar as redes sociais como plataforma de vendas.
- ✓ Interação entre o *on* e o *offline*: cada vez mais é comum uma experiência ser iniciada no mundo on-line e depois migrar para o off-line. Os sites de compras coletivas são exemplos disso mesmo.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Neste capítulo é feito o resumo dos aspetos mais importantes da revisão da literatura e a sua aplicabilidade ao plano de expansão.

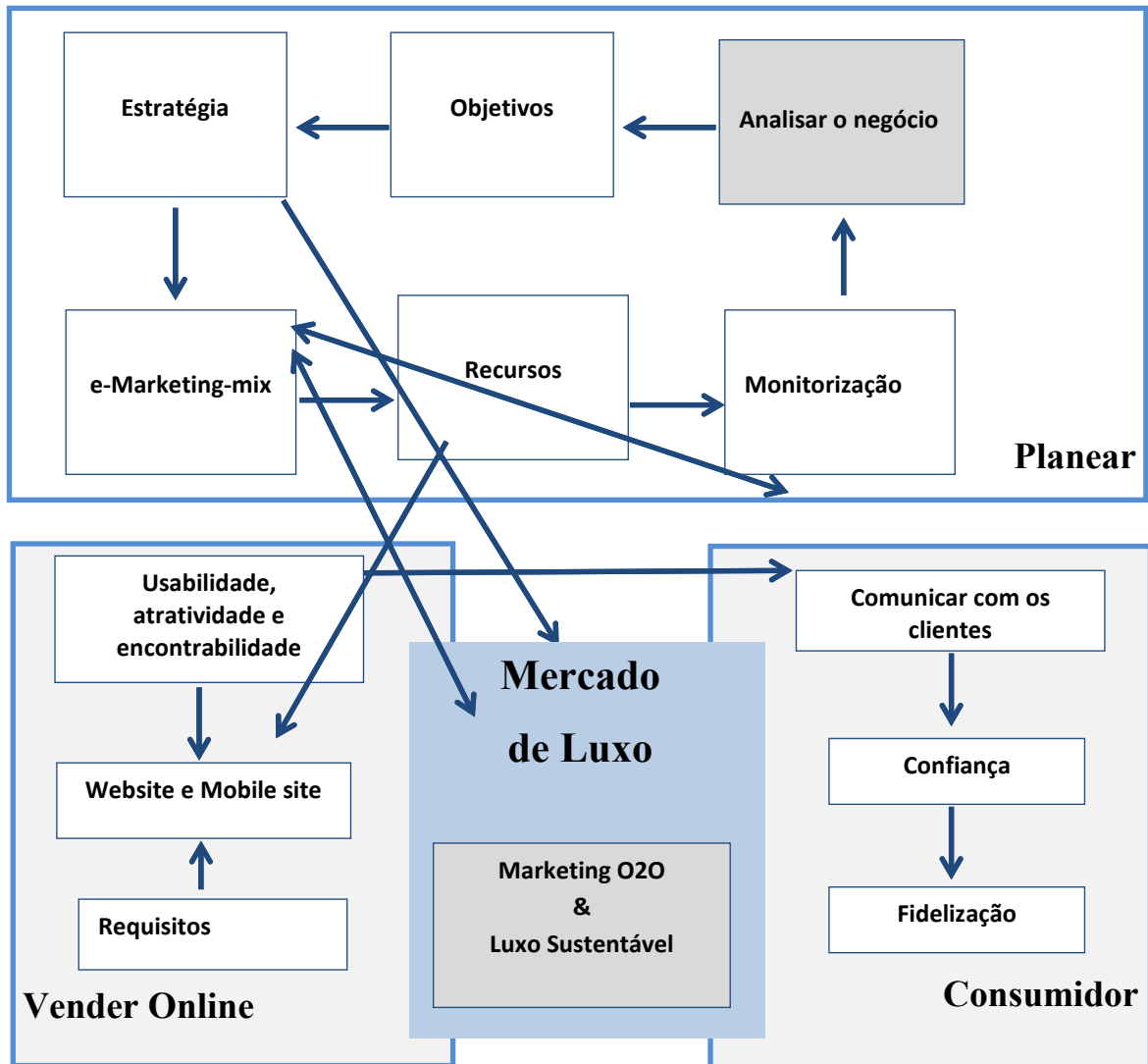


Figura 3 - Matriz de influências entre temas chave a aplicar no plano de negócio
 Fonte: Autor

Foram considerados 4 grandes temas na revisão da literatura: planear um negócio *online*; vender *online*; o consumidor; mercado de luxo. Na figura 3 pode observar um esquema dos pontos mais relevantes e matriz de influências entre os diferentes pontos.

3.1 Resumo da aplicabilidade prática de cada tema

i) Planear o negócio *online*

TEMA	APLICABILIDADE NO PLANO DE EXPANSÃO
Analisar o negócio	Analisar o contexto do e-commerce e do negócio específico da empresa e fazer a <i>SWOT</i> tradicional e sistémica
Objetivos	Definição clara dos objetivos a atingir pela proposta em análise. Um bom ponto de partida são os 5Ss: <i>Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle</i> .
Estratégia	Definição da estratégia para a empresa atingir os objetivos e descrição das ações.
e-Marketing Mix	Definição dos 7Ps+1 para a realidade contextual do negócio.
Recursos	Decidir quantas pessoas serão necessárias para operacionalizar negócio e quando. Definir <i>budget</i> inicial e de fundo de maneiio. Contabilizar o tempo necessário para gerir negócio e implementar melhorias.
Monitorização	Definir indicadores e forma de monitorização, seja por ferramentas existentes (<i>google analytics</i>) ou por <i>scripts</i> no próprio <i>site</i> .

Tabela 3 - Planear o negócio online
Fonte: Autor

ii) Vender *online*

TEMA	APLICABILIDADE NO PLANO DE EXPANSÃO
Usabilidade, atratividade e searchability	Fazer desenho do <i>site</i> , de acordo com o público-alvo. Ter em atenção os conteúdos e a facilidade de navegação. Importante a rapidez do <i>site</i> e a facilidade em encontrar informação. E a sua <i>searchability</i> na rede de pesquisa e <i>display</i> .

Website e Mobile site	O <i>website</i> e a versão <i>mobile</i> devem ser pensados e implementados com formas distintas devido às dimensões do ecrã e modo de utilização.
Requisitos funcionais	Definir as novas funcionalidades pretendidas e quantificar custos com os desenvolvimentos.

Tabela 4 - Vender online
Fonte: Autor

iii) Consumidor

TEMA	APLICABILIDADE NO PLANO DE EXPANSÃO
Comunicar com os clientes	Definir PVO realista face a envolvente do negócio <i>online</i> e concorrência. Criar <i>newsletter</i> informativa. Estar presente no ZMOT.
Confiança	Ter atenção aos certificados do <i>site</i> . Responder aos clientes com cuidado e não dar expectativas irrealistas. Agir sempre de forma profissional e personalizada.
Fidelização	Desenvolver a <i>newsletter</i> , incluir artigos no <i>site</i> , fazer promoções pontuais, possibilidade de criar um <i>blog</i> , ou outras ações que possam atrair o cliente (mimar o cliente).

Tabela 5 - Consumidor
Fonte: Autor

iv) Mercado de luxo

TEMA	APLICABILIDADE NO PLANO DE EXPANSÃO
Marketing O2O	<i>Marketing “one to one”</i> (O2O) ou <i>marketing</i> personalizado é o mais adequado para atingir o consumidor de produtos de luxo.
Luxo Sustentável	Uma condição de participação e inserção no mercado; um valor procurado na hora do consumidor escolher a marca com o conceito que mais o atrai, pode ser visto como uma proposta de valor <i>online</i> (PVO).

Tabela 6 - Mercado de luxo
Fonte: Autor

4. ANÁLISE DE MERCADO

De modo a definir objetivos realistas e traçar uma estratégia para a organização é essencial conhecer as características da envolvente onde a empresa e o negócio se inserem fazendo assim uma análise de mercado.

4.1 Tendências do mercado

A utilização da *internet* tem evoluído e crescido de forma sustentável nos últimos anos, sendo hoje utilizada por mais de dois biliões de pessoas e com taxas de penetração só na Europa de mais de 60%.

Em Portugal, o número de utilizadores hoje já é superior a 5 milhões (para mais informação por favor veja-se o Anexo II), quase metade da população portuguesa, e a taxa de penetração superior a 55%, segundo informação do Internet World Stats de Junho de 2012.

Os escalões etários mais jovens são os que utilizam mais avidamente este meio, perto dos 100%, o que nos leva a concluir que a tendência de crescimento da utilização deste meio é potencialmente elevada.

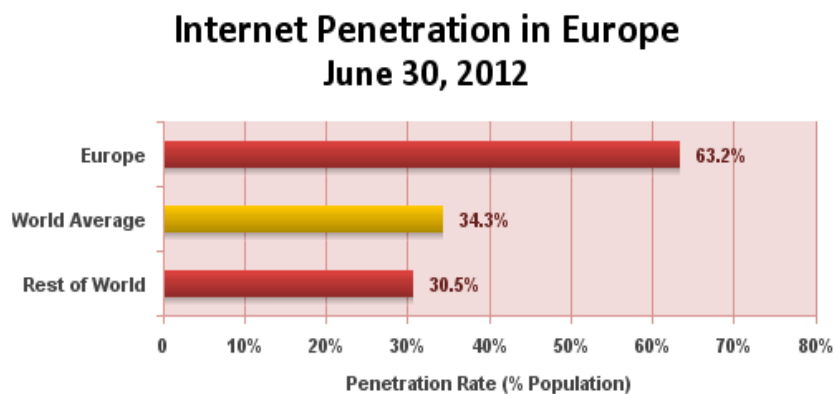


Figura 3 – Taxa de penetração da internet na Europa

Fonte: <http://www.internetworldstats.com>, 30 Junho de 2012

A percentagem de utilizadores de comércio eletrónico ainda é relativamente baixa em Portugal, mas como podemos ver na Figura 4, esta tem demonstrado um crescimento

positivo. É mais frequente no grupo etário dos 25 aos 34 anos, sendo utilizado por 30,2% deste grupo etário.

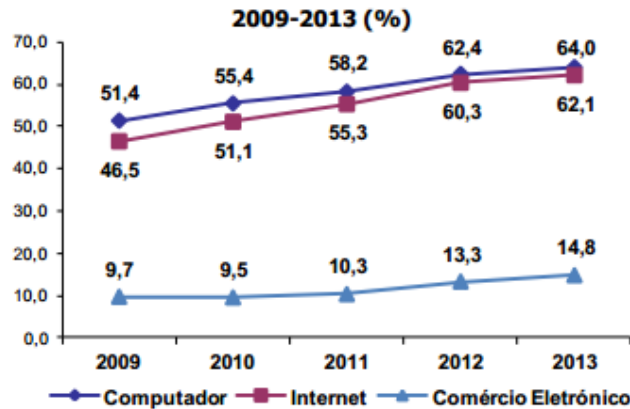


Figura 4 - Pessoas entre 16 e 74 anos que utilizam computador, Internet e comércio eletrônico
 Fonte: INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2008

Importa referir que segundo um estudo realizado pela Raukten em 2013, disponibilizado pela ACEPI, conclui-se que "roupa e acessórios" são atualmente a categoria de produtos mais procurados *online* e é precisamente esta categoria que mais contribuiu para o crescimento do comércio eletrónico em todo o mundo.

No que respeita ao mercado de artigos de luxo, este é o que melhor resiste à crise, crescendo a um ritmo anual de 7% em todo o mundo, e no que respeita a Portugal essa tendência também se verifica.

O mercado das malas de viagem, apesar das condições económicas instáveis um pouco por todo o mundo, encontra-se também em crescimento, sendo expectável que assim continue até 2015, tal como mostra a imagem seguinte.

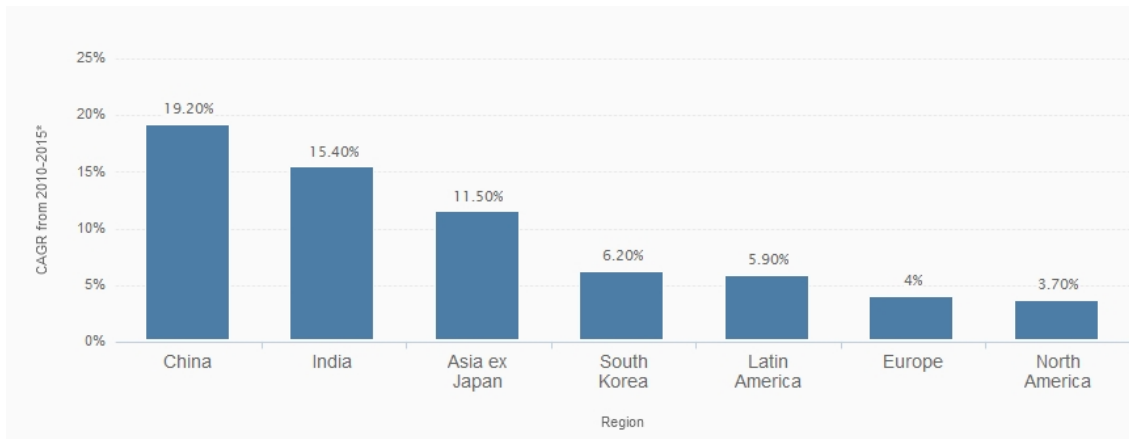


Figura 5 - Taxa de crescimento global do mercado das malas de viagem
 Fonte: Worldwide: Frost & Sullivan

Este crescimento está relacionado com os seguintes fatores:

- ✓ Mercado do turismo em crescimento (atualmente regista o valor de 1,1 mil milhões de turistas);
- ✓ Preços de viagens mais acessíveis devido ao aumento das companhias *low-cost*;
- ✓ Alteração no regulamento das bagagens de mão nos aviões e o peso da bagagem de porão reflete-se na procura de malas mais leves e adequadas às exigências das companhias.

São estes os fatores principais que motivaram os fabricantes deste tipo de artigos a concentrarem-se em projetos inovadores, com especial enfoque na leveza dos produtos, para assim satisfazerem a procura do mercado.

Como é possível verificar, no gráfico seguinte, o valor deste mercado era, em 2010, só na Europa, de 5,927 milhões de dólares e estima-se que em 2015 seja de 7,206 milhões de dólares. Ou seja, estamos perante um mercado com um tamanho considerável e com elevado potencial de investimento e retorno.

