



Joana Carvalho Costa

Plano de Negócios - TravelCloset

Coimbra, junho de 2024



Joana Carvalho Costa

Plano de Negócios - TravelCloset

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Análise Financeira**, realizada sob a orientação do Professor José Manuel Seabra Benzinho da Silva e coorientação da Professora Ana Paula do Canto Lopes Pires Santos Quelhas.

Coimbra, junho de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da(o) presente dissertação.

Plano de Negócios - TravelCloset

AGRADECIMENTOS

A conclusão da minha dissertação marca não só o fim do mestrado como o início de uma longa caminhada para o sucesso na minha carreira profissional. Assinala assim, o final deste percurso que foi repleto de aprendizagens, desafios e conquistas. Neste momento de reflexão, é com imensa gratidão que reconheço o apoio e o incentivo que recebi ao longo desta jornada, o que me impulsiona para futuros desafios.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu profundo agradecimento ao professor José Benzinho, orientador da minha dissertação. A sua orientação, disponibilidade incansável e a sua sabedoria foram fundamentais para o progresso do meu trabalho. As suas palavras de incentivo e o seu *feedback* construtivo contribuíram significativamente para o aperfeiçoamento das minhas capacidades e competências.

Em segundo lugar, à minha coorientadora, professora Ana Paula Quelhas, pelo seu apoio fundamental para a recolha de dados. Sem ela, não teria sido possível uma análise tão consistente para o meu projeto.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos e familiares que me incentivaram sempre a lutar pelos meus objetivos e foram o meu maior pilar. O vosso apoio incondicional e compreensão foram fundamentais para superar todos os obstáculos, tanto a nível pessoal quanto académico. As vossas palavras de encorajamento e presença constante foram fontes inesgotáveis de motivação e força, impulsionando-me sempre em direção aos meus sonhos.

Por fim, deixar uma nota de reconhecimento próprio, por nunca desistir dos meus sonhos, de todos os desafios colocados, mesmo diante dos maiores desafios da minha vida. A perseverança e resiliência darão frutos no meu futuro profissional e a persistência é, sem dúvida, o caminho mais rápido para o sucesso.

RESUMO

A presente dissertação é o resultado da criação de uma empresa fictícia, com o objetivo de realizar um estudo através de um plano de negócios com vista à sua eventual implementação. O referido plano de negócios é direcionado para o desenvolvimento de uma aplicação móvel concebida para auxiliar os viajantes nas suas viagens. O projeto visa suprimir necessidades dos utilizadores que gostam de viajar e desejam incorporar aspetos culturais e de moda de forma sustentável nas suas experiências. Para além disso, o público-alvo abrange aqueles que valorizam a aparência física e o conforto durante as suas viagens. Desta forma, o que se segue é um estudo de viabilidade de uma aplicação que não só oferece as funcionalidades habituais, como a previsão do tempo e informações culturais sobre o destino, mas também auxilia na organização da mala de viagem.

Para a realização deste projeto, foi conduzida uma análise abrangente tanto interna quanto externa à empresa, levando em consideração todos os elementos necessários para uma implementação bem-sucedida. Após um estudo detalhado e minucioso, constatou-se que o projeto é economicamente viável e apresenta um bom potencial de crescimento.

Palavras-chave: moda, viagens, sustentabilidade, plano de negócios

ABSTRACT

This dissertation is the result of the creation of a fictitious company, with the aim of conducting a study through a business plan for eventual implementation. This business plan aims the development of mobile application designed to help travellers on their journeys. The project aims to meet the needs of users who enjoy traveling and want to incorporate cultural and fashion aspects in a sustainable way into their experiences. In addition, the target audience includes those who value physical appearance and comfort during their travels. In this way, what follows is a feasibility study of an application that not only offers the usual functionalities, such as the weather forecast and cultural information about the destination, but also helps to organize the suitcase.

To carry out this project, a comprehensive analysis was conducted both internally and externally to the company, considering all the elements necessary for a successful implementation. After a detailed and thorough study, it was found that the project is economically viable and has good growth potential.

Keywords: fashion, travel, sustainability, business plan

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 Revisão da literatura	3
2 Metodologia e recolha de dados	5
3 Oportunidade e Negócio	6
3.1 Modelo de Negócio	6
3.1.1 Proposta de Valor	7
3.1.2 Inovação e Diferenciação	8
3.1.3 Plano de Marketing.....	8
3.1.4 Plano Económico e Financeiro	11
3.1.5 Colaborações chave ao desenvolvimento do projeto.....	12
4 Desenvolvimento da Estratégia	15
4.1 Missão, Visão e Valores	15
4.1.1 Missão.....	15
4.1.2 Visão	15
4.1.3 Valores.....	16
4.2 Análise Externa.....	16
4.2.1 Análise PEST.....	16
4.2.2 Análise das cinco forças de Porter.....	25
4.2.3 Análise do setor	28
4.3 Análise interna.....	32
4.3.1 Recursos e Competências	32
4.3.2 Cadeia de Valor	34

4.4	Análise SWOT.....	35
4.5	Objetivos estratégicos.....	38
5	Estratégias de marketing.....	39
5.1	Critérios de segmentação.....	39
5.1.1	Critérios geográficos.....	39
5.1.2	Critérios demográficos	39
5.1.3	Critérios sociodemográficos	40
5.1.4	Critérios comportamentais.....	40
5.1.5	Critérios psicográficos.....	41
5.2	Marketing mix	41
5.2.1	Produto	42
5.2.2	Preço	43
5.2.3	Distribuição	45
5.2.4	Comunicação	45
5.2.5	Pessoas.....	48
5.2.6	Processos	49
5.2.7	Evidências físicas	49
6	Recursos Humanos	49
6.1	Planeamento estratégico	50
6.2	Seleção e recrutamento.....	51
6.3	Promoção e incentivos.....	52
6.4	Formação	52
6.5	Análise do desempenho	53
7	Avaliação económico-financeira	54

7.1	Avaliação económica.....	54
7.1.1	Vendas e Serviços Prestados (Volume de Negócios).....	56
7.1.2	Gastos Operacionais	57
7.1.3	Fundo de Maneio	61
7.1.4	Investimento em Capital fixo (CAPEX).....	61
7.1.5	Fontes de Financiamento	63
7.1.6	Demonstração de resultados	64
7.1.7	Balanço	64
7.2	Avaliação Financeira	65
7.2.1	Rácios Financeiros.....	65
7.2.2	Serviço da dívida	67
7.3	Análise da sensibilidade	67
8	Sistema <i>Balanced Scorecard</i>	68
	CONCLUSÃO.....	71
	REFERÊNCIAS	73
	WEBGRAFIA	78
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE 1 - Respostas ao questionário	82
	APÊNDICE 2 - Modelo de Negócio da TravelCloset.....	89
	APÊNDICE 3 - % Seguro de Acidentes de Trabalho	89
	APÊNDICE 4 - Vendas e Serviços Prestados	90
	APÊNDICE 5 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	90
	APÊNDICE 6 - Gastos com pessoal.....	91
	APÊNDICE 7 - Investimento no momento zero	92

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 8 – Investimento em Capital Fixo (CAPEX).....	92
APÊNDICE 9 - Depreciações e Amortizações.....	92
APÊNDICE 10 – Demonstrações de Resultados Previsionais.....	93
APÊNDICE 11 – Balanços Previsionais	93
APÊNDICE 12 – Rácios Financeiros.....	94
APÊNDICE 13 – Fundo de Maneio	95
APÊNDICE 14 – Mapa de Tesouraria	96
APÊNDICE 15 - Serviço da Dívida	96
APÊNDICE 16 – Análise de Cenários	97

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Índice de Figuras

Figura 1- Índice de corrupção (em pontos) em Portugal, por ano	18
Figura 2- Produto Interno Bruto, em milhares de euros	20
Figura 3- Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor	21
Figura 4- Projeções para a taxa de inflação	21
Figura 5- Taxa de desemprego	22
Figura 6- Consumo Privado (base=2016), em milhões de euros.....	22
Figura 7- Rendibilidade do setor	29
Figura 8- Tesouraria líquida do setor, em milhares de euros	30
Figura 9- Liquidez geral do setor	30
Figura 10- Prazo Médio de Pagamento e Recebimento, em nº de dias	31
Figura 11- EBITDA do setor, em milhares de euros.....	31
Figura 12- Design da TravelCloset.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1- Taxa de juro Euribor no primeiro dia laboral do ano	19
Tabela 2- Custos com redes sociais.....	47
Tabela 3- Custos de formação	53
Tabela 4- Balanced Scorecard	70

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

CAE - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

DR - Demonstração de Resultados

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*

EU - União Europeia

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

RA - Realidade Aumentada

RH - Recursos Humanos

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade

TSU - Taxa Social Única

VAL - Valor Atualizado Líquido

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado no âmbito da dissertação de mestrado em Análise Financeira, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Durante o projeto foi desenvolvido um modelo de negócio para uma empresa fictícia, criada para o efeito, sob a designação de TravelCloset. O nome foi escolhido para uma fácil perceção daquilo que se trata, isto é, um projeto relativo a moda e viagens.

O objetivo do projeto é criar uma plataforma que ajude os seus utilizadores a evitar *stress* desnecessário, prestando-lhes assistência antes de viajarem para o estrangeiro, na preparação da mala de viagem. O desenvolvimento do projeto teve em conta um estudo económico-financeiro para seis anos de execução, onde se identificam as variáveis mais importantes para o sucesso do negócio.

Primeiramente será feita uma breve revisão da literatura (Ponto 1) relacionada com o tópico em questão, para fornecer uma base sólida para a análise do projeto e, de seguida, será explicada a metodologia e recolha de dados (Ponto 2).

Posteriormente, será abordado uma série de tópicos fundamentais para um plano de negócios, incluindo a oportunidade e o negócio (Ponto 3), o desenvolvimento da estratégia (Ponto 4), as estratégias de marketing (Ponto 5), o plano de recursos humanos (Ponto 6) e, por último, mas não menos importante, a avaliação económico-financeira (Ponto 7) e a implementação do sistema de controlo *Balanced Scorecard* (Ponto 8).

Primeiro, irá ser apresentada a ideia para o negócio e as suas divisões, com uma breve explicação do que será abordado com mais pormenor adiante. De seguida, o desenvolvimento da estratégia que envolve a visão e a missão da empresa, bem como a análise do ambiente externo do projeto. Esta análise tem como objetivo prever, de certa forma, acontecimentos futuros e evitar riscos desnecessários. É também essencial efetuar uma análise interna, tendo em conta os fatores externos. Para uma melhor adaptação pode ser necessário ajustar os fatores internos, uma vez que os fatores externos são incontroláveis.

Plano de Negócios - TravelCloset

As estratégias de marketing serão direcionadas para o público-alvo da TravelCloset, utilizando campanhas adequadas para o atingir. O plano de recursos humanos será desenvolvido tendo em conta as necessidades específicas do projeto.

A avaliação económico-financeira visa a realização de um estudo detalhado da viabilidade futura do negócio, tendo em conta os fatores acima referidos. Esta componente realizar-se-á com recurso ao *Excel* disponibilizado pelo IAPMEI, incorporando todos os valores apurados. Adicionalmente, será efetuada uma análise de sensibilidade, relativamente à variação dos gastos ou receitas para as variáveis mais críticas. O estudo será desenvolvido para o período 2024-2030.

O sistema *Balanced Scorecard* idealiza e sintetiza os principais objetivos do projeto. O seu propósito é revelar as iniciativas que a empresa tenciona implementar para atingir as suas metas nas vertentes financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento.

Por fim, apresenta-se uma breve conclusão, evidenciando os resultados mais importantes encontrados e desenvolvidos ao longo do projeto e que darão sustento ao plano de negócios.

1 Revisão da literatura

Os dispositivos móveis têm evoluído ao longo do tempo, permitindo realizar funções com maior produtividade e comodidade que anteriormente só eram possíveis através do computador. Durante as viagens estes apresentam uma função bastante importante visto que oferecem praticidade, simplicidade, utilidade e adaptabilidade tendo em conta as preferências de cada um, (Correia, 2019). O uso dos *smartphones* tem cada vez mais impacto no modo como os turistas tomam as suas decisões, pois são capazes de oferecer informações personalizadas com base na localização. Isto simplifica o planeamento de toda a viagem, tendo em conta os seus interesses, o destino da viagem, as atrações e atividades (Correia, 2019). Para além disto, as aplicações de viagens oferecem benefícios funcionais, financeiros e facilidade na sua utilização (Choi et al., 2019).

A crescente procura pela tecnologia e novas funções criadas pela inteligência artificial fizeram com que as aplicações de viagens se tivessem de adaptar a funcionalidades mais inteligentes para que consigam vender os seus serviços. Visto que já existem diversas aplicações no mercado, é importante que as novas ajustem as suas ofertas às exigências dos turistas, (Yueng-Hee Sia et al., 2022).

Os utilizadores usam o seu telemóvel para conhecer o destino, identificar locais mais e menos turísticos, descobrir lojas, (Yueng-Hee Sia et al., 2022) e culturas. As aplicações para viagens ajudam a poupar tempo e facilitam neste processo, através de operações automatizadas, tornando-se eficientes, (Dorcic et al., 2019), (Yueng-Hee Sia et al., 2022). Segundo (Lim et al., 2022), as aplicações de viagens utilizadas melhoram as suas experiências, e estão no topo dos serviços mais vendidos online, (Sanjaya et al., 2017).

A maioria dos modelos de negócio encontrados na literatura consiste em aplicações que oferecem sugestões de viagens, proporcionando informações e recomendações abrangentes sobre destinos, englobando aspetos como acomodações, restaurantes, atrações turísticas, notícias e eventos. Uma aplicação de viagens inteligente com tecnologia de realidade aumentada tem o potencial de aprimorar significativamente as experiências de viagem, (Yueng-Hee Sia et al., 2022), oferecendo uma experiência mais personalizada. As percebidas vantagens, como sugestões personalizadas com base na

Plano de Negócios - TravelCloset

localização e serviços adaptados às preferências individuais, têm um impacto positivo nas atitudes dos utilizadores relativamente a serviços de viagens em aplicações.

Utilizando informação retratada por, (Choi et al., 2019) e (Yueng-Hee Sia et al., 2022) as aplicações existentes no mercado visam:

- Ajudar os viajantes a rastrear os lugares e encontrar sítios próximos;
- Criar itinerários de viagens;
- Previsões de tempo ou clima;
- Informações em tempo real;
- Uso de realidade aumentada e realidade virtual;
- Converter o idioma ou moeda;
- Personalizar e recomendar em tempo real, tendo em conta o perfil do utilizador, atividade online e pesquisas.

No questionário realizado por (Oliveira et al., 2014) e (Sanjaya et al., 2017), o segmento alvo encontrava-se entre os 18 e os 25 anos, sendo que estes viajam mais do que uma vez ao ano e afirmam que estão interessados em utilizar aplicações para os ajudar a planear a viagem. A maior parte das pessoas planeia as viagens com pelo menos 4 semanas de antecedência e não existe emergência para as viagens *last minute*, (Oliveira et al., 2014).

De acordo com estudos realizados por (Millar et al., 2012), a maior parte dos viajantes em trabalho, apresenta-se na faixa etária dos 40-49 anos e estes têm estudos. Por outro lado, os viajantes em lazer são maioritariamente mulheres, com menos de 50 anos e com estudos. Os viajantes em trabalho são mais conscientes por questões ambientais do que os viajantes em lazer. Estes autores, apresentam como limitação, o facto de a amostra em estudo ser enviesada, pois normalmente os utilizadores de internet são homens, com maiores habilitações e que auferem rendimentos mais elevados.

A maioria dos viajantes tem conhecimentos relativos a sustentabilidade, (De Almeida, 2022) e preocupam-se com estas questões, (Millar et al., 2012). Visto que um elevado número de viajantes se mostra preocupado com o meio ambiente, é provável que as suas

atitudes e preferências se concentrem em produtos e serviços de viagem que sejam ecologicamente corretos. No entanto, a maior parte dos inquiridos não se encontra disposto a pagar mais por serviços ou produtos sustentáveis, mas afirmam que no caso de terem meios financeiros, o fariam. Na área do turismo, a maior parte da população afirma adotar práticas sustentáveis. Geralmente os viajantes que apresentam maior compromisso com sustentabilidade são viajantes com elevados níveis de formação, maioritariamente licenciados ou um nível superior, (Holmes et al., 2021). Dentro da geração dos *millennials*, que constitui um quarto da população global e é ativa em questões globais, 71% expressam o desejo de que as marcas adotem práticas mais ecológicas e éticas, (Adamkiewicz et al., 2022).

2 Metodologia e recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através de inquéritos à população com o objetivo de conhecer o público-alvo e as suas preferências, as suas noções relativas a sustentabilidade, bem como testar a viabilidade da aplicação. As perguntas realizadas e as respostas obtidas encontram-se em apêndice (APÊNDICE 1). Este questionário foi realizado através do Google Forms e lançado através do *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*. Foram recolhidas 301 respostas entre janeiro e abril de 2024.

Relativamente às questões da caracterização sociodemográfica, o objetivo é conseguir conhecer a faixa etária dos inquiridos, o género, nível de formação, situação profissional e nível de rendimento anual. Importa salientar que estas questões são direcionadas ao número total de inquiridos e não apenas aos que se pretende atingir com a aplicação.

A questão que se segue pretende abranger um público mais restrito, que permite uma análise mais detalhada daquele que se espera ser o público-alvo do projeto - pessoas que viajam. Desta forma, é possível analisar efetivamente a quantidade de pessoas que o fazem, visto que a partir daí todas as perguntas dependem desta, sendo que quem não viaja foi automaticamente excluído do inquérito.

É muito importante conhecer o nosso público-alvo com o maior detalhe possível, já que só assim conseguiremos proporcionar-lhe uma experiência com a aplicação. Questões sobre a intenção de viagem, a sua regularidade, a importância do conforto e da aparência

Plano de Negócios - TravelCloset

física numa viagem são cruciais para perceber com que tipo de pessoas estamos a lidar. Após análise das respostas, é possível adaptar o projeto tendo por base as escolhas mais recorrentes.

Este projeto surge não só para auxiliar as pessoas na preparação da sua mala de viagem, como também para tornar a moda e as viagens mais sustentáveis. Por isso, é fundamental conhecer a opinião do nosso público-alvo acerca deste tema e perceber se, efetivamente, estas questões representam uma preocupação para ele - hábitos de consumo na aquisição de roupa, preferência pela durabilidade em detrimento da qualidade e a frequência de compra.

Por fim seguem-se questões muito concretas ao projeto, analisando as escolhas do potencial utilizador aos planos da aplicação e, assim, o estudo da sua viabilidade perante o público-alvo.

Como complemento, foi obtida informação adicional para o desenvolvimento do projeto e para uma explicação consistente, em revistas científicas, jornais, livros, teses, *websites*, notícias, relatórios e *sites* de dados, como o *Statista*, o *Pordata*, o *INE*, o Banco de Portugal, entre outros.

3 Oportunidade e Negócio

3.1 Modelo de Negócio

O modelo de negócio apresentado assenta em duas vertentes: *Bussiness to Consumer* (B2C), destinado ao consumidor individual, e *Business to Business* (B2B), destinado a empresas.

Para uma compreensão mais detalhada do projeto, apresenta-se no Apêndice 2, um modelo resumido dos seus principais elementos.

- Proposta de valor;
- Inovação e diferenciação;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro;

- Colaborações-chave ao desenvolvimento do projeto.

3.1.1 Proposta de Valor

A proposta de valor para este projeto consiste na criação de uma aplicação que visa auxiliar os viajantes. O objetivo da aplicação é facilitar o processo de preparação da mala de viagem, evitando erros comuns e garantindo que os viajantes tenham nas suas bagagens a roupa ideal para o destino escolhido. Além disso, a aplicação pretende ajudar os utilizadores a respeitar as normas culturais locais e oferecer uma experiência organizada e personalizada para cada pessoa. A aplicação permitirá aos utilizadores fazer as malas de forma rápida, fácil e eficiente, levando apenas o estritamente necessário. Isso não só proporcionará praticidade aos viajantes, como também contribuirá para a redução de custos durante a viagem, evitando gastos desnecessários com bagagens excessivamente grandes.

Outra vantagem da aplicação é a possibilidade de os utilizadores escolherem se viajam em trabalho ou em lazer, garantindo uma experiência ainda mais personalizada e adaptada às suas necessidades. Isto é especialmente importante porque o vestuário de lazer nem sempre é adequado para ambientes profissionais, tendo em conta a natureza da profissão de cada utilizador.

A aplicação terá uma interface intuitiva, de fácil acesso para pessoas de todas as idades e com suporte para várias línguas comuns na Europa, como o português, inglês, francês e espanhol.

A aplicação será rentabilizada através de três planos disponíveis: um plano base e dois planos *premium*.

Com o plano base, os utilizadores terão acesso a informações superficiais e padronizadas a todos os utilizadores, tendo em conta o destino. Estas dirão respeito a dicas culturais, meteorologia, eventos sazonais, entre outras informações que serão iguais para todos os que viajem para o mesmo destino. Esta versão será disponibilizada sem custos adicionais, a menos que optem por remover os anúncios.

Os planos *premium* fornecerão funcionalidades adicionais e serão a principal fonte de receitas do projeto. No plano *premium 1*, a aplicação utilizará as roupas fornecidas pelo

utilizador para oferecer conselhos personalizados sobre conjuntos de roupas adequados para o destino. No plano *premium 2*, a aplicação fornecerá informações sobre onde comprar novas peças de vestuário e acessórios, permitindo que os utilizadores comprem diretamente através da aplicação e as experimentem virtualmente através de Realidade Aumentada ou visitem a loja física.

3.1.2 Inovação e Diferenciação

A aplicação pretende destacar-se da concorrência ao oferecer dicas abrangentes sobre clima, cultura, eventos sazonais e sugestões de vestuário personalizadas para cada utilizador, tendo em conta as suas preferências e o país de destino. Uma das principais inovações do produto é a possibilidade de os clientes carregarem fotografias das suas próprias roupas, permitindo que a aplicação crie conjuntos adequados a cada destino. Isto proporcionará uma experiência extremamente personalizada, combinando as escolhas e as informações do utilizador de uma forma única.

Outra inovação significativa do projeto está presente no segundo plano *premium*. A aplicação irá fornecer aos utilizadores recomendações de lojas específicas onde podem encontrar as peças de vestuário e acessórios que necessitam para a sua viagem. No caso das lojas *online*, uma funcionalidade adicional será a possibilidade de experimentar virtualmente cada artigo. Esta ferramenta utilizará a câmara do telemóvel e a tecnologia de realidade aumentada disponibilizada pela aplicação, facilitando o processo de compra e garantindo que os utilizadores fazem escolhas mais informadas e satisfatórias.

3.1.3 Plano de Marketing

3.1.3.1 Segmento alvo

A pandemia de Covid-19 provocou mudanças significativas nas nossas vidas, levando-nos a valorizar os pequenos prazeres e a procurar experiências a que antes talvez não dêssemos tanta importância. Uma tendência pós-pandémica notável é o aumento da vontade de viajar, especialmente entre os jovens adultos. Desde outubro de 2020, registou-se um grande aumento das viagens entre os 18 e os 24 anos, (Pedro Pereira, 2022). Esta faixa etária, conhecida por valorizar experiências e tendências, apresenta uma importância significativa para o projeto, uma vez que a construção de associações

positivas durante as viagens pode resultar num compromisso futuro e na confiança na compra de serviços.

O segmento alvo assenta maioritariamente no mercado *Business to Consumer* (B2C), focado no consumidor individual. Os dados recolhidos revelam padrões de comportamento distintos entre diferentes grupos etários e géneros em relação às viagens. Os jovens adultos com idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos destacam-se como o grupo mais ativo nas viagens, seguidos do grupo etário dos 45 aos 65 anos. Quanto ao género é crucial destacar que a predominância de respostas femininas na amostra (72,8%) sugere uma possível distorção, devido à extrapolação dos resultados, o que não indica que este seja o sexo que mais viaja geralmente. Além disso, a maioria dos participantes possui licenciatura e tende a realizar viagens anuais, principalmente em lazer. A maior parte destas pessoas dá um valor extremo ao conforto numa viagem e um valor mediano à aparência física. Embora as respostas sejam positivas e demonstrem uma consciência ecológica e preocupação com a sustentabilidade ambiental, os hábitos de consumo sustentável em relação à moda tendem a ser moderados, com a maioria comprando roupas entre três e seis vezes ao ano. No entanto, é interessante notar que existe uma predominância (88,7%) que prioriza a durabilidade ao escolher roupas, indicando uma preferência por produtos de maior qualidade e resistência.

Para além disso, a aplicação também estará voltada para o mercado *Business to Business*, oferecendo oportunidades para empresas interessadas em estar presentes na plataforma.

3.1.3.2 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel fundamental na divulgação e comercialização do produto, permitindo-lhe chegar aos clientes de forma eficaz. Estes canais são cuidadosamente selecionados com base no público-alvo principal e noutros clientes potenciais. Numa primeira fase, o produto será distribuído somente em Portugal. Um dos canais de distribuição será a própria aplicação, disponível para compra através da *AppStore* e da *PlayStore*. Este é um canal direto, em que o produto é vendido diretamente ao cliente final.

Além disso, a distribuição indireta será feita através das redes sociais, da publicidade e de parcerias com influenciadores digitais. Estes canais ajudarão a aumentar a visibilidade da aplicação e a atrair novos utilizadores. O *feedback* dos clientes desempenha um papel crucial no processo de distribuição, tanto através da aplicação, como através do “boca-a-boca”. As opiniões positivas e as recomendações de clientes satisfeitos podem influenciar diretamente os novos utilizadores a experimentar a aplicação.

3.1.3.3 Relação com os clientes

Para superar as expectativas dos clientes é essencial manter a aplicação atualizada, seguindo as tendências atuais e oferecendo uma experiência de alta qualidade. Isto garante a satisfação do cliente e incentiva os potenciais utilizadores a recomendar o serviço.

O serviço pós-venda desempenha um papel crucial nas relações com os clientes, ajudando a construir uma relação duradoura com a TravelCloset. É essencial fornecer apoio e acompanhamento aos clientes após a sua compra, garantindo que têm acesso a todas as informações de que necessitam. Além disso, é importante oferecer um canal para o *feedback* dos clientes na aplicação, permitindo-lhes expressar opiniões positivas ou negativas. Isto não só ajuda a identificar áreas de melhoria, como também fortalece a relação com os clientes, demonstrando um compromisso com a qualidade e a melhoria contínua do serviço.