Global Luggage Market Overview by Region

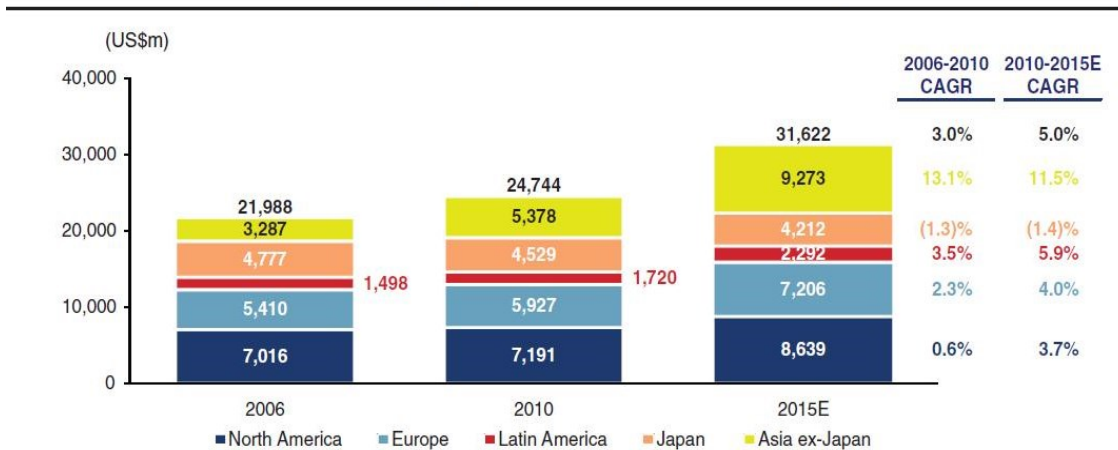


Figura 6 - Visão global e regional do mercado das malas de viagem
 Fonte: Frost & Sullivan

De modo a compreender melhor o extremamente competitivo mercado das malas de viagem é importante referir que a marca Samsonite tem sido o líder indiscutível, como ilustra a figura seguinte:

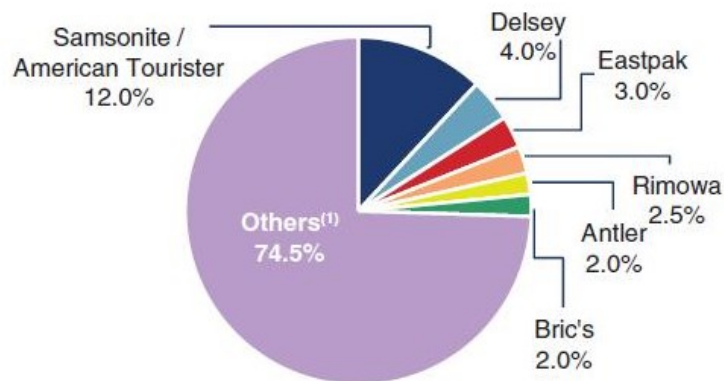


Figura 7- Quotas de mercado do mercado das malas de viagem europeu (2010)
 Fonte: Samsonite

Com auxílio do seguinte mapa percetual constata-se que o segmento *performance* é o mais competitivo e é precisamente neste que se encontram os artigos em comercialização na *webstore* objeto de estudo.

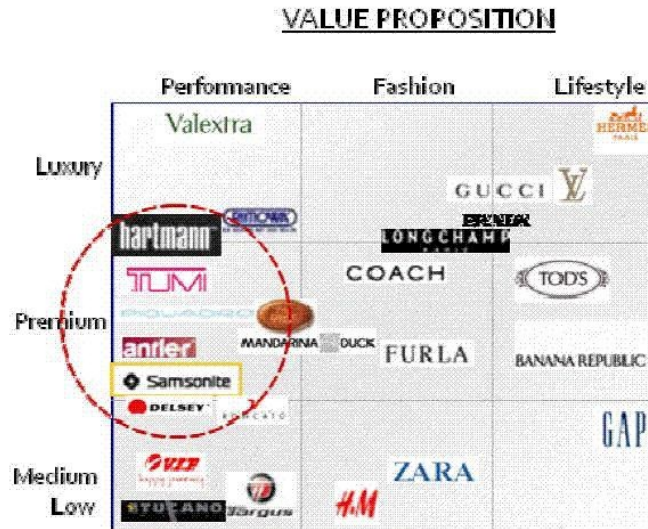


Figura 8-Mapa perceptual
 Fonte: Piquadro

4.1.1 Mercado português das malas de viagem

Tendo por base um estudo realizado pela Canadean, publicado em 2012, sobre «Luggage and Leather Goods Retailing in Portugal: Market Snapshot to 2016», verificou-se que o volume de vendas em Portugal, no ano de 2011, foi de 309,8 milhões de dólares que, à data, representou aproximadamente 229 milhões de euros e que a taxa de crescimento média anual foi de 2,95%, no período de 2006 a 2011.

Luggage and Leather Goods Retailing in Portugal, Sales Value (US\$ mn), 2006-11		
Category group	US\$ million	% Growth
2006	267.9	
2007	302.0	12.7%
2008	336.6	11.5%
2009	309.8	-8.0%
2010	296.5	-4.3%
2011	309.8	4.5%
CAGR, 2006-11	-	2.95%

Source: Canadean © Canadean

Figura 9- Valor de vendas em Portugal relativo às malas de viagem e artigos em pele (2006 -2011)
 Fonte: Canadean

Posto isto, como é possível verificar nas previsões presentes no gráfico seguinte, nos anos subsequentes a 2011, a antevisão que foi feita é que existiria uma retração no consumo nos anos de 2012 e 2013, mas nos anos seguintes, 2014 a 2016, a expectativa é que o grau de confiança dos consumidores viesse a melhorar potencializando novamente o crescimento deste mercado.

Espera-se portanto que Portugal venha a ter vendas no valor de 314,9 milhões de dólares americanos, ou seja, o equivalente a 233 milhões de euros em 2016.

Luggage and Leather Goods Retailing in Portugal, Sales Value (US\$ mn), 2011-16		
Category group	US\$ million	% Growth
2011	309.8	
2012	307.0	-0.9%
2013	306.3	-0.2%
2014	307.5	0.4%
2015	310.5	1.0%
2016	314.9	1.4%
CAGR, 2011-16	-	0.33%

Source: Canadean © Canadean

Figura 10- Valor de vendas em Portugal relativo às malas de viagem e artigos em pele (2011-2016)
Fonte: Canadean

Conclui-se então que estamos perante um mercado em crescimento e que vale a pena apostar.

4.1.2 Mercado específico da loja online Travel & Business Store

Estima-se que o volume de vendas na TBS possa ser aproximadamente 275 mil euros, tendo por base os seguintes pressupostos:

- A Rimowa, em 2012, representou 53% do total de vendas da loja *online* e 2,5% do mercado europeu.
- O mercado das malas de viagem e peles em Portugal equivalia aproximadamente 228 milhões de euros em 2012.
- Uma vez que Portugal tem um poder de compra comparativamente à média europeia inferior em 25%, assume-se que o potencial de vendas da Rimowa em Portugal é 1,875% do mercado, isto é, 4 milhões de euros.
- Sabendo que as vendas da Rimowa em Portugal rondaram os 600 mil euros, em 2012, considera-se que o potencial de crescimento é aproximadamente 566%.

- A Samsonite prevê que em 2014 5% das suas vendas, na Europa, seja através do canal *online*, contudo estas têm sido 2,5% do total, portanto não querendo ser demasiado otimista nem pessimista, considera-se para esta análise o valor de 3,75% por ser a média entre os dois dados indicados.
- Sabe-se que os portugueses compram *online*, em relação à média Europeia, menos 9%.
- Portanto estima-se que o potencial de vendas *online* em Portugal neste setor seja 3,41% (menos 9% de 3,75%).
- Assim prevê-se que as vendas da marca Rimowa em Portugal, no canal *online*, sejam de 146 mil euros;

Sabendo-se que 53% das vendas *online* são relativas à Rimowa conclui-se então que o mercado específico da TBS possa vir a ser aproximadamente 275 mil euros.

4.2 Estudo de mercado

Com o intuito de adequar e prestar um serviço de acordo com as necessidades e desejos dos potenciais clientes, foi elaborado um estudo de mercado com as seguintes características:

Universo: Potenciais compradores dos nossos produtos.

Recolha de dados e aplicação do questionário

A aplicação dos questionários foi realizada através da utilização do *Google Drive* durante os meses de Agosto e Setembro de 2013.

Devido ao facto de existirem limitações temporais, e de custo na obtenção dos resultados, foi utilizado um método de amostragem por conveniência, onde as redes sociais, nomeadamente o *Facebook* e o *LinkedIn* foram os principais canais utilizados para efetuar a difusão.

Objetivo da investigação

Identificar e perceber a relação dos inquiridos com as compras de malas de viagem (1ª parte do questionário).

Reconhecer e perceber o comportamento de compra dos inquiridos destes artigos no espaço *online* (2ª parte do questionário).

Identificar o perfil sociodemográfico (3ª parte do questionário).

Método de análise de dados: Estatística descritiva

Limitações do estudo

Os resultados do presente estudo podem não espelhar a realidade do universo em causa devido ao número reduzido de inquiridos e ao processo de amostragem por isso as extrapolações para o universo devem ser sempre vistas com o devido sentido crítico, (para mais informação sobre o questionário por favor veja-se o Anexo IX).

Análise da amostra

Foram inquiridas 158 pessoas. Destas, 58% são do sexo masculino, 86% têm formação universitária ou superior e 72% tinham idades compreendidas entre os 27 e os 40 anos. No que respeita ao rendimento anual do agregado familiar a maioria indica auferir entre 10 001€ a 50 000€.

Análise de resultados

QUESTÃO: COM QUE FREQUÊNCIA COMPRA MALAS DE VIAGEM?

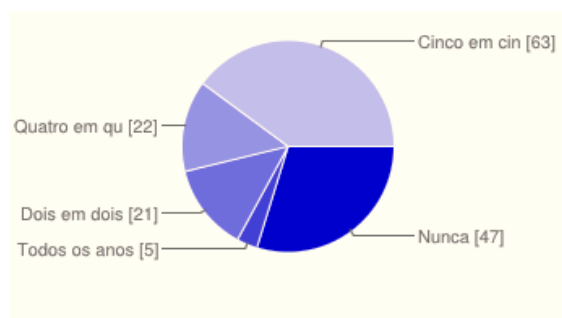


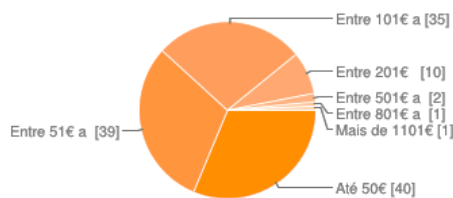
Figura 11 - Questão: Com que frequência compra malas de viagem?

Uma significativa percentagem dos inquiridos (30%) respondeu que nunca comprou malas de viagem; (3%) que compra todos os anos; 13% destes, de dois em dois anos; 14% de quatro em quatro anos e 40% dos inquiridos respondeu que compra malas de viagem de 5 em 5 anos.

QUESTÃO: QUAIS OS ATRIBUTOS QUE MAIS VALORIZA QUANDO COMPRA UMA MALA DE VIAGEM, CONSIDERANDO UMA ESCALA DE 1 A 5 ONDE O 1 É "NADA IMPORTANTE" E 5 É "MUITO IMPORTANTE"?

A imagem da marca é um atributo pouco valorizado porque a maioria dos inquiridos cotou com 1 ou 2. Já a leveza e a portabilidade é um atributo muito valorizado pela maioria dos inquiridos, assim como a qualidade dos materiais e o preço. A segurança também é um atributo muito valorizado. No que concerne à garantia, as respostas não são unânimes, ou seja, metade valoriza esse atributo, outra metade não.

QUESTÃO: QUAL É O VALOR MÁXIMO QUE ESTÁ DISPOSTO A DESPENDER POR UMA MALA DE VIAGEM



Pode-se verificar que 31% dos inquiridos não pretende gastar mais de 50€ na aquisição de uma mala de viagem, que 30% considera não gastar mais de 100€, que 27% não mais de 200€ e apenas 10% gastaria até 500€.

Figura 12- Questão: Qual é o valor máximo que está disposto a despende por uma mala de viagem

QUESTÃO: JÁ COMPROU MALAS DE VIAGEM ONLINE?

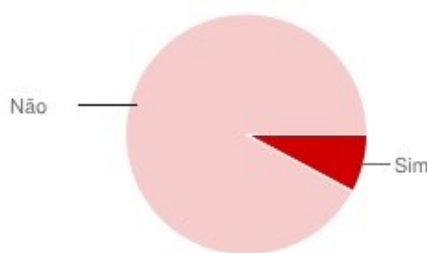


Figura 13- Questão: Já comprou malas de viagem online?

Dos inquiridos 92% respondeu que nunca, 8% dos inquiridos comprou malas de viagem *online*.

Através das respostas à pergunta relativa à marca de malas de viagem mais comprada *online*, sabe-se que 37% responderam a Samsonite e os restante (40%) respondeu que a marca não era nenhuma das questionadas, ou seja: Rimowa, Tumi, Victorinox, Brics, Samsonite e Delsey.

QUESTÃO: QUAIS AS RAZÕES QUE O MOTIVA A COMPRAR ONLINE, CONSIDERANDO UMA ESCALA DE 1 A 5 ONDE O 1 É NADA IMPORTANTE E 5 É MUITO IMPORTANTE?

O fator preço é a principal motivação para a compra *online*, a comodidade, a rapidez, e uma oferta ampla. Já a facilidade de comparação e a entrega ao domicílio são preteridos em relação aos atributos anteriores.

QUESTÃO: QUAIS DOS DISPOSITIVOS JÁ UTILIZOU PARA EFETUAR COMPRAS ONLINE?

O computador aparece como sendo o principal, seguidamente os *smartphones* e por último os *tablets*.

QUESTÃO: QUAL DAS SEGUINTE HIPÓTESES DESCREVE MELHOR A SUA TIPOLOGIA DE FREQUÊNCIAS DE COMPRAS REALIZADA ATRAVÉS DA INTERNET?

O estudo mostra que a maioria dos inquiridos compra *online* no mínimo de três em três meses.

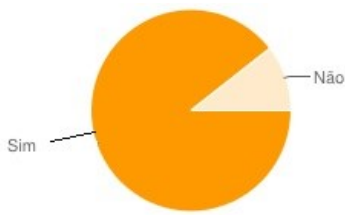
QUESTÃO: QUANDO EFETUA COMPRAS ONLINE COMO CLASSIFICA AS SEGUINTE VARIÁVEIS, NA ESCALA: NADA IMPORTANTE, POUCO IMPORTANTE, INDIFERENTE, IMPORTANTE E MUITO IMPORTANTE?

O atendimento por *chat* e por *e-mail*, o atendimento por telefone e a rapidez da entrega são atributos valorizados.

O certificado de segurança presente no *site* é considerado como um fator muito importante, tal como a descrição dos produtos, as suas fotos, e a existência de opções de pagamento.

É igualmente importante a usabilidade do *site*, a possibilidade de visualizar os comentários dos outros clientes. Por sua vez saber quem é trabalha no *website* não é um aspeto valorizado.

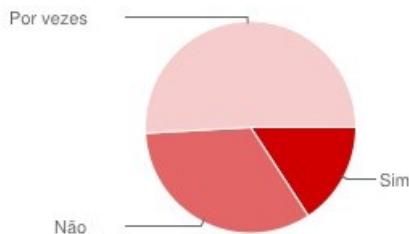
QUESTÃO: A EXISTÊNCIA DE VÁRIAS FORMAS DE PAGAMENTO ONLINE É UM FATOR DETERMINANTE DE COMPRA?



Como é possível verificar pelo gráfico 89% das resposta foi o sim.

Figura 14 - A existência de várias formas de pagamento online é um fator determinante de compra?

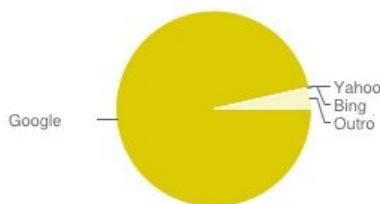
QUESTÃO: A NECESSIDADE DE EFETUAR O REGISTO ANTES DE COMPRAR FAZ COM QUE DESISTA DE EFETIVAR A COMPRA?



A resposta mais representativa foi «por vezes» com 51%, seguidamente 33% responderam não, e o sim 16%.

Figura 15 - Questão: A necessidade de efetuar o registo antes de comprar faz com que desista de efetivar a compra?

QUESTÃO: INDIQUE ATRAVÉS DE SELEÇÃO QUAL É O MOTOR DE BUSCA QUE UTILIZA FREQUENTEMENTE NAS SUAS PESQUISAS?



O motor de busca principal é o Google.

Figura 16- Questão: Indique através de seleção qual é o motor de busca que utiliza frequentemente nas suas pesquisas?

QUESTÃO: QUANDO FAZ PESQUISAS ATRAVÉS DOS MOTORES DE BUSCA, CLICA FREQUENTEMENTE EM APENAS ANÚNCIOS PAGOS?

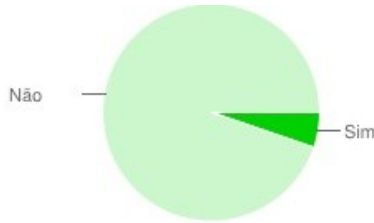


Figura 17 - Questão: Quando faz pesquisas através dos motores de busca, clica frequentemente em apenas anúncios pagos?

A maioria respondeu não, ou seja, as pessoas quando efetuam pesquisas preferem clicar na pesquisa orgânica e não na paga.

QUESTÃO: QUANDO PESQUISA PREFERE CLICAR NOS SITES QUE SE ENCONTRAM NAS PRIMEIRAS POSIÇÕES (1ª/2ª/3ª POSIÇÃO) OU PROCURA LINKS QUE ESTEJAM MAIS AJUSTADOS À SUA PESQUISA?

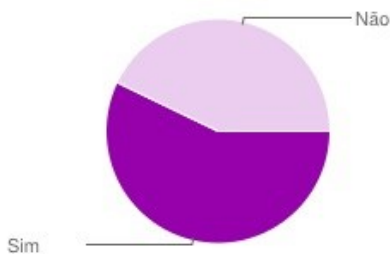


Figura 18 - Questão: Quando pesquisa prefere clicar nos sites que se encontram nas primeiras posições (1ª/2ª/3ª posição) ou procura links que estejam mais ajustados à sua pesquisa?

A maioria dos inquiridos responderam (57%) que sim, e os restantes não.

QUESTÃO: QUANDO FAZ PESQUISAS EM OUTRAS PÁGINAS SENTE-SE ATRAÍDO A CLICAR NOS BANNERS DE PUBLICIDADE QUE O VÃO DIRECIONAR PARA OUTROS SITES?

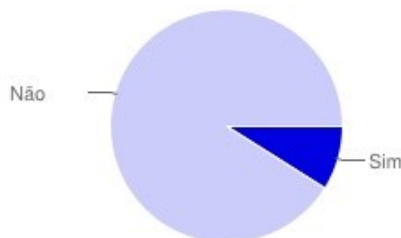
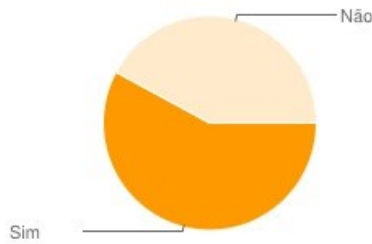


Figura 19 - Questão: Quando faz pesquisas em outras páginas sente-se atraído a clicar nos banners de publicidade que o vão direcionar

A maioria dos indagados respondeu que não sente atração pela publicidade que os direciona para outros sites.

QUESTÃO: QUANDO A PUBLICIDADE, NA REDE DE PESQUISA, APRESENTA OS BENEFÍCIOS DOS PRODUTOS DETALHADAMENTE, ESTA CHAMA-LHE MAIS A ATENÇÃO?



58% dos indivíduos investigados responderam sim a esta questão.

Figura 20 - Questão: Quando a publicidade, na rede de pesquisa, apresenta os benefícios dos produtos detalhadamente, esta chama-lhe mais

QUESTÃO: OS ANÚNCIOS, NA REDE DE PESQUISA, QUE EVIDENCIAM OS PREÇOS DESPERTAM-LHE MAIS INTERESSE?

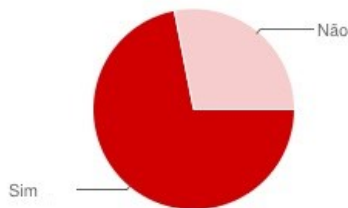


Figura 21- Questão: Os anúncios, na rede de pesquisa, que evidenciam os preços despertam-lhe mais interesse?

Como é possível verificar através do gráfico a resposta afirmativa foi a que obteve um maior número de respostas, ou seja, 72% dos inquiridos responderam que privilegiam os anúncios que evidenciem o preço.

4.3 Caracterização dos clientes

A empresa dedica-se à comercialização de artigos *online* para viagens, sejam estas para um contexto de negócio ou de lazer, e por isso estamos perante duas tipologias específicas de clientes:

- ✓ O cliente que pretende malas para viagens para um contexto de lazer;
- ✓ E o cliente que precisa de malas no âmbito profissional.

Conclusão: Tendo por base que as marcas comercializadas na loja *online* se posicionam no segmento *performance*/luxo, pode inferir-se que os principais clientes da loja são pessoas com um poder de compra superior à média e que, por isso, a nível profissional

são quadros médios ou superiores das empresas; logo, a grande maioria deverá ter formação universitária ou superior e encontrar-se na faixa etária entre os 35-55 anos, do sexo masculino.

4.4 Concorrentes

De um modo abrangente define-se como concorrentes da TBS todas as lojas físicas que vendam malas de viagem, sejam estas lojas de rua, supermercados ou em grandes espaços comerciais.

Tratando-se do objeto de estudo uma loja *online*, considera-se como concorrentes diretos outras lojas *online* que vendam malas de viagem do mesmo segmento, luxo/performance. Nesse sentido os concorrentes diretos são outras lojas *online* sediadas na Europa que comercializam as mesmas marcas.

Os *sites* da concorrência foram selecionados tendo como critério a sua searchability para as *keywords* Rimowa e Tumí, pois são estas as marcas que têm mais impacto nas vendas do TBS.







Site	origem	Marcas			Benchmarking	
		Rimowa	Tumi	Outras	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	DE				Indexado no Google .pt	Design pouco clean
					Adwords no Google .de	Certificados segurança pouco visíveis
					Bom a nível de usabilidade	Fraca exposição dos produtos
					Avaliação dos clientes	Carrinho de compras extenso c/ 5 fases
					Preços inferiores em 4,5%	Não existe tradução para português
					Descontos adicionais mediante pagamento por transferência (3%)	
					Oferta de custos de transporte fora do país	
	DE				Indexado no Google .de	Não Indexado no Google .pt
					Investimento só em SEO	Carrinho de compras extenso c/ 5 fases
					Design clean/reflecte posicionamento	Não existe tradução para português
					Bom a nível de usabilidade	Fora do país não oferecem os custos de transporte
					Preços inferiores em 4,5%	
					Descontos adicionais mediante pagamento por transferência (5%)	
					Variadas formas de pagamento	
					Avaliação dos clientes	
					Mt. boa exposição dos produtos	
					Benefícios adicionais (vouchers de desconto)	
	DE				Adwords no Google .de	Não Indexado no Google .pt
					Design Clean	Não Indexado no Google .de
					Bom a nível de usabilidade	Carrinho de compras extenso c/ 5 fases
					Avaliação dos clientes	Google .pt sem Adwords
					Boa exposição dos produtos	Não existe tradução para português
					Oferta de custos de transporte fora do país	
					Descontos adicionais mediante pagamento por transferência (5%)	
					Preços inferiores em 4,5%	
	US				Exclusivos da Rimowa	Carrinho de compras c/ 4 fases
					Indexado no Google .pt	Preços praticados superiores em 33%
					Design Clean	Fora do país não oferecem os custos de transporte
					Site intuitivo	Não existe tradução para português
					Boa exposição dos produtos	
	US				Adwords no Google .pt	Não Indexado no Google .pt
					Design Clean	Carrinho de compras c/ 4 fases
					Bom a nível de usabilidade	Preços praticados superiores em 3%
					Chat	Fora do país não oferecem os custos de transporte
	NL				Adwords no Google .pt	Não existe tradução para português
					Design Mt. bom/reflecte posicionamento	
					Mt. bom a nível de usabilidade	
					Mt. boa exposição dos produtos	
					Descontos adicionais mediante pagamento por transferência (5%)	
					Excelente carrinho de compras	
					Benefícios adicionais gifts	

Tabela 7- Comparação ente os vários concorrentes

Fonte: Autor

Conclusões:

- ✓ O Koffer-direct e Firstclassecases são os principais concorrentes;
- ✓ O Koffer-direct é o que apresenta mais pontos fortes e Firstclassecases menos pontos fracos;
- ✓ O Koffer-direct é o principal concorrente a nível de vendas referente à Rimowa e da marca Tumi é o Firstclassecases;

Os principais concorrentes apresentam benefícios adicionais no momento do *checkout*, o Koffer-direct apresenta a possibilidade de escolha de um *voucher* de desconto junto de um parceiro estratégico e o Firstclasssecases oferece um *gift* já pré-selecionado.

No que respeita à exposição do produto: ambos apresentam filtros de pesquisa para facilitar a procura, apresentam descrições detalhadas dos produtos (descrição, propriedades, detalhes técnicos), possibilidade de visualização do produto em 360°, *customer reviews*, e certificados de segurança em grande destaque.

Ambas as marcas oferecem ainda desconto de 5% mediante a escolha de pagamento através de transferência bancária.

Após esta análise constata-se que é necessário efetuar um conjunto de alterações a nível de funcionalidades na TBS para atingir o nível da concorrência, assim como adicionar benefícios subjacentes ao ato de compra, de modo a que os clientes sintam que existe uma vantagem efetiva em comprar na TBS em detrimento dos restantes concorrentes.

Importa referir ainda que os *gifts with a purchase* (GWP) neste tipo de negócio oferecem uma vantagem competitiva significativa e, como tal, são um elemento merecedor de especial atenção.

4.5 Oportunidades

- ✓ **Comércio eletrónico em expansão.** O crescimento das compras pela *internet* tem sido muito elevado nos últimos anos e é expectável que se mantenha a tendência.
- ✓ **Crescimento da procura de bens de luxo.** Um mercado em franca expansão.
- ✓ **Crescente utilização de dispositivos móveis ligado em rede.** O consumidor cada vez mais utiliza os dispositivos móveis no ZMOT.
- ✓ **Ligação mais fácil e acessível à Internet.** Hoje em dia é possível estar ligado sempre à rede.

✓ **Marcas comercializadas com potencial de crescimento no mercado português.**

A Rimowa apresenta índice de crescimento no mercado português como foi visto.

✓ **Potencial para parcerias.** Parceria com empresas do meio para potenciar a

notoriedade da marca. Parceria B2B para aumentar a carteira de clientes.

4.6 Ameaças

✓ **Ambiente concorrencial agressivo.** Existe uma grande concorrência de *sites*

estrangeiros de empresas com maior capacidade de investimento.

✓ **Preferência pela compra deste tipo de produtos em lojas físicas.** Os Portugueses

ainda não encaram a Internet como meio preferencial para adquirir produtos.

✓ **Mercado *online* muito dinâmico.** Necessidade constante de atualização em

relação às novas tecnologias.

✓ **Crise financeira.** Com a crise financeira assistimos à diminuição do poder de

compra dos clientes.

✓ **Alguma desconfiança em relação às compras pela *internet*.** Existe ainda alguma

desconfiança dos clientes em relação à segurança das compras pela *internet*,

embora essa desconfiança tenda a desaparecer com as novas gerações.

5. ANÁLISE INTERNA

5.1 Pontos fortes

- ✓ **Baixos custos fixos.** A inexistência de custos fixos com infraestruturas (loja, armazém), necessidade de poucos recursos humanos leva a uma estrutura de custos fixos muito leve.
- ✓ **Gestores jovens e inovadores.** Os gestores são jovens, ambiciosos, dinâmicos e empreendedores.
- ✓ **Existência de *showroom*.** A existência de *showroom*, por ser uma existência física, leva a uma maior credibilidade na marca.
- ✓ **Utilização da estrutura logística existente de apoio às lojas.** A estrutura logística existente do *core business* da empresa sustenta o negócio *online*.
- ✓ **Elevada integração e visibilidade no nicho de mercado.** A Modiborse e Gateleven tem uma presença forte no sector da distribuição e do retalho.
- ✓ **Site apelativo.** Design *clean* e agradável que reflete o posicionamento dos produtos de luxo, apresente selo de confiança *online* e certificado de segurança.
- ✓ **Tempos de entrega reduzidos.** A existência de *stocks* e um bom serviço de entregas permite oferecer tempos de entrega reduzidos ao cliente.

5.2 Pontos fracos

- ✓ **Marca da loja *online* com pouca notoriedade.** Marca com necessidade de criar notoriedade no mercado *online*.
- ✓ **Reduzido investimento em comunicação.** *Budget* reduzido para este efeito.

- ✓ **Preços pouco competitivos.** Por imposição das marcas comercializadas temos que utilizar o PVP recomendado.

- ✓ **Usabilidade deficitária da loja *online*.** Formato de pesquisa muito rudimentar.

- ✓ **Falta de recursos humanos especializados.** Optou-se por ter custos fixos baixos no arranque da atividade.