3.1.3.4 Concorrência

Nos dias que correm é de esperar que a concorrência para este tipo de produtos seja bastante alargada, no entanto, este modelo terá inovações específicas que serão diferenciadas da concorrência, que serão neste caso, os planos *premium*. É por isso importante e necessário identificar a concorrência, os seus pontos fortes e fracos e tentar aperfeiçoar aquilo que já existe. Depois de uma breve pesquisa, foi identificada a seguinte concorrência para o presente modelo de negócio:

- **PackPoint:** um aplicativo que ajuda os viajantes, oferecendo informações referentes a itens personalizados que terão de levar nas suas malas para determinados países. Esta aplicação dá informações de uma forma muito generalizada a todas as

peessoas, dizendo apenas as peças de roupa que deverão utilizar, por exemplo, se roupa quente ou mais fresca;

- Aplicações de meteorologia: estes aplicativos oferecem-nos a previsão do tempo para quase todos os sítios do mundo;
- Agências de viagens: alguns oferecem informações sobre o clima e roupas adequadas para os diferentes locais das ofertas, tal como formas de economizar espaço nas malas;
- Aplicações de planeamento de viagens: estas aplicações apresentam diversas informações relativas à viagem, tais como os presentes no plano base da TravelCloset e a aplicação *PackPoint*.

3.1.4 Plano Económico e Financeiro

3.1.4.1 Fonte de Receitas

A principal fonte de receitas diz respeito à subscrição dos planos *premium* por parte dos clientes e do plano para a aplicação sem anúncios. Outra fonte de receita será o valor pago pelas lojas de moda para figurarem na aplicação, oferecendo as suas roupas e acessórios específicos para diferentes regiões e culturas. Para incentivar as lojas a participar faremos uma oferta inicial que lhes permitirá experimentar a plataforma gratuitamente, avaliando a sua receptividade ao negócio e demonstrando o potencial de vendas e visibilidade que a aplicação pode oferecer. Ao diversificar as fontes de rendimento, garantiremos uma base financeira sólida e criam-se oportunidades de crescimento e futura expansão para o negócio.

3.1.4.2 Investimentos e despesas de funcionamento

Importa reconhecer que a TravelCloset exigirá um investimento inicial substancial devido à criação do projeto e ao desenvolvimento da aplicação, que incluirá a utilização de tecnologia de ponta. Os custos dos engenheiros informáticos, essenciais para as várias fases do projeto, são significativos e devem ser tidos em conta. Além disso, é essencial considerar os custos da realidade aumentada, que envolve a utilização de *software* especializado para processar a informação das lojas online e transmiti-la de forma virtual

para as fotografias tiradas pelos utilizadores. Esta tecnologia avançada é essencial para proporcionar uma experiência imersiva e interativa aos utilizadores da aplicação. Por conseguinte, é primário efetuar uma análise detalhada das despesas de investimento e dos custos envolvidos. Tendo em vista elaborar um plano financeiro sólido para garantir que o projeto é devidamente financiado desde o início.

Posteriormente, e não menos importante, estão os gastos em marketing digital. Nesta fase, existem muitos pontos a ter em conta e estratégias a serem desenvolvidas com o objetivo de converter os nossos *leads*, proporcionando o sucesso nas vendas. Tendo em consideração o nosso público-alvo, o objetivo é segmentá-lo e criar anúncios pagos para atingir todo o nosso *target*, tanto no *Facebook*, como *Instagram*.

Para além disto, importa referir a necessidade da existência de recursos humanos internos à empresa, essenciais para o projeto.

No que diz respeito aos canais de distribuição, para que seja possível colocar a aplicação no mercado, o custo estimado será de 99 dólares anuais na *AppStore* e 25 dólares uma única vez na *PlayStore*. Também os gastos nas parcerias anteriormente retratadas são importantes para o arranque do projeto e continuação futura, tal como outros gastos essenciais que serão posteriormente pormenorizados.

3.1.5 Colaborações chave ao desenvolvimento do projeto

3.1.5.1 Recursos-Chave

Os recursos-chave a utilizar serão todos os necessários para desenvolver e manter a aplicação atualizada. Podemos, por isso, considerar que os nossos recursos-chave são programadores e engenheiros informáticos, que irão ser contratados a outra empresa. Para além disto, também são imprescindíveis todos os internos da empresa, ou seja, os próprios funcionários, para que possa ser possível a divulgação, apoio ao cliente e toda a gestão.

Por outro lado, a internet também será um recurso-chave para o modelo, já que sem esta se torna impossível aceder à aplicação. Da mesma forma, a *Appstore* e *PlayStore* são essenciais para que o utilizador consiga obter a aplicação, ainda que o principal recurso seja a verdadeira aplicação.

Como em qualquer negócio, será essencial termos recursos financeiros de forma a conseguirmos sustentar o negócio até que seja atingido o volume ideal de vendas. Assim, será fundamental financiar o investimento e o produto inicial, contemplando um adequado equilíbrio entre capitais próprios, sob forma de capital social, e alheios, prevendo-se a existência de empréstimos bancários.

3.1.5.2 Atividades-Chave

Para além dos recursos-chave, também as atividades-chave têm uma elevada importância visto que são estas que farão o utilizador usar a aplicação, sendo a base para a execução do projeto.

O projeto terá como atividades-chave as orientações climáticas, dicas culturais, o perfil personalizável a cada viajante e guias de compras no caso dos perfis *premium*. Para um melhor entendimento de cada uma destas atividades, passamos à sua explicação detalhada:

- **Orientações Climáticas:** o aplicativo utiliza dados meteorológicos atualizados para fornecer previsões de clima específicas para o destino selecionado. Os utilizadores receberão informações sobre as temperaturas médias, condições climáticas sazonais e quais os tipos de roupa apropriados a cada estação;
- **Dicas Culturais:** além de informações sobre o clima, a aplicação também fornecerá dicas culturais relevantes para cada destino. Isso inclui orientações sobre os costumes locais, restrições culturais em relação à vestimenta e sugestões de roupas adequadas para diferentes ocasiões. Falemos, por exemplo, de visitas a locais religiosos ou participações em eventos tradicionais;
- **Perfil do Viajante:** os utilizadores poderão criar um perfil personalizado no aplicativo, onde poderão inserir as suas preferências pessoais, como estilo de roupa, preferências de cores e necessidades específicas. Poderão ainda colocar as roupas do seu armário para uma melhor sugestão, caso tenham aderido ao plano *premium*. Com base nessas informações, será possível fornecer recomendações de *outfits* mais personalizadas, tais como a criação de um *look* através das peças do utilizador;

- Guias de Compras: a aplicação também poderá oferecer recursos adicionais (segundo perfil *premium*), como, por exemplo, *links* para lojas *online* e físicas, onde os utilizadores poderão adquirir as peças recomendadas. Caso optem pelas lojas online, terão a possibilidade de experimentar as peças virtualmente antes de as adquirir.

Para além das atividades enunciadas, a divulgação conveniente do produto é muito importante. Esta assenta, por isso, em duas ações: marketing digital, influenciadores e agências de viagens. Quando falamos em marketing digital, sabemos que é um caminho longo e que requer muito trabalho. É preciso testar, avaliar e repetir tudo outra vez até que se encontre a fórmula certa. É de extrema importância sabermos para quem é que estamos a falar e a quem é que queremos chegar. Precisamos ser claros para os nossos clientes. O que é que queremos que o cliente faça? Que ligue para nós? Que envie um email? Que faça *download* da aplicação? Estes não podem ter dúvidas na hora de agir. O cliente raramente quer aquilo que nós vendemos, mas sim o que daí resulta. Neste caso, o cliente não quererá a nossa aplicação, mas sim o que ela lhe vai proporcionar: menos *stress*, mais organização, menos trabalho, à distância de um único *download*. No fundo, o descanso que não é comum a quem se prepara para viajar.

3.1.5.3 Parcerias-Chave

É crucial definir quem são os nossos parceiros chave, ou seja, quem irá contribuir para o sucesso do nosso projeto. Assim, considera-se que os agentes de viagens, serviços de previsão de tempo e influenciadores de moda e viagens são parcerias essenciais para que o negócio possa funcionar, sendo que estes serão responsáveis por fornecer e divulgar a informação. Por outro lado, as lojas de moda, que serão um dos nossos serviços na aplicação.

Os agentes de viagens poderão fornecer informações sobre a cultura, atrações turísticas e requisitos da viagem. Os provedores meteorológicos serão capazes de completar a informação acerca do clima e temperaturas em cada destino. As lojas de moda vão dar sugestões de roupas e acessórios adequados para diferentes destinos. Isto, claro, levando em conta tendências locais e preferências culturais e mesmo para aquisição na própria

loja. Estas lojas são de pequena dimensão e típicas em diferentes sítios de Portugal, de forma a permitir o acesso a todos os clientes, ainda existirão outras em menor quantidade fora do país, embora que no longo prazo. Esta hipótese não será presentemente estudada. Para além destes que são os parceiros mais evidentes, também são essenciais os programadores e engenheiros informáticos, responsáveis pela criação e manutenção da aplicação, tal como pela integração da realidade aumentada na aplicação. Por fim, mas não menos importante, os influenciadores são cruciais para a divulgação do projeto.

4 Desenvolvimento da Estratégia

Peter Drucker, considerado o pai da Teoria da Administração, afirmou que a “estratégia é uma análise da situação presente e a sua mudança se necessário”, bem como a definição dos recursos atuais e os necessários, (Rocha & Selig, 2001, pp. 6). É essencial avaliar o contexto externo e interno à empresa. Compreender a sua história, os seus valores e analisar corretamente as suas ameaças e oportunidades é crucial, já que a estratégia de cada negócio vai determinar também o seu sucesso.

4.1 Missão, Visão e Valores

4.1.1 Missão

A TravelCloset tem como missão trabalhar para a satisfação dos seus clientes, ajudando a tornar as tarefas pré viagem mais rápidas, facilitadas e cómodas. A sua principal missão é prevenir o desperdício desnecessário, contribuir para o meio ambiente e, sobretudo, evitar que as pessoas tenham gastos financeiros excessivos, quando poderiam usar as suas próprias peças.

4.1.2 Visão

A TravelCloset tem como visão a educação do mercado de forma que o *stress* pré viagem não seja um entrave para o viajante, para que possa viajar, usufruindo de tudo o que é positivo para a descoberta de um novo destino. A visão passa também pela consciencialização social e ambiental, para que exista uma maior responsabilidade para com o ambiente e a gastos desnecessários.

4.1.3 Valores

A TravelCloset terá como principais valores:

- Responsabilidade: respeito e persistência no cumprimento de todos os objetivos delineados com vista à satisfação do cliente;
- Comprometimento: conquistar a confiança dos clientes através do compromisso;
- Qualidade: aprimorar a qualidade da aplicação, com o intuito de melhorar a satisfação do cliente e manter a aplicação sempre atualizada tendo em conta as tendências do mercado.

4.2 Análise Externa

A análise do ambiente externo é fundamental no processo da gestão estratégica. O ambiente está em contínua evolução e as organizações precisam de acompanhar o desenvolvimento e a inovação, quer ao nível macro ambiental, quer da indústria a que pertencem e, mais especificamente, ao seu grupo estratégico. Desta forma, as oportunidades e as ameaças vindas do exterior determinam o crescimento do projeto. Para este estudo, de seguida apresentam-se as análises PEST, cinco forças de Porter e do setor.

4.2.1 Análise PEST

Com a avaliação PEST pretende-se analisar os fatores Político-legais, Económicos, Socioculturais e Demográficos e Tecnológicos no setor da TravelCloset.

4.2.1.1 Fatores Político-legais

A TravelCloset deverá ter em consideração todas as leis, decretos-leis e portarias publicadas em Diário da República que se relacionem com o projeto a executar, com vista a tornar todas as regras e procedimentos legais. Assim, terá em consideração a política de proteção de dados, o tratamento de dados em base informática, as políticas de pirataria informática e a defesa dos consumidores.

Na lei nº 58/2019 de 8 de agosto, relativa ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, destaca-se o artigo 10º - Dever de sigilo e confidencialidade; o artigo 13º - Encarregados de proteção de dados em entidades privadas; o artigo 21º - Prazo

de conservação de dados pessoais; o artigo 26º- Unidade de Informática e o artigo 62º- Regimes de proteção de dados pessoais, na qual todos os profissionais são obrigados a manter o sigilo profissional, garantindo a confidencialidade e segurança de toda a informação.

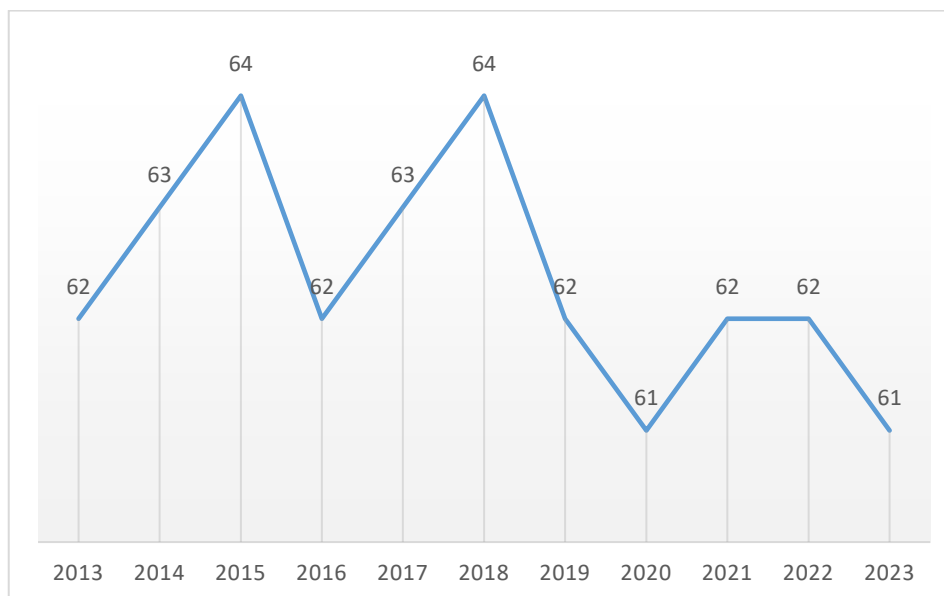
Para além disto, importa ainda referir a política de pirataria informática que se encontra presente na Lei n.º 109/2009, de 15 de setembro- Lei do Cibercrime, com destaque para os artigos: 3º- Falsidade informática, 5º Sabotagem informática; 6º- Acesso ilegítimo; 7º- Interceção ilegítima. Estas leis visam combater a pirataria informática, promovendo o uso legal e transparente de todos os dados fornecidos pelo cliente.

A Lei nº 24/96 de 31.07 - Lei de Defesa do Consumidor - estabelece um conjunto de direitos que o consumidor tem de exigir ao efetuar uma compra ou adquirir um serviço. Assim, a empresa tem de ter especial atenção ao Artigo 4.º - Direito à qualidade dos bens e serviços, ao Artigo 7.º - Direito à informação em geral e ao Artigo 9º - Direito à proteção dos interesses económicos.

Torna-se importante para o desenvolvimento de um projeto estudar a envolvente política existente, de forma a perceber o nível de corrupção do país de implementação, neste caso, de Portugal. É um fator com bastante influencia no sucesso de uma organização. Como podemos verificar através do gráfico (Figura 1), o nível de corrupção tem uma tendência praticamente estável ao longo dos anos, em níveis bastante elevados. Numa escala de 0 (corrupção extrema) a 100 (completamente transparente), Portugal, em 2023 apresentava um índice de 61 pontos, encontrando-se em 34º lugar dos países com maior transparência nos 180 países da Europa Ocidental e UE. Portugal mantém-se abaixo do valor médio dos países da Europa Ocidental e União Europeia, que é fixado em 65 pontos. Portugal é referido como um país com falhas ao nível da integridade política. Isto reforça a ideia de que as regras de conflitos de interesses devem ser reforçadas, tais como as normas éticas e a transparência no exercício das funções públicas, (Transparência Internacional Portugal, sem data-a).

Plano de Negócios - TravelCloset

Figura 1- Índice de corrupção (em pontos) em Portugal, por ano



Fonte: (Transparência Internacional Portugal, sem data-b), consultado 4 de dezembro de 2023

Tendo em conta um horizonte temporal de 6 anos, a TravelCloset prevê ter operações apenas em Portugal. No entanto, caso os serviços fornecidos pela empresa tenham uma adesão considerável, esta expandir-se-á para outros países europeus, posteriormente sujeito a uma análise pormenorizada. Um dos fatores que pode influenciar esta decisão será a estabilidade política dos países europeus, dado que influencia bastante o decurso e sucesso das empresas. Em 2023, os países com maior transparência e por isso, com maior estabilidade política foram, a Dinamarca, a Finlândia e a Nova Zelândia. Sendo estes os países com menos nível de corrupção, também serão os países de maior atração para futura expansão.

4.2.1.2 Económico

As questões económicas que se vivem são bastante importantes para a viabilidade do projeto, isto é, num país com maior riqueza e estabilidade económica, possivelmente resultará melhor do que no caso contrário.

Portugal encontra-se em expansão desde 2020, o ano da pandemia Covid-19 e a previsão é que em 2024 o PIB continue a aumentar. Embora a inflação tenha subido desde 2020, em 2023 esta teve uma queda de 7,8% para 4,3%, o que corresponde a uma diminuição

Plano de Negócios - TravelCloset

dos preços, um ponto bastante favorável para uma empresa nova no mercado. Para além disso, a taxa de desemprego está a diminuir, o que aumenta o poder de compra e, consequentemente, o consumo privado. Embora as taxas de juro em 2024 tenham aumentado, estas podem ser compensadas pela diminuição da taxa de inflação prevista e da taxa de desemprego.

- **Carga fiscal**

Portugal tem uma carga fiscal abaixo da média da União Europeia e da zona euro, no entanto, esta penaliza a população com menores rendimentos, (Expresso, 2023). O IVA é considerado o imposto com maior peso nos rendimentos porque este é aplicado de forma uniforme a todos os consumidores, o que o torna mais oneroso para as classes sociais mais baixas. A taxa média de IVA na UE é de 21%, (asd group, 2023), sendo que Portugal se encontra acima deste valor, com uma taxa de 23%, o que mostra que o nosso país tem uma carga fiscal adicional. Assim, o IVA revela uma assimetria fiscal, pois não existe consideração pela capacidade de pagamento de cada um. Por outro lado, o IRS é pago (ou não), tendo em conta os rendimentos de cada um e, é por isso, um imposto que visa a equidade fiscal.

- **Taxa de juro**

A *Euribor* desde 2019 até 2022 teve sempre uma tendência decrescente, no entanto, em 2023 o aumento desta taxa foi bastante significativo, sendo que em 2024 voltou a subir. Para a entrada de um novo projeto no mercado, pode não ser um ponto favorável. Todavia, importa estudar como é que o PIB, a taxa de inflação e a taxa de desemprego evoluíram, com o aumento das taxas.

Tabela 1- Taxa de juro Euribor no primeiro dia laboral do ano

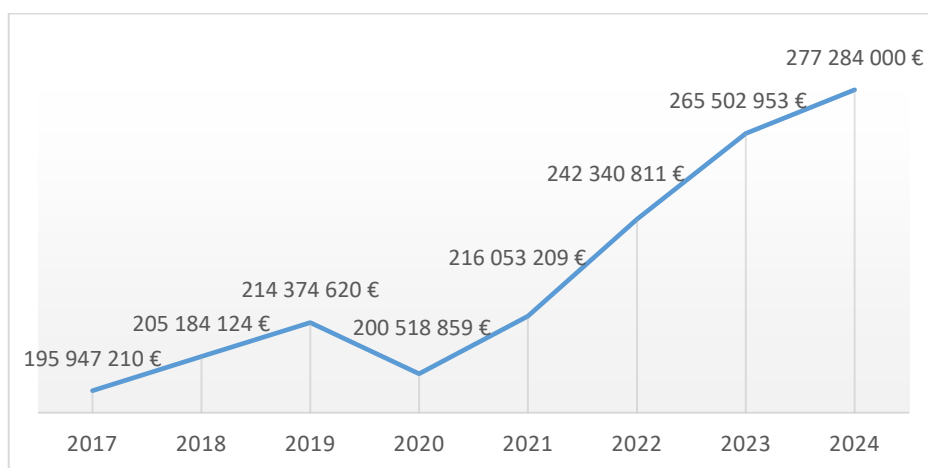
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Euribor a 3 meses	-0,31%	-0,38%	-0,55%	-0,57%	2,16%	3,91%
Euribor a 6 meses	-0,24%	-0,32%	-0,53%	-0,54%	2,73%	3,86%
Euribor a 12 meses	-0,12%	-0,25%	-0,50%	-0,50%	3,32%	3,53%

Fonte: (Euribor rates.eu, sem data), consultado 7 de fevereiro de 2024

- **Produto Interno Bruto (PIB)**

A maior queda do PIB aconteceu em 2020, sendo esta a maior redução desde 1961. Desde então que a riqueza do país tem vindo a aumentar, com a estimativa de que o aumento permaneça para o ano presente (2024). Visto que o PIB se encontra em constante ascensão, torna-se mais fácil para um produto entrar no mercado. Tendo em conta os dados previsionais do (Banco de Portugal, sem data-b), até 2026, o PIB irá continuar a crescer cada vez mais. Este é um ponto bastante favorável para uma aplicação tecnológica e inovadora entrar no mercado.

Figura 2- Produto Interno Bruto, em milhares de euros



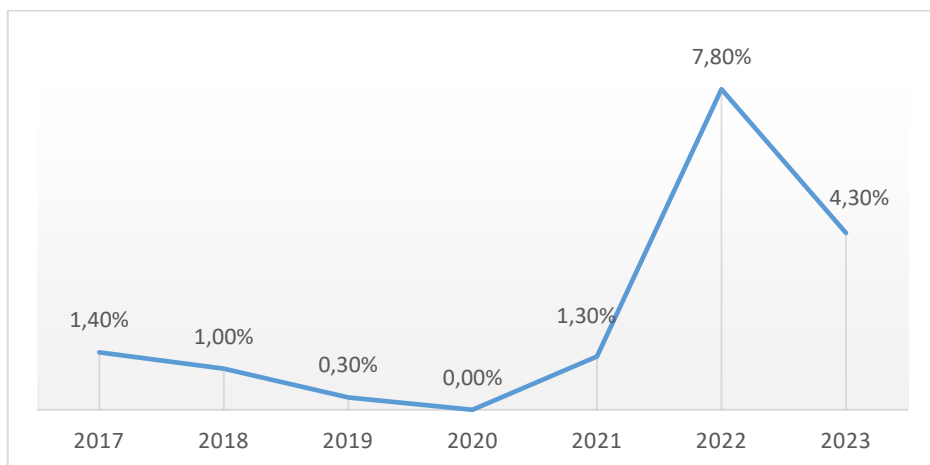
Fonte: (Pordata, sem data-c), consultado 24 de abril de 2024

- **Taxa de inflação: Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor**

A partir de 2020 a inflação tem vindo a aumentar, o que significa que também os preços estão a subir. Este não é um ponto positivo para um projeto novo no mercado. Isto acontecerá devido a custos operacionais que eventualmente serão mais elevados, pois existem custos com serviços. Se a taxa de inflação aumenta, também os juros de empréstimos e financiamentos para o projeto vão aumentar, existe menos poder de compra do consumidor e torna-se mais difícil fazer projeções futuras para o projeto. No entanto, em 2023, a taxa de inflação apresentou uma tendência oposta, registando uma redução.

Plano de Negócios - TravelCloset

Figura 3- Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor

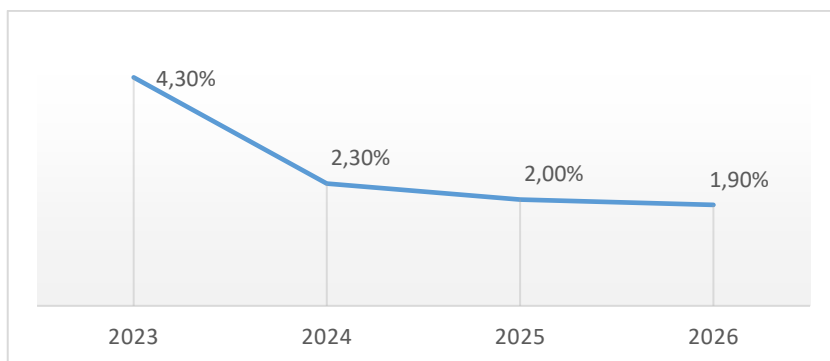


Fonte: (Pordata, sem data-a), consultado 24 de abril de 2024

É importante estudar as projeções da taxa de inflação visto que esta afetará os custos do projeto. O gráfico que representa estes valores (*Figura 4*), para uma melhor perceção irá ter como referência a última taxa real disponível (2023).

Tendo em conta as projeções da taxa de inflação, é uma altura benéfica para um novo produto novo no mercado, sendo que se prevê que esta vá diminuir ao longo dos anos, tornando-se estável.

Figura 4- Projeções para a taxa de inflação



Fonte: (Banco Central Europeu, 2024), consultado 10 de abril de 2024

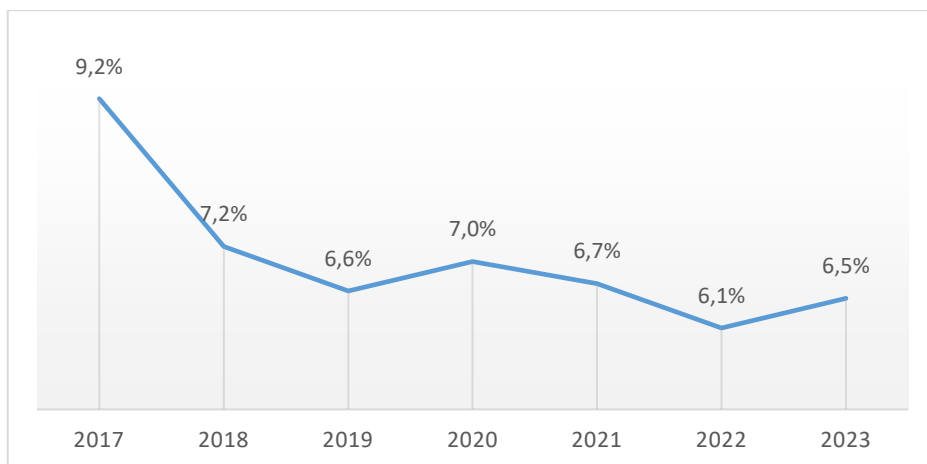
• Taxa de desemprego

A taxa de desemprego tem vindo a diminuir de 2020 até 2022 e, neste último ano, a taxa era bastante baixa, de cerca de 6,1%. No entanto em 2023, voltou a aumentar para 6,5%, correspondendo a uma subida pouco significativa. Ao contrário do aumento da taxa de

Plano de Negócios - TravelCloset

inflação, a reduzida taxa de desemprego, aumenta o poder de compra do consumidor. Com isto, existe maior estabilidade social, pois a população apresenta mais estabilidade financeira.