6. ANÁLISE COMPETITIVA

6.1 SWOT

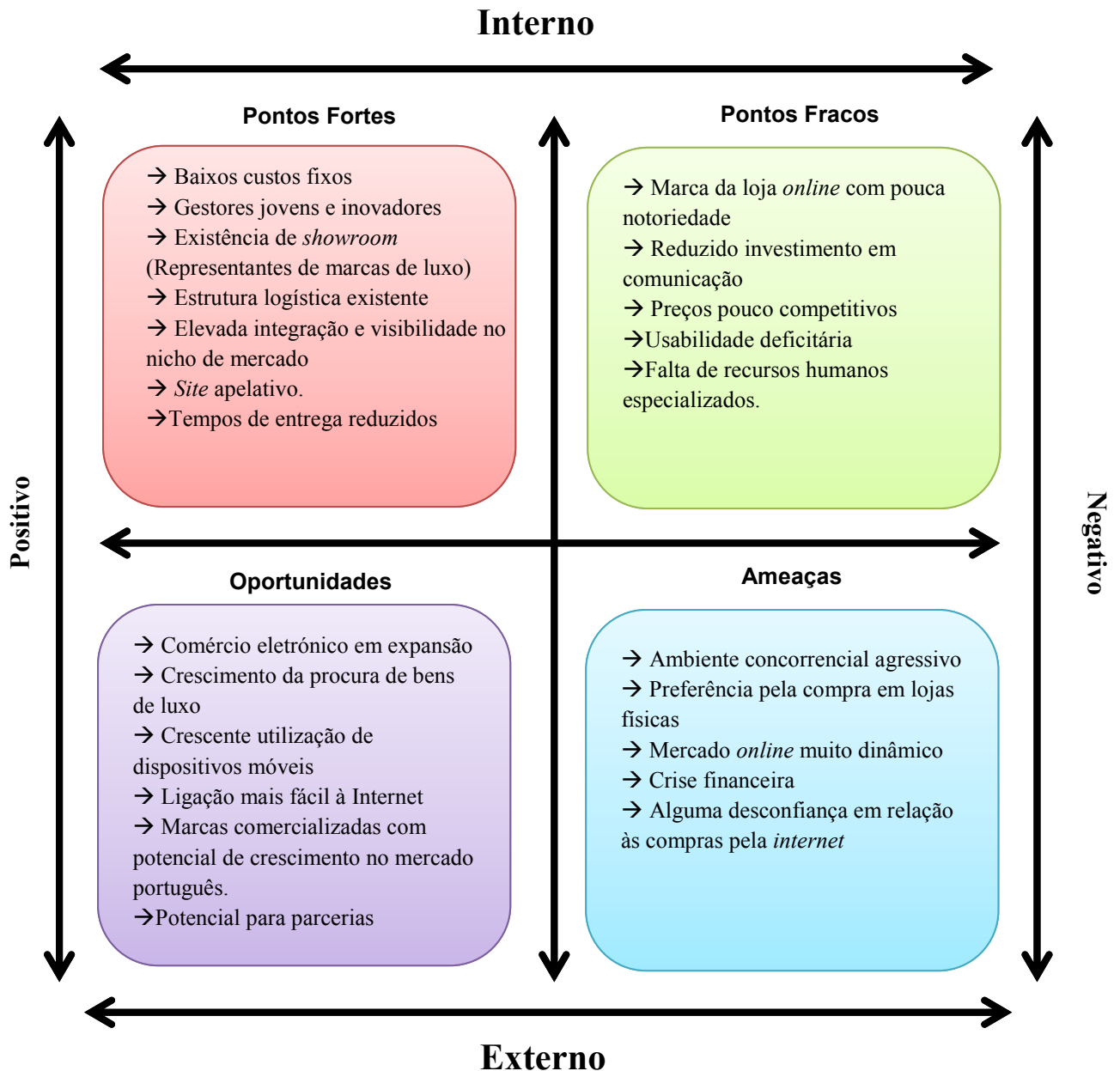


Figura 22 - Análise SWOT
Fonte: Autor

Seguidamente identificam-se os pesos e estimativa de evolução de cada ponto assinalado anteriormente.

PONTOS FORTES	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	E	M	F	↗	=	↘
Baixos custos fixos do negócio	X				X	
Gestores jovens e inovadores		X			X	
Existência de <i>showroom</i>			X		X	
Estrutura logística existente	X					
Elevada integração e visibilidade no nicho de mercado			X		X	
<i>Site</i> apelativo		X		X		
Tempos de entrega reduzidos	X				X	

Tabela 8- Pontos Fortes
Fonte: Autor

Os pontos fortes mais relevantes são os baixos custos fixos, a estrutura logística existente e os reduzidos tempos de entrega.

PONTOS FRACOS	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	E	M	F	↗	=	↘
Loja <i>online</i> com pouca notoriedade		X				X
Reduzido investimento em comunicação		X				X
Usabilidade deficitária	X				X	
Falta de recursos humanos especializados.		X			X	

Tabela 9 - Pontos Fracos
Fonte: Autor

O ponto fraco mais crítico é a má usabilidade atual do *site*.

AMEAÇAS	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	E	M	F	↗	=	↘
Ambiente concorrencial	X				X	
Preferência pela compra em lojas físicas		X				X
Mercado <i>online</i> muito dinâmico	X				X	
Crise financeira		X				X
Alguma desconfiança em relação às compras pela <i>internet</i>		X				X

Tabela 10 – Ameaças
 Fonte: Autor

As ameaças mais importantes são o ambiente concorrencial e o mercado *online* dinâmico.

OPORTUNIDADES	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	E	M	F	↗	=	↘
Comércio eletrônico em expansão		X		X		
Crescimento da procura de bens de luxo		X			X	
Crescente utilização de dispositivos móveis	X				X	
Ligação mais fácil à Internet		X				X
Marcas comercializadas com potencial de crescimento no mercado português.	X			X		
Potencial para parcerias no sector do turismo.		X		X		

Tabela 11- Oportunidades
 Fonte: Autor

As oportunidades com maior relevância são crescente utilização do dispositivos móveis, e as marcas comercializadas revelarem potencial de crescimento no mercado português.

6.2 SWOT sistémica

A SWOT sistémica deve ser desenvolvida de modo a entender como as forças e fraquezas da empresa podem influenciar as oportunidades e ameaças, tipificando as seguintes variáveis:

- ✓ *Challenge*
- ✓ *Constraint*
- ✓ *Alertness*
- ✓ *Danger*

Challenge: quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?

A elevada integração e visibilidade dos promotores no nicho de mercado permite fazer parcerias com outras empresas.

A existência de *showrooms* permite aos clientes de produtos de luxo terem uma experiência de compra personalizada.

Constraint: quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?

A marca da loja *online* com pouca notoriedade torna mais difíceis as parcerias com outras empresas.

A usabilidade deficitária do *site* dificulta a visitas provenientes de dispositivos móveis.

Alertness: quais são as forças que permitem à empresa superar possíveis ameaças?

A elevada integração e visibilidade no nicho de mercado diminui a desconfiança em relação às compras pela internet.

A existência de *showroom* colmata a preferência por compras feitas em lojas físicas.

Os baixos custos fixos do negócio amortecem o efeito da crise financeira.

O design *clean* reflete o posicionamento de luxo e o selo de confiança atenuam a desconfiança em relação às compras feitas pela internet.

Os gestores jovens e inovadores acompanham o dinamismo do mercado online.

***Danger*: quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?**

Os preços pouco competitivos aumentam a vantagem da concorrência.

A falta de recursos humanos especializados impulsiona a compra nas lojas físicas.

Usabilidade deficitária impulsiona a preferência por *sites* da concorrência.

A empresa deve ficar especialmente atenta aos itens da variável *Danger*, monitorizando-os, tentando assim ultrapassar as fraquezas referidas.

6.3 Fatores críticos de sucesso

Através da SWOT sistêmica deteta-se que existem algumas fraquezas que podem limitar o sucesso da iniciativa.

É essencial a empresa conseguir aumentar a notoriedade e imagem da marca para o sucesso do negócio.

É imprescindível apostar na excelência do serviço e na personalização da relação com o cliente, “mimando-o”.

A constante atualização e escalabilidade do portal, num mercado tão dinâmico como o das tecnologias de informação, é fundamental para o sucesso do negócio.

6.4 Target e posicionamento

Target

Com base no estudo realizado e na análise do histórico de compras identifica-se o público-alvo da TBS como sendo indivíduos de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 27 e os 55 anos, com formação universitária ou superior, pertencentes a quadros médios e superiores das empresas, e membros das classes sociais média-alta e alta. São pessoas que viajam com regularidade e, por norma, muito ocupadas, preferindo assim a comodidade do ambiente *web* para realizar as suas compras.

Posicionamento

A identidade da loja *online*, por um lado, passará pela associação ao *core value* das marcas que comercializa. Como mencionado anteriormente, o segmento dos produtos comercializados na *webstore* em causa pertence ao segmento *premium* e luxo */performance* e como tal o posicionamento da Travel & Business Store deve refletir isso mesmo, luxo e alta *performance*.

Por outro lado, a TBS pretende diferenciar-se relativamente à concorrência pela sua capacidade de entregas rápidas e gratuitas no território português, ou seja, o intuito é posicionar a TBS face à concorrência como a loja *online* com o serviço de entregas mais rápido a nível nacional.

Portanto a Travel & Business Store pretende ser percecionada como a 1ª loja *online* de malas de viagem de luxo, que oferece o serviço de entregas mais rápido e que, por isso, é destinada aos viajantes mais exigentes.

Posicionamento: *Produtos de luxo & alta performance de entregas.*

7. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

7.1 Missão, Visão e Valores

Missão

A Travel & Business Store pretende estar sempre em constante evolução, com o intuito de ser a loja *online* mais bem-sucedida no seu ramo de atividade. A excelência do serviço prestado aos clientes é a sua principal característica distintiva.

Visão

Pretende-se ser líder de mercado no comércio de malas de viagem de luxo, onde a inovação será sempre a *drive* condutora do negócio.

Valores

- ✓ **Ambição.** A TBS pretende ser a melhor loja *online* no mercado onde atua.
- ✓ **Inovação.** Capacidade para surpreender o mercado e criar sempre novas propostas de valor para os clientes e parceiros.
- ✓ **Orientação para o Cliente.** Pretende-se oferecer um serviço de excelência ao cliente pois este está sempre em primeiro lugar.
- ✓ **Confiança.** A integridade será sempre o mote da relação com os clientes fornecedores e parceiros

7.2 Objetivos

Seja qual for o domínio de atividade é útil saber o que se pretende atingir antes de se definir o percurso a seguir, por isso torna-se essencial definir objetivos de modo a que a visão da empresa se torne clara.

Assim, considerando a análise da envolvente em que este negócio se insere definem-se os 4 seguintes objetivos estratégicos para o negócio:

Vendas

- ✓ Aumento do volume de vendas em pelo menos 17% ao ano, até 2019.
- ✓ Alcançar em 2020 um volume de faturação de pelo menos 275 mil euros.

Notoriedade da marca

- ✓ Aumentar em 2014 50% do número total de visitantes em relação ao ano anterior.
- ✓ Elevar em 50% o número de visitas de origem orgânica em 2015.
- ✓ Aumentar para o dobro o tempo médio de visita no *site* para 2015.

Fidelização de clientes

- ✓ Frequência de contacto, 30% dos clientes com segunda compra até final 2016, e 50% até 2017.
- ✓ Menos de 5% insatisfeitos no inquérito de satisfação anual de 2015.

Inovação e tecnologia

- ✓ Desenvolver novas funcionalidades no *site*, todos os anos, de modo a que este dê sempre resposta às necessidades de atualização do mercado onde se insere, e para que se diferencie da concorrência.

8. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

8.1 Marketing-Mix

8.1.1 Produto – Proposta de valor

A TBS pretende ser reconhecida como retalhista *online* de malas de viagem do segmento de luxo.

Pretende também vender pequenos acessórios, tais como porta-cartões e carteiras de reconhecida qualidade.

A empresa deseja tirar partido da *internet*, um canal tecnológico e em franca expansão para chegar ao cliente do mercado europeu.

São oferecidas políticas de devolução e garantia dos equipamentos vendidos.

A TBS pretende ser diferenciadora, pelas iniciativas inovadoras, pelas parcerias e pela proposta de valor individualizada que oferece aos seus clientes.

8.1.2 Preço

O fator preço no ambiente *web* é um aspeto crucial na medida em que o comprador-tipo no ambiente *online* procura preços mais baixos do que os praticados no comércio tradicional.

Na medida em que o próprio ambiente *web* também é extremamente competitivo torna-se fulcral não praticar preços superiores aos da concorrência, nesse sentido vão ser executadas revisões periódicas aos preços para garantir a manutenção da competitividade em relação às outras lojas *online*.

Importa referir que a prática de preços inferiores aos estipulados pelas marcas, por questões relacionadas com rentabilidade do negócio, não é uma via a considerar.

Assim, torna-se essencial comunicar uma proposta de valor *online* - leia-se benefício - para que os potenciais clientes optem pelos produtos da TBS em detrimento dos da concorrência.

Benefício que pode ser um *gift with the purchase* (GWP), uma vantagem junto de um parceiro estratégico, ou em prol duma causa social.

8.1.3 Distribuição

O canal de distribuição por excelência será a *internet*, embora as participações em eventos possam também alavancar as vendas.

A distribuição física dos produtos continuará a ser realizada pelo grupo Rangel, a nível nacional, e com a Fedex para expedições internacionais, pois ambos os fornecedores têm demonstrado agilidade nas entregas, cumprindo prazos de entrega diminutos.

De modo a efetuar a diferenciação face à concorrência e a fortalecer a marca, transmitindo confiança e impressionando o cliente, vão ser criadas embalagens com requinte de modo a que o cliente se sinta único e especial.

8.1.4 Promoção

Abaixo estão listados os tipos de comunicação que a empresa vai usar, por ordem de importância:

- ✓ ***Email Direto:*** Será implementada uma newsletter para envio aos clientes registados no *site*.

Vai ser utilizada uma ferramenta mais completa de *e-mail marketing*, o *icontact*, em detrimento da disponível pelo *backoffice* do site, pois esta, permite monitorizar com eficácia os envios realizados, pois disponibiliza *dashboards* como: a taxa de aberturas, taxa de *bounced*, de subscrições, queixas e testes A/B.

A periodicidade será mensal, para não se tornar um meio de comunicação intrusivo e sem relevância.

Os conteúdos, que irão ser redirecionados para o blogue (onde podem ser lidos na totalidade), serão alusivos às novidades das marcas, por exemplo: prémios, parcerias com *designers* de renome, novidades tecnológicas do setor, destinos de

sonho, parcerias realizadas, livros sobre viagens, filmes e documentários de viagens e *brand activism*.

- ✓ **Relações Públicas online:** De modo a potencializar o ZMOT, pretende-se contratar embaixadores de marca para falarem dos produtos comercializados nas suas redes sociais e desenvolver um blogue para promover as malas (leia-se as marcas da TBS) sobre os conteúdos completos, já referidos na *newsletter*.

O blogue terá um papel fundamental, por um lado funcionará como *landing page* das redes sociais e *newsletter*, pois será possível ler os artigos completos e, por outro lado, irá fazer o redirecionamento de tráfego segmentado para o *site*, pois o intuito é “prescrever” qual é a mala de viagem mais indicada para determinado contexto de viagem e estilo de vida.

Assim como a marca Luis Vuitton, na sua estratégia de comunicação, faz alusão às viagens, nomeadamente na sua campanha de 2009, lançada em comemoração do 40^a aniversário da chegada à Lua pelo Homem, considera-se que esta estratégia também é interessante para a TBS, claro está numa óptica diferente. Por exemplo, pretendemos todos os meses divulgar um novo livro de viagens, no âmbito do qual seria apresentada uma a biografia do autor (p.e Júlio Verne), sumário da história, ilustrações ou biografias, com o objetivo de destacar extratos onde sejam mencionados artigos de viagens como malas e acessórios, documentados com fotos.

No que respeita aos embaixadores de marca, antevê-se que a Mariza (fadista) por ser conhecida a nível internacional e realizar muitas viagens possa utilizar a sua página do Facebook, actualmente com mais de 277000 gostos, para divulgar a sua mala de viagem Rimowa e potencializar assim o WOM desta marca.

- ✓ **Exibições:** Participação em feiras de turismo, BTL por exemplo, em parceria com um hotel de luxo.

A ideia passa por potencializar a parceria que temos com o Hotel D. Pedro e quando este faz a sua exibição anual na BTL em formato, *product placment* e deste modo divulgar o serviço de oferecemos de reparações, 24 horas 7 dias por

semana, sem que o cliente tenha de se ter de deslocar do hotel para reparar qual problema que venha a ocorrer com a sua mala (p.e. esquecimento do código de abertura).

- ✓ **Publicidade:** Serão contactados outros *sites* alinhados com o *target* e com a temática para colocar *banner* da TBS e continuar a realizar campanhas de *adwords* e otimização dos motores de busca.
- ✓ **Patrocínio e mecenato:** Estão definidos patrocínios em dois torneios de golfe promovidos pela TAP associado ao programa vitória.

O valor do patrocínio será feito através da oferta de produtos no valor de 1000€ (suportado metade pela marca) e as contrapartidas serão:

- Logo no cartaz institucional dos torneios (Club house);
- Banner junto aos buracos 1 e 18 (Green);
- Imagem em destaque na sala (entrega de prémios);
- Logotipo na página web dedicada ao evento (Site);
- Passagem do Vídeo de cobertura do torneio (vídeo de bordo).

- ✓ **Embalagens:** Estas irão ser de cor preta (cor associada ao luxo) e irão ter um forro aromatizado com logo específico da marca, de modo a que o cliente sinta que está a ter um tratamento requintado.

As embalagens vão ser produzidas pelas marcas, pois ao constatarem que o canal *online* tem cada vez mais importunância para ao acréscimo das vendas, pois consideram que a primeira impressão transmitida pela embalagem pode substituir, em grosso modo, o atendimento personalizado nos pontos de venda.

- ✓ **Passa a palavra (WOM):** A empresa vai recorrer às redes sociais, tendo com estas os seguintes objetivos e metodologia:
 - **Facebook** - Criar *engagement*, interagir com os utilizadores, comunicar com os fãs, aumentar o tráfego nos canais: *site* e *blogue*.

A metodologia passa por fazer posts diários com mais uma informação ou imagem ou vídeo sobre o tema. Pedir feedback sobre viagens, concursos de posts com fotos de viagens (a mais original, ou no sítio mais exótico), a ideia é partilhar conteúdos que sejam de interesse para o seguidor sem serem necessariamente sobre a marca mas sim relevantes para o *target*, mas sempre tendo em mente o redireccionamento para o blogue.

- **Twitter** - Gerar *Buzz* e recolher informação sobre o público-alvo.

A estratégia passa por divulgar fatos de interesse sobre o tema do mês (sobre o Autor, o local, a viagem em si) que remetam para o Blogue (onde tema é apresentada em todo o detalhe).

- **Canal de Youtube TBS** – Divulgar os vídeos produzidos pelas marcas legendados em português e conteúdos relevantes e aparecer bem colocados nas pesquisas dos motores de busca.

No que respeita à metodologia pretende-se ter playlists com vídeos de locais associados ao tema do mês. A ideia é partilhar vídeos interessantes de outros canais, sejam canais oficiais de cidades ou países, ou de viajantes. O enfoque passa por criar conteúdo e atrair pessoas para o canal indiretamente, sem forçar o produto ou marca junto do potencial cliente.

- **LinkedIn** – Estabelecer contactos profissionais, comunicar com utilizadores com poder de compra, promover ações de produtos mais seletivos e específicos, partilhar conhecimento e *know-how* com os clientes e potenciais clientes.

Fluxo de comunicação e monitorização

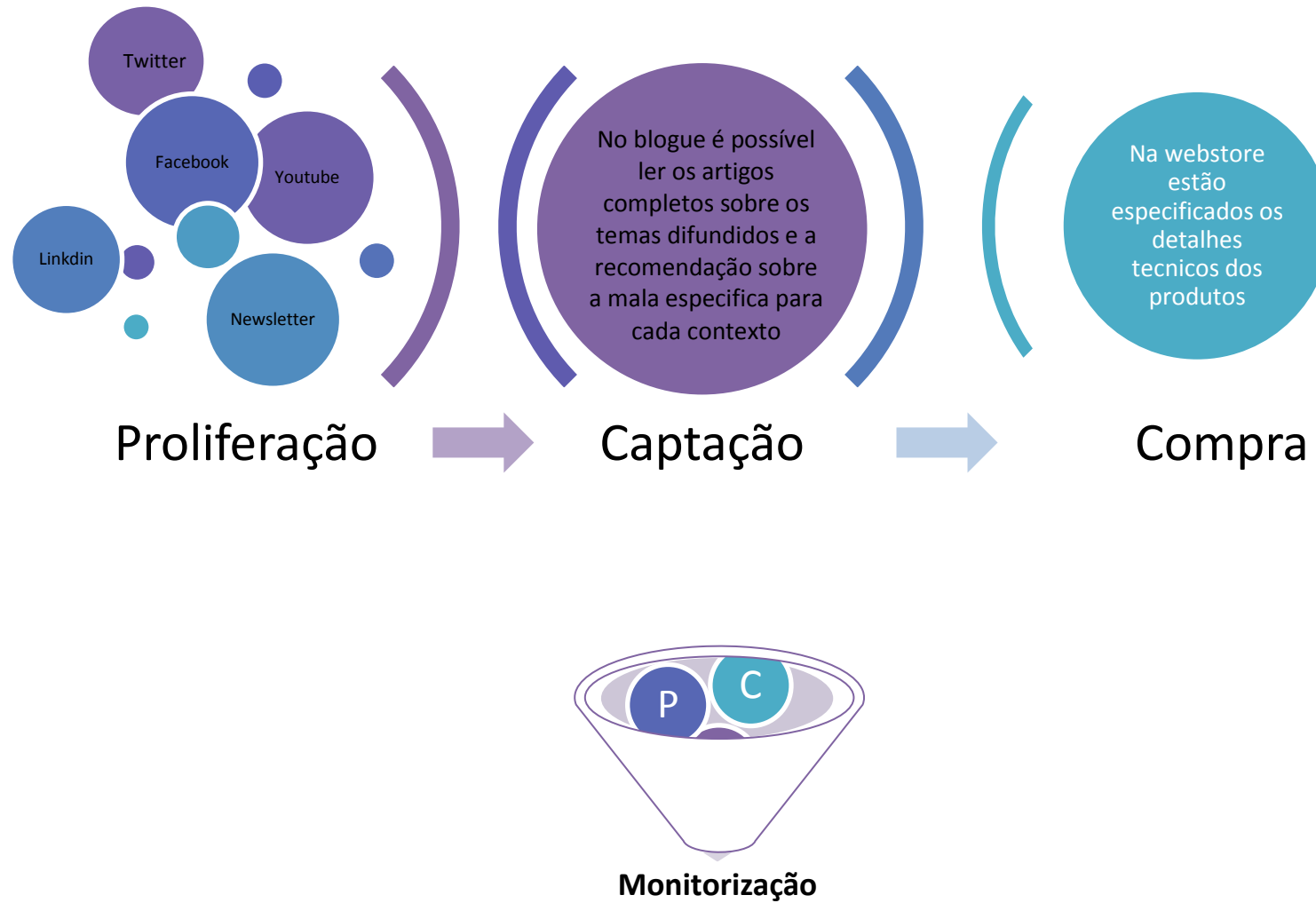


Figura 23 - Fluxo de comunicação e monitorização
Fonte: Autor

Plano de comunicação

Na tabela seguinte pode observar-se a calendarização das ações de comunicação previstas para fase de expansão da empresa com o intuito de concretizar os objetivos atrás descritos.

Atividades	2015												2016	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
SEM														
Google adwords	[Grey bar]												...	
SEO														
On-Page	[Grey bar]												...	
Off-page							[Grey bar]						...	
Email-marketing														
Newsletters	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	...	
Redes Sociais														
Facebook	[Grey bar]												...	
Twitter	[Grey bar]												...	
Youtube	[Grey bar]												...	
Linkdin	[Grey bar]												...	
Blogue	[Grey bar]												...	
Eventos														
BTL														
Torneio de Golf			1				1				1			
Publicidade Contextual														
Parceiros													
Banners	[Grey bar]				[Grey bar]				[Grey bar]					
Newsletters	1	1			1	1			1	1				

Meses
 1 Quantidade

Tabela 12 - Calendarização das ações de comunicação

Fonte: Autor

8.1.5 Pessoas

O facto de ser uma loja *online* permite a automatização de muitos processos, como tal a TBS já tira partido dessa funcionalidade, pois o processo de compra é automatizado.

O *site* disponibiliza auto-respostas aos *emails* de clientes, apostando na brevidade de resposta, e tem *emails* de notificação do estado das encomendas com os diferentes

passos (encomenda recebida, enviada...) para que o cliente possa fazer *follow-up* da sua encomenda.

Está equacionado um número 808 para o atendimento telefónico estar disponível uma parte do dia, sendo que no restante tempo o cliente poderá ouvir um anúncio e deixar mensagem.

No entanto já existe uma página de *FAQs* para responder às dúvidas mais frequentes dos clientes, assim como uma funcionalidade de pesquisa de produtos, de forma a minimizar a necessidade do cliente contactar a empresa. Para dar forma ao processo de expansão vai ser necessário contratar em regime de *outsourcing* um *webdesigner*, um *copywriter* e um programador.

8.1.6 Evidências físicas

Para garantir a confiança dos clientes é necessário disponibilizar algumas evidências físicas da empresa, começando pelo *site* que tem que ser desenhado com um aspecto profissional e funcional. Será, então, necessário oferecer certas garantias de serviço, tais como:

- ✓ Política de devolução em destaque;
- ✓ Opiniões de clientes em local de acesso geral;
- ✓ Manter os artigos actualizados;
- ✓ Destacar a existência de *show-room* para aumentar a notoriedade de marca e confiança do consumidor;
- ✓ Evidenciar que as entregas são realizadas no prazo máximo de 48 horas.

8.1.7 Processos

Os processos são cruciais para o sucesso de qualquer negócio. Algumas questões que têm de ser otimizadas e outras implementadas para permitirem um processo de expansão consistente. Tais como:

- ✓ Ter os produtos no *site* com descrições, especificações técnicas e vídeos;

- ✓ Atualização periódica dos catálogos;
- ✓ Ter estimativas de entrega dos artigos para o cliente;
- ✓ Fazer notificação de encomenda recebida e de evolução do estado da mesma;
- ✓ Possibilidade de impressão de faturas a partir do *site*;
- ✓ Navegação adequada a dispositivos móveis.

8.1.8 Parcerias

- ✓ Colocação de *banners* em *sites* dirigidos ao *target*;
Ex: www.acidadenapontadosdedos.com da colunista Sancha Trindade.
Esta parceria será semelhante à que ela faz com a marca Leica.
- ✓ Oferta de vantagens para os clientes TapVictoria (troca e oferta de milhas);
Realizar pontuais de ofertas de milhas, por exemplo oferecemos o dobro das milhas sobre o valor gasto, isto é, se um cliente comprar um artigo de 500€ irá ganhar 1000 milhas bónus.
Ou a outra vertente passa por trocar as milhas acumuladas bonus por artigos determinados.
- ✓ Parcerias com hotel de 5 estrelas numa vertente de divulgação de serviços *premium*, reparações de problemas de ter necessidade de se deslocar do hotel.

8.2 Site e recursos tecnológicos

A tecnologia utilizada na construção do *website* foi o *Prestashop*, uma vantajosa solução *opensource*, que apresenta muitos recursos avançados. A grande vantagem que este programa oferece comparativamente com os restantes *CMS (Content Management System)*, nomeadamente o *Joomla* e o *Drupal*, é que o *Prestashop* é uma solução especialmente idealizada para o comércio eletrónico.

Esta supremacia é essencialmente sentida a nível das funcionalidades que o *backoffice* apresenta, pensadas para uma adequada gestão de *e-commerce*, pois consegue-se facilmente obter métricas sobre vendas, perceber quais são as palavras-chave mais

relevantes, conhecer a origem dos visitantes. Permite, assim, extrair indicadores que possibilitam tomar decisões com base em dados reais e deste modo efetuar o devido *marketing* relacional.

Importa salientar que a grande vantagem em utilizar um *CMS*, em detrimento dum *website* construído de raiz, para além do custo mais reduzido, é a sua escalabilidade. Por isso de forma relativamente fácil é possível adequar o *site* aos dispositivos móveis, pois a comunidade *Prestashop* já disponibiliza de forma gratuita um *template* em HTML5 pensado para *mobile-commerce*.

Na fase de expansão devem existir modificações nos seguintes aspetos:

- Incluir mecanismo de filtragem - pesquisa seletiva - no *site*;
- Modificar o modo de exposição dos produtos. Em vez de ser em *slide*, ser igual às apresentações comuns, de modo a evitar a frustração no visionamento;
- Equaciona-se um mecanismo de *chat* para esclarecimentos de dúvidas em *real time*;
- Ter um espaço para *customer reviews* na página do produto;
- Habilitar o *site* de modo a que seja possível divulgar os vídeos dos produtos, através do *Youtube*;
- Alterar o processo de *checkout* para 3 passos, todos estes na primeira página;
- Aumentar os modos de pagamentos e relacioná-los com descontos adicionais;
- Introduzir novas marcas e retirar aquelas que apresentam menos potencial;
- Efetuar o envio pertinente de *newsletters* para os clientes que querem receber mais informação;
- Contínua otimização do *site* para motores de busca *on-page*;
- Permitir que o *site* seja personalizável ao gosto do cliente;
- Habilitar o *site* para dispositivos móveis;
- Atualização de design.
- Possibilidade de partilha da compra feita para o *Facebook*.