Figura 5- Taxa de desemprego

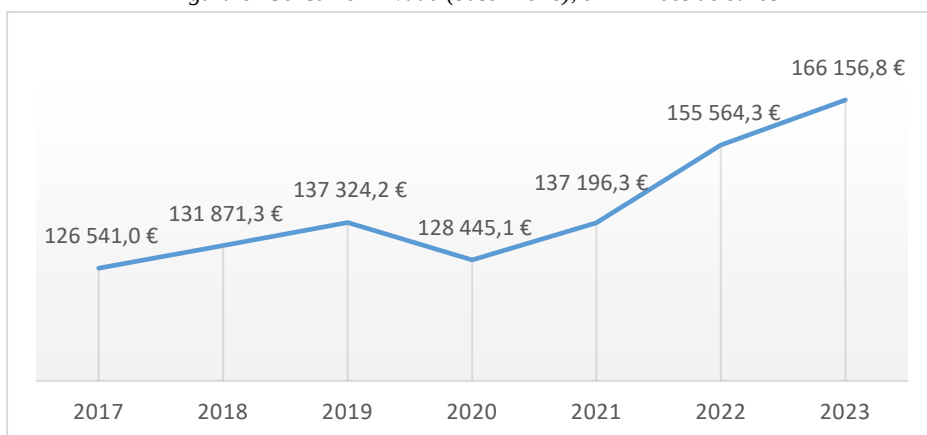


Fonte: (Pordata, sem data-d), consultado 24 de abril de 2024

• Consumo privado

O consumo privado é um ponto importante a estudar de forma a conhecer os valores gastos pelas famílias e pelas empresas sem fins lucrativos. Desde 2020, este índice tem vindo a aumentar, o que pode significar um aumento dos gastos em serviços como o projeto em questão. O aumento no consumo impulsiona a necessidade de inovação, porque quanto maior a inovação, maior tendência existe para o consumidor adquirir.

Figura 6- Consumo Privado (base=2016), em milhões de euros



Fonte: (Pordata, sem data-b), consultado 24 de abril de 2024

4.2.1.3 Sociocultural

Vivemos numa sociedade onde as diretrizes e preferências, sejam elas relacionadas com a moda, viagens ou outros aspetos da vida, exercem uma influência significativa. Sendo que esta aplicação passa muito pela parte de seguir tendências, este é um facto bastante importante para a sua viabilidade. Na atualidade, os consumidores são estimulados a adquirir vestuário a preços acessíveis, uma vez que as tendências estão em constante transformação. Isso resulta em compras mais frequentes, mesmo que as peças sejam utilizadas com menor frequência.

A sociedade torna-se cada vez mais interconectada pela internet, sendo as redes sociais um dos grandes focos, pois são meios de divulgação de ideias, estilos e conceitos sobre diversos temas, (Viegas, 2021). Segundo a (Marketeer, 2023), no início de 2023, usam telemóvel 5,44 mil milhões de pessoas, 68% da população mundial, com um aumento de 3%, sendo que 5,16 mil milhões dos utilizadores (64,4%), utiliza a internet. Da população que utiliza a internet, 89% utilizam o seu tempo em aplicações, (Yueng-Hee Sia et al., 2022). Cerca de 60% da população mundial utiliza redes sociais. Como os consumidores dedicam muito do seu tempo nas redes sociais, surgem aqui grandes oportunidades de expansão para as empresas, pois estas apresentam uma influência positiva nas decisões de compra, (Razac, 2018).

A crescente procura pelas redes sociais deu origem aos influenciadores digitais, e esse número tem continuado a aumentar constantemente nos dias atuais. Segundo o (Statista, sem data-a), o tamanho do mercado do marketing realizado por influenciadores, desde 2019 quase que triplicou. Em 2023, a quantia investida nestas pessoas foi de 21,1 bilhões de dólares americanos. Esse aumento substancial reflete a crescente importância que as marcas atribuem à influência digital na promoção de produtos e serviços, destacando a eficácia dessas parcerias na era digital. 75% das escolhas dos destinos são realizadas com influência das redes sociais, (Hinton, 2023).

Segundo a (Marktest, 2023), 66,7% dos portugueses compram vestuário, calçado e moda online, encontrando-se no pódio das vendas digitais. De seguida, surgem as viagens, alojamentos para férias ou fins de semana, com uma percentagem de 51,5% dos portugueses. Em 2023, tendo em conta o (Statista, sem data-b), as aplicações mais

descarregadas em Portugal são a *Temu* e a *Shein*, ambas em que é possível adquirir produtos de moda. No entanto, em ambas as situações, refere-se a *Fast Fashion*.

A moda enfrenta atualmente uma crise significativa quando se trata de sustentabilidade, devido ao impacto massivo que uma indústria desse porte exerce sobre o meio ambiente, (Adamkiewicz et al., 2022). De acordo com (Nações Unidas - ONU Portugal, sem data), a indústria têxtil contribui com 20% do total de águas residuais e 10% das emissões de carbono globalmente, mais do que todos os voos internacionais e de transporte marítimo.

O meio ambiente é cada vez mais uma prioridade e para isso o universo da moda é obrigado a avaliar o seu impacto para o planeta, adotando medidas sustentáveis e com impacto social. Uma das grandes medidas é o *slow fashion* que pode ser tomado em conta em diversas vertentes tais como a venda de roupa em segunda mão, capaz de diminuir o desperdício. Segundo o (Expresso, 2022), desde 2020 a venda no mercado de segunda mão triplicou. Este representa entre 3% e 5% das vendas totais de roupa, calçado e acessórios, com uma previsão de atingir os 40%. A população aposta neste tipo de compra não só pelos preços mais baixos, mas também pela sustentabilidade.

4.2.1.4 Tecnológico

Refletida nas relações, no modo de agir e pensar, a chegada da tecnologia e o seu desenvolvimento na vida humana tem vindo a evoluir de forma bastante significativa. Enquanto instância virtual, a tecnologia tem se sobreposto cada vez mais à vida real, sendo um fator de crescimento e inovação das empresas. Face a esta rápida evolução, é importante que a TravelCloset esteja preparada para adaptações a grandes mudanças tecnológicas.

A realidade aumentada desempenha um papel significativo para a componente tecnológica e inovação do projeto, ganhando vantagem competitiva. É uma ferramenta que auxilia o processo de compra, em que o utilizador com a câmara do telemóvel, consegue utilizar a tecnologia. Esta oferece uma experiência interativa e imersiva, integrando informações digitais ao ambiente físico, o que melhora significativamente a visualização dos produtos, criando uma melhor experiência de compra. Com este tipo de tecnologia as aplicações apresentam atendimentos mais automatizados ao cliente.

4.2.1.5 Conclusão Análise PEST

A TravelCloset reúne condições e características que potenciam o seu sucesso. A empresa estará sujeita a uma elevada carga legislativa por trabalhar com dados pessoais do consumidor. Contudo, espera-se que as condições macroeconómicas não afetem negativamente a mesma.

Portugal enfrenta atualmente uma situação económica difícil, devido a diversos fatores. A instabilidade política que se vive no momento, leva a uma maior instabilidade económica, devido às políticas implementadas pelo governo. Alguns dos desafios económicos de Portugal, provém da crise financeira de 2008, em que existiu uma recessão global que afetou os mercados financeiros, desacelerando a economia. Posteriormente, surge a pandemia Covid-19 que também desacelerou a economia. No entanto, os dados de 2023 relativos à riqueza do país são positivos o que pode ser um ponto forte para a entrada de uma nova aplicação no mercado.

Por fim, o aumento do número de viagens e a procura por um mundo mais sustentável, poderá contribuir para o sucesso da aplicação, pois como já foi referido anteriormente, esta nova aplicação inovadora, terá como principal objetivo, facilitar o conforto de uma viagem e tornar a viagem mais sustentável.

4.2.2 Análise das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter oferece a oportunidade de examinar o ambiente externo de um negócio, proporcionando uma análise setorial que permite a avaliação da competitividade presente no mercado. Criada por Michael Porter, esta técnica baseada na análise SWOT, que será adiante estudada, continua a ser crucial para analisar as diferentes áreas de negócio. Ele analisa cinco fatores distintos: a intensidade da concorrência entre empresas, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de novas entradas no mercado (novas entradas na indústria) e a ameaça de produtos/serviços substitutos (ameaça de desenvolvimento), (Dobbs, 2014), (Sanjaya et al., 2017).

A TravelCloset encontra-se na indústria da tecnologia/tecnologia para aplicações. Dentro desta indústria, irá ser estudada a tecnologia na moda e no planeamento de viagens.

4.2.2.1 Poder Negocial dos Clientes

Os clientes são uma parte bastante importante para determinar a rentabilidade e influencia da indústria, sendo por isso importante analisar o comportamento do cliente e o seu perfil.

Os clientes têm uma vasta gama de possibilidades a que podem recorrer para substituir esta indústria, como é o caso das agências de viagens, as lojas *online* e físicas de moda, assistentes virtuais, aplicações de moda e aplicações de planeamento de viagens, aumentando o seu poder negocial. Além disso, a ameaça de integração vertical a montante nesta indústria é média. Por um lado, existem várias atividades neste ramo que utilizam tecnologia, oferecendo benefícios como custos reduzidos e maior comodidade. Por outro lado, há outras atividades, como a visita a lojas físicas de moda e agências de viagens, em que a tecnologia não é essencial, mas implicam custos de deslocação, entre outros.

Para concluir, em geral, o poder negocial dos clientes é bastante elevado, porque existem bastantes aplicações e outras formas para nos substituir, como foram anteriormente referidos, o que lhes permite conseguir influenciar os preços. Isto permite identificar uma rentabilidade baixa por parte dos clientes na indústria.

4.2.2.2 Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores podem influenciar bastante a indústria, através do estabelecimento dos preços e da qualidade dos seus serviços, podendo chegar a inviabilizar os serviços fornecidos pela indústria.

Os fornecedores para este tipo de indústria são os desenvolvedores de aplicações que estão encarregues da sua criação e manutenção. Existe uma vasta oferta deste tipo de recursos (Correia, 2019). Sendo que a oferta é elevada, os fornecedores apresentam baixo poder negocial, isto é, para eles é difícil aumentar os preços, porque são facilmente substituíveis.

Para concluir, a rentabilidade para esta indústria é elevada.

4.2.2.3 Ameaça de Serviços Substitutos

Os serviços substitutos podem influenciar a compra, devido ao seu desempenho e por apresentarem melhores relações custo-benefício. Desta forma, para que não sejamos facilmente substituídos é importante o seu estudo.

Para esta indústria específica, podem ser considerados como produtos substitutos várias alternativas. As redes sociais desempenham um papel significativo, proporcionando inspiração tanto para o planeamento de viagens quanto para escolhas de vestuário. Além disso, os consultores de imagem e viagens, *blogs* especializados em moda e viagens, e assistentes virtuais também podem ser vistos como opções concorrentes. Essas alternativas têm o potencial de oferecer benefícios adicionais e informações complementares, o que contribui para a sua atratividade.

Para esta indústria pode ser considerada uma rendibilidade média.

4.2.2.4 Ameaça de Novas Entradas

A influência de novas entradas está relacionada com as barreiras que as empresas encontram à entrada e à saída, e com a reação das já existentes.

Para esta indústria existem elevadas barreiras à entrada, visto que os custos de desenvolvimento de uma aplicação e entrada no mercado são bastantes elevados. A complexidade tecnológica, a necessidade de parcerias com empresas de moda, e a construção de uma base de dados robusta podem criar barreiras significativas. Sendo esta uma indústria que trata de dados pessoais, também existem outras barreiras à entrada por terem de ser cumpridas políticas rígidas, como o regime de proteção de dados. Por outro lado, não existem barreiras à saída, o que diminui a fidelização de clientes nas empresas já existentes no mercado.

Em suma, as ameaças de novas entradas são reduzidas, visto que os custos em inovação e desenvolvimento (I&D), tal como em tecnologia, são bastante elevados e pelos fatores político-legais. Logo, existe uma rendibilidade elevada para a indústria.

4.2.2.5 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre empresas é uma das forças mais importantes do modelo de Porter. Quanto mais empresas presentes na indústria, maior será a rivalidade.

Ao analisar a interseção entre a indústria tecnológica, moda e viagens, observamos a presença de uma variedade de concorrentes. Tanto existem aplicações com uma das vertentes, como ambas, e as duas devem ser consideradas. Os principais concorrentes são:

- *Pinterest*: onde se podem encontrar inspirações de *looks*;
- *PackPoint*: planeia as viagens tendo em conta as informações dadas pelo utilizador;
- Estúdio Pantone: organiza *looks* de acordo com cores, o que se pode associar à moda em viagens;
- Resolva - Armário Digital: cria *looks* com peças existentes no armário;
- Aplicações de planeamento de viagens;
- Aplicações de venda de roupa;
- Aplicações com sugestões de moda.

Embora esses sejam concorrentes na indústria, em relação à TravelCloset, eles são considerados incompletos. Isso ocorre porque a aplicação em questão tem como objetivo integrar numa única plataforma as funcionalidades existentes em diversas outras. Com isto, pode ser considerada a rivalidade entre concorrentes média e, por isso, uma rendibilidade média.

Como consideração final a reter, a indústria tecnológica em estudo, tem uma rendibilidade média, visto que existe um dos fatores com rendibilidade baixa, dois com rendibilidade média e dois com rendibilidade elevada.

4.2.3 Análise do setor

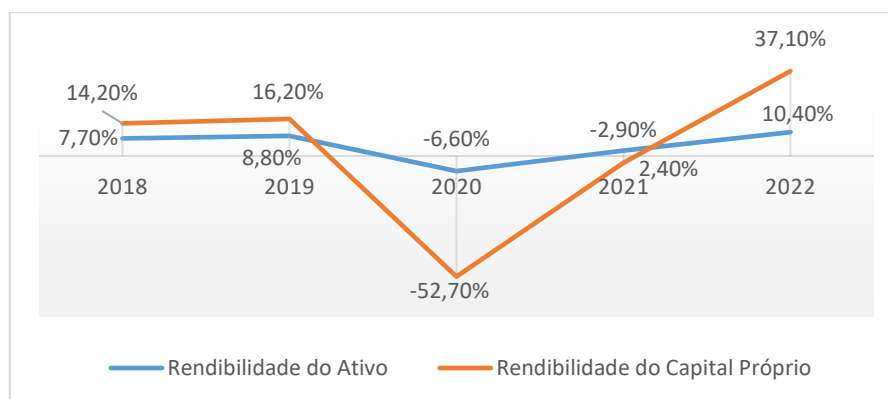
Conhecer o setor em que a empresa está inserida vai permitir à mesma um melhor conhecimento do seu contexto económico. Este conhecimento é fundamental, não só para avaliar as suas oportunidades e fraquezas, como para melhor gerenciar o negócio quando

Plano de Negócios - TravelCloset

há uma queda de mercado ou uma oportunidade de investimento. De facto, este fator é tão importante que chega a determinar o sucesso ou insucesso de uma empresa.

O setor de atividade da empresa pode ser incluído no CAE “7990 - Outros serviços de reservas e atividades relacionadas” por se tratar de uma aplicação concebida com o intuito de oferecer comodidade aos viajantes. Toda a análise adiante realizada terá em conta dados até 2022, os últimos disponíveis. Neste setor existem 320 empresas e estas perfazem um total de 142,6 milhões de euros em vendas e serviços prestados, em 2022, com um aumento de quase 50% relativamente ao ano anterior. Desde 2020 até 2022, a rentabilidade do setor tem vindo a aumentar, como se pode confirmar no gráfico seguinte.

Figura 7- Rentabilidade do setor

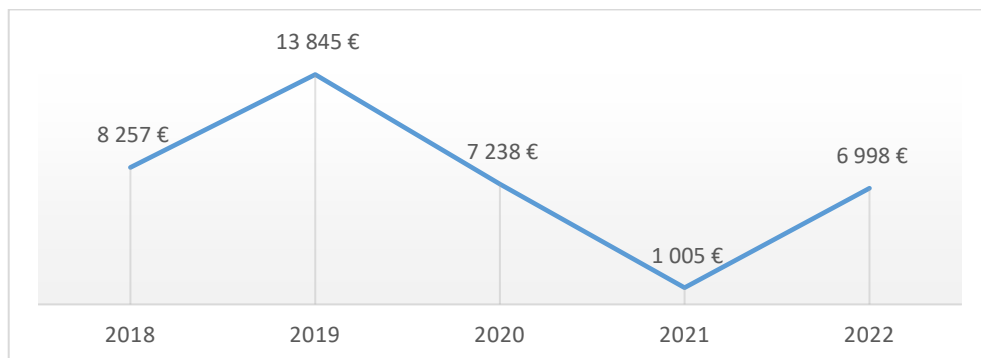


Fonte: (Banco de Portugal, sem data-c), consultado 1 de maio de 2024

A tesouraria líquida é definida como a diferença entre o Fundo de Maneio e as Necessidades de Fundo de Maneio (necessidades de financiamento associadas ao ciclo de exploração). Considera-se que uma empresa está em equilíbrio quando os valores de fundo de maneio são superiores aos valores das necessidades de fundo de maneio, originando uma tesouraria líquida positiva. Com uma tesouraria líquida positiva, a probabilidade de ocorrerem riscos da atividade empresarial no ciclo de exploração é menor. A tesouraria líquida do setor apresenta variações contantes ao longo dos anos, no entanto aumentou de 2021 para 2022 e manteve-se sempre com valores positivos. Logo existe baixo risco de insucesso nas empresas do setor.

Plano de Negócios - TravelCloset

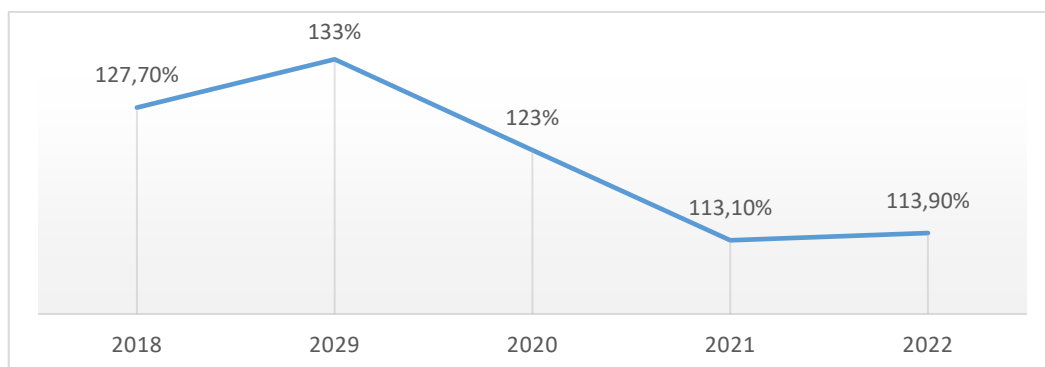
Figura 8- Tesouraria líquida do setor, em milhares de euros



Fonte: (Banco de Portugal, sem data-c), consultado 1 de maio de 2024

A liquidez geral avalia a capacidade de a empresa responder aos compromissos financeiros no curto prazo. De modo geral, quanto maior o valor da liquidez geral, mais facilmente a empresa vai conseguir responder a esses compromissos no curto prazo. Contudo, ao analisar a liquidez geral de uma empresa é importante também avaliar outros fatores como o prazo médio de pagamentos (PMP) e recebimentos (PMR). Uma vez que, neste setor, a Liquidez geral é superior a 1 em todos os anos disponíveis (Figura 9), pode admitir-se que as obrigações de curto prazo, ou seja, os passivos correntes, foram totalmente cobertos pelos ativos de maior liquidez, que são os ativos correntes. Para confirmar esta conclusão, analisou-se o prazo médio de pagamentos, visto que, se a empresa estiver numa situação financeira complicada pode começar a ver o seu poder negocial diminuir perante os seus clientes e fornecedores, então aumenta o prazo de recebimentos e diminui o prazo de pagamentos (Figura 10).

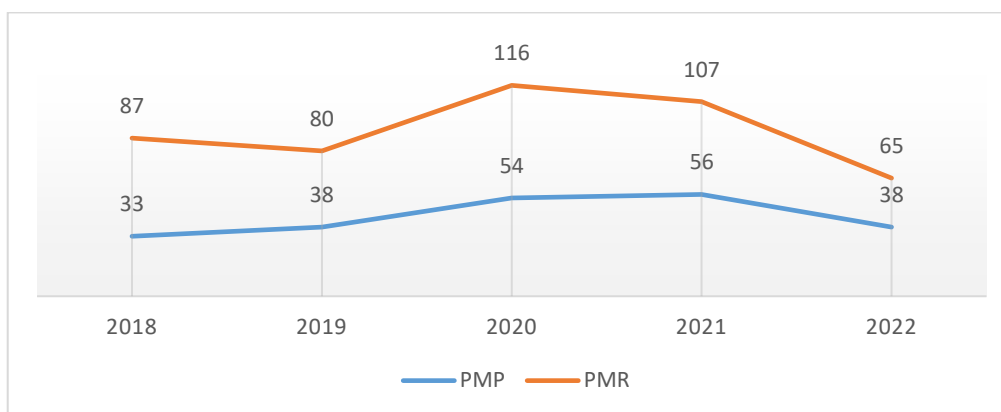
Figura 9- Liquidez geral do setor



Fonte: (Banco de Portugal, sem data-c), consultado 1 de maio de 2024

Plano de Negócios - TravelCloset

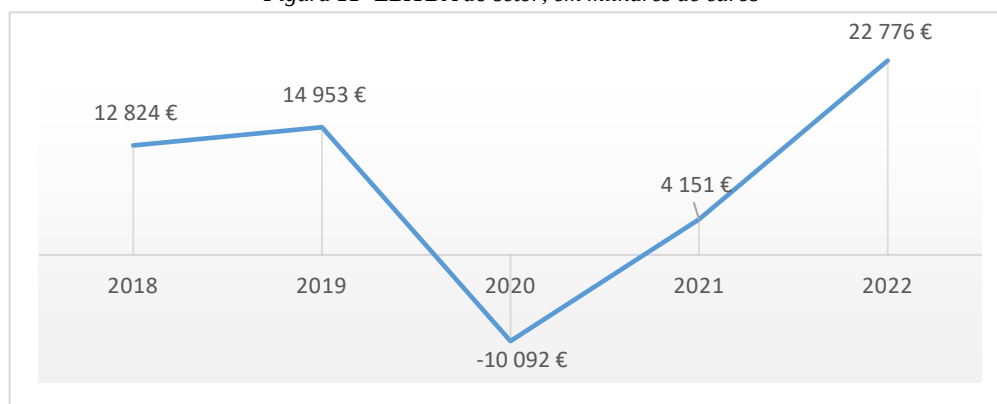
Figura 10- Prazo Médio de Pagamento e Recebimento, em nº de dias



Fonte: (Banco de Portugal, sem data-c), consultado 1 de maio de 2024

O EBITDA é um fator importante a analisar. Este indicador ajuda a compreender o desempenho do setor ao longo dos anos, não considerando impostos, juros, depreciações e amortizações. Um resultado positivo do EBITDA indicia o *cash-flow* potencial, isto é, uma grande probabilidade de gerar um fluxo de caixa positivo no futuro. No caso deste setor, não existe uma tendência para o aumento ou decréscimo do EBITDA. No entanto, este aumenta de 2021 para 2022. Em 2022, foi o ano em que este valor foi superior, o que indica uma elevada probabilidade de rentabilidade nos projetos, mostrando a boa probabilidade de a empresa conseguir gerar fluxos de caixa positivos.

Figura 11- EBITDA do setor, em milhares de euros



Fonte: (Banco de Portugal, sem data-c), consultado 1 de maio de 2024

O capital próprio desempenha um papel fundamental nos projetos, uma vez que representa o valor dos ativos menos os passivos. Se esses valores forem positivos, então estamos diante de um negócio com maior sustentabilidade financeira. Desde 2018, este setor apresenta sempre valores positivos. Também o resultado líquido é um fator de

bastante importância visto que este mede a diferença entre os rendimentos e as despesas. Em 2020 e 2021, o setor apresentou valores negativos para esta rubrica, o que não apresentou segurança para os projetos que entraram no mercado nestes anos. No entanto, este valor em 2022 voltou a ser positivo, com um lucro de 15.390 milhares de euros.

4.3 Análise interna

A análise interna desempenha um papel fundamental no processo de gestão estratégica. Para formular uma estratégia eficaz, é crucial examinar os recursos para identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Portanto, irá ser feita a análise dos recursos, competências e da cadeia de valor, todos os quais exercem influência sobre o desempenho organizacional.

4.3.1 Recursos e Competências

Uma empresa pode criar uma vantagem competitiva caso tenha recursos estratégicos que lhe permitam criar competências distintivas. O facto de algumas empresas terem maior capacidade competitiva e melhor desempenho face a outras, deve-se à forma como são utilizados os recursos e as competências centrais e distintivas de cada uma. Um recurso pode ser considerado estratégico se for valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível, (Black & Boal, 1994), (Crook et al., 2008), (Andersén, 2011). A principal consideração reside no valor e na dificuldade de imitação dos recursos, uma vez que estes, teoricamente, são raros e a substituição é uma forma de imitação. Recursos valiosos proporcionam vantagem competitiva através da redução de custos ou da obtenção de preços mais elevados, enquanto os difíceis de imitar, levam os concorrentes a procurar a paridade competitiva, (Crook et al., 2008). Assim, adiante serão enunciados aqueles que se consideram os recursos mais importantes da TravelCloset, analisando se se tratam, ou não, de competências distintivas.

A TravelCloset é pioneira em Portugal ao oferecer uma única aplicação que reúne funcionalidades anteriormente dispersas por várias plataformas. Ao combinar funcionalidades de viagens, moda e tecnologia, proporciona-se aos utilizadores uma experiência completa e conveniente num só local, redefinindo a forma como os viajantes se preparam e desfrutam das suas viagens. Esta aplicação irá promover a comodidade no

Plano de Negócios - TravelCloset

pré-viagem, interligando características existentes noutras, como a meteorologia e o clima, as dicas de atividades, com as novas características completamente personalizáveis ao utilizador. No entanto, a localização não é uma competência distintiva visto que pode ser imitável.

A focalização da atividade no mercado *Business to Consumer* é também uma característica importante, pois ao trabalhar para um mercado mais específico, os resultados tendem a ser melhores e mais eficazes para cada pessoa. No entanto, esta não é necessariamente uma competência distintiva, pois existem outras aplicações direcionadas para o mesmo mercado.