8.3 Recursos

8.3.1 Recursos humanos

Atualmente o controlo do negócio, incluindo a monitorização de indicadores, a atualização do catálogo, a gestão da campanha de *adwords* e o SEO são tarefas realizadas pela promotora desta tese.

A contabilidade organizada e gestão de *stocks* são realizadas pelos Recursos Humanos da “empresa-mãe”, a Modiborse. Esta faculta ainda o local de trabalho e *showroom*.

Como já referido, a distribuição dos produtos é feita em regime de *outsourcing*, recorrendo a empresas especializadas.

O *housing* e manutenção do *site* (ex: *backups*) são garantidos por uma empresa externa especializada, não sendo necessário empregar recursos internos para esta finalidade.

Para dar forma ao processo de expansão vão ser necessários os seguintes especialistas em regime de *outsourcing*:

- **Webdesigner**
 - ✓ *Layout* relativo à adequação de novas funcionalidades no *site*;
 - ✓ *Layout* do *blog*;
 - ✓ Criação de *banners*;
 - ✓ Conceção do *template* das *newsletters*.

- **Programador**
 - ✓ Desenvolvimento das novas funcionalidades do *site*;
 - ✓ Desenvolvimento do *blogue*;
 - ✓ Adequação da plataforma para *mobile*.
 - ✓ Aplicações para o Facebook

- **Copywriter**
 - ✓ Criação de conteúdos para as redes sociais (*blogue*, *Facebook*, *Twitter*) e *site*;
 - ✓ Monitorização e *clipping* das notícias sobre as marcas e a loja *online*;

8.3.2 Budget

Esta análise está detalhada no capítulo de avaliação financeira, no entanto importa referir que a obtenção de financiamento é vital para que a empresa consiga atingir os objetivos propostos.

8.3.3 Tempo

O tempo é o recurso mais difícil de administrar, sendo que no mundo *online* as oportunidades surgem e desaparecem a grande velocidade.

Os responsáveis (leia-se o promotores deste projeto) devem garantir disponibilidade para a gestão das oportunidades e para a concretização das ações definidas em linha com a estratégia.

8.3.4 Pós-venda

É atualmente enviado um *email* personalizado a todos os clientes a agradecer a preferência pela Travel&Business Store, informando-o da data de entrega e respetivo *tracking number*, com a respetiva fatura sempre em anexo.

O *site* contempla uma área de cliente (com *login*) onde é possível verificar o estado da encomenda, histórico de encomendas e futuramente permitirá a possibilidade de impressão de faturas.

A médio prazo será contratado um número especial (808 ou 707) para atendimento dos clientes.

8.3.5 Controlo

A ferramenta de *Backoffice da webstore* foi desenvolvida para permitir obter relatórios, não muito diferenciados aos que se consegue obter com o *Google Analytics*.

Através do *Google Analytics* é possível monitorizar vendas *online*, número de subscrições, taxas de conversão, número de visitantes novos, número de visitantes

reincidentes, duração média da visita, número médio de páginas visitadas, páginas mais populares, origem do tráfego e relatórios específicos.

Nesta fase seria relevante implementar um novo módulo (funcionalidade) que permita obter relatórios do número de clientes com encomenda, encomendas por produto, por tipo de produto, top de vendas e opiniões de clientes.

Seria ainda desenvolvido um inquérito anual para avaliar o nível de satisfação dos clientes.

Relativamente às campanhas de comunicação estas vão ser monitorizadas de maneira distinta, consoante o canal utilizado para aferir resultados.

Importa ainda referir que existem muitas métricas, como é possível verificar nas imagens seguintes, o importante é saber escolher qual é a métrica mais adequada a cada canal de modo a ter os *outputs* mais acertados e assim perceber se estamos a adoptar a estratégia correcta ou se necessitamos de reformulá-la.



Figura 24 - Online metrics

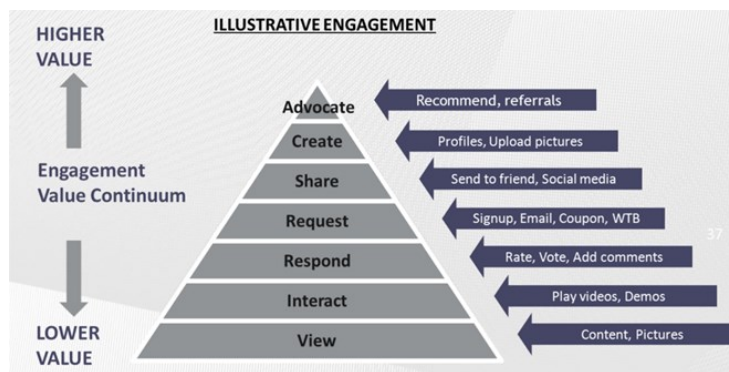


Figura 25- Engagement score

9. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A fase de expansão do projeto está prevista para o segundo semestre de 2014. Seguidamente vão ser descritos os principais requisitos e tarefas para a sua execução.

9.1 Planeamento

A primeira etapa para a expansão do negócio consiste na elaboração do presente plano, com duração aproximada de 4 meses.

9.2 Financiamento

Seguidamente o plano será apresentado ao *board* da empresa, com o intuito de conseguir o necessário financiamento para a expansão do negócio. Estima-se que esta fase tenha a duração de um mês e que aconteça em Maio do presente ano.

9.3 Recursos Humanos

Durante os meses de Maio e Junho pretende-se efetuar o necessário recrutamento e seleção com vista à execução deste projeto. São necessários *skills* ao nível da programação e do *design*, o ideal será recrutar apenas um colaborador que acumule estas duas aptidões, ou então individualmente, em regime de *outsourcing*.

-Recorrer aos estágios profissionais promovidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional são uma hipótese a considerar.

9.4 Site e Blogue

Este requisito estima-se que demore 6 meses (de Junho a Novembro). Portanto, de modo que os serviços contratados sejam executados dentro dos prazos previstos, é necessário recorrer às seguintes fase de conceção:

- *Briefing*, este deve conter o máximo de informação possível referente às novas funcionalidades, assim como os elementos gráficos de comunicação (15 dias);
- Construção das novas propostas de *design* da loja *online*, e na versão *mobile* e blogue (1 mês);
- Aprovação do *design* e arranque do desenvolvimento (4 meses).
- Testes e colocação dos projetos *online* (15 dias).

9.5 Parcerias

As alianças estratégicas vão potencializar o *webdisplay*, o *SEO off-page*, o *ZMOT*, o facto de estar previsto um *restyle* do *site* e um blogue, vai permitir alavancar as parcerias, portanto após a «fase b», em Setembro, começam a estar reunidas as condições para começar a implementar esta ação.

9.6 Controlo

Também na fase de implementação, a monitorização vai ser feita periodicamente de modo a perceber se os objectivos delineados estão efectivamente a ser alcançados.

Esta ação está prevista acontecer em Agosto, Outubro e Dezembro.

As atividades estão previstas ter a seguinte duração e a serem realizadas nos seguintes prazos:

Atividades	2014											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Planeamento	■											
Fianciamento					■							
Recursos humanos					■	■						
Site e blogue						■	■	■	■	■	■	
Parcerias									■	■	■	■
Controlo								■		■		■

Tabela 12 - Plano de implementação
 Fonte: Autor

10. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA

De forma avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto e os recursos financeiros de que a empresa necessita para financiar a atividade de expansão é fundamental analisar os principais mapas e indicadores financeiros. A análise será realizada para horizonte temporal entre 2014 e 2019.

10.1 Pressupostos gerais

Seguidamente apresentam-se os principais pressupostos relativos às projeções financeiras. Importa salientar que a taxa de crescimento de *cash flows* na perpetuidade de (-10%) reflete uma posição conservadora em relação ao projeto. Na Tabela 13 estão apresentados os pressupostos gerais para o desenvolvimento projeções financeiras:

Unidade Monetária	Euros
1º Ano de atividade	2014
Prazo médio de recebimento (dias)	0
Prazo médio de Pagamento (dias)	60
Prazo médio de Stockagem (dias)	75
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação de Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	0%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social- entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social- entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social- pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social- pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	10%
Taxa de IRC	30%
Taxa de Aplicações Financeiras CP	0,70%
Taxa de juro de empréstimos CP	5,60%
Taxa de juro de empréstimos ML prazo	6,60%
Taxa de Juro de ativos sem risco - RF	1.6%
Prémio de risco de mercado	10%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos Cash flows na perpetuidade	-0,1

Tabela 13- Pressupostos gerais

Fonte: Autor

10.2 Volume de negócio

Tendo por base o crescimento do volume de vendas verificado na loja *online* desde o seu início, na ordem dos 18% e os pressupostos apresentados no estudo do mercado específico das malas de viagem, estima-se que o volume de vendas seja o seguinte:

Vendas - Mercado Nacional	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços	18,36%	18,36%	18,36%	18,36%	18,36%	18,36%
Produto A	120.000 €	142.032 €	168.109 €	198.974 €	235.506 €	278.744 €

Tabela 14- Vendas no mercado nacional

Fonte: Autor, adaptado do modelo FINICIA

10.3 Gastos

Os principais gastos inerentes a este projeto são os relacionados com o fornecimento de serviços externos e com o pessoal como é possível verificar nos quadros seguintes.

Serviços Subcontratados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviços especializados						
Trabalhos especializados	6.110,00 €	7.231,80 €	8.559,55 €	10.131,09€	11.991,16€	14.192,73€
Publicidade e propaganda	12.000,00€	14.203,20€	16.810,91€	19.897,39€	23.550,55€	27.874,43€
Honorários	6.500,00 €	7.693,40 €	9.105,91 €	10.777,75€	12.756,55€	15.098,65€
Comissões	173,43 €	205,27 €	242,96 €	287,57 €	340,37 €	402,86 €
Materiais						
Ferramentas e utensílios	120,00 €	142,03 €	168,11 €	198,97 €	235,51 €	278,74 €
Material de escritório	180,00 €	213,05 €	252,16 €	298,46 €	353,26 €	418,12 €
Energias e fluidos						
Eletricidade	1.320,00 €	1.562,35 €	1.849,20 €	2.188,71 €	2.590,56 €	3.066,19 €
Água	396,00 €	468,71 €	554,76 €	659,61 €	777,17 €	919,86 €
Transportes						
Transportes de mercadorias	417,60 €	494,27 €	585,02 €	692,43 €	819,56 €	970,03 €
Serviços Diversos						
Comunicação	684,00 €	809,58 €	958,22 €	1.134,15 €	1.342,38 €	1.588,84 €
Limpeza, higiene e conforto	240,00 €	284,06 €	336,22 €	397,95 €	471,01 €	557,49 €
Total FSE	28.141,03€	33.307,72€	39.423,02€	46.661,08€	55.228,08€	65.367,94€

Tabela 15 - Fornecimento de serviços externos

Fonte: Autor, adaptado do modelo FINICIA

Outros Gastos		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%						
Pessoal	23,75%	5.781	6.842	8.098	9.585	11.345	13.428
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	183	217	257	304	360	426
Subsídio Alimentação	130,46	1.435	1.699	2.010	2.379	2.816	3.333
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal	5%	6.000	7.102	8.405	9.949	11.775	13.937
Formação		450	533	630	746	883	1.045
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		13.849	16.392	19.402	22.964	27.180	32.170
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		32.189	38.099	45.094	53.374	63.173	74.771

Tabela 16 - Gastos com o pessoal

Fonte: Autor, adaptado do modelo FINICIA

10.4 Resultado líquido e *Cash flows*

A Demonstração de Resultados do Exercício obtida para o período de análise pode ser encontrada na Tabela 17, na página seguinte.

Como se pode verificar, o projeto irá gerar um resultado líquido positivo, crescendo ao longo do período em análise.

O *Cash Flow* Operacional apresenta valores negativos no primeiro ano devido ao necessário investimento em fundo maneio. Após esse investimento inicial os *cashes flows* operacionais, nos anos seguintes, mostram-se positivos podendo concluir-se que a empresa é saudável no curto prazo.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	120.000	142.032	168.109	198.974	235.506	278.744
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	55.476	65.661	77.717	91.986	108.874	128.863
Fornecimento e serviços externos	28.141	33.308	39.423	46.661	55.228	65.368
Gastos com o pessoal	32.189	38.099	45.094	53.374	63.173	74.771
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiame	4.194	4.964	5.875	6.954	8.230	9.742
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	4.194	4.964	5.875	6.954	8.230	9.742
Juros e rendimentos similares obtidos	19	58	104	159	224	301
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	4.213	5.022	5.979	7.113	8.455	10.043
Imposto sobre o rendimento do período	1.264	1.507	1.794	2.134	2.536	3.013
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	2.949	3.515	4.185	4.979	5.918	7.030

Tabela 17- Demonstração de Resultados

Fonte: Autor adaptado do modelo FINICIA

10.5 Plano Financeiro

Na Tabela 18 (ver página seguinte) apresenta-se uma visão global e sintética da origem dos fundos utilizados pela empresa, bem como da natureza das principais aplicações efetuadas.

A natureza das principais origens recai fundamentalmente nas de proveniência interna, no primeiro ano destaca-se o recurso aos capitais internos (capital e sócios) para se financiar e nos anos seguintes é composta pelos resultados e uma redução do fundo de manei necessário.

Quanto às aplicações de fundos, no primeiro ano estes foram alocados ao investimento fundo de manei e nos seguintes apenas no imposto sobre os lucros.

10.6 Análise dos indicadores económicos e financeiros

Com o intuito de avaliar a evolução do desempenho económico e financeiros, analisam-se alguns indicadores como autonomia, solvabilidade, liquidez, rentabilidade, entre outros.

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	24%	27%	29%	31%	33%	34%
Solvabilidade Total	132%	136%	140%	145%	149%	153%
Liquidez Corrente	1,32	1,36	1,40	1,45	1,49	1,53
Liquidez Reduzida	1,08	1,10	1,12	1,14	1,16	1,18

Tabela 20 - Indicadores Financeiros
Fonte: Autor adaptado do modelo FINICIA

O rácio da solvabilidade encontra-se com níveis superiores a 100%, o que pode indiciar uma elevada viabilidade da empresa no futuro sem recorrer a capitais alheios.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	4.194	4.964	5.875	6.954	8.230	9.742
Capital Social (entrada de fundos)	12.510					
Outros instrumentos de capital	25.554					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		1.795	2.125	2.515	2.977	3.524
Proveitos Financeiros	14	53	99	154	219	296
Total das Origens	42.272	6.812	8.099	9.623	11.427	13.561
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo						
Inv Fundo de Maneio	40.221					
Imposto sobre os Lucros		1.262	1.505	1.792	2.132	2.535
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	40.221	1.262	1.505	1.792	2.132	2.535
Saldo de Tesouraria Anual	2.051	5.550	6.594	7.831	9.294	11.027
Saldo de Tesouraria Acumulado	2.051	7.601	14.195	22.026	31.320	42.347
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	2.051	7.601	14.195	22.026	31.320	42.347
Soma Controle	0					

Tabela 18 - Origem dos Fundos
 Fonte: Autor, adaptado do modelo FINICIA

Relativamente à autonomia financeira pode concluir-se que a empresa consegue garantir, ao longo dos anos, que aproximadamente 30% dos ativos sejam financiados por capitais próprios. Quanto mais elevado for este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa, uma vez que demonstra um comportamento crescente permite intuir que a empresa não vai estar perante um cenário de maior vulnerabilidade.