Embora o foco principal seja o mercado *Business to Consumer*, a aplicação também se destina ao mercado *Business to Business*, permitindo que as lojas de vestuário e acessórios incluam os seus nomes na aplicação e oferecendo *retargeting* automático. Esta capacidade é realmente distintiva, uma vez que na maioria das aplicações esta funcionalidade não está disponível.

As parcerias estratégicas a estabelecer com agências de viagens e marcas de moda enriquecerão a oferta de serviços na aplicação, diferenciando-a da concorrência. Além disso, a integração de funcionalidades na aplicação que promovam a sustentabilidade nas viagens e na moda é outro recurso estratégico distintivo. No entanto, é importante referir que estas funcionalidades podem ser imitadas com alguma facilidade.

A principal competência distintiva a ser implementada no projeto é a capacidade de o utilizador adicionar fotografias das suas próprias roupas na aplicação permitindo-lhe criar *looks* personalizados com base no destino escolhido. Além disto, a integração de realidade aumentada ao projeto é outra competência distintiva. Ambas as funcionalidades são únicas e específicas do projeto, tornando-as difíceis de imitar e acrescentando um valor significativo. Para além das competências distintivas mencionadas, a TravelCloset poderá ganhar vantagem competitiva através de outras competências, como a diversidade de serviços oferecidos na aplicação.

Todos os recursos estratégicos e competências distintivas serão valorizados pelos consumidores e gerarão preferência pela empresa quando comparada com a concorrência direta e indireta.

4.3.2 Cadeia de Valor

Segundo Porter, a cadeia de valor tem como função identificar cada uma das fases que transformam *inputs* em *outputs*, (Walters & Rainbird, 2004). Ou seja, engloba todas as atividades de uma empresa destinadas a criar valor para o consumidor. Ela oferece *insights* sobre as atividades de suporte, como infraestrutura, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, e aprovisionamento. Além disso, proporciona uma compreensão das atividades primárias, incluindo logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e, por último, serviço pós-venda. O resultado dessas atividades é a margem, refletindo o valor esperado pela empresa, (Porter, 2001).

Desta forma, de seguida é analisada cada uma das atividades a desempenhar para atingir o resultado pretendido com o projeto.

Atividades de suporte:

- Infraestrutura: desenvolvimento e a manutenção da infraestrutura tecnológica, isto é, da aplicação, incluindo a ligação à internet, hardware e software, (Gunasekaran & Ngai, 2003) e a base de dados armazenada;
- Recursos humanos: Gestor Administrativo e Financeiro, Gestor de redes sociais, responsável pelo apoio ao cliente, especialistas em moda, tendências e viagens, desenvolvedores da aplicação, parceiros;
- Investigação e desenvolvimento: área encarregue pelo funcionamento da tecnologia na aplicação, realizada em *outsourcing*;
- Aprovisionamento: aquisição de serviços - parceiros e informáticos.

Atividades primárias:

- Logística de entrada: recebimento de informações atualizadas relativas a dados meteorológicos, tendências e moda;

- Operações: desenvolvimento da realidade aumentada na aplicação para uma melhor experiência do consumidor e da tecnologia inteligente capaz de criar *looks* a partir de peças do utilizador;
- Logística de saídas: informação personalizada a cada utilizador tendo em conta o destino e informação dada pela pessoa;
- Marketing e vendas: campanhas de marketing e influenciadores digitais para atrair clientes;
- Serviço pós-venda: assistência ao cliente após aquisição dos planos da aplicação, gestão dos feedbacks recebidos, análise e resolução de problemas reportados pelo utilizador.

Para executar as operações planeadas pela empresa, é essencial ter uma gestão eficaz das atividades primárias, apoiadas por práticas eficientes nas atividades de suporte. Há diversos fatores que poderão afetar a cadeia de valor, como o segmento, a localização geográfica e a indústria, já anteriormente explicados.

O segmento da TravelCloset é bastante reduzido visto que a aplicação se destinará maioritariamente a viajantes. Este pode ser um fator de risco para a cadeia de valor, visto que se a aplicação tiver pouca aderência para esta indústria, então não existirá outro setor que possa aumentar a margem. Embora a aplicação também esteja voltada para as lojas de moda, estas não usarão a aplicação, se não tiver aderência. Por outro lado, por se tratar de um serviço tecnológico e este ser cada vez mais utilizado e essencial, pode ser um ponto positivo para a margem da empresa. Também o facto de a aplicação só estar disponível em Portugal, pode ser um ponto negativo para a margem, no entanto como poderá ser expandida no longo prazo, tornar-se-á um ponto positivo.

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT evidencia os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do exterior. O objetivo desta análise é facilitar a escolha da estratégia adequada para a empresa de acordo com o meio envolvente, de forma que consiga atingir os seus objetivos. Esta análise é feita para que se consiga ultrapassar os pontos fracos da empresa, utilizando as oportunidades vindas do meio envolvente e

Plano de Negócios - TravelCloset

superar as ameaças do exterior, utilizando os pontos fortes da empresa, (Pickton & Wright, 1998), (Valentin, 2001).

As forças e fraquezas são identificadas na análise interna da empresa. Uma força é algo que a empresa faz bem ou que aumente a sua vantagem competitiva. Uma fraqueza é algo que a empresa faz mal ou que a coloque numa situação de desvantagem perante a concorrência. As oportunidades e ameaças são fatores externos à empresa e que estão fora do seu controlo.

Pontos fortes:

- Estratégia clara e bem definida, fazendo com que o serviço entregue ao cliente corresponda às suas expetativas;
- A oferta do serviço ao cliente através dos serviços online, sendo um formato cada vez mais utilizado;
- Custos baixos;
- Bom serviço ao cliente durante e após venda;
- Forte investimento em Investigação e Desenvolvimento de forma a manter o produto sempre atualizado e com as características esperadas e ainda poder oferecer outras caraterísticas distintivas, como é o caso da realidade aumenta e da tecnologia inteligente;
- Ajuda na redução do stress pré viagem;
- Entrega de um serviço completamente personalizado;
- Oferta de vários serviços numa só aplicação;
- Experiência inovadora para o utilizador;
- Sustentabilidade.

Pontos fracos:

- Entrada de uma nova marca no mercado (TravelCloset) e, por isso, ainda não apresenta qualquer tipo de notoriedade;
- Forte dependência dos parceiros;
- Complexidade de dados, exigindo sistemas de alta qualidade;
- A distribuição ser apenas em Portugal;

Plano de Negócios - TravelCloset

- Investimentos iniciais bastante elevados.

Oportunidades:

- Crescente interesse por viagens e seguir tendências;
- Expansão geográfica a longo prazo;
- Redução da taxa de desemprego;
- Aumento do consumo privado;
- Aumento do PIB;
- Aumento do EBITDA do setor;
- Dificuldade de os fornecedores influenciarem os preços da indústria da tecnologia;
- Reduzidas ameaças de novas entradas na indústria.

Ameaças:

- Elevada carga fiscal;
- Aumento da taxa de inflação;
- Aumento das taxas de juro Euribor;
- Altos padrões de proteção de dados pessoais;
- Segurança cibernética;
- Facilidade de os clientes influenciarem os preços da indústria da tecnologia.

Para uma boa estratégia, a empresa deve utilizar as oportunidades vindas do exterior, para ultrapassar aqueles que são os seus pontos fracos. A falta de notoriedade da nova marca no mercado pode facilmente ser superada aproveitando o crescente interesse da população em viagens combinado com o fascínio pelas tendências atuais. Isso ocorre porque as pessoas podem ser facilmente atraídas por uma aplicação que ofereça uma abordagem inovadora nesses dois campos. A complexidade dos dados cria uma barreira significativa para a entrada de outras marcas no mercado, dificultando o aumento da concorrência. Já a distribuição do serviço em Portugal, pode ser transposta com o aumento do consumo privado, do PIB e do EBITDA do setor, no país.

Para além disto, é importante saber utilizar os pontos fortes da empresa para vencer as ameaças vindas do exterior. O aumento das taxas de juro *Euribor* e da taxa de inflação

Plano de Negócios - TravelCloset

pode ser mitigado pela oferta de custos reduzidos e pela qualidade proporcionada ao cliente. Isso é alcançado através de uma sólida relação entre a qualidade e preço. A baixa rentabilidade da indústria perante os seus clientes pode ser extinta através da entrega de um serviço completamente personalizado ao cliente, da oferta de vários serviços numa só aplicação e da utilização da oferta de uma tecnologia inteligente e inovadora.

4.5 Objetivos estratégicos

É importante definir um destino concreto para que todos os recursos necessários à implementação da TravelCloset, estejam orientados no mesmo sentido e para isso é necessário definir objetivos estratégicos. Estes objetivos visam a competitividade e longevidade da empresa. Alguns dos objetivos definidos são:

- Visto que o mercado das aplicações tecnológicas de viagens é bastante vasto, a TravelCloset pretende alcançar nos primeiros 6 anos de atividade, uma quota de mercado de 12% das microempresas do setor pertencente;
- A empresa pretende obter resultados positivos com a venda dos seus serviços, a partir de 2027;
- Expandir a aplicação para fora de Portugal;
- Acrescentar novas funcionalidades tendo em conta as necessidades do utilizador;
- Preços competitivos e qualidade dos serviços, para garantir que a TravelCloset seja a primeira opção para os clientes. Para isso, existirá na aplicação, um questionário ao dispor do cliente de forma que este possa dar o seu *feedback* e, se for o caso, melhorar no necessário;
- Ao final dos 6 anos de atividade, ter 70% dos clientes fidelizados;
- Investimento na melhoria contínua e atualizada da tecnologia da aplicação;
- Manter a aplicação sempre tendo em conta as tendências na moda, o comportamento do consumidor e inovações tecnológicas;
- Reduzir 10% dos gastos desnecessários em roupa.

5 Estratégias de marketing

5.1 Critérios de segmentação

A segmentação serve para compreender melhor o consumidor, identificar o foco do mercado e permite desenvolver estratégias próprias tendo em conta os clientes em questão, aumentando a satisfação do cliente e, consequentemente, os lucros e a eficácia da empresa, (Vallespín et al., 2017).

A segmentação divide o mercado tendo em conta as suas necessidades, características ou comportamentos que originam diferentes políticas de marketing, (Liu et al., 2019). Os consumidores são assim agrupados consoantes alguns critérios: psicográficos, demográficos, sócio demográficos e comportamentais. Este agrupamento é importante para que se efetue uma boa gestão de marketing, sabendo exatamente onde a empresa deve competir, (Barbosa, 2013).

5.1.1 Critérios geográficos

A segmentação em termos geográficos tem por base o local de residência dos consumidores, (Gomes, 2012). Neste caso, a aplicação será apenas executada, inicialmente, em Portugal e, por isso, a sua distribuição será apenas feita no país. Embora os seus serviços sejam *online*, também apresenta componentes presenciais e, por isso, numa fase inicial pretende-se apenas atingir este grupo menor e assim as estratégias de marketing serão mais concentradas.

5.1.2 Critérios demográficos

As variáveis demográficas em estudo para este caso são: a idade, o género, o rendimento, o nível de formação e a classe social. Estas informações têm demonstrado um enorme valor para serviços personalizados e marketing, (Qin et al., 2018).

O público-alvo a alcançar, considerando estes critérios e os resultados do questionário realizado, são mulheres jovens com idades entre os 19 e 30 anos. A maioria das pessoas questionadas pertence à faixa etária mencionada, está empregada e tem um rendimento anual situado entre 11.623€ e 16.472€, enquadrando-se na classe média. A maioria dessas pessoas possui, no mínimo, o grau académico de licenciatura.

5.1.3 Critérios sociodemográficos

Os fatores demográficos como o sexo, o nível de formação, a idade, a situação profissional e o rendimento são considerados fatores influentes no uso das tecnologias da informação e na forma como as pessoas se comportam, (Vallespín et al., 2017). Tal como o nome indica, critérios sociodemográficos são uma conjugação entre os fatores demográficos anteriormente referidos e aspetos sociais que vão ao encontro da estratégia concreta.

Em relação aos critérios sociodemográficos observados no público-alvo identificado pelo questionário, os jovens viajantes demonstram uma preferência pela durabilidade das roupas, valorizando a qualidade. No entanto, é importante ressaltar que na sua maioria, não adotam hábitos de consumo sustentáveis e não priorizam empresas que se preocupam com questões ambientais. Além disso, são eles que mais consomem moda.

A relação entre o nível de rendimento e a frequência de viagens não segue uma tendência clara, uma vez que pessoas com diferentes rendimentos viajam, ainda que com frequências variadas. No entanto, como era de se esperar, os inquiridos nos dois primeiros escalões de rendimentos, conforme definidos pelo IRS, tendem a viajar raramente ou apenas uma vez por ano. No terceiro escalão, há uma tendência para viagens mais frequentes, entre duas e seis vezes por ano, mas a partir desse ponto, não se verifica uma associação consistente entre o nível de rendimento e a frequência de viagens, de acordo com as respostas recebidas. A maioria das pessoas que viaja pelo menos duas vezes por ano, na sua maioria apresentam pelo menos a licenciatura. Em geral, as pessoas costumam planear as suas viagens com pelo menos seis meses de antecedência.

Para os critérios sociodemográficos, considerou-se incorreta a análise do género relacionado com outras variáveis, visto que se trata de uma amostra extrapolada quanto ao sexo.

5.1.4 Critérios comportamentais

A segmentação comportamental diz respeito à forma como a população se comporta em relação aos produtos. A experiência do consumidor com a tecnologia, influencia positivamente o uso das aplicações móveis para o turismo, (Vallespín et al., 2017). As

peessoas que utilizam mais a internet, são evidentemente as mais propensas a utilizar aplicações de planeamento de viagens, (Okazaki et al., 2015). Os utilizadores mais jovens são mais propensos a utilizar as tecnologias. Já quanto ao género, as mulheres são as que mais utilizam o telemóvel como objeto de moda, (Hamka et al., 2014).

Com base nas respostas ao questionário, os indivíduos mais jovens, com idades entre 19 e 30 anos, são os que mais viajam. A maioria dos entrevistados demonstra preocupação com o seu conforto e a aparência física durante as viagens. No entanto, observa-se uma falta de práticas de consumo sustentável no que diz respeito à aquisição de roupa, e não há uma preferência por empresas que priorizam essas questões. Por outro lado, os viajantes valorizam a durabilidade das roupas.

A capacidade de resposta do serviço, segundo (Hamka et al., 2014) é o fator que mais afeta a variável comportamental, seguindo-se a fiabilidade, a qualidade, a garantia, o preço e a oferta promocional.

5.1.5 Critérios psicográficos

Os critérios psicográficos têm em conta as necessidades de cada um, as exigências, motivações e requisitos sobre um serviço, sendo que estes moderam o efeito do contexto da utilização do telemóvel, conforme as preferências de cada um, (Hamka et al., 2014).

Os clientes a atingir tendo em conta estes critérios são aqueles que se preocupam com sustentabilidade, gostam de viajar e se preocupam com a sua aparência.

5.2 Marketing mix

O marketing mix é uma parte integrante da estratégia de uma empresa que se encontre no mercado, o que o faz evoluir tendo em conta o mesmo e os que dele fazem parte. Este diz respeito ao controlo das variáveis de marketing que a empresa utiliza para obter o nível desejado de vendas, (Wichmann et al., 2022). Inicialmente, na versão de McCarthy's (1964) o marketing *mix* era composto por 4P's, sendo eles: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Distribuição) e *Promotion* (Comunicação), (Constantinides, 2006). Os 4P's são utilizados para a conceção de ofertas tangíveis, enquanto estes foram posteriormente atualizados para a conceção de serviços, em que foram acrescentados

3P's: *People* (Pessoas), *Process* (Processo) e *Physical evidence* (Evidências físicas), (Batat, 2022).

5.2.1 Produto

Os serviços oferecidos pela TravelCloset visam mitigar o *stress* pré-viagem, fornecendo funções base referentes ao destino da pessoa. No entanto a sua principal função consiste na elaboração de *looks* personalizados a cada utilizador.

Tal como referido anteriormente, a empresa pretende diferenciar-se da concorrência através da personalização completa a cada utilizador e da integração da realidade aumentada. Além disso, até ao momento, não há no mercado uma aplicação que ofereça orientações específicas sobre vestuário para cada destino.

O principal benefício da aplicação passa por agrupar tudo o que existe em várias aplicações, numa só. Já o serviço potencial, passará pela oferta de um mês gratuito do plano *premium*, ao descarregar a aplicação.

Para que a aplicação seja atrativa, o design deve ser intuitivo e apelativo ainda antes de esta ser descarregada. A cor é um símbolo importante, tal como a imagem utilizada. As cores influenciam a forma como o utilizador vê o produto e a forma como idealiza a sua qualidade, sendo por isso crucial para despertar emoções, (Kuo et al., 2022),(Lu & Hsiao, 2022). Estas representam aquele que será o produto oferecido. Por outro lado, a imagem tem de estar alinhada diretamente com aquilo que será disponibilizado. Para isso, o logotipo foi criado tendo em conta alguns critérios, sendo eles:

- Cor azul: A tonalidade azul, conhecida pela transmissão de calma e tranquilidade, (Kuo et al., 2022) reflete exatamente as emoções desejadas para o consumidor ao se preparar para explorar novos destinos. Para além destas, o azul também evoca estabilidade, confiança e bem-estar. Espera-se que o cliente vivencie sensações de estabilidade e bem-estar, ao mesmo tempo em que confia plenamente no produto.
- Cor rosa: O tom rosa-claro está associado a conceitos de amor, delicadeza, estilo e elegância. Esses atributos incorporam a essência desejada para esta aplicação, onde a meta é proporcionar aos utilizadores uma experiência de

Plano de Negócios - TravelCloset

viagem que seja agradável, confortável e que resulte numa boa aparência física.

- Imagem da moda, o avião e a mala de viagem: Uma imagem que comunica de maneira clara a proposta da aplicação, ajudar na preparação da mala de viagem através do próprio armário. Daí também o nome escolhido e presente no *design* da aplicação, “TravelCloset”.
- Simples e distintivo: Idealizado de forma que seja compreendido e detetado facilmente pelos consumidores.

Figura 12- Design da TravelCloset



Fonte: Autor

5.2.2 Preço

A estratégia de preço determina a posição da empresa no mercado, se os consumidores podem ou não adquirir os serviços e se a empresa pode ou não abastecer o nível de serviço exigido pelos consumidores. Assim, o preço influencia diretamente a procura, a quota de mercado e a perceção de valor para os clientes, contribuindo para o melhor posicionamento da empresa.

A TravelCloset pretende apostar numa estratégia baseada no valor, ou seja, apostar na alta qualidade do serviço e diminuir os custos face aos seus concorrentes, pretendendo aproximar os consumidores à empresa a fim da sua fidelização. É importante salientar que os preços serão calculados a partir da oferta dos concorrentes, de forma a diminuí-los para chamar a atenção dos clientes, garantindo um serviço de elevada qualidade e que

Plano de Negócios - TravelCloset

supere as expectativas dos consumidores. A estratégia de preço da empresa poderá variar tendo em conta fatores externos ou movimentos ocorridos pela concorrência. É imperativo manter um constante monitoramento da concorrência; caso esta decida reduzir os preços, a TravelCloset deve avaliar cuidadosamente o impacto potencial, ajustando os seus próprios preços conforme necessário para permanecer competitiva.

Assim sendo, a TravelCloset irá lançar a aplicação gratuita no mercado. Conforme mencionado anteriormente, a aplicação contará com um plano base gratuito. Este plano pode ser totalmente gratuito, suportado por publicidade, sendo a escolha de 48,5% dos inquiridos. Alternativamente, os utilizadores terão a oportunidade de experimentar gratuitamente a aplicação sem anúncios, com a opção posterior de adquirir o serviço livre de publicidade mediante o pagamento de 0,49€. Essa escolha foi preferida por 34,6% dos inquiridos. A votação restante será excluída automaticamente, visto que apenas 16,9% optaram pela escolha de pagar obrigatoriamente 0,49€ para usufruir da aplicação sem anúncios.

Quanto aos planos *premium*, entre os dois disponíveis, os preços variam conforme o cliente escolha ter mais ou menos serviços. O primeiro, que será a opção em que o utilizador poderá carregar as fotografias das suas roupas, permitindo a aplicação criar *looks* considerando os destinos escolhidos, terá um custo variando entre 0,99€ e 1,99€ por cada mês de uso, sendo a escolha de 23,4% dos inquiridos. Quanto ao segundo, que incluirá todas as funcionalidades do primeiro plano, juntamente com a adição de uma opção para a compra de novas peças, esta alternativa foi preferida por 22,1% dos utilizadores. O custo associado a este plano variará entre 1,99€ e 2,99€, por cada mês de utilização.

A TravelCloset oferecerá aos utilizadores, ao descarregarem a aplicação, um mês gratuito do plano *premium* com todas as opções. Desta forma, o cliente terá a oportunidade de experimentar plenamente o serviço, incentivando a aquisição em caso de *feedback* positivo.

5.2.3 Distribuição

A distribuição é o processo e os métodos pelos quais os serviços passam até chegar ao cliente final, ou seja, é o caminho desde o produtor até o consumidor. É um canal de *marketing* cujo objetivo é tornar o serviço mais acessível e fácil de aceder. Para criar uma cadeia de distribuição devem ser conhecidas as necessidades dos consumidores. Para além disso, devem estar bem definidos os seus objetivos, tais como obstáculos e encontrar alternativas, (Işoraité, 2016).

A empresa passa por um circuito, sendo que neste caso é utilizado um canal direto, visto que os serviços são fornecidos diretamente ao consumidor final. O meio de distribuição escolhido para a aplicação será exclusivamente digital, realizado por meio da plataforma da TravelCloset, com a disponibilização do serviço através das lojas virtuais *App Store* e *Play Store*. Pretende-se garantir um acesso fácil aos utilizadores.

5.2.4 Comunicação

Para que uma empresa possa ganhar notoriedade no mercado e alcançar o sucesso pretendido, é essencial comunicar. É importante compreender que o sucesso dos vários objetivos da empresa, vai depender do plano de comunicação, tendo este um papel fundamental nas organizações.

A TravelCloset irá utilizar os seguintes meios digitais como canais de comunicação:

- **Aplicação:** Nesta seção, será apresentada informação abrangente sobre a empresa, incluindo uma breve história, visão, valores e missão. Além disso, proporcionaremos um espaço dedicado à conscientização do utilizador sobre sustentabilidade. É na aplicação, que será o único canal de distribuição, que o cliente poderá usufruir dos serviços desejados. Pretendemos ter uma secção com notícias relativas ao tema da aplicação. O serviço pós-venda ao cliente é algo que também será implementado.
- **Facebook e Instagram:** Serão divulgados anúncios publicitários da empresa, sobre as vantagens de utilizar a aplicação, para o utilizador e para o ambiente. Pretende-se ainda publicar conteúdo relacionado a moda, viagens e sustentabilidade, relacionados com o serviço da empresa. As notícias divulgadas

Plano de Negócios - TravelCloset

na aplicação também serão compartilhadas nas histórias. Para além disso, serão feitas promoções com o objetivo de atingir um maior número de consumidores. Planeamos investir em publicidade paga nas redes sociais de forma a alcançar o nosso público-alvo.

- *Newsletters*: Os utilizadores terão a opção de subscrever a *newsletter* diretamente na aplicação. Ao fazer isso, receberão informações exclusivas, como atualizações na aplicação, ofertas e conteúdos especiais, diretamente no seu e-mail. A assinatura da *newsletter* pode ser cancelada a qualquer momento através do próprio e-mail.
- *Influenciadores digitais*: Pretende-se que os influenciadores digitais de moda e viagens promovam a nossa aplicação através das suas redes sociais.

O projeto da TravelCloset dividir-se-á em 3 fases: a fase de desenvolvimento do projeto, a fase de lançamento e divulgação dos produtos e serviços e a fase de crescimento e fidelização de clientes. A primeira fase decorrerá no final de 2024 (no ano 0). A segunda fase concretizar-se-á em 2025, através da divulgação dos produtos pelos meios de comunicação de marketing. Na terceira e última fase, que ocorre desde 2026, a empresa espera aumentar o volume de negócios e fidelizar mais clientes.

Orçamento de comunicação

Em 2024, ano zero e período de desenvolvimento da aplicação, é fundamental começarmos a gerar antecipação sobre o que será a aplicação, através da divulgação de conteúdos no *Facebook* e no *Instagram*. No primeiro ano após o lançamento da aplicação, é essencial uma campanha de divulgação robusta, com o objetivo de obter um alcance significativo nas nossas redes sociais e através de conteúdos produzidos por influenciadores digitais. Nos anos seguintes, planeamos reduzir os recursos afetados às redes sociais, mas mantendo uma presença constante.

A nossa intenção é ter três influenciadores a colaborar connosco, dando-lhes acesso a todos os planos disponíveis para promover a nossa aplicação da melhor forma possível, com exemplos tangíveis. No primeiro ano de funcionamento da aplicação (2025),

Plano de Negócios - TravelCloset

esperamos que cada influenciador faça uma história e um *post* por semana, o que resultará num custo de 220 euros por influenciador para a empresa. Nos anos seguintes, espera-se que os mesmos influenciadores façam uma publicação e uma história uma vez por mês, com um custo reduzido para 50 euros por influenciador.

No que diz respeito às redes sociais, foi realizado um estudo considerando a divulgação de uma publicação numa conta profissional do Facebook e do Instagram. De seguida, apresento os resultados encontrados, tendo em conta as nossas necessidades:

Tabela 2- Custos com redes sociais

Redes Sociais	Alcance	Nº De Dias	Custo
Facebook	12400-35800	7	215 €
	3800-11000	5	41 €
Instagram	28000-73000	7	56 €
	12000-33000	5	25 €

Fonte: Autor

Na fase inicial do projeto, é crucial investir mais em ferramentas promocionais, a fim de atingir o maior número possível de pessoas e, consequentemente, atrair novos utilizadores. A promoção será considerada da mesma forma em ambas as redes sociais. Durante o ano de desenvolvimento (2024), é essencial fazer uma promoção intensa no primeiro mês, com 7 dias de promoção, para criar antecipação em torno da aplicação. Nos últimos três meses do ano, embora a promoção continue a ser importante, acredita-se que os custos podem ser reduzidos mantendo algum conteúdo relacionado com a aplicação, ou seja, 5 dias de promoção por mês.

Para o primeiro ano de lançamento (2025), a promoção intensiva da aplicação é ainda mais importante. Por conseguinte, a intenção é efetuar 7 dias de promoção por mês durante a primeira metade do ano e 5 dias por mês durante a segunda metade. Ao longo dos anos, perspetiva-se que a necessidade de promoção irá diminuir. No entanto, em 2026, será importante promover a aplicação durante 7 dias no primeiro mês e depois manter 5 dias de promoção de três em três meses. A partir desse ano, a promoção será feita apenas quando houver novas atualizações, estimando-se 5 dias, duas vezes por ano.

5.2.5 Pessoas

Para que o projeto aconteça, são necessárias todas as pessoas que estão incluídas no desenvolvimento e prestação dos serviços. Estas podem influenciar a qualidade do serviço, como a sua perceção pelo consumidor pela forma como estes atuam, (Grădinaru et al., 2016).

Os profissionais que desenvolvem e mantêm a aplicação ativa serão profissionais bastante experientes e capazes de ir ao encontro das necessidades do cliente.

A equipa de marketing, responsável pelas estratégias de aquisição de clientes nas redes sociais e por todas as atividades relacionadas, será capaz de atrair novos utilizadores. Além disso, a contratação de influenciadores complementa as suas atividades, proporcionando uma abordagem mais abrangente e envolvente. Tanto a equipa de marketing como os influenciadores, visam não apenas aumentar a base de utilizadores, como fortalecer a nossa presença *online*, gerando assim maior visibilidade. Além disso, é crucial contar com um gestor responsável pelas áreas financeira, de recursos humanos e administrativa. Para o pleno funcionamento da aplicação, são igualmente essenciais os especialistas em moda e tendências, assim como os especialistas em viagens, que representam o ponto forte da aplicação.

Embora a aplicação seja conduzida por profissionais envolvidos no seu desenvolvimento e manutenção, e as redes sociais sejam geridas por profissionais dedicados, o contacto direto do cliente com a empresa só ocorre quando necessário, seja para assistência por e-mail ou para questões relacionadas com o serviço pós-venda, diretamente na própria aplicação. O serviço pós-venda é fundamental para gerar uma ligação entre a empresa e o cliente, conseguindo identificar quais as suas necessidades. Neste serviço, irá existir um profissional que faz a gestão das reclamações e sugestões de melhoria transmitidas pelo cliente, com o intuito de melhorar as suas políticas e estratégias. Desta forma, a empresa pode detetar os pontos mais vulneráveis e tentar contorná-los, satisfazendo todas as necessidades dos clientes. Como resultado, a confiança entre a empresa e o cliente aumenta, e a reputação e a imagem da empresa são melhoradas. Um bom serviço ao cliente melhora o serviço e a confiança na empresa.

5.2.6 Processos

Quando uma empresa foca as suas atividades na eficiência dos processos internos, as operações realizadas pela empresa tendem a funcionar de uma forma correta, consequentemente existindo clientes mais satisfeitos e com maior interesse, (Grădinaru et al., 2016). A TravelCloset pretende alcançar uma ligação de proximidade com o cliente, com o intuito de conquistar a sua confiança e compromisso.

Tratando-se de um serviço digital, os processos utilizados devem ser muito claros e fáceis para o utilizador. Por isso, as suas funcionalidades devem ser intuitivas e diretas, para que o utilizador encontre facilmente o que procura, como por exemplo o registo na aplicação, respeitando sempre a sua privacidade. Uma das principais características dos processos utilizados na aplicação é a personalização dos serviços para cada utilizador e a atualização contínua, tendo em conta as tendências atuais. Para além disso, o processo utilizado no serviço pós-venda é um fator de grande importância.

5.2.7 Evidências físicas

A forma como os elementos são apresentados e organizados é um fator de grande importância para os utilizadores em geral, como já foi referido, tendo em conta o *design* da aplicação. Isso pode influenciar a perceção que as pessoas têm da empresa. A apresentação e a organização da aplicação vão para além dos aspetos físicos, englobando elementos intangíveis. Para a TravelCloset, é extremamente importante causar um impacto inicial positivo.

6 Recursos Humanos

O sucesso de uma empresa deve-se em grande parte aos recursos humanos existentes, que deverão ser altamente qualificados para desempenharem as suas funções. Para isto, a escolha dos recursos afetos às funções necessárias deve ser feita de forma organizada e concentrada no sucesso futuro da empresa e do trabalhador. Assim, deverão existir diversos processos para a sua escolha e retenção, sendo eles: planeamento estratégico, seleção e recrutamento, promoção e incentivos, disponibilização de formação aos profissionais para que estes possam aperfeiçoar as suas competências e análise do seu desempenho, (Ferguson & Reio, 2010).

Práticas de alto rendimento no trabalho, implementadas aos recursos humanos, como por exemplo formação e incentivos, estão associadas a uma maior produtividade e desempenho operacional e financeiro, (Ferguson & Reio, 2010). De acordo com um estudo realizado por (Perez Lopez et al., 2005), os sistemas de recursos humanos de alto rendimento com altos conhecimentos e competências, atitudes e comportamentos, baseados na aprendizagem organizacional, apresentam vantagem competitiva.

6.1 Planeamento estratégico

Apesar das diversas perspetivas na literatura relativamente à definição de planeamento de recursos humanos — com alguns enfatizando a abordagem técnica, outros o impacto na organização e outros ainda os planos de curto e longo prazo — a maioria dos profissionais concorda que esta atividade se centra na análise das necessidades dos recursos humanos de uma organização. Este processo ocorre à medida que as condições da organização evoluem, garantindo a implementação de estratégias adequadas para responder a tais mudanças, (Rothwell & Kazanas, 2003).

O planeamento estratégico, como já foi referido, envolve a análise das necessidades presentes e das previsões futuras da empresa, sendo necessário realizar um conjunto de atividades para atingir os objetivos definidos, tendo em conta o ambiente interno e externo da empresa. O objetivo da TravelCloset será satisfazer e motivar os recursos humanos envolvidos no projeto, para que possam alcançar os resultados desejados e aumentar a produtividade. Para além disso, é importante reconhecer a quantidade e a qualidade dos recursos necessários à implementação do projeto, com vista a um recrutamento adequado.

Para este projeto, existem recursos humanos essenciais e, à medida que o volume de negócios aumenta, torna-se inevitável contratar novos funcionários ao longo dos anos, a fim de manter um equilíbrio adequado.

Inicialmente, será necessário recrutar um profissional qualificado para gerir as redes sociais, um gestor para o serviço pós-venda e o apoio ao cliente, tanto através da aplicação como por correio eletrónico, um especialista em moda e tendências, um especialista em viagens e, finalmente, ocupando a posição mais elevada, um gestor responsável pelas questões administrativas, de recursos humanos e financeiras. Estes recursos humanos

serão internos à empresa, mas existirão outros. A criação e a manutenção da aplicação serão efetuadas por programadores e engenheiros informáticos subcontratados (*outsourcing*).

Os recursos humanos internos à empresa, exceto os especialistas contratados, irão trabalhar oito horas diárias em regime de teletrabalho, durante os dias úteis. Estes profissionais terão um horário das 9h às 18h com uma hora de almoço obrigatória por lei. Quanto aos especialistas, estes serão contratados em regime de *part-time*, fazendo quatro horas diárias também em regime de teletrabalho e com um horário das 9h às 13h ou das 14h às 18h, conforme a sua preferência.

À medida que o volume de negócios crescer, será fundamental expandir a equipa de gestão. Da mesma forma, caso haja um aumento na demanda pelo serviço pós-venda, será inevitável a contratação de mais recursos para gerenciar eficientemente essa área.

6.2 Seleção e recrutamento

O recrutamento pretende identificar as fontes de talento necessárias à estratégia da organização e, consequentemente, atraí-las. Já a seleção, é a correspondência entre a pessoa certa e o cargo em questão, o grupo de trabalho e a empresa, (Rothwell & Kazanas, 2003). A seleção de pessoal qualificado tem revelado uma relação positiva com o desempenho da empresa. Segundo estudos realizados, a utilização de testes de aptidão e capacidades na fase de recrutamento e seleção apresentam uma relação positiva com a margem de lucro e aumento no número de vendas, (Ferguson & Reio, 2010).

Para um recrutamento de forma eficaz, a TravelCloset utilizará as suas redes sociais, como o *Facebook* e *Instagram*, além do *LinkedIn* e plataformas de busca de emprego online, para divulgar as suas oportunidades de emprego. Após recebidos os candidatos, será feita uma avaliação individual de cada um, começando pela análise dos seus currículos e experiência em relação ao cargo pretendido. De seguida, proceder-se-á às entrevistas profissionais de forma a melhor conhecer o candidato ideal e por fim, numa amostra mais reduzida, serão realizados testes de aptidão técnicas.

6.3 Promoção e incentivos

É importante criar esquemas de incentivos que promovam a igualdade entre os trabalhadores e que estejam alinhados na prossecução dos objetivos da organização, tal como encorajar a assunção de riscos, o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos, (Perez Lopez et al., 2005).

Um dos enigmas da literatura é que as empresas muitas vezes oferecem incentivos em forma de bónus e em forma de promoções ao mesmo tempo. As teorias fundamentadas nos incentivos de promoção não evidenciam um incremento no desempenho e não elucidam a coexistência com bónus, enquanto as teorias centradas em bónus demonstram um desempenho positivo, porém falham em explicar a razão por trás desses substanciais incentivos no momento da promoção, (Kwon, 2006).

A TravelCloset optará por oferecer incentivos monetários, onde, se todos os objetivos forem cumpridos, os recursos humanos serão recompensados com um aumento de 10% por ano (a partir de 2026), o que também influenciará o trabalho em equipa. Quanto à promoção, considero que, para uma empresa nesta fase inicial, poderá não fazer sentido, uma vez que, inicialmente, haverá apenas um profissional por setor, embora, à medida que o projeto for avançando, serão contratados mais profissionais. No entanto, naturalmente, os melhores profissionais, com mais competências para a função, serão promovidos.

6.4 Formação

A formação oferecida que incube ao desenvolvimento individual do profissional, apresenta um impacto positivo para o desempenho e produtividade da empresa, (Bartel, 1994), (Ferguson & Reio, 2010).

Assim, a TravelCloset pretende dar formação aos seus colaboradores com o intuito de evoluir enquanto empresa, melhorando a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente. Segundo o Artigo 131º nº1 alínea b) e o Artigo 131 nº5 da Lei n.º7/2009 de 12.02 - Código do Trabalho, a empresa tem de assegurar um limite mínimo de formação a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa. No entanto, pretende-se que todos os colaboradores internos tenham acesso a formações específicas a cada um.

Plano de Negócios - TravelCloset

O gestor terá à sua disposição uma formação em gestão técnica de recursos humanos (50h), bem como uma formação de Microsoft Excel Avançado (50h). Para o responsável pelas redes sociais, serão oferecidas capacitações em Adobe Photoshop (22h) e formação em Marketing Digital (50h). O gestor de apoio ao cliente receberá formação em Comunicação Positiva (40h) e em Atendimento e Gestão de Reclamações (50h). Além disso, para todos os colaboradores, haverá uma formação em Gestão do Stress (40h). Ao longo dos anos, estas formações serão adaptadas conforme a necessidade.

Orçamento para formação

Tabela 3- Custos de formação

Formação	Custo
Gestão Técnica de Recursos Humanos	89 €
Microsoft Excel Avançado	108 €
Adobe Photoshop	100 €
Marketing Digital	89 €
Comunicação Positiva	80 €
Atendimento e Gestão de Reclamações	86 €
Gestão de Stress	84 €

Fonte: Autor, tendo em conta os valores encontrados no mercado

6.5 Análise do desempenho

A avaliação do desempenho dos colaboradores é fundamental para analisar a evolução da empresa e dos seus serviços. Permite medir o empenho do profissional nas suas responsabilidades, com o objetivo de atingir o máximo desempenho e aplicar as suas competências à sua função. Isto inclui o trabalho em equipa para atingir os objetivos comuns da empresa. É fundamental que as redes sociais se mantenham ativas e atraiam cada vez mais público, que as funcionalidades da aplicação correspondam às expectativas dos utilizadores e que a gestão dos recursos humanos, das vendas e das operações em geral seja otimizada. Estes aspetos, em conjunto, garantem o bom funcionamento da empresa, conduzindo-a ao sucesso.

Para que esta avaliação seja possível, serão desenvolvidos dois questionários: um será entregue ao cliente através da aplicação e o outro aos próprios colaboradores. O primeiro

será utilizado pelo cliente para avaliar a sua interação com os serviços e o apoio ao cliente, bem como o desempenho do serviço. A segunda será dada aos empregados para medir a sua satisfação dentro da empresa, efetuando uma autoavaliação. Isto permitirá aos gestores compreender as dificuldades e competências dos seus funcionários. Neste questionário, o trabalhador terá também a oportunidade de avaliar a sua relação com os colegas, bem como as condições de trabalho, para que os aspetos negativos possam ser melhorados.

7 Avaliação económico-financeira

A avaliação económico-financeira foi conduzida utilizando a ferramenta Excel disponibilizada pelo IAPMEI, como parte do processo de elaboração do plano de negócios.

7.1 Avaliação económica

O investimento acontecerá entre finais de 2024 e janeiro de 2025. Contudo, para efeito da avaliação económico-financeira do projeto, dadas as restrições impostas pelo Excel disponibilizado pelo IAPMEI, todas despesas em capital fixo surgem no início do ano de 2025. O início da exploração ocorrerá em janeiro de 2025, prevendo-se o ano cruzeiro para 2028.

Para efeitos fiscais, a empresa, apesar de operar inteiramente de forma remota, terá sede fiscal na Moita do Boi, situada no concelho de Pombal, no distrito de Leiria. Isso implica que a Derrama Municipal aplicável será a do Município de Pombal, estabelecida em 1%, pela (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2024). Esta condição pode ser vantajosa para a empresa, já que representa uma taxa de Derrama Municipal menor em comparação com a taxa legal máxima de 1,5%, (Diário da República, sem data).

O IRC considerado para uma PME (Pequenas e Médias empresas), tendo em conta a (Moneris, 2024) e a (PwC, 2024) para os primeiros 50.000€ de matéria coletável é de 17%, e por isso, foi essa a taxa considerada para o projeto.

O IRS utilizado para o cálculo dos salários dos funcionários, é uma média das taxas de retenção de todos os salários no ano de 2025, o que resulta numa taxa de 5,47%. Para o

Plano de Negócios - TravelCloset

cálculo desta taxa, considere apenas o rendimento dos funcionários proveniente da empresa, não considerando qualquer rendimento exterior. Isto implica que nenhum dos especialistas tenha descontos. Para os outros recursos humanos, utilizei as taxas tabeladas com base nas implementadas no continente em 2024, assumindo que os funcionários não são casados e não têm dependentes, conforme as informações disponíveis no Portal das Finanças.

Tendo em conta o (Banco de Portugal, sem data-d), o imposto de selo aplicável aos juros é de 4%. A TSU para a empresa e para os colaboradores é de 23,75% e 11%, respetivamente. Os fundos de compensação, tendo em conta (Salto, 2023), (Rafael Gomes, 2024), acabaram em 2023 e, por isso, foi considerada uma taxa de 0%.

Para o cálculo da taxa de seguro de acidentes de trabalho, utilizou-se como referência o valor mínimo exigido por trabalhador, tendo em conta os valores oferecidos pelo Banco Santander. Esta estimativa foi feita com base num colaborador com salário mínimo, de uma empresa sem histórico de sinistros nos últimos 3 anos com um valor corresponde a 110€ por ano, atualizando à taxa de inflação. Para calcular essa taxa, foi determinado o valor total de seguro pago por ano, multiplicando o valor do seguro pelo número de recursos humanos em cada ano, para o caso de estes seguirem as regras ditadas para estes valores. No *Excel* disponibilizado pelo IAPMEI, o seguro de acidentes de trabalho é calculado tendo em conta a taxa, multiplicada pela remuneração base total. Desta forma, para determinar essa taxa, dividiu-se o valor estimado no seguro, pela remuneração. Assim, arredondando essas taxas, daria uma taxa de acidentes de trabalho de 1%, valor apropriado, pois, embora os valores sejam predominantemente superiores aos calculados, os salários também são, na sua maioria, superiores ao salário mínimo, Apêndice 3.

As taxas de IVA no continente permanecem estáveis ao longo dos anos, com uma taxa normal de 23%, uma taxa intermédia de 13% e uma taxa reduzida de 6%, (eportugal.gov.pt, sem data).

Tendo em conta a (PwC, 2024), o reporte de prejuízos é atualmente feito sem limite temporal para períodos de tributação que se iniciem em ou após 1 de janeiro de 2023.

A taxa de crescimento da remuneração do pessoal é de 10% ao ano a partir de 2026, tal como foi anteriormente explicado. Essa taxa de crescimento não é aplicável a 2025, uma vez que a empresa começou a operar com apenas dois recursos humanos nos últimos quatro meses de 2024. Portanto, não se espera um aumento imediato e, por isso, mantém-se o valor de 2024 para 2025, sem alteração. Quanto à taxa de inflação, considera-se para 2025 e 2026, a taxa prevista pelo (Banco Central Europeu, 2024), 2% e 1,9%, respetivamente, e para os anos seguintes, por não existir uma previsão, mantém-se a taxa de 1,9%.

7.1.1 Vendas e Serviços Prestados (Volume de Negócios)

Neste projeto não existirão vendas de mercadorias e de produtos, porque a aplicação está focada apenas na prestação de serviços, procurando a maximização da eficiência.

Para o primeiro ano de lançamento da aplicação, estima-se que existam 2000 pessoas a preferir pagar 0,49€ (uma única vez) pela aplicação para que não existam anúncios e possam usufruir dos serviços sem que tenham de estar constantemente a ser bombardeados por publicidade. Os valores de aderência foram assim considerados por ser uma aplicação desconhecida e nova no mercado. Para além disso, como os utilizadores poderão usufruir dela, ainda que com anúncios, sem a subscrição deste serviço também não se considerou que este tenha uma elevada aderência.

Também para este ano, considera-se a adesão de 5500 pessoas ao nosso primeiro serviço premium, no qual a aplicação utilizará as roupas fornecidas pelo cliente para enviar informações sobre dicas e conselhos de conjuntos adequados a cada destino. Para calcular as receitas deste serviço, leva-se em conta um valor de 1,99€ multiplicado por 3 meses, sendo que o utilizador só paga quando utiliza o plano. A maioria dos inquiridos viaja anualmente (48,9%) ou entre 2 e 6 vezes por ano (32,5%), por isso estima-se que a aplicação seja utilizada em média 3 vezes ao ano. O preço foi calculado considerando outras aplicações disponíveis tanto na *AppStore* quanto na *PlayStore*, com valores variando entre 0,99€ e 1,99€.

No que diz respeito ao segundo plano *premium*, que expande o primeiro ao introduzir lojas que auxiliarão na seleção de novos *outfits* e acessórios, oferecendo a opção de

experimentação virtual, contamos com a adesão de 7500 clientes durante o primeiro ano. Tal como para o primeiro plano, os valores foram escolhidos tendo em conta outras aplicações entre 1,99€ e 2,99€. Assim, considera-se o valor de 2,99€ multiplicado pelos 3 meses.

É necessário observar ainda os rendimentos voltados para o mercado *Business to Business*. Desta forma, as lojas de roupa e acessórios terão um valor mensal de 50€ para estarem presentes no *Marketplace* da aplicação. No primeiro ano, tem-se em conta a participação de cinco lojas, sendo que o primeiro mês de utilização será gratuito como período experimental. Para os anos seguintes, existe uma estimativa de entrada de mais cinco lojas anualmente, distribuídas pelo país. A gratuidade aplica-se apenas ao primeiro mês de uso; portanto, nos anos seguintes, as lojas já presentes na aplicação pagarão pela utilização durante os 12 meses do ano. Este mês gratuito será fornecido à empresa na forma de crédito, o qual será registado noutra rubrica dos serviços prestados com o nome de “crédito a lojas”, com um sinal negativo.

Após análise dos dados do CAE da empresa (7990) no Banco de Portugal, observa-se que as microempresas, a incluir nestas, a TravelCloset, registam um volume de negócios de 34,7 milhões de euros. Considera-se importante que se atinja 12% das vendas deste setor ao final de 6 anos de atividade, o que no caso se encontra próximo. Ao longo dos anos, o volume de negócios aumenta em diferentes proporções, com uma percentagem cada vez menor que se vai tornar constante, evidenciando um caminho para a estabilidade da empresa, Apêndice 4.

Este é um produto novo no mercado português, pelo que foi feita a prospeção de que o primeiro ano seja de muita divulgação e experimentação e nos anos posteriores haja um crescimento considerável, daí as taxas de crescimento elevadas.

7.1.2 Gastos Operacionais

7.1.2.1 Fornecimentos e Serviços Externos

Nos fornecimentos e serviços externos são considerados todos os custos externos à empresa. Todos estes serviços têm custos fixos, porque não variam tendo em conta o volume de utilização, pois o valor a pagar será sempre o que está explícito.

Plano de Negócios - TravelCloset

Na categoria de subcontratos, foi incluído o contrato de *outsourcing* destinado à contratação de uma empresa externa responsável pelos desenvolvedores de aplicações e engenheiros informáticos. Para esta categoria, será considerado o salário médio de um engenheiro informático de 1670€, conforme dados do Jobted¹. Considerando a necessidade de dois engenheiros no momento inicial e um para manutenção posterior, além de uma margem de lucro de 17,5% para a empresa de *outsourcing*. Depois de a aplicação desenvolvida, a partir de 2025 considera-se importante uma atualização duas vezes ao ano, registada como gasto de exploração.

Quanto à rubrica de serviços especializados, esta apresenta sub-rúbricas, tais como os Trabalhos Especializados e a Publicidade e Propaganda. No caso dos Trabalhos Especializados foram considerados os parceiros, os agentes de viagem e os serviços de previsão meteorológica que terão para a TravelCloset um custo de 50€ mensais, cada um. Para o funcionamento da aplicação, será necessário um de cada tipo, a partir do início da exploração. Quanto à Publicidade e Propaganda foram contabilizados os gastos em publicidade, influenciadores digitais e criação de conteúdo, para as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, discriminados no plano de *Marketing*.

A rubrica de materiais subdivide-se em Livros e Documentação Técnica e Material de Escritório. Nos documentos técnicos considera-se o livro de reclamações, neste caso, digital, que é obrigatório a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral, segundo o Decreto-Lei nº156/2005, Artigo 3º nº1 a). O livro eletrónico será adquirido para o primeiro ano de atividade, em 2025 e foi considerado um valor tendo em conta a Imprensa Nacional Casa da Moeda com um módulo de 25 reclamações a 11€, com uma estimativa de nova compra a cada 2 anos. Na seção de Livros e Documentação Técnica, reserva-se ainda uma margem de 39€ anuais para possíveis livros técnicos, tanto digitais quanto físicos, que possam ser necessários. Em relação ao material de escritório, inclui-se todos os itens essenciais, como lápis,

¹ O Jobted é uma plataforma de recrutamento que oferece informação referente ao salário médio e outras informações pertinentes por profissão.

Plano de Negócios - TravelCloset

canetas, borrachas, papel para impressão, tinteiros e cadernos. Para cobrir esses gastos, estimei um valor simbólico de 10€ por mês.

Para a categoria de Deslocações, Estadas e Transporte, irão ser abrangidas as deslocações e estadas relacionadas com visitas a potenciais clientes (lojas) em todo o país, bem como outras eventualidades. Dado que a aplicação é centrada em viagens, poderá ser necessário visitar determinados locais para recolher informações relevantes. Para esta rubrica, será necessário contemplar ajudas de custo para os funcionários que precisem de se deslocar ocasionalmente. No caso de utilização de viatura própria, será adotada a taxa de 0,4€ por quilómetro (valor de referência do setor público), com uma média estimada de 200 quilómetros por mês, resultando num valor mensal de 80€. Para além disto, é importante acrescentar uma margem de 70€ para Estadas.

Na rubrica de Serviços Diversos existirão gastos em Comunicação. Aqui, incluem-se os custos do tarifário de telemóvel essencial para o suporte ao cliente, no qual o valor foi estimado através da proposta da Vodafone. É crucial que este tarifário ofereça chamadas ilimitadas, dada a possibilidade de necessidade de contacto com o cliente. Portanto, o plano empresarial mais adequado identificado tem um custo mensal de 49,01€. Além do suporte ao cliente, é crucial que o gestor tenha acesso a este plano desde o início do projeto para estabelecer contacto com potenciais fornecedores, parceiros ou clientes empresariais.

Na rubrica de Outros Serviços foram consideradas licenças para programas de computador, essenciais ao desempenho das atividades dos recursos humanos internos envolvidos no projeto. Essencialmente, destacam-se o programa de contabilidade, *Cegid Primavera*, com um custo anual de 189€, bem como programas de edição, como o *Canva Pro*, que possui uma tarifa de 109,99€ por ano, e o *Photoshop*, que tem uma mensalidade de 33,49€. É importante notar que os planos e preços disponíveis para cada programa são direcionados para empresas e contemplam apenas um utilizador. Para além disto, na rubrica de Outros Serviços serão ainda considerados os gastos com software a partir de 2025, como é explicado posteriormente e os custos para ter a aplicação na *App Store* e *Play Store*, que são de 92,5€ anuais e 23,36€ uma única vez, respetivamente.

Estes valores estão discriminados no Apêndice 5.

7.1.2.2 Gastos com Pessoal

O Gestor Administrativo e Financeiro, sendo o cargo mais alto da empresa, irá receber um salário base de 1400€ e o Gestor de redes sociais, 1100€. Todos os funcionários da empresa terão direito ao salário base, mais o subsídio de refeição de 6€ diários e estes custos serão fixos.

A partir do primeiro ano de atividade, pode-se contar com um mínimo de cinco recursos humanos, que incluem o Gestor Administrativo e Financeiro (responsável pelas áreas de Recursos Humanos, Administração e Finanças), o Gestor de redes sociais, o especialista em moda e tendências, o especialista em viagens e o responsável de apoio ao cliente. Ambos os especialistas, em part-time, irão ter um salário base de 500€ e o responsável pelo apoio ao cliente, um salário de 900€.

Em 2026, prevê-se que, com o aumento das vendas do serviço, será de extrema importância contratar um novo funcionário dedicado ao suporte ao cliente. Para os anos seguintes, antecipamos um aumento nos recursos adicionais, levando em consideração o crescimento do volume de trabalho da empresa, com a perspetiva de que a equipa continue a expandir-se progressivamente.

As remunerações irão aumentar 10% a cada ano, tal como referido anteriormente. Para além disto, existirão gastos em formação para pessoal, as quais se encontram discriminado no plano de Recursos Humanos com os respetivos valores. Para os custos de formação, será considerado um valor médio que abarca todas as formações fornecidas pela empresa. Esse valor médio será calculado com base numa formação por ano para cada colaborador (90,86€) que resultará em 7,57€ mensais. No primeiro ano não haverá formação. O valor vai aumentando ao longo dos anos com a taxa de crescimento de remuneração dos colaboradores.