No que concerne à liquidez, perante os resultados, verifica-se que no curto prazo a empresa não terá dificuldades em solver as suas dívidas.

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	5%	5%	5%	5%	6%	6%
Rendibilidade do Ativo	7%	7%	7%	8%	8%	8%
Rotação do Ativo	189%	199%	209%	218%	226%	234%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	19%	19%	18%	18%	17%	17%

Tabela 19 - Indicadores Económico-financeiros
Fonte: Autor adaptado do modelo FINICIA

Quer a rendabilidade do ativo, quer o *return on investment*, ao serem positivos demonstram ao longo do projeto a capacidade deste, em gerar um retorno financeiro na ordem dos 7% e 5% respetivamente.

A rotação do ativo, pelos resultados alcançados, prevê a utilização do ativo da empresa com eficiência.

Em relação à rendibilidade dos capitais próprios, são sempre alcançados resultados positivos, ou seja, este negócio gera excedentes, logo mostra que é rentável.

10.7 Avaliação do projeto

Existem diferentes métodos para estudar a viabilidade económica de um projeto, tais como valor atual líquido (VAL), taxa interna de rendibilidade (TIR), índice de rendibilidade do projeto (IRP), período de recuperação do investimento (PRI), entre outros. Para efetuar a avaliação deste projeto, utilizam-se os critérios VAL e TIR.

Segundo análise do VAL conclui-se que o projeto é viável visto que apresenta um VAL positivo, de 6 288€ na perspectiva do investidor, e de 7 710 € na perspectiva do projeto. Ou seja, em ambas as perspectivas, o valor atual dos *cash-flows* supera o valor dos investimentos.

A TIR obtida é de 17,28% na ótica do investidor, e de 17,79% na ótica do projeto, sendo ambas superiores à taxa de atualização. O investimento realizado será recuperado ao fim de 6 anos, na ótica do investidor e na ótica do projeto.

10.7.1 Análise de sensibilidade

Considerou-se que os indicadores mais críticos do projeto são a variação da taxa de crescimento das vendas e da margem bruta das vendas. Assim sendo procedeu-se à sua diminuição e aumento de modo a analisar um cenário pessimista e otimista respetivamente.

Cenário	Varição na Taxa de Crescimento	Varição na Margem Bruta
Atual	17%	53,77%
Pessimista	14%	52,00%
Otimista	20%	54,00%

Tabela 20- Cenários relativos à análise de sensibilidade
Fonte: Autor

No que respeita à variação da taxa de crescimento conclui-se que se o crescimento das vendas for menor ou a igual a 14% o VAL fica negativo, logo significa que o projeto apresenta uma rentabilidade negativa, ou seja, o valor do investimento será superior ao dos *cash flows* gerados pelo negócio.

No entanto se a taxa de crescimento for 20%, o VAL duplica, importa referir que considera-se que este é um cenário realista na medida que esta é a atual taxa de crescimento da TBS.

CENÁRIO I	OTICA DO INVESTIDOR			OTICA DO PROJETO		
	Variação Taxa de Crescimento	VAL	TIR	Pay Back período	VAL	TIR
Atual	6288	17,28%	6	7710	17,79%	6
Pessimista	-1145	11,86%	6	-293	11,21%	6
Otimista	12235	21,23%	6	14200	21,86%	6

Tabela 21 - Cenário 1
Fonte: Autor

No que RESPEITA à margem bruta das vendas se esta for de 52% já se está perante um projeto sem viabilidade, o que implica que não se pode diminuir muito os preços dos produtos. Porém, se a margem bruta das vendas for 54%, o VAL duplica.

Portanto, se não se pode diminuir os preços dos produtos, a solução para aumentar a rentabilidade passa por conseguir preços mais baixos junto dos fornecedores, traduzido pelos efeitos de escala.

CENÁRIO II	OTICA DO INVESTIDOR			OTICA DO PROJETO		
	Variação na Margem Bruta	VAL	TIR	Pay Back período	VAL	TIR
Atual	6288	17,28%	6	7710	17,79%	6
Pessimista	-9972	5,67%	6	-9029	6,17%	6
Otimista	8400	18,66%	6	9.885	19,16%	6

Tabela 22 - Cenário 2
Fonte: Autor

10.7.2 Avaliação do projecto segundo a fonte de financiamento

CENÁRIO III	OTICA DO INVESTIDOR			OTICA DO PROJETO		
		VAL	TIR	Pay Back período	VAL	TIR
Atual - Financiamento Capitais Internos	6288	17,28%	6	7710	17,79%	6
Financiamento Capitais Alheios	5255	18,60%	6	9876	17,79%	6

Tabela 23 - Cenário 3
Fonte: Autor

Importa ainda mencionar que este projeto teve como pressuposto inicial relativamente à sua forma de financiamento somente capitais próprios.

Contudo estudou-se também a hipótese de recorrer ao financiamento parcial por capitais alheios e conclui-se o seguinte: o VAL apresentaria um valor positivo, de 7 561 € na perspetiva do investidor, e de 9 715€ na perspetiva do projeto e umaTIR de 21,26% na ótica do investidor, e 17,79% na ótica do projeto.

Analisando a tabela 24 é possível verificar que caso se opte por um financiamento parcial por capitais alheios o projeto é economicamente mais viável do que pela ótica analisada. Tal facto justifica-se devido à economia de imposto provocada pelo custo do capital alheio, pois este custo é fiscalmente aceite.

11. LIMITAÇÕES DO PLANO DE EXPANSÃO

A primeira limitação deste projeto está relacionada com a amostra relativa ao estudo de mercado efetuado. Devido ao carácter de urgência na obtenção dos resultados foi realizada uma amostragem por conveniência. Como qualquer outro método de amostragem não aleatório apresenta limitações no que diz respeito à extrapolação da amostra para o universo, pois esta pode não ser representativa. Mas mesmo assim, optou-se por efetivar a extrapolação, adotando este fato com uma limitação do estudo em questão.

No que concerne aos dados do mercado específico das malas de viagem, uma vez que estes foram conseguidos através de extrapolação, segundo índices europeus, podem não ser representativos da realidade portuguesa.

O mesmo se aplica às projeções de vendas realizadas, que tiveram por base os pressupostos mencionados anteriormente.

12. CONCLUSÃO

Neste projeto foi elaborado um plano de expansão para a loja *online* www.travelandbusinessstore.com com o intuito de estudar todas as condicionantes inerentes e assim pontencializar o seu desenvolvimento e otimização.

O fato de estarmos perante situações favoráveis relativamente aos mercados subjacentes à actividade, nomeadamente o comércio eletrónico e o mercado de luxo das malas de viagem, leva à conclusão de que o aumento de vendas pode ser uma realidade desde que se consiga superar a concorrência.

Partindo dessa premissa, efetuou-se um *benchmarking* e constatou-se que é necessário realizar melhorias significativas. Os aperfeiçoamentos necessários não são somente ao nível do *website*, mas também ao nível da comunicação, de modo a aumentar a imagem da marca e a sua notoriedade, e deste modo alavancar-se as vendas.

Da análise financeira do negócio concluímos que a perspectiva de crescimento das vendas é bastante positiva, que as necessidades de financiamento são baixas e que a estrutura de custos fixos é leve.

Apesar das lojas online, analisando o mercado como um todo, ainda representarem pouco em termos de participação de vendas para a maioria das marcas, sabemos que estão em plena expansão e devem ser vistas como um fenómeno que cresce proporcionalmente à crescente familiarização dos consumidores com a *Internet*, logo, assumem-se como um canal em que se deve investir.

Para terminar, o presente trabalho revelou-se de extrema importância para a compreensão e aprofundamento das temáticas envolvidas visto que permitiu ao promotor desta tese desenvolver competências de investigação, seleção, organização e comunicação da informação.

BIBLIOGRAFIA

a) Monografias:

- Allèrès, Danielle, *Luxo..Estratégias – Marketing*. FGV Editora 2000.
- Ascensão, C. 2011. *Google marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, 1ª Edição.
- Canadean. 2012. *Luggage and leather goods retailing in Portugal: Market Snapshot to 2016*. Basingstoke: Market research.
- Canhoto, R., Dionísio, P., Faria, H., Nunes, R. & Rodrigues, J. 2009. *B-mercator: Blended marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1ª Edição.
- Carrera, F. 2012. *Marketing digital na versão 2.0*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª Edição.
- Catalani, L., Kischinevsky, A., Ramos, E., & Simão, H. 2004. *E-Commerce*. Rio de Janeiro: 1ª Edição.
- Chaffey, Dave (2008), *eMarketing eXcellence*, Butterworth-Heinemann
- D' Angelo, André Cauduro, *Valores e significados do consume de produtos de Luxo*, 2004.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Lévi, J., Lindon, D. & Rodrigues, J. 2011. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 14ª Edição.
- Fiore, F. 2001. *E-Marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books Lda. 1ª Edição.
- Fonseca, M. 2000. *E-Marketing*. Porto: Edições IPAM. 1ª Edição.
- Hortinha, J. 2002. *X-Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, 1ª Edição.
- Janal, D. 1996. *Como fazer marketing na internet*. Rio de Janeiro: Livraria e Editora Infobook S.A, 1ª Edição.
- Laudon, Kenneth e Traver, Carol (2008), *E-commerce: Business, Technology, Society*, V, Prentice Hall
- Lipovetsky, Gilles Roux, Elytte. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo. Companhia das letras, 2005.
- Lecinski, Jim. *ZMOT: conquistando o momento zero da verdade*. Google, 2011.

Periódicos científicos:

- Moore, Gordon. (1964), The Future of Integrated Electronics., Fairchild Semiconductor internal publication.

b) Referências não publicadas:

Andrade, M. 2013. E-Gesfoot a plataforma eletrónica do futebol não profissional em Portugal. Projeto de mestrado em gestão, ISCTE – IUL, Lisboa.

Silva, V. 2012. www.preçoamigo.pt: Plataforma Eletrónica de Compra, Venda e Troca de Bens Usados. Projeto de mestrado em marketing, ISCTE – IUL, Lisboa.

Sousa, J. 2013. Buscaonibus plataforma eletrónica de venda títulos de transportes de autocarro no brasil Plano de Negócios. Projeto de mestrado em marketing, ISCTE – IUL, Lisboa.

Simões, P. 2009. Plano de Negócios – Empresa de Comércio Electrónico. Projeto de mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE – IUL, Lisboa.

Xavier, J. 2012. Plano de negócio: the cult of Portugal. Plano de negócio inovador, ISCTE – IUL, Lisboa.

c) Retiradas da internet:

Anuário da comunicação 2010-2011. Obercom. Retirado da internet a 15 de Junho de 2013: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario1011.pdf>.

A importância da embalagem para o seu e-commerce. Candido, H. Publicado dia 9 de Outubro 2013. Retirado da internet a 18 de Outubro 2013. <http://www.tray.com.br/blog/a-importancia-da-embalagem-para-o-seu-e-commerce/>.

Compound annual growth rate of the luggage market's retail sales worldwide between 2010 and 2015, by region. Statista. Retirado da internet a 20 de Setembro de 2013. <http://www.statista.com/statistics/252842/growth-rate-of-the-luggage-market-worldwide-by-region/>.

Piquadro SpA - Competitors, market analysis and strategies. Retirado da internet a 20 de Setembro de 2013. <http://valueandopportunity.com/2012/01/26/piquadro-spa-competitors-market-analysis-and-strategies/>.

Portugal precisa de “terapia económica” para entrar no mercado do luxo. Madeira, C. Retirado da internet a 22 de Julho de 2013. http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-precisa-de-terapia-economica-para-entrar-no-mercado-do-luxo_123264.html.

Estudo da Google Portugal analisa o impacto da Internet nos processos de compras. Retirado da internet a 10 de Junho de 2013. <http://www.computerworld.com.pt/2011/10/14/portugueses-pesquisam-online-mas-compram-offline/>.


As 10 principais tendências na internet. Andrade, M. Retirado da internet a 7 de Julho de 2013. <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI239796-17141,00-AS+PRINCIPAIS+TENDENCIAS+NA+INTERNET.html>

ANEXOS

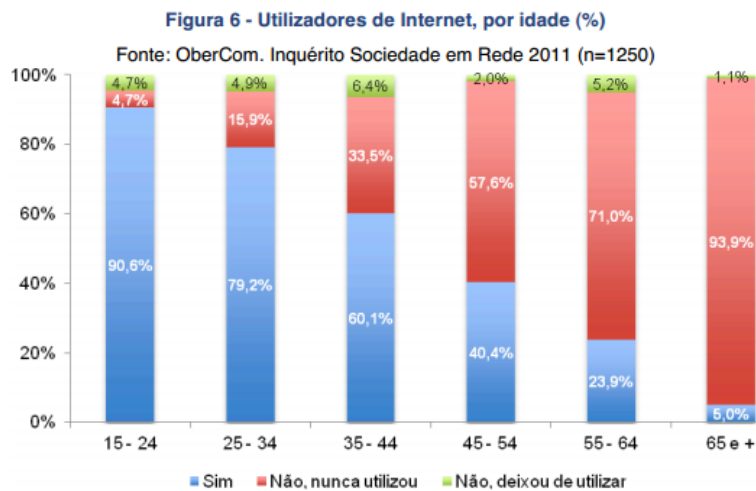
Anexo I – Utilizadores de Internet no mundo

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS June 30, 2012						
World Regions	Population (2012 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2012	Users % of Table
Africa	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
Asia	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
Europe	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
Middle East	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
North America	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
Latin America / Caribbean	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
Oceania / Australia	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
WORLD TOTAL	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0 %