Para além dos gastos com pessoal através de salários, subsídios de alimentação e formações, existem outros obrigatórios ao empregador, tais como a TSU e os Seguros de Acidentes de Trabalho. O Decreto-Lei n.º 159/99 artigo 1º, de 11 de maio exige a obrigatoriedade da existência de seguro de acidentes de trabalho – “Os trabalhadores independentes são obrigados a efetuar um seguro de acidentes de trabalho que garanta,

com as devidas adaptações, as prestações definidas na Lei n.º 100/97, de 13 de setembro, para os trabalhadores por conta de outrem e seus familiares.”

Todos estes valores, aparecem de uma forma explícita no Apêndice 6.

7.1.3 Fundo de Maneio

Foram estabelecidos os seguintes parâmetros de política financeira para estimar o investimento em necessidades de fundo maneio: pronto pagamento para os clientes por a maior parte destes ser a título individual e 10 dias de prazo médio de pagamento a fornecedores.

7.1.4 Investimento em Capital fixo (CAPEX)

Embora a empresa trabalhe remotamente, há custos em investimento de capital fixo, tais como em Ativo Tangíveis: Equipamento Básico e Equipamento Administrativo e Ativos Intangíveis: Projetos de desenvolvimento, Programas de Computador e Outros Ativos Intangíveis. Todos os investimentos serão realizados no momento zero, sendo que será considerado o respetivo reinvestimento sempre que o período de vida útil seja inferior aos anos de previsão para o projeto. Estes investimentos apresentam-se todos discriminados no Apêndice 7.

Na Rubrica de Equipamento Básico é essencial a compra de dois computadores, um para o gestor e outro para o gestor de redes sociais, tal como os telemóveis. Para o computador, definiu-se um valor de 300€ por cada um e para o telemóvel um custo de 150€, tendo em conta os custos de mercado. Sendo que a empresa não precisa de uma impressora profissional, mas que ainda assim é importante que esta exista na morada fiscal para possíveis necessidades, considera-se um custo de 100€. Os aparelhos informáticos têm uma vida útil estabelecida por lei, de 5 anos, pelo que será considerado o reinvestimento em 2030.

Na rubrica de Equipamento Administrativo são essenciais uma secretária e uma cadeira de escritório, que apresentam uma vida útil de 10 anos. Para a cadeira foi considerado um custo de 150€ e para a secretária 200€.

Plano de Negócios - TravelCloset

O custo com a empresa de *outsourcing* de engenheiros informáticos, que estará em contacto diariamente com a TravelCloset, durante os 4 meses do período de desenvolvimento, está considerado em investimentos, na rubrica “projetos de desenvolvimento”. Para além disso, nesta rubrica serão ainda considerados os gastos em comunicação e os gastos com licenças com programas de computador. Todos estes valores já foram anteriormente justificados na secção de fornecimentos e serviços externos e são utilizados da mesma forma.

Para o ano de desenvolvimento da aplicação (final de 2024), existirá apenas um Gestor Administrativo e Financeiro e um Gestor de redes sociais, necessários ao funcionamento do projeto. Sendo este ano, o ano de investimento do projeto, estes valores irão ser considerados em investimentos na rubrica de Projetos de Desenvolvimento.

Na rubrica de programas de computador entram os softwares para os 2 computadores. O contrato será com a *Microsoft 365* e terá um custo para pequenas e médias empresas de 9,8€ por mês por cada utilizador, com acesso ao *Word, Excel, Powerpoint, Outlook* e *OneDrive* para computador. Estes valores, a partir de 2025 serão considerados como gastos em Outros Serviços, conjuntamente com as licenças de programas de computador. Para além do investimento em *software* para os trabalhadores, existe o custo associado ao *software* da aplicação e à implementação da realidade aumentada. Estes, tendo em conta contactos com especialistas, terão um custo de 60.000€.

Os investimentos em deslocação no período de investimento, serão menos significativos do que os definidos anteriormente e isso deve-se ao facto de que a aplicação ainda não estar no mercado e as deslocações serem esporádicas, estimadas numa média de 50 km por mês. Por esse motivo, esses custos serão incluídos em investimentos em outros ativos intangíveis, tal como os gastos em publicidade.

As rubricas de investimentos em ativos intangíveis, tal como dita a lei, têm uma vida útil de 3 anos, considerando-se o seu reinvestimento em 2028. Neste ano, o valor reinvestido tem em conta as taxas de inflação estimadas e antes referidas. Estes valores são apresentados no Apêndice 8.

O quadro de amortizações e depreciações referente a estes investimentos, está representado no Apêndice 9.

7.1.5 Fontes de Financiamento

A estrutura de capital no momento inicial de constituição é composta por 55,6% de capitais próprio e 44,4% de capitais alheios.

7.1.5.1 Capital Próprio

O projeto contará com um investimento inicial de 50.000€ em capital social para o desenvolvimento do projeto. Em 2025 e 2026 prevê-se a necessidade de prestações suplementares para suprir as necessidades de injeção de capital, ao abrigo do Artigo 35 do Código das Sociedades Comerciais, por existir um valor de Capital Próprio inferior a 50% do Capital Social nesses anos.

7.1.5.2 Capital Alheio

De forma a auxiliar o início do projeto, a empresa contará com um financiamento bancário de médio longo prazo de 40.000€ contratado de molde a ser utilizado em 1 de janeiro de 2025, a uma taxa de juro de 5,77%, tendo em conta a taxa de referência de 2023, divulgada pelo (Banco de Portugal, 2024b). O empréstimo terá uma maturidade de 5 anos, com uma carência de capital de 1 ano.

7.1.5.3 Custo de Capital: WACC

O custo de capital é calculado através de taxas específicas das fontes de financiamento associadas ao projeto. O custo médio ponderado do capital calcula-se através da seguinte fórmula:

$$WACC = \%CP * R_{cp} + \%CA * (R_{ca} * (1 - t))$$

E, para o alcance da resposta a essa fórmula, será necessário calcular o custo de capital próprio e o custo da dívida com efeito fiscal.

Para estimar o custo de capital próprio, a fórmula utilizada foi:

$$R_{cp} = R_f + (B_u * (R_m - R_f) + P_p)$$

Para as Obrigações do Tesouro a longo prazo (R_f), foi considerada a taxa a 10 anos, uma taxa de juro sem risco, de 4,2% obtida no dia 22/03/2024, através do (Bloomberg). O *Beta Unlevered* (B_u) é diferente tendo em conta a indústria. De entre as disponíveis, a que mais se adequa ao projeto é o setor dos comércios e serviços ao consumidor, que considera uma taxa de 90%, tendo em conta o (Damodaran, 2024a). A taxa de rendibilidade de mercado (R_m) é de 10,35%. Quanto ao prémio de risco de mercado do país (P_p) de execução do projeto (Portugal) é de 1,75%, tendo em conta o (Damodaran, 2024b).

O custo de capital próprio, é, portanto, 11,49%.

Por outro lado, para estimar o custo da dívida com efeito fiscal, a fórmula utilizada foi:

$$R_{ca} * (1 - t)$$

Para a taxa de juro de referência, foi considerado 5,77%, a mesma do financiamento, consultada através do (Banco de Portugal, 2024a), sem custos antecipados, obtendo assim uma taxa de 4,79% para o custo da dívida com efeito fiscal.

Por fim, o resultado do custo médio ponderado do capital é 7,78%.

7.1.6 Demonstração de resultados

A demonstração de resultados (DR) resulta da subtração dos gastos aos rendimentos. Como se pode verificar através do Apêndice 10, o projeto será rentável, sendo que a partir de 2027, o resultado líquido começa a ser positivo. Estes valores negativos até 2027 são expectáveis por se tratar de um projeto novo no mercado, com alta tecnologia e com elevados custos.

7.1.7 Balanço

A empresa apresenta um balanço (Apêndice 11) com um peso significativo do ativo não corrente relativamente ao ativo corrente, o que é positivo porque este é o maior responsável pela rentabilidade da empresa. Daqui resultam elevadas percentagens de autonomia financeira, adiante estudada.

7.2 Avaliação Financeira

7.2.1 Rácios Financeiros

No Apêndice 11 estão representados os rácios de rentabilidade do negócio, da atividade operacional, do retorno, da liquidez e os financeiros da TravelCloset. Estes rácios são fundamentais para compreender o comportamento da empresa ao longo dos anos. Para além disso, o Valor Atualizado Líquido (VAL) no pós e pré financiamento, tal como na ótica do investidor, o que permite avaliar a viabilidade do projeto.

O Valor Atualizado Líquido é o valor do retorno do investimento do projeto, (Gallo, 2014). Sendo este positivo em todas as óticas, para além de se recuperar integralmente o capital investido e conseguir uma remuneração do mesmo à taxa desejada, ainda se obtém um acréscimo de riqueza igual ao valor monetário do VAL. Perspetiva-se, portanto, uma viabilidade económica futura positiva e por isso valerá a pena avançar com este projeto.

A TIR é a taxa de atualização para o qual o VAL do projeto é nulo e tendo esta um valor bastante superior à taxa de referência (7,78%), considera-se que o projeto de investimento é viável.

Quanto ao *Payback*, este representa o tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial, pelo que este valor no pós financiamento é de 4,5 anos, um ponto positivo visto que é completamente recuperado ainda nos 6 anos em análise do projeto.

Os valores apresentados com valor residual dizem respeito aos anos em análise do projeto (6 anos) e os valores na perpetuidade à continuidade do projeto. De entre os três métodos de avaliação de projetos apresentados anteriormente, aquele que apresenta maior credibilidade é o VAL Primeiro, porque o VAL pressupõe que os *cash-flows* são reinvestidos à taxa de desconto, enquanto a TIR pressupõe que os *cash-flows* são reinvestidos à taxa TIR. Segundo, os resultados da TIR são otimistas (reinvestir os *cash-flows* com rentabilidade idêntica à do projeto em estudo é francamente otimista), enquanto os resultados do VAL são mais cautelosos.

Relativamente à Rentabilidade do Negócio podemos concluir que quanto mais elevada for, melhor será a performance da empresa. Visto que os rácios a si inerentes aumentam ao longo dos anos, podemos considerar uma boa rentabilidade futura. No entanto, a

Plano de Negócios - TravelCloset

rentabilidade do ativo, medida que avalia o rendimento operacional obtido por cada unidade monetária investida pela empresa, só surge a partir de 2028, o ano em que o projeto atinge a velocidade cruzeiro. Neste ano, em comparação com o setor, em que a rentabilidade do ativo no último ano disponível é de 10,4%, o projeto começa a ser rentável com uma rentabilidade de 24%, logo podemos considerar uma boa rentabilidade futura do negócio, visto que esta aumenta ao longo dos anos.

A rotação (*turnover*) do ativo mede a intensidade de utilização dos recursos e a capacidade de a empresa gerar receitas a partir dos seus ativos, (Fairfield & Lombardi Yohn, 2001). Os seus valores variam entre 124% e 275%, o que afirma a elevada capacidade da empresa para aproveitar os seus investimentos.

A rentabilidade do capital próprio no ano cruzeiro é de 32%, um valor próximo ao do setor no último ano disponível (37,1%). Isso sugere que, assim como a rentabilidade do ativo, a do capital próprio também indica uma potencial rentabilidade futura do projeto. Conforme discutido no Apêndice 12, esse valor tende a aumentar ao longo do tempo. Esta rentabilidade mede o retorno de capital proporcionado aos detentores de capital.

A liquidez geral apresenta valores bastante elevados, atingindo os 1324% no último ano em estudo bastante superior à do setor (113,9%). Desta forma, é possível afirmar que a empresa apresenta uma elevada capacidade de resposta aos compromissos financeiros de curto prazo, pelo que também utiliza um prazo médio de pagamento reduzido relativamente ao setor, de 10 dias. Com base nos prazos médios de pagamento e recebimento, resulta uma situação de fundo de maneio negativa. Isso significa que não há necessidades de financiamento do ciclo de exploração (necessidades de tesouraria nulas- Apêndice 14). Esta análise pode ser encontrada no Apêndice 13.

Os rácios financeiros subdividem-se em Autonomia Financeira, Endividamento e Solvabilidade. O Endividamento é a medida do risco associado à incapacidade de cumprir com os compromissos da dívida, refletindo a proporção do passivo em relação ao ativo (Passivo/Ativo). Este indicador oscila entre 10% e 67%, com uma tendência decrescente ao longo do tempo, indicando uma redução progressiva do peso do passivo em relação ao ativo, um resultado positivo, porque quanto mais próximo de 0, maior a capacidade de a empresa arcar com os custos financeiros associados ao financiamento. A Autonomia

Financeira diz respeito à proporção dos ativos financiada por capital próprio, (Banco de Portugal, a) e este valor varia entre 33% e 90%, o que é positivo visto que quanto mais próximo de 100%, maior autonomia face a terceiros. A solvabilidade diz respeito ao rácio entre ativos e passivos da empresa, logo, quanto maior o rácio, maior a confiança dos credores, sendo que o projeto apresenta valores entre 150% e 1021%.

O ponto crítico das vendas revela o volume de negócios mínimo para que a TravelCloset atinja um resultado nulo entre as vendas e os gastos. É possível verificar que, ao longo dos anos, a margem entre o volume de negócios e o ponto crítico é cada vez maior. Assim, é perceptível que, face aos anos em questão, a TravelCloset apresenta um volume de negócios capaz de cobrir os custos do exercício da atividade.

7.2.2 Serviço da dívida

Para financiar o projeto é essencial emitir dívida através de financiamentos bancários a médio e longo prazo. Assim, como foi referido anteriormente, será solicitado um financiamento de 40.000€ ao banco, em 2025 para cobrir as necessidades de financiamento de curto prazo. A partir de 2027, existirá uma amortização da dívida de 8000€, até esta estar totalmente paga. Estes valores enquadram-se no Apêndice 15.

7.3 Análise da sensibilidade

É importante realizar uma análise à sensibilidade do projeto a possíveis oscilações nos diversos pressupostos do projeto, visto que estes são apenas uma previsão, e pode haver tanto valores superiores como inferiores e importa por isso fazer um estudo tendo em conta estas variações. Desta forma, foram criados cenários otimistas e pessimistas com uma variação de 10%. As variáveis mais sensíveis e suscetíveis a mudanças são o volume de negócios e os FSE, por isso vão ser estas as utilizadas para a avaliação. No entanto, dado o uso da alta tecnologia na aplicação (software com integração de RA) e a flutuação dos seus valores ao longo do tempo, é igualmente importante incluir essa variável no estudo. O impacto vai ser medido através das alterações no VAL e na TIR do projeto, sendo que estas são as principais ferramentas para avaliação de projetos.

Para a análise da sensibilidade relativamente ao volume de negócios, os valores das quantidades vendidas dos planos *premium* e do plano sem anúncios são os que vão sofrer

alterações. Quanto aos FSE, as variáveis mais voláteis são as deslocações devido às grandes oscilações dos preços dos combustíveis e o contrato de *outsourcing* visto que estimei um valor tendo em conta um valor médio, por isso vão ser estas as variáveis a sofrer alteração para o estudo.

Como podemos verificar a partir do Apêndice 16, em todos os cenários e para qualquer variável, existe viabilidade no projeto. Podemos concluir que as variáveis relacionadas ao volume de negócios são as que exercem maior impacto sobre o projeto, tornando o volume de negócios a variável mais sensível. Isto acontece porque as variáveis alteradas no volume de negócios, são a principal fonte de rendimento do negócio.

8 Sistema *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* visa resolver o problema relacionado com a natureza histórica das medidas financeiras dos sistemas contabilísticos, indicadores de atraso por serem consequências de ações passadas, (Nørreklit, 2003), (Chavan, 2009). Este problema deve ser solucionado através de uma relação causa-efeito entre variáveis de medidas estratégicas financeiras e não financeiras, que pressupõe assim medidas de desempenho para o longo prazo, (Nørreklit, 2003).

O *Balanced Scorecard*, criado em 1992 por Kaplan e Norton (1992), tratava-se de uma ferramenta de medição de desempenho, sendo que ao longo dos anos, através do contributo de vários autores, evoluiu para um sistema de gestão de desempenho, um conceito mais complexo, (Perkins et al., 2014). Este novo conceito de sistema complexo, garante que os órgãos executivos participam na implementação colocando a estratégia e visão da empresa em primeiro plano, (Perkins et al., 2014), tal como todos os outros recursos, (Chavan, 2009).

O sistema *Balanced Scorecard* dá ênfase à importância de investir no longo prazo e não apenas no curto prazo. Não importa apenas investir em ativos tangíveis, é de extrema importância o investimento em infraestruturas - pessoal, sistemas e procedimentos, para o alcance de objetivos futuros, (Kaplan & Norton, 1997). É importante garantir o balanço entre as medidas de desempenho passado e as medidas que orientam para o desempenho futuro, utilizando este sistema para gerir a estratégia a longo prazo, (Chavan, 2009).

Plano de Negócios - TravelCloset

Este sistema segue quatro perspetivas através da visão e estratégia: a perspetiva financeira, a perspetiva dos consumidores/clientes, os processos internos e a aprendizagem e o crescimento/desenvolvimento. Estas estratégias resultam de aspetos relacionados entre o ambiente externo e interno à empresa, (Chavan, 2009).

Na perspetiva financeira, foram fixados objetivos para aumentar o volume de negócios. O principal é expandir o alcance da empresa no mercado, investindo em anúncios atrativos nas redes sociais. Além disso, está prevista a redução de custos através da externalização de recursos que não são essenciais para o ambiente interno da empresa. O investimento em tecnologia inovadora é fundamental para trazer maiores retornos futuros e atrair mais clientes, tanto empresariais como individuais, tirando partido da vasta gama de serviços oferecidos numa única aplicação. Para isso, também é importante planear as necessidades futuras e gerir os prazos de pagamento e recebimento para manter a saúde financeira adequada, bem como gerenciar os riscos financeiros, já analisados anteriormente, como taxas de inflação, taxas de desemprego, entre outros, conforme detalhado no tópico referente ao ambiente externo da empresa.

Numa perspetiva dos clientes, a meta é atingir uma quota de mercado das microempresas de 12% no setor ao final dos primeiros 6 anos de atividade, mantendo os clientes existentes através da sua satisfação e atraindo novos clientes. Para o efeito, é fundamental aumentar a sua satisfação desde a venda do serviço até ao serviço pós-venda e transmitir uma boa reputação através do "boca a boca" dos clientes existentes. Para além da fidelização, é essencial atrair clientes através da personalização dos serviços para cada cliente, tendo em conta as suas preferências. A oferta de um serviço de alta qualidade, com a integração de alta tecnologia e excelência no apoio ao cliente, aumenta a possibilidade de fidelizar os clientes atuais.

O objetivo na perspetiva dos processos internos é o desenvolvimento contínuo e recorrente da aplicação, estabelecendo uma boa relação entre os recursos humanos dos vários departamentos e, consequentemente, garantindo um bom desempenho por parte dos mesmos, quer no contacto direto com o cliente, quer nos processos internos. Isto leva ao desenvolvimento de atividades centradas no mesmo objetivo final. A concretização deste objetivo é medida pela introdução de um formulário na aplicação para conhecer o

Plano de Negócios - TravelCloset

feedback dos clientes, no qual será feita uma análise deste, de forma a melhorar os fatores menos positivos para o cliente.

Para garantir o sucesso futuro da empresa numa perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, é crucial investir nos recursos humanos no presente. Este investimento é fundamental para garantir o crescimento e a excelência da organização no futuro. O investimento será feito na capacitação dos trabalhadores através das formações disponibilizadas. Para além disso, é importante manter os colaboradores satisfeitos e motivados, promovendo um bom ambiente de trabalho e ponderando aumentos salariais.

O *Balanced Scorecard* é apresentado de seguida, de uma forma resumida:

Tabela 4- *Balanced Scorecard*

Perspetiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Aumentar as receitas	Expansão do mercado	Aumento do volume de negócios	Anúncios atrativos Investimento em tecnologia inovadora Planear necessidades futuras/ gerir riscos financeiros
	Redução de custos	Recursos eficientes ao projeto	Redução dos gastos com pessoal	Subcontratação de recursos humanos
Clientes	Fidelização de clientes	Atingir quota de mercado de 12% relativamente às microempresas do setor	Quota de mercado	Aumentar a satisfação até ao pós venda Serviço de alta qualidade Excelência no apoio ao cliente
	Captação de novos clientes	Aumentar o número de clientes	Número de clientes	Boa reputação na passa a palavra e feedback na aplicação Personalização dos serviços a cada cliente
Processos internos	Desenvolvimento contínuo e recorrente da aplicação	Feedback positivo dos clientes	Feedback na aplicação	Desenvolvimento de atividades por parte do RH em prol do mesmo objetivo
Aprendizagem e desenvolvimento	Capacitação dos trabalhadores	Melhorar as capacidades	Horas de formação	Formações
	Satisfação dos trabalhadores	Bom ambiente de trabalho	Melhores resultados	Aumento dos salários

Fonte: Autor

CONCLUSÃO

O principal objetivo do projeto é gerir o *stress* pré-viagem, ajudando a preparar a mala para garantir o conforto, tanto antes como durante a viagem, e a melhor aparência do viajante, evitando gastos desnecessários.

Com base no questionário lançado, o foco principal do plano de negócios foi direcionado para jovens com idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos, que possuem um diploma universitário, pertencem à classe média e têm afinidade com viagens e consumo sustentável. Este grupo demográfico geralmente viaja anualmente e costuma planear as suas viagens com pelo menos seis meses de antecedência.

Tendo em conta o plano de negócios idealizado, a TravelCloset poderá aproveitar as oportunidades vindas do exterior para ultrapassar algumas lacunas existentes no projeto, como a falta de notoriedade da nova marca, aproveitando o crescente desejo de viajar e a crescente procura de seguir tendências. Além disso, poderá tirar partido de fatores internos para ultrapassar as ameaças provenientes do exterior, tais como enfrentar as taxas de inflação elevadas e o aumento das taxas *Euribor*, através da redução dos custos da aplicação e da elevada qualidade do serviço oferecido.

O projeto será economicamente viável com os valores previstos, bem como se ocorrerem variações positivas ou negativas de 10%. Esta avaliação pode ser confirmada pelas variações dos VAL que, mesmo variando positiva ou negativamente, em nenhum dos casos resultará num VAL negativo, o que demonstra a sua viabilidade mesmo face a variações de gastos e rendimentos.

Os principais objetivos do projeto para a empresa foram identificados através do *Balanced ScoreCard*. Assim, a empresa espera aumentar o volume de negócios durante os 6 anos em estudo, reduzir os custos com o pessoal, aumentar a quota de mercado, atrair novos clientes e obter um feedback positivo dos mesmos, bem como proporcionar uma boa formação e um bom ambiente de trabalho para os recursos humanos.

A TravelCloset espera implementar o projeto noutros países no futuro, atraindo tanto clientes de lojas estrangeiras como clientes individuais desses países. À medida que a empresa aumenta a sua base de clientes e as receitas crescem, considera-se a possibilidade

Plano de Negócios - TravelCloset

de implementar inteligência artificial capaz de criar *looks* personalizados de forma autónoma. Isto reduzirá a necessidade de contratar um grande número de profissionais da área, especialmente face a um grande volume de clientes. Os especialistas em moda e tendências só estarão disponíveis para os clientes que optarem por este serviço personalizado, associado a um plano mais caro. Para além disso, estes profissionais trabalharão em conjunto com a inteligência artificial, complementando e potenciando os resultados por ela gerados. A TravelCloset também está a planear parcerias com agentes para reservar voos e hotéis diretamente a partir da aplicação. Depois de um estudo de viabilidade económica e financeira, todas estas medidas futuras são consideradas como uma mais-valia para o projeto.

Após uma análise detalhada de todos os fatores, acredita-se que este será um projeto viável e interessante para investimento, uma vez que os resultados esperados são positivos a partir do terceiro ano de atividade e a análise de sensibilidade também apresenta resultados muito positivos. A viabilidade económica do projeto pode ser explicada através dos valores do VAL, da TIR e do *Payback*, que são de 138.017€, 42% e 4,5 anos, respetivamente. Para além disso, trata-se de um plano de negócios para um projeto inovador e tecnológico, uma componente que tende a crescer cada vez mais.

REFERÊNCIAS

- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98. <https://doi.org/10.1108/00251741111094455>
- Barbosa, M. de S. C. (2013). *Plano de Marketing Stago Portugal*. Universidade do Porto.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1994.tb00349.x>
- Batat, W. (2022). Why is the traditional marketing mix dead? Towards the “experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2129745>
- Black, J. A., & Boal, K. 6. (1994). Strategic resources: traits, configurations, and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131–148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Choi, K., Wang, Y., & Sparks, B. (2019). Travel app users’ continued use intentions: it’s a matter of value and trust. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(1), 131–143. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1505580>
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Correia, C. da C. P. (2019). *Plano de negócios para a aplicação móvel turística Lisbon Heart*. Universidade de Lisboa.

- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
<https://doi.org/10.1002/smj.703>
- De Almeida, V. A. C. Q. (2022). *Turismo sustentável: análise do comportamento dos turistas portugueses*. Universidade do Algarve.
- Diário da República. (sem data). *Derrama municipal*. Obtido 9 de Abril de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/derrama-municipal>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter’s five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45.
<https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>
- Doric, J., Komsic, J., & Markovic, S. (2019). Mobile technologies and applications towards smart tourism – state of the art. *Tourism Review*, 74(1), 82–103.
<https://doi.org/10.1108/TR-07-2017-0121>
- Fairfield, P. M., & Lombardi Yohn, T. (2001). Using Asset Turnover and Profit Margin to Forecast Changes in Profitability. *Review of Accounting Studies*, 6, 371–385.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1012430513430>
- Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471–494.
<https://doi.org/10.1108/02621711011039231>
- Gallo, A. (2014). A Refresher on Net Present Value. *Harvard Business Review*.
- Gomes, A. G. C. (2012). *Segmentação dos compradores de vinho: uma aplicação*. Universidade de Coimbra.
- Grădinaru, C., Toma, S.-G., & Marinescu, P. (2016). *Marketing Mix in Services*. “Ovidius” University Annals
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2003). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.016>

- Hamka, F., Bouwman, H., De Reuver, M., & Kroesen, M. (2014). Mobile customer segmentation based on smartphone measurement. *Telematics and Informatics*, 31(2), 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2013.08.006>
- Holmes, M. R., Dodds, R., & Frochot, I. (2021). At Home or Abroad, Does Our Behavior Change? Examining How Everyday Behavior Influences Sustainable Travel Behavior and Tourist Clusters. *Journal of Travel Research*, 60(1), 102–116. <https://doi.org/10.1177/0047287519894070/>
- Išoraitė, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 4(6), 25–37. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*.
- Kuo, L., Chang, T., & Lai, C. C. (2022). Research on product design modeling image and color psychological test. *Displays*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.displa.2021.102108>
- Kwon, I. (2006). Incentives, wages, and promotions: Theory and evidence. *RAND Journal of Economics*, 37(1), 100–120. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00006.x>
- Lim, X. J., Cheah, J. H., Morrison, A. M., Ng, S. I., & Wang, S. (2022). Travel app shopping on smartphones: understanding the success factors influencing in-app travel purchase intentions. *Tourism Review*, 77(4), 1166–1185. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2021-0497/FULL/XML>
- Liu, J., Liao, X., Huang, W., & Liao, X. (2019). Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision. *Omega (United Kingdom)*, 83, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.01.008>
- Lu, P., & Hsiao, S. W. (2022). A product design method for form and color matching based on aesthetic theory. *Advanced Engineering Informatics*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2022.101702>

- Millar, M., Mayer, K. J., & Baloglu, S. (2012). Importance of Green Hotel Attributes to Business and Leisure Travelers. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(4), 395–413. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.624294>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591–619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Okazaki, S., Campo, S., Andreu, L., & Romero, J. (2015). A Latent Class Analysis of Spanish Travelers' Mobile Internet Usage in Travel Planning and Execution. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 191–201. <https://doi.org/10.1177/1938965514540206>
- Oliveira, C., De Man, A., Guerreiro, S., & Faria, L. (2014, Dezembro). Novos desafios de mercado para as agências de viagens. *III Congresso Internacional de Turismo* <https://doi.org/10.13140/2.1.4083.8725>
- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (2005). Human resource practices, organizational learning, and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147–164. <https://doi.org/10.1080/13678860500100103>
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148–169. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, 101–109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:23.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:23.0.CO;2-6)
- Porter, M. (2001). The Value Chain and Competitive Advantage. *Understanding Business: Processes* (David Barnes).
- Qin, Z., Wang, Y., Cheng, H., Zhou, Y., Sheng, Z., Leung, V. C. M., Qin, Z., Wang, Y., & Cheng, H. (2018). Demographic Information Prediction: A Portrait of Smartphone Application Users. *IEEE Transactions on Emerging Topics in Computing*. <https://doi.org/10.1109/TETC.2016.2570603>

- Rocha, J. S., & Selig, P. M. (2001). Sistema gerencial de loop duplo - operacionalizando, em processo contínuo, a estratégia nas organizações. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *Planning & Managing Human Resources- Strategic Planning for Personnel Management* (2nd ed.).
- Sanjaya, L. S., Ferdianto, Titan, & Johan. (2017). Mobile application business plan to assist travel planning. *Proceedings of 2017 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2017, 2018-January*, 144–149. <https://doi.org/10.1109/ICIMTECH.2017.8273527>
- Valentin, E. K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54–69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Vallespín, M., Molinillo, S., & Muñoz-Leiva, F. (2017). Segmentation and explanation of smartphone use for travel planning based on socio-demographic and behavioral variables. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 605–619. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2016-0089>
- Walters, D., & Rainbird, M. (2004). The demand chain as an integral component of the value chain. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 465–475. <https://doi.org/10.1108/07363760410568680>
- Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., & Dekimpe, M. G. (2022). A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 502–521. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>
- Yueng-Hee Sia, P., Salina Saidin, S., & Hanum Iskandar, Y. P. (2022). Systematic review of mobile travel apps and their smart features and challenges. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2022-0087>

WEBGRAFIA

Asd group. (2023). *Taxas de IVA em 2023 na União Europeia*. <https://www.asd-int.com/pt-pt/taxas-de-iva-na-uniao-europeia-em-2023/>

Autoridade Tributária e Aduaneira. (2024). *IRC- Taxas de derrama municipal incidentes sobre o lucro tributável do IRC do período fiscal de 2023*. www.portaldasfinancas.gov.pt

Banco Central Europeu. (2024). *Projeções macroeconómicas*. <https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/index.pt.html>

Banco de Portugal. (sem data-a). *A autonomia financeira é um indicador da capitalização das empresas?* BPStat. Obtido 15 de Abril de 2024, de <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/sabia-que/1372>

Banco de Portugal. (sem data-b). *Projeções económicas*. Obtido 14 de Novembro de 2023, de <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>

Banco de Portugal. (sem data-c). *Quadros do setor*. Obtido 1 de Maio de 2024, de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Banco de Portugal. (sem data-d). *Taxas de juro no crédito aos consumidores*. Obtido 1 de Maio de 2024, de <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/taxas-de-juro-no-credito-aos-consumidores>

Banco de Portugal. (2024a). *Taxas de juro e montantes de novos empréstimos e depósitos: nota de informação estatística de dezembro de 2023*. BPStat <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2067>

Banco de Portugal. (2024b, Fevereiro 1). *Taxas de juro e montantes de novos empréstimos e depósitos: nota de informação estatística de dezembro de 2023*. BPStat. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2067>

Bloomberg. (sem data). *United States Rates & Bonds*. Obtido 2 de Abril de 2024, de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Damodaran. (2024a). *Betas by Sector (US)*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Plano de Negócios - TravelCloset

- Damodaran. (2024b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- eportugal.gov.pt. (sem data). *Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) em Portugal*.
Obtido 1 de Maio de 2024, de <https://eportugal.gov.pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/impostos-para-atividades-economicas-em-portugal/imposto-sobre-valor-acrescentado-iva-em-portugal>
- Euribor rates.eu. (sem data). *As taxas Euribor por ano*. Obtido 7 de Fevereiro de 2024,
de <https://www.euribor-rates.eu/pt/taxas-euribor-por-ano/>
- Hinton, T. (2023). Social Media has the Greatest Influence on Travel Destination Choice.
Statista. <https://www.statista.com/chart/30135/media-influences-on-travel-destination/>
- Lusa. (2023). Sistema fiscal português penaliza trabalhadores e grupos com menores rendimentos. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/impostos/2023-12-18-Sistema-fiscal-portugues-penaliza-trabalhadores-e-grupos-com-menores-rendimentos-1c26f2d0>
- Moneris. (2024, Janeiro 23). Principais medidas no Orçamento do Estado 2024.
<https://www.moneris.pt/principais-medidas-no-orcamento-do-estado-2024>
- Pedro Pereira. (2022, Junho 24). Geração Z: Quem são e o que procuram nas viagens? | 2022. *TravelBI by Turismo de Portugal*.
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/comportamento-do-consumidor/geracao-z-quem-sao-e-o-que-procuram-nas-viagens-2022/>
- Pordata. (sem data-a). *Evolução da inflação em Portugal*. Obtido 2 de Fevereiro de 2024,
de [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+\(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315)
- Pordata. (sem data-b). *Portugal: Consumo Privado (base=2016)*. Obtido 24 de Abril de 2024, de [https://www.pordata.pt/portugal/consumo+privado+\(base+2016\)-2821](https://www.pordata.pt/portugal/consumo+privado+(base+2016)-2821)

Plano de Negócios - TravelCloset

Pordata. (sem data-c). *Portugal: Evolução anual do PIB - Riqueza criada*. Obtido 24 de Abril de 2023, de [https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+\(pib\)-130](https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+(pib)-130)

Pordata. (sem data-d). *Taxa de desemprego em Portugal: total e por sexo*. Obtido 24 de Abril de 2024, de [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

PwC. (2024). *Guia Fiscal 2024 – IRC. Novidades fiscais*. <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2024/irc.html>

Rafael Gomes. (2024, Fevereiro 2). *Fundos de compensação: porque acabaram, como e quando resgatar*. *Cegid*. <https://cloudware.pt/blog/fundos-de-compensacao-porque-acabaram-como-e-quando-resgatar/>

Salto. (2023, Junho 15). *Fundo de compensação do trabalho: o que precisa de saber*. *Santander*. <https://www.santander.pt/salto/fundo-de-compensacao-do-trabalho>

Transparência Internacional Portugal. (sem data-a). *Índice de Perceção da Corrupção 2022*. Obtido 4 de Dezembro de 2023, de <https://transparencia.pt/indice-de-percecao-da-corrupcao-2022/>

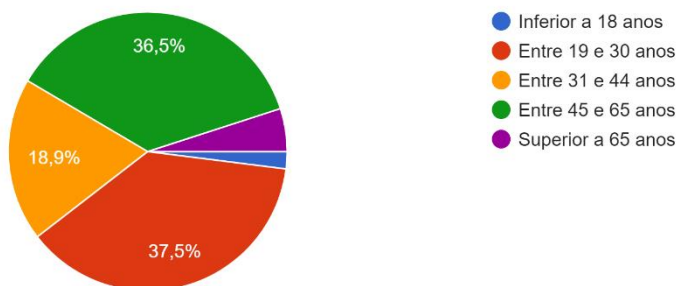
Transparência Internacional Portugal. (sem data-b). *Índice de Perceção da Corrupção 2023*. Obtido 20 de Fevereiro de 2024, de <https://transparencia.pt/indice-de-percecao-da-corrupcao-2023/>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Respostas ao questionário

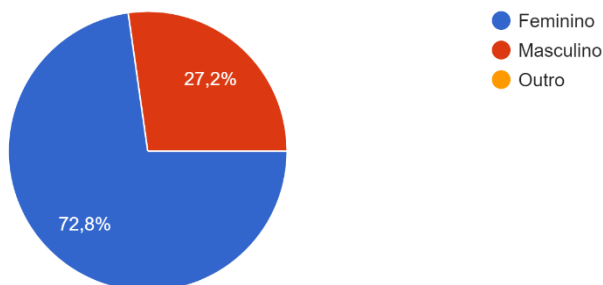
1. Faixa etária

301 respostas



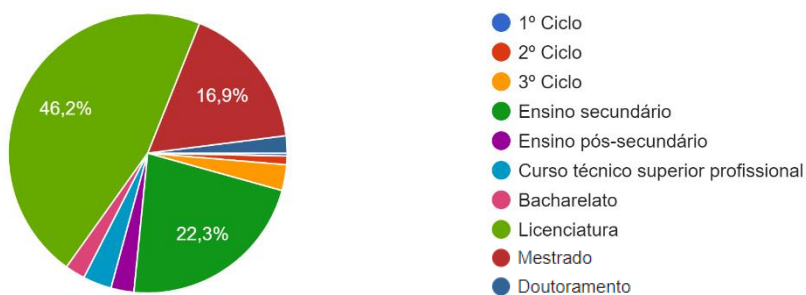
2. Género

301 respostas



3. Nível de formação

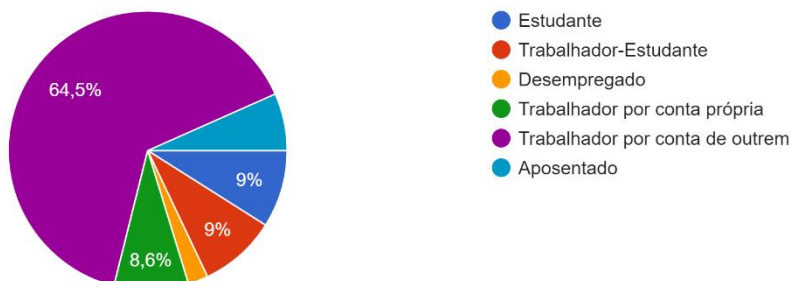
301 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

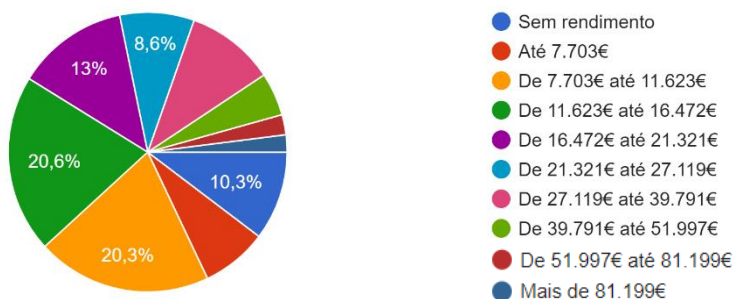
4. Situação profissional

301 respostas



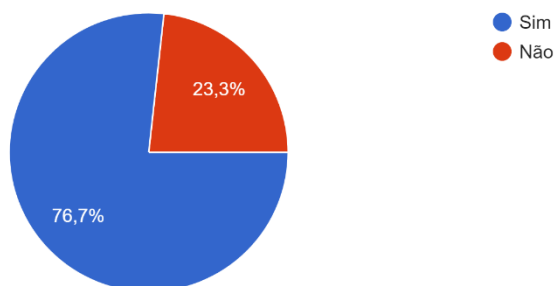
5. Nível de rendimento anual

301 respostas



6. Costuma viajar para o estrangeiro?

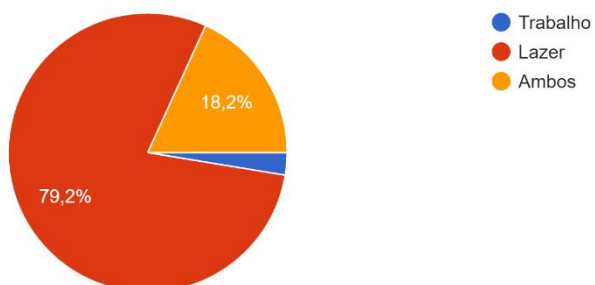
301 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

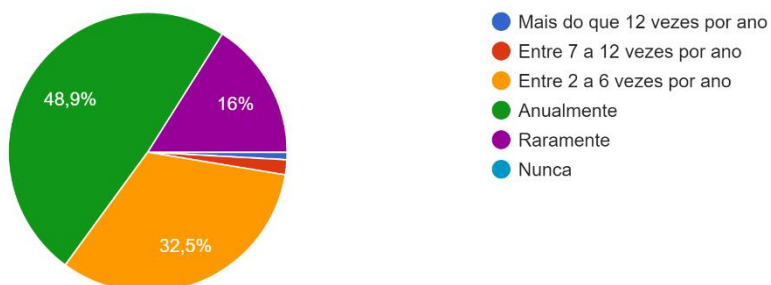
7. Viaja em trabalho ou lazer?

231 respostas



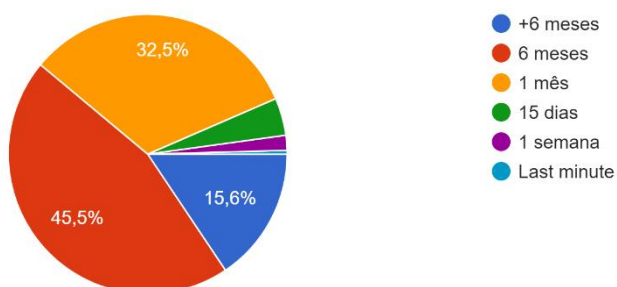
8. Com que frequência o faz?

231 respostas



9. Com que antecedência programa a sua viagem?

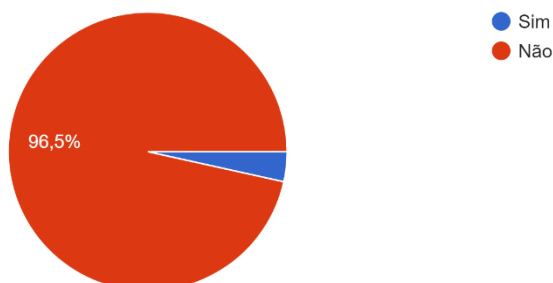
231 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

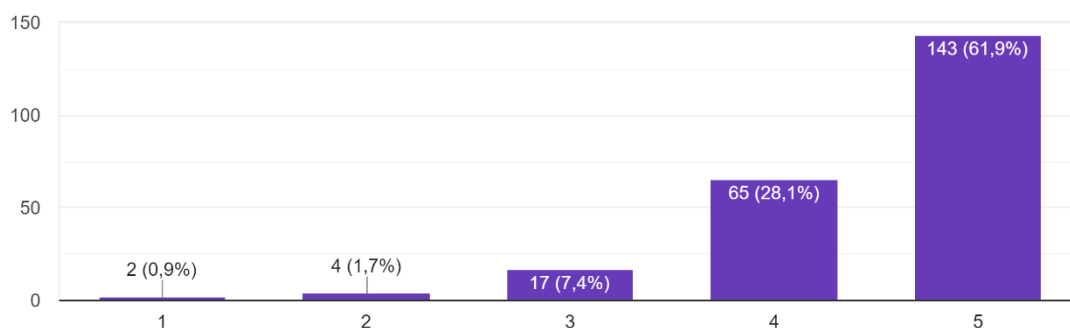
10. Alguma vez foi interdito da entrada em determinado local devido a aspetos de natureza cultural ou religiosa?

231 respostas



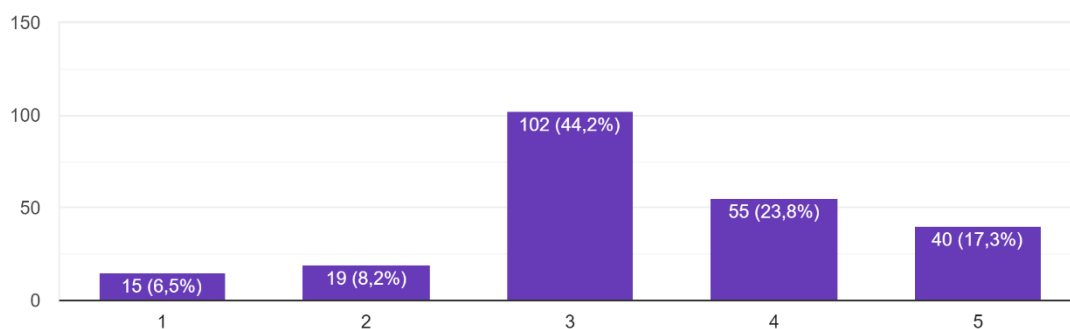
11. Para si o quão importante é a questão do conforto no vestuário quando viaja?

231 respostas



12. Para si o quão importante é a questão da aparência física quando viaja?

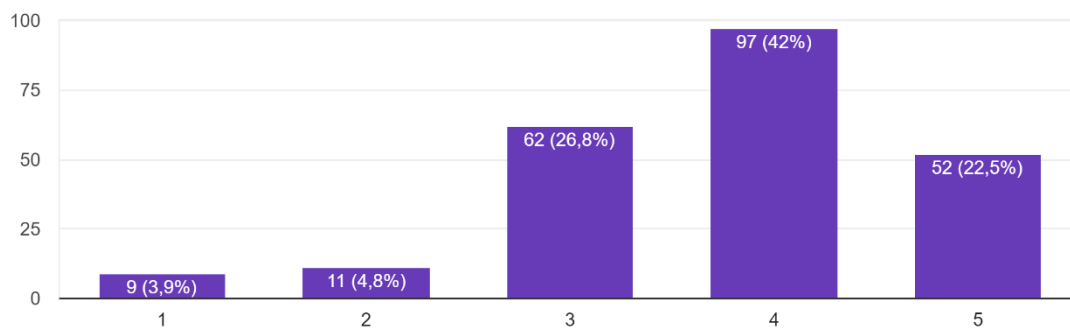
231 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

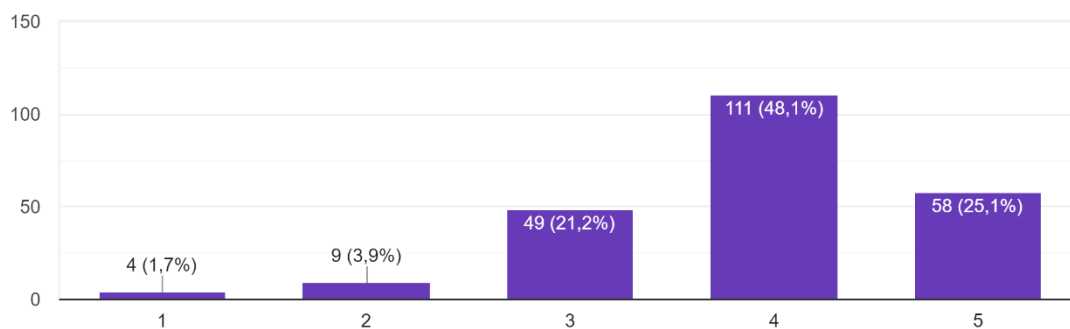
13. Tenho conhecimento relativo a sustentabilidade ambiental.

231 respostas



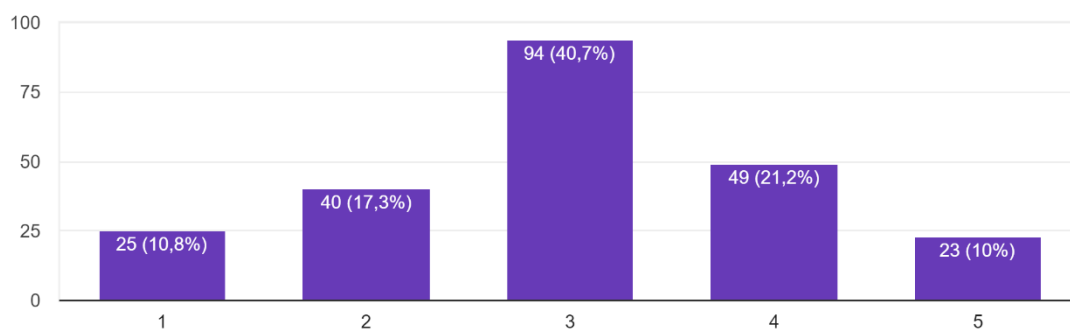
14. Preocupo-me com questões de sustentabilidade.

231 respostas



15. Tenho hábitos de consumo sustentáveis no que toca à aquisição de roupa.

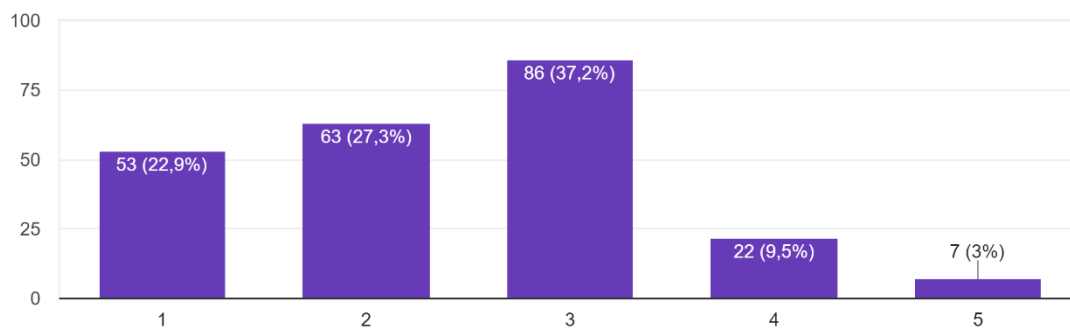
231 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

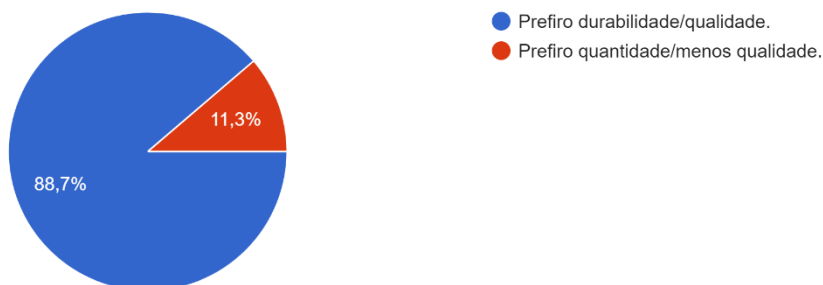
16. Ao adquirir roupa, escolho empresas produtoras que têm atenção a questões ambientais.

231 respostas



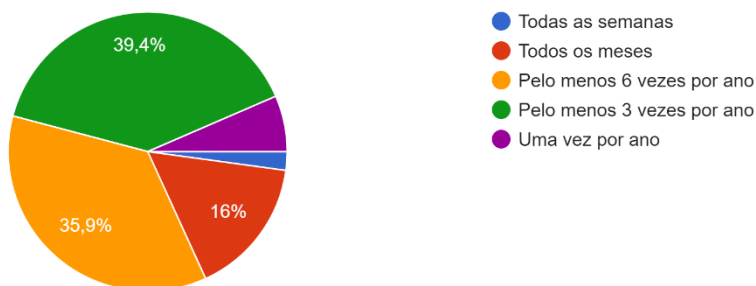
17. Dá preferência a roupa com maior durabilidade ou a roupa com menos qualidade?

231 respostas



18. Com que frequência compra roupa?

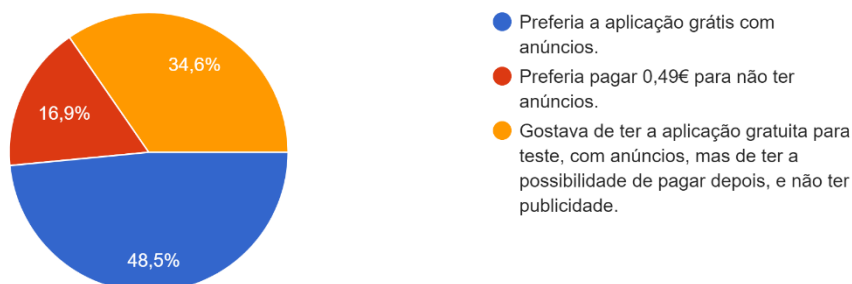
231 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

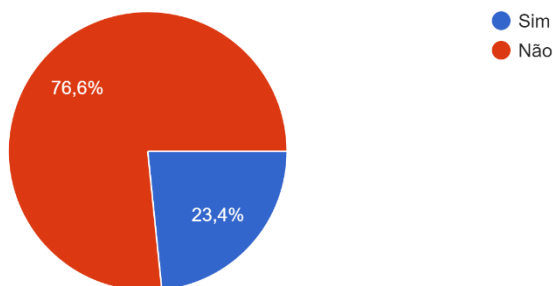
19. Utilizaria esta aplicação de forma gratuita, com anúncios, apenas com a vertente que tem informação abrangente relativa ao destino? Ou preferia pagar 0,49€ uma única vez para a descarregar, sendo que neste caso não teria anúncios?

231 respostas



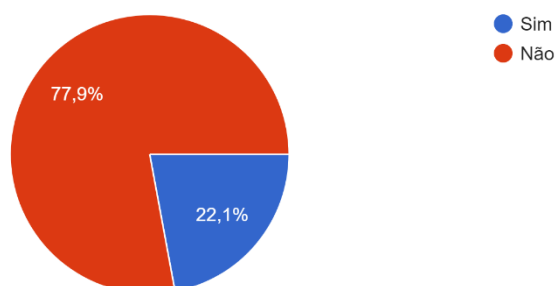
20. Estaria disposto a pagar entre 0,99€ e 1,99€ (por cada mês de uso) por um plano em que a aplicação utilizará as roupas dos utilizadores para enviar informações sobre dicas e conselhos de conjuntos de roupa adequados ao local?