Anexo II – Utilizadores de Internet em Portugal

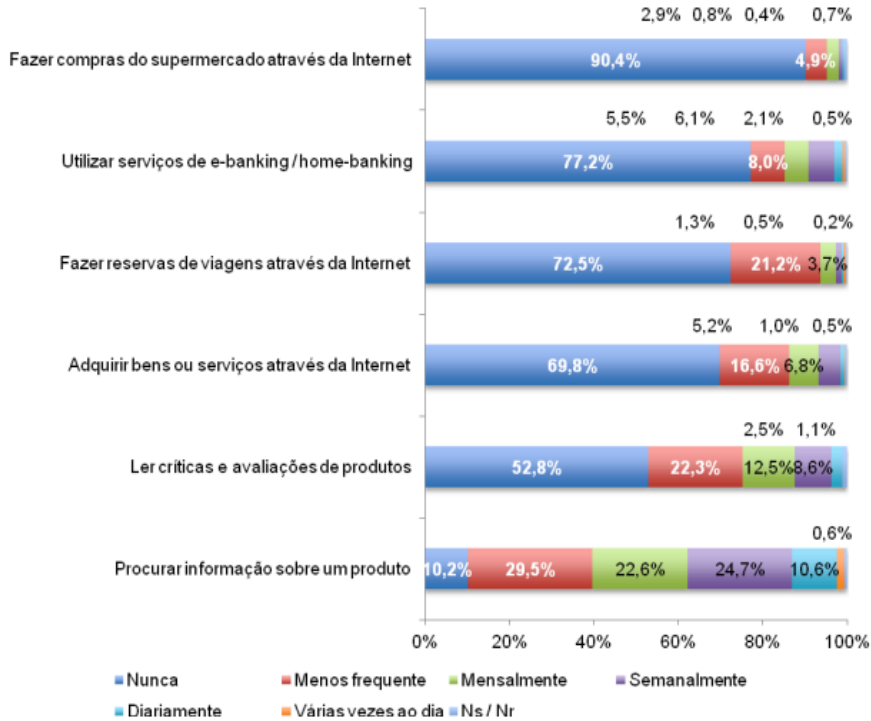
 PORTUGAL
PT - 10,813,834 population (2014) - Country Area: 92,391 sq km
Capital city: Lisbon - population 475,353 (2012)
5,950,449 Internet users on June 30, 2012, 55.2% penetration, per IWS.
4,663,060 Facebook subscribers on Dec 31, 2012, 43.3% penetration rate.
26.61 Mbps Broadband download speed on March, 2014, per Net Index

Anexo III - Utilizadores de internet por idade



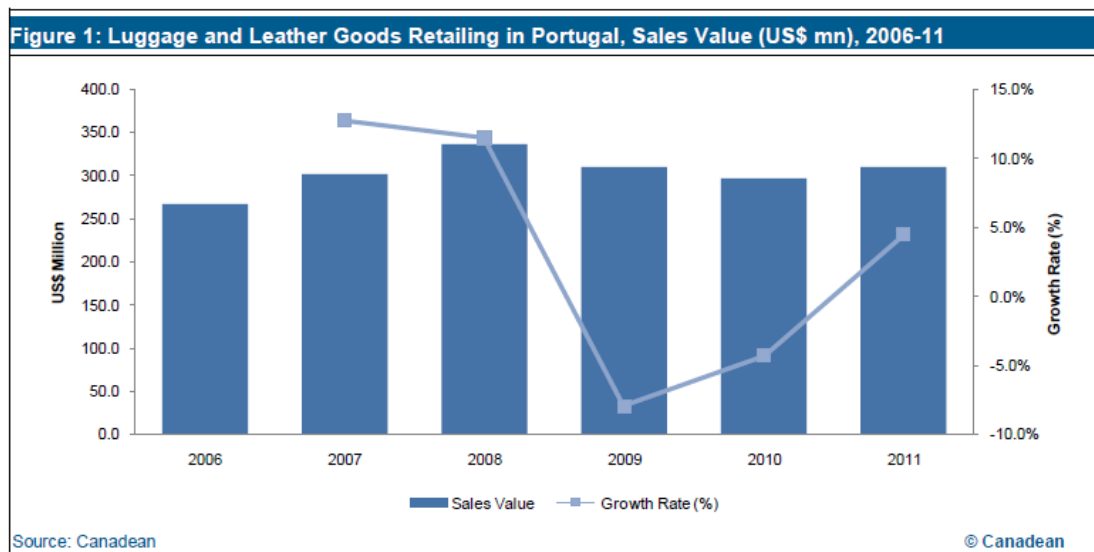
Anexo IV - Frequência de utilização da Internet

Figura 21 - Frequência de utilização da Internet com o objectivo Bens e Serviços (%)

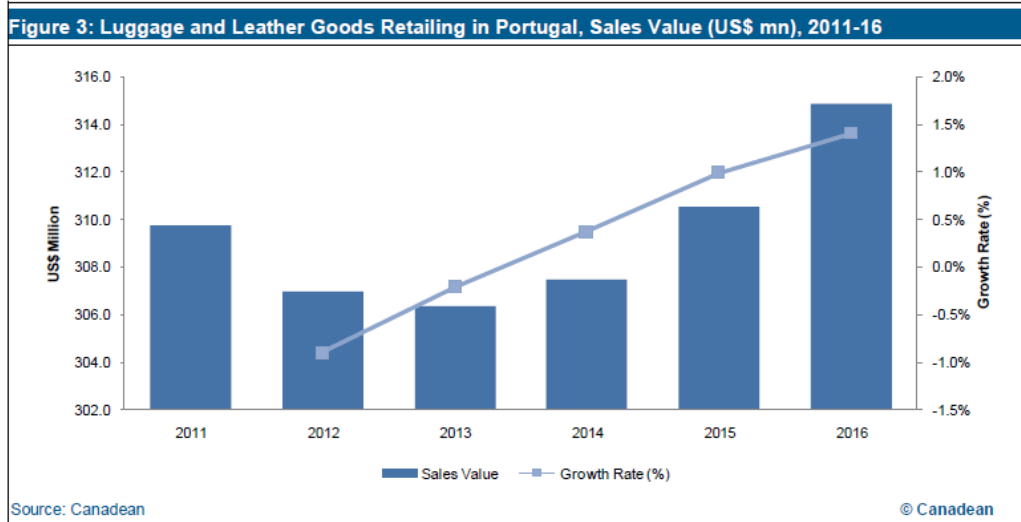


Fonte: OberCom. Inquérito Sociedade em Rede 2011 (n=613)

Anexo V – O valor das vendas a retalho das malas de viagem e artigos em pele (2006-2011)



Anexo VI - Valor das vendas a retalho das malas de viagem e artigos em pele (2011-2016)



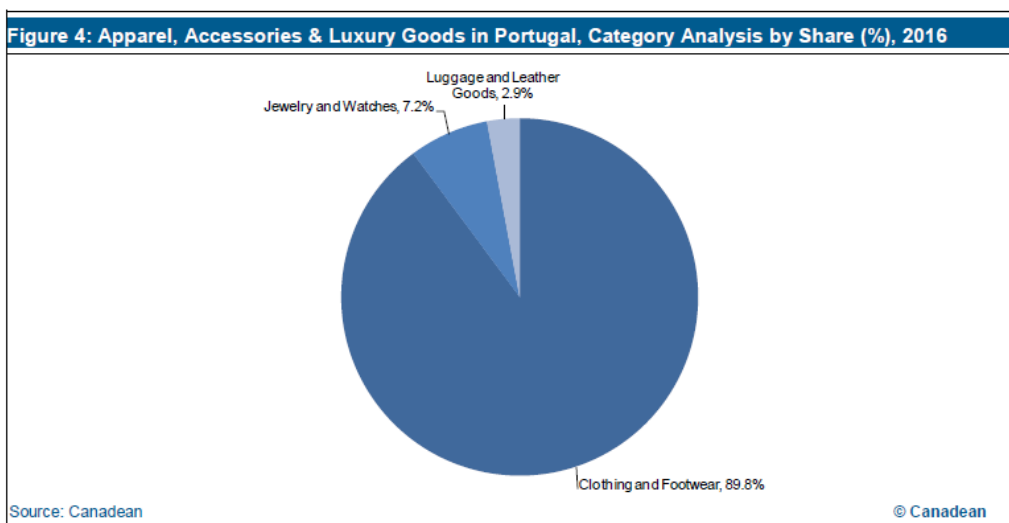
Anexo VII - Volume vendas por categoria dos artigos de luxo em Portugal (2016)

Table 5: Apparel, Accessories & Luxury Goods in Portugal, Category Analysis by Sales (US\$ mn), 2016

Category group	US\$ Billion	% Share
Clothing and Footwear	9,628.8	89.8%
Jewelry and Watches	774.8	7.2%
Luggage and Leather Goods	314.9	2.9%
Overall	10,718.4	100.0%

Source: Canadean © Canadean

Anexo VIII - Quota de mercado por categoria dos artigos de luxo em Portugal (2016)



Anexo IX - Questionário utilizado para efetuar o estudo de mercado

Questionário sobre a compra online de Malas de Viagem.

Este questionário é realizado no âmbito de um projecto/tese para o Mestrado de Marketing no ISCTE Business School.

O objetivo deste questionário é recolher informação de modo identificar e compreender os hábitos de compra de malas de viagem através de plataformas de comércio eletrónico.

Todas as suas respostas vão ser tratadas de forma confidencial, agradeço que responda com rigor.

Muito Obrigada!
Patrícia Alves

*Obrigatório

A1-Com que frequência compra malas de viagem? *

(Caso a sua resposta seja «Nunca» avance para o grupo de questões C)

- Nunca
- Todos os anos
- Dois em dois anos
- Quatro em quatro anos
- Cinco em cinco anos

A2-Quais os atributos que mais valoriza quando compra uma mala de viagem?

(Considere uma escala de 1 a 5 onde 1 é nada importante e o 5 é muito importante)

	1	2	3	4	5
Imagem da Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveza e portabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A3-Qual é o valor máximo que está disposto a despende por uma mala de viagem?

- Até 50€
- Entre 51€ a 100€
- Entre 101€ a 200€
- Entre 201€ a 500€
- Entre 501€ a 800€
- Entre 801€ a 1100€
- Mais de 1101€

B1-Já comprou Malas de viagem online?

(Caso a sua resposta seja «Não» avance para o grupo de questões C)

- Sim
- Não

B2-Quais são as razões que o motiva a comprar online uma mala de viagem?

(Considere uma escala de 1 a 5 onde 1 é nada importante e o 5 é muito importante)

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior Oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidade e Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de Comparação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega ao Domicílio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B3-Qual das Seguintes marcas de malas de Viagem já comprou online?

- Rimowa
- Tumi
- Victorinox
- Brics
- Samsonite
- Delsey
- Outra:

B4-Quais dos seguintes dispositivos já utilizou para efectuar compras online?

	Sim	Não
Apenas Computador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B5-Qual das seguintes hipóteses descreve melhor a sua tipologia de frequências de compra realizada através da Internet?

- 2 ou mais vezes por mês
- 1 vez por mês
- 1 vez por trimestre
- 1 vez por semestre
- 1 vez por ano

B6-Quando efetua compras online como classifica as seguintes variáveis:

(Escala: Nada importante, Pouco Importante, indiferente, Importante Muito importante)

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Atendimento por chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento por email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento por telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificado de segurança do site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descrição dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez da entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usabilidade do site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de partilhar os produtos nas redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de visualizar os comentários de outros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer as pessoas que trabalham na loja online através de fotos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B7-A existência de várias formas de pagamento online é um factor determinante de compra?

- Sim
- Não

B8-A necessidade de efetuar o registo antes de comprar faz com que desista de efectivar uma compra?

- Sim
- Não
- Por vezes

B9-Indique através de selecção qual é o motor de busca que utiliza frequentemente nas suas pesquisas?

- Google
- Yahoo
- Bing
- Outro:

B10-Quando faz pesquisas através dos motores de busca, clica frequentemente em apenas anúncios pagos?

- Sim
- Não

B11-Quando pesquisa prefere clicar nos sites que se encontram nas primeiras posições (1ª/2ª/3ª posição) ou procura links que estejam mais ajustados à sua pesquisa?

- Sim
- Não

B12-Quando faz pesquisas em outras páginas sente-se atraído a clicar nos banners de publicidade que o vão direccionar para outros sites?

- Sim
- Não

B13-Quando a publicidade, na rede de pesquisa, apresenta os benefícios dos produtos detalhadamente, esta chama-lhe mais a atenção?

- Sim
- Não

B14-Os anúncios, na rede de pesquisa, que evidenciam os preços despertam-lhe mais interesse?

- Sim
- Não

C1-Idade *

- >18
- 19 < 26
- 27 < 40
- 41 < 55
- 56 < 65
- >65

C2-Sexo *

- Feminino
- Masculino

C3-Habilitações Literárias: *

- Formação Básica
- Formação Secundária
- Com formação Universitária ou Superior

C4-Indique o número total de pessoas que constituem seu agregado familiar? *
(Número total de adultos e crianças)

C5-Qual é o rendimento anual do seu agregado familiar? *

- Até 10 000€
- De 10 001€ a 25 000€
- De 25 001€ a 50 000€
- De 50 001€ a 100 000€
- Mais de 100 000€

Anexo X- Cash Flows do projecto

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2.936	3.475	4.112	4.868	5.761	6.819
Depreciações e amortizações						
Provisões do exercício						
	2.936	3.475	4.112	4.868	5.761	6.819
Investim./Desinvest. em Fundo Manéio						
Fundo de Manéio	-40.221	1.795	2.125	2.515	2.977	3.524
CASH FLOW de Exploração	-37.286	5.270	6.237	7.383	8.738	10.343
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo						
Free cash-flow	-37.286	5.270	6.237	7.383	8.738	10.343
CASH FLOW acumulado	-37.286	-32.016	-25.778	-18.396	-9.657	655

Anexo XI- Avaliação do projecto na perspectiva do investidor

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-37.266	5.270	6.237	7.363	8.736	10.343	37.475
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,89%	2,24%	2,65%	3,14%	3,72%	4,40%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	12,08%	12,47%	12,92%	13,45%	14,09%	14,84%
Factor actualização	1	1,121	1,261	1,423	1,615	1,842	2,116
Fluxos Actualizados	-37.266	4.702	4.946	5.167	5.411	5.614	17.712
	-37.266	-32.564	-27.636	-22.449	-17.036	-11.424	6.266
Valor Actual Líquido (VAL)	6.266						
	#NÚM!	-86%	-51%	-26%	-10%	1%	17%
Taxa Interna de Rentabilidade	17,28%						
Pay Back period	6 Anos						

Anexo XII- Avaliação do projecto na perspectiva do projeto

Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-37.266	5.270	6.237	7.363	8.736	10.343	39.246
WACC	11,60%	11,89%	12,24%	12,65%	13,14%	13,72%	13,72%
Factor de actualização	1	1,119	1,256	1,415	1,601	1,820	2,070
Fluxos actualizados	-37.266	4.710	4.966	5.216	5.499	5.662	16.961
	-37.266	-32.576	-27.609	-22.391	-16.932	-11.291	7.710
Valor Actual Líquido (VAL)	7.710						
	#NÚM!	-86%	-51%	-26%	-10%	1%	18%
Taxa Interna de Rentabilidade	17,79%						
Pay Back period	6 Anos						

Anexo XIII- Avaliação do projecto cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	15.456	18.967	23.149	28.125	34.040	41.066
TOTAL	15.456	18.967	23.149	28.125	34.040	41.066
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Custo						
Custo Financiamento	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%
Custo Capital	11,60%	11,89%	12,24%	12,65%	13,14%	13,72%
Custo ponderado	0,116	11,89%	12,24%	12,65%	13,14%	13,72%