231 respostas



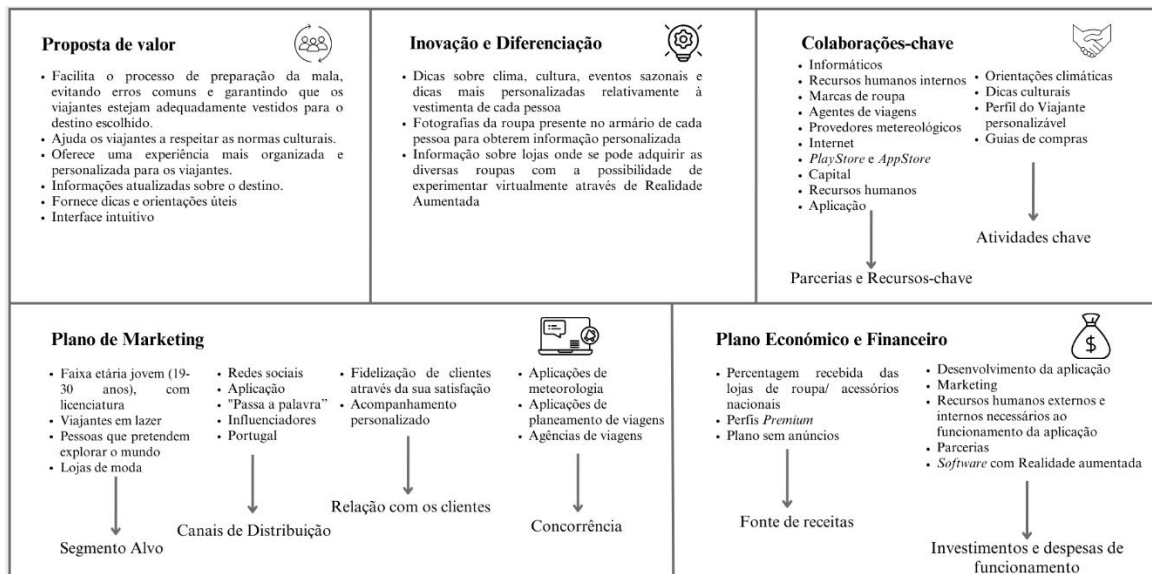
21. Estaria disposto a pagar entre 1,99€ e 2,99€ (por cada mês de uso) por um plano com as mesmas ferramentas do anterior, mas com a possibilidade de encontrar, de uma forma mais rápida, as peças em falta, para poder visitar uma certa cultura? E neste caso, teria ainda a possibilidade de experimentar as peças virtualmente.

231 respostas



Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 2 - Modelo de Negócio da TravelCloset



Nota: As células com valores a cinzento dos Apêndices 4 a 6 e 8 a 15, são células bloqueadas no Excel do IAPMEI, na qual os valores são automáticos, não existindo a possibilidade de alterações.

APÊNDICE 3 - % Seguro de Acidentes de Trabalho

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Número de trabalhadores	5	6	7	7	8	8
Seguro por trabalhador	110,00 €	112,09 €	114,22 €	116,39 €	118,60 €	120,85 €
Total seguro	550 €	672,54 €	799,54 €	814,73 €	948,81 €	966,84 €
Remuneração base total	61 600 €	81 620 €	113 498 €	124 848 €	155 780 €	171 358 €
% Seguro	0,89%	0,82%	0,70%	0,65%	0,61%	0,56%

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 4 - Vendas e Serviços Prestados

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aplicação sem publicidade	980,00 €	1 078,51 €	1 153,95 €	1 205,27 €	1 258,88 €	1 314,87 €
IVA Serviços Prestados	225,40 €	248,06 €	265,41 €	277,21 €	289,54 €	302,42 €
Quantidade vendida	2 000	2 160	2 268	2 325	2 383	2 442
PVP	0,49 €	0,50 €	0,51 €	0,52 €	0,53 €	0,54 €
Taxa crescimento Vendas	0,00%	8,00%	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%
Plano Premium 1	29 850,00 €	41 063,15 €	54 396,36 €	69 287,36 €	88 254,78 €	112 414,52 €
IVA Serviços Prestados	6 865,50 €	9 444,53 €	12 511,16 €	15 936,09 €	20 298,60 €	25 855,34 €
Quantidade vendida	5 000	6 750	8 775	10 969	13 711	17 139
PVP	5,97 €	6,08 €	6,20 €	6,32 €	6,44 €	6,56 €
Taxa crescimento Vendas	0,00%	35,00%	30,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Plano Premium 2	67 275,00 €	95 974,52 €	132 027,34 €	174 896,62 €	231 685,55 €	306 913,85 €
IVA Serviços Prestados	15 473,25 €	22 074,14 €	30 366,29 €	40 226,22 €	53 287,68 €	70 590,19 €
Quantidade vendida	7 500	10 500	14 175	18 428	23 956	31 142
PVP	8,97 €	9,14 €	9,31 €	9,49 €	9,67 €	9,86 €
Taxa crescimento Vendas	0,00%	40,00%	35,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Marketplace de lojas	3 000,00 €	6 114,00 €	9 345,25 €	12 697,08 €	16 172,90 €	19 776,23 €
IVA Serviços Prestados	690,00 €	1 406,22 €	2 149,41 €	2 920,33 €	3 719,77 €	4 548,53 €
Quantidade vendida	5	10	15	20	25	30
PVP	600,00 €	611,40 €	623,02 €	634,85 €	646,92 €	659,21 €
Taxa crescimento Vendas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crédito a lojas	- 250,00 €	- 254,75 €	- 259,59 €	- 264,52 €	- 269,55 €	- 274,67 €
IVA Serviços Prestados	- 57,50 €	- 58,59 €	- 59,71 €	- 60,84 €	- 62,00 €	- 63,17 €
Quantidade vendida	5	5	5	5	5	5
PVP	- 50,00 €	- 50,95 €	- 51,92 €	- 52,90 €	- 53,91 €	- 54,93 €
Taxa crescimento Vendas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total de Vendas e Serviços Prestados	100 855,00 €	143 975,43 €	196 663,31 €	257 821,81 €	337 102,56 €	440 144,79 €
Total IVA Vendas e Serviços Prestados	23 196,65 €	33 114,35 €	45 232,56 €	59 299,02 €	77 533,59 €	101 233,30 €

APÊNDICE 5 – Fornecimentos e Serviços Externos

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subcontratos	Valor Mensal	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €
Subcontratos	- €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €	3 924,50 €
Serviços Especializados	Valor Mensal	3 906,00 €	1 866,26 €	1 552,95 €	1 577,10 €	1 601,71 €	1 626,78 €
Trabalhos Especializados	100,00 €	1 224,00 €	1 247,26 €	1 270,95 €	1 295,10 €	1 319,71 €	1 344,78 €
Publicidade e Propaganda	- €	2 682,00 €	619,00 €	282,00 €	282,00 €	282,00 €	282,00 €
Materiais	Valor Mensal	172,40 €	163,73 €	177,10 €	168,51 €	181,97 €	173,48 €
Livros e Documentação Técnica	- €	50,00 €	39,00 €	50,00 €	39,00 €	50,00 €	39,00 €
Material de Escritório	10,00 €	122,40 €	124,73 €	127,10 €	129,51 €	131,97 €	134,48 €
Deslocações, Estadas e Transportes	Valor Mensal	1 836,00 €	1 870,88 €	1 906,43 €	1 942,65 €	1 979,56 €	2 017,18 €
Deslocações e Estadas	150,00 €	1 836,00 €	1 870,88 €	1 906,43 €	1 942,65 €	1 979,56 €	2 017,18 €
Serviços Diversos	Valor Mensal	1 199,76 €	1 222,56 €	1 245,79 €	1 269,46 €	1 293,58 €	1 318,16 €
Comunicação	98,02 €	1 199,76 €	1 222,56 €	1 245,79 €	1 269,46 €	1 293,58 €	1 318,16 €
Outros Serviços	Valor Mensal	1 072,50 €	1 069,08 €	1 089,39 €	1 110,09 €	1 131,18 €	1 152,67 €
Outros Serviços	85,71 €	1 072,50 €	1 069,08 €	1 089,39 €	1 110,09 €	1 131,18 €	1 152,67 €
Total Fornecimentos e Serviços Externos		12 111,17 €	10 117,00 €	9 896,16 €	9 992,31 €	10 112,50 €	10 212,76 €
Total IVA Fornecimentos e Serviços Externos		2 785,57 €	2 326,91 €	2 276,12 €	2 298,23 €	2 325,87 €	2 348,94 €

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 6 - Gastos com pessoal

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Trabalhadores		5	6	7	7	8	8
Gestor Administrativo e Financeiro		1	1	2	2	2	2
Apoio ao cliente		1	2	2	2	3	3
Especialista em moda e tendências		1	1	1	1	1	1
Especialista em viagens		1	1	1	1	1	1
Gestor das redes sociais		1	1	1	1	1	1

Remuneração Base Total	Valor Mensal	61 600,00 €	81 620,00 €	113 498,00 €	124 847,80 €	155 780,24 €	171 358,26 €
Gestor Administrativo e Financeiro	1 400,00 €	19 600,00 €	21 560,00 €	47 432,00 €	52 175,20 €	57 392,72 €	63 131,99 €
Apoio ao cliente	900,00 €	12 600,00 €	27 720,00 €	30 492,00 €	33 541,20 €	55 342,98 €	60 877,28 €
Especialista em moda e tendências	500,00 €	7 000,00 €	7 700,00 €	8 470,00 €	9 317,00 €	10 248,70 €	11 273,57 €
Especialista em viagens	500,00 €	7 000,00 €	7 700,00 €	8 470,00 €	9 317,00 €	10 248,70 €	11 273,57 €
Gestor das redes sociais	1 100,00 €	15 400,00 €	16 940,00 €	18 634,00 €	20 497,40 €	22 547,14 €	24 801,85 €

Subsídio de Alimentação Total	Valor Diário	6 930,00 €	9 147,60 €	11 739,42 €	12 913,36 €	16 233,94 €	16 233,94 €
Subsídio de Alimentação	6,00 €	6 930,00 €	9 147,60 €	11 739,42 €	12 913,36 €	16 233,94 €	16 233,94 €

Segurança Social		21 406,00 €	28 362,95 €	39 440,56 €	43 384,61 €	54 133,63 €	59 547,00 €
TSU Empresa		14 630,00 €	19 384,75 €	26 955,78 €	29 651,35 €	36 997,81 €	40 697,59 €
TSU Colaboradores		6 776,00 €	8 978,20 €	12 484,78 €	13 733,26 €	17 135,83 €	18 849,41 €

IRS		3 370,75 €	4 466,25 €	6 210,61 €	6 831,67 €	8 524,29 €	9 376,72 €
IRS		3 370,75 €	4 466,25 €	6 210,61 €	6 831,67 €	8 524,29 €	9 376,72 €

Seguros de Acidente de Trabalho		616,00 €	816,20 €	1 134,98 €	1 248,48 €	1 557,80 €	1 713,58 €
Seguros de Acidente de Trabalho		616,00 €	816,20 €	1 134,98 €	1 248,48 €	1 557,80 €	1 713,58 €

Outros Gastos com Pessoal		454,29 €	599,66 €	769,56 €	846,52 €	1 064,19 €	1 170,61 €
IVA	Valor Mensal	104,49 €	137,92 €	177,00 €	194,70 €	244,76 €	269,24 €
Formação	7,57 €	454,29 €	599,66 €	769,56 €	846,52 €	1 064,19 €	1 170,61 €

Total Gastos com Pessoal		84 230,29 €	111 568,21 €	154 097,74 €	169 507,51 €	211 633,98 €	231 173,99 €
---------------------------------	--	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 7 - Investimento no momento zero

	Equipamento Básico	Equipamento Administrativo	Projetos de Desenvolvimento	Programas de Computador	Outros Ativos Intangíveis
Computador	600,00 €				
Telemóvel	300,00 €				
Impressora	100,00 €				
Secretária		200,00 €			
Cadeira de escritório		150,00 €			
Serviço de desenvolvimento da aplicação			15 698,00 €		
Comunicação			392,08 €		
Licenças de programas de computador			233,62 €		
Recursos para o funcionamento do projeto			11 008,00 €		
Software dos computadores				78,40 €	
Software da aplicação com Realidade Aumentada				60 000,00 €	
Publicidade					469,00 €
Visitas a potenciais clientes					80,00 €
TOTAL	1 000,00 €	350,00 €	27 331,70 €	60 078,40 €	549,00 €

APÊNDICE 8 – Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

			2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo fixo tangíveis	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	1 350,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento básico	5	17,00 €	1 000,00 €	- €	- €	- €	- €	1 099,76 €
Equipamento administrativo	10	3,00 €	350,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis			87 959,10 €	- €	- €	93 159,97 €	- €	- €
Projetos de desenvolvimento	3	1 563,32 €	27 331,70 €	- €	- €	28 947,78 €	- €	- €
Programas de Computador	3	3 436,36 €	60 078,40 €	- €	- €	63 630,73 €	- €	- €
Outros Ativos Intangíveis	3	31,00 €	549,00 €	- €	- €	581,46 €	- €	- €
Investimento em Capital fixo (CAPEX)			89 309,10 €	- €	- €	93 159,97 €	- €	1 099,76 €
IVA			20 541,09 €	- €	- €	21 426,79 €	- €	252,94 €

APÊNDICE 9 - Depreciações e Amortizações

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	VR
Ativo fixo tangíveis	Anos Amort.	235,00 €	235,00 €	235,00 €	235,00 €	235,00 €	254,95 €	
Equipamento básico	5	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	219,95 €	879,81 €
Equipamento administrativo	10	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	140,00 €
Ativos intangíveis		29 319,70 €	29 319,70 €	29 319,70 €	31 053,32 €	31 053,32 €	31 053,32 €	
Projetos de desenvolvimento	3	9 110,57 €	9 110,57 €	9 110,57 €	9 649,26 €	9 649,26 €	9 649,26 €	- €
Programas de Computador	3	20 026,13 €	20 026,13 €	20 026,13 €	21 210,24 €	21 210,24 €	21 210,24 €	- €
Outros Ativos Intangíveis	3	183,00 €	183,00 €	183,00 €	193,82 €	193,82 €	193,82 €	- €
Total Depreciações e Amortizações		29 554,70 €	29 554,70 €	29 554,70 €	31 288,32 €	31 288,32 €	31 308,27 €	

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 10 – Demonstrações de Resultados Previsionais

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços prestados	100 855,00 €	143 975,43 €	196 663,31 €	257 821,81 €	337 102,56 €	440 144,79 €
Subsídios à Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Variação nos Inventários da Produção	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CMVMC	- €	- €	- €	- €	- €	- €
FSE	- 12 111,17 €	- 10 117,00 €	- 9 896,16 €	- 9 992,31 €	- 10 112,50 €	- 10 212,76 €
Gastos com o Pessoal	- 84 230,29 €	-111 568,21 €	-154 097,74 €	-169 507,51 €	-211 633,98 €	-231 173,99 €
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	4 513,55 €	22 290,22 €	32 669,42 €	78 321,99 €	115 356,08 €	198 758,05 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	- 29 554,70 €	- 29 554,70 €	- 29 554,70 €	- 31 288,32 €	- 31 288,32 €	- 31 308,27 €
EBIT (Resultado Operacional)	- 25 041,15 €	- 7 264,48 €	3 114,72 €	47 033,67 €	84 067,76 €	167 449,77 €
Juros e Gastos Similares Suportados	- 2 400,32 €	- 2 400,32 €	- 2 400,32 €	- 1 920,26 €	- 1 440,19 €	- 960,13 €
EBT (Resultado Antes de Impostos)	- 27 441,47 €	- 9 664,80 €	714,40 €	45 113,41 €	82 627,56 €	166 489,64 €
Imposto	- €	- €	- €	- 128,59 €	- 8 120,41 €	- 29 968,14 €
IRC	- €	- €	- €	- 121,45 €	- 14 046,69 €	- 28 303,24 €
Derrama Municipal	- €	- €	- €	- 7,14 €	- 826,28 €	- 1 664,90 €
Resultado Líquido	- 27 441,47 €	- 9 664,80 €	585,81 €	36 993,00 €	67 754,60 €	136 521,51 €

APÊNDICE 11 – Balanços Previsionais

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	59 754,40 €	30 199,70 €	645,00 €	62 516,65 €	31 228,32 €	1 019,81 €
Ativos fixos tangíveis	1 115,00 €	880,00 €	645,00 €	410,00 €	175,00 €	1 019,81 €
Ativos intangíveis	58 639,40 €	29 319,70 €	- €	62 106,65 €	31 053,32 €	- €
Outros investimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente	9 208,10 €	44 959,30 €	70 951,45 €	89 576,79 €	189 005,76 €	352 537,73 €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	234,50 €	- €	- €	- €	- €	- €
Caixa e depósitos bancários	8 973,60 €	44 959,30 €	70 951,45 €	89 576,79 €	189 005,76 €	352 537,73 €
Total do Ativo	68 962,50 €	75 159,00 €	71 596,45 €	152 093,44 €	220 234,08 €	353 557,54 €
Capital Próprio	24 999,53 €	24 999,72 €	25 585,53 €	114 657,88 €	182 412,48 €	318 933,99 €
Capital Social	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Prestações suplementares	2 441,00 €	12 106,00 €	12 106,00 €	64 185,35 €	64 185,35 €	64 185,35 €
Resultados Transitados	- €	-27 441,47 €	-37 106,28 €	- 36 520,47 €	472,53 €	68 227,13 €
Reservas legais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido	- 27 441,47 €	- 9 664,80 €	585,81 €	36 993,00 €	67 754,60 €	136 521,51 €
Outras variações Capital Próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo						
Passivo não corrente	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Financiamentos obtidos (MLP)	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Passivo corrente	3 962,97 €	18 159,27 €	22 010,92 €	21 435,56 €	29 821,60 €	26 623,55 €
Fornecedores	423,44 €	361,14 €	359,42 €	365,25 €	376,64 €	383,60 €
EOEP	3 539,54 €	9 798,14 €	13 651,50 €	13 070,30 €	21 444,96 €	26 239,94 €
Financiamentos obtidos (CP)	- €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	- €
Outras dívidas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do Passivo	43 962,97 €	50 159,27 €	46 010,92 €	37 435,56 €	37 821,60 €	34 623,55 €
Total Capital Próprio + Passivo	68 962,50 €	75 159,00 €	71 596,45 €	152 093,44 €	220 234,08 €	353 557,54 €

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 12 – Rácios Financeiros

1. Pós Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	138 016,88 €	1 679 321,18 €
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	42%	111%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,5	4,5 anos
Valor Residual (VR)	- 25 603,74 €	
Valor da perpetuidade	2 215 783,29 €	

2. Pré Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	111 073,79 €	997 146,36 €
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	42%	99%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,6	4,6 anos
Valor Residual (VR)	- 25 603,74 €	
Valor da perpetuidade	1 500 385,54 €	

3. Investidor	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	119 679,45 €	960 451,72 €
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	63%	126%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,4	4,4 anos
Valor Residual (VR)	- 25 603,74 €	
Valor da perpetuidade	1 422 369,62 €	

Ponto Crítico	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total custos Fixos e Variáveis	96 341,45 €	121 685,21 €	163 993,89 €	179 499,82 €	221 746,48 €	241 386,75 €
Total custos fixos	95 741,57 €	121 073,93 €	163 371,00 €	178 865,09 €	221 099,69 €	240 727,67 €
Total custos variáveis	599,88 €	611,28 €	622,89 €	634,73 €	646,79 €	659,08 €
Vendas anuais	100 855,00 €	143 975,43 €	196 663,31 €	257 821,81 €	337 102,56 €	440 144,79 €
Ponto Crítico de Vendas (valor)	96 314,44 €	121 590,17 €	163 890,09 €	179 306,52 €	221 524,73 €	241 088,68 €
Margem de segurança (valor)	4 540,56 €	22 385,26 €	32 773,22 €	78 515,29 €	115 577,84 €	199 056,11 €

Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	4%	15%	17%	30%	34%	45%
Margem Líquida			0%	14%	20%	31%
Rentabilidade do Ativo			1%	24%	31%	39%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	146%	192%	275%	170%	153%	124%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)			4%	26%	31%	39%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)			2%	32%	37%	43%
Liquidez						
Liquidez geral	232%	248%	322%	418%	634%	1324%
Financiamentos						
Autonomia Financeira	36%	33%	36%	75%	83%	90%
Endividamento	64%	67%	64%	25%	17%	10%
Solvabilidade	157%	150%	156%	406%	582%	1021%

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 13 – Fundo de Maneio

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades de Fundo de Maneio	234,50 €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	234,50 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA	234,50 €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Recursos de Fundo de Maneio	3 962,97 €	10 159,27 €	14 010,92 €	13 435,56 €	21 821,60 €	26 623,55 €
Fornecedores	423,44 €	361,14 €	359,42 €	365,25 €	376,64 €	383,60 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	3 539,54 €	9 798,14 €	13 651,50 €	13 070,30 €	21 444,96 €	26 239,94 €
IRS	481,54 €	638,04 €	887,23 €	975,95 €	1 217,76 €	1 339,53 €
IVA	- €	5 108,25 €	7 129,91 €	5 896,55 €	12 493,83 €	16 393,70 €
TSU	3 058,00 €	4 051,85 €	5 634,37 €	6 197,80 €	7 733,38 €	8 506,71 €
FCT	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras dívidas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fundo de Maneio	- 3 728,48 €	- 10 159,27 €	- 14 010,92 €	- 13 435,56 €	- 21 821,60 €	- 26 623,55 €
Variação Fundo de Maneio	- 3 728,48 €	- 6 430,80 €	- 3 851,65 €	575,37 €	- 8 386,04 €	- 4 801,95 €
IVA	- 234,50 €	30 649,52 €	42 779,45 €	35 379,29 €	74 962,95 €	98 362,18 €
IVA liquidado	23 196,65 €	33 114,35 €	45 232,56 €	59 299,02 €	77 533,59 €	101 233,30 €
IVA dedutível	23 431,15 €	2 464,83 €	2 453,11 €	23 919,72 €	2 570,64 €	2 871,12 €

Plano de Negócios - TravelCloset

APÊNDICE 14 – Mapa de Tesouraria

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cash Flow operacional	28 783,12 €	28 721,02 €	36 392,47 €	91 053,00 €	108 869,16 €	173 844,80 €
Inflow	124 051,65 €	177 324,27 €	241 895,87 €	317 120,83 €	414 636,15 €	541 378,10 €
Ano corrente						
Clientes	124 051,65 €	177 089,78 €	241 895,87 €	317 120,83 €	414 636,15 €	541 378,10 €
Ano anterior						
EOEP	- €	234,00 €	- €	- €	- €	- €
Outflow	95 268,53 €	148 603,26 €	205 503,40 €	226 067,82 €	305 766,99 €	367 533,29 €
Ano corrente						
Fornecedores	15 032,07 €	12 820,35 €	12 759,41 €	12 966,50 €	13 370,69 €	13 617,95 €
Gastos com Pessoal	58 999,25 €	78 139,35 €	107 677,01 €	118 444,71 €	147 911,86 €	161 079,65 €
EOEP						
IRS	2 889,22 €	3 828,21 €	5 323,38 €	5 855,72 €	7 306,54 €	8 037,19 €
IVA	- €	25 541,26 €	35 649,54 €	29 482,74 €	62 469,13 €	81 968,49 €
TSU	18 348,00 €	24 311,10 €	33 806,19 €	37 186,81 €	46 400,26 €	51 040,28 €
Ano anterior						
Fornecedores	- €	423,44 €	361,14 €	359,42 €	365,25 €	376,64 €
EOEP						
IRC	- €	- €	128,59 €	8 120,41 €	14 872,96 €	29 968,14 €
IRS	- €	481,54 €	638,04 €	887,23 €	975,95 €	1 217,76 €
IVA	- €	0	5 108,25 €	7 129,91 €	5 896,55 €	12 493,83 €
TSU	- €	3 058,00 €	4 051,85 €	5 634,37 €	6 197,80 €	7 733,38 €
Cash Flow de Financiamento	90 040,68 €	7 264,68 €	- 10 400,32 €	42 159,10 €	- 9 440,19 €	- 8 960,13 €
Inflow	92 441,00 €	9 665,00 €	- €	52 079,35 €	0,00 €	- 0,00 €
Capital e Prestações Suplementares	52 441,00 €	9 665,00 €	- €	52 079,35 €	0,00 €	- 0,00 €
Financiamentos	40 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Outflow	2 400,32 €	2 400,32 €	10 400,32 €	9 920,26 €	9 440,19 €	8 960,13 €
Financiamentos						
Amortização de dívida	- €	- €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Dividendos e juros						
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	2 400,32 €	2 400,32 €	2 400,32 €	1 920,26 €	1 440,19 €	960,13 €
Cash Flow de Investimento	-109 850,20 €	- €	- €	-114 586,76 €	- €	- 1 352,70 €
Inflow						
Subsídio não reembolsável	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outflow						
Ativos fixos	109 850,20 €	- €	- €	114 586,76 €	- €	1 352,70 €
Cash no início do ano	- €	8 973,60 €	44 959,30 €	70 951,45 €	89 576,79 €	189 005,76 €
Cash no final do ano	8 973,60 €	44 959,30 €	70 951,45 €	89 576,79 €	189 005,76 €	352 537,73 €
Necessidades de Tesouraria	- €	- €	- €	- €	- €	- €

APÊNDICE 15 - Serviço da Dívida

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total de Financiamentos	40 000,00 €	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €	8 000,00 €
Total de Financiamentos MLP	40 000,00 €	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €	8 000,00 €
Total de Financiamentos CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total de amortizações	- €	- €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Total de amortizações MLP	- €	- €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Total de amortizações CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	1 920,00 €	1 440,00 €	960,00 €
Serviço da Dívida MLP						
Capital em dívida início do período	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €
Amortização de dívida	- €	- €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Capital em dívida no final do período	40 000,00 €	40 000,00 €	32 000,00 €	24 000,00 €	16 000,00 €	8 000,00 €
Juros e Gastos Similares Suportados	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	1 920,00 €	1 440,00 €	960,00 €

APÊNDICE 16 – Análise de Cenários

	Volume de Negócios	VAL	TIR
Otimista (+10%)	1 617 666 €	220 283 €	69%
Realista	1 476 563 €	138 017 €	42%
Pessimista (-10%)	1 335 460 €	46 943 €	17%

	Fornecimentos e Serviços Externos	VAL	TIR
Otimista (-10%)	58 932 €	140 030 €	43%
Realista	62 442 €	138 017 €	42%
Pessimista (+10%)	65 952 €	135 996 €	41%

	Investimento em Realidade Aumentada	VAL	TIR
Otimista (-10%)	54 000 €	143 877 €	47%
Realista	60 000 €	138 017 €	42%
Pessimista (+10%)	66 000 €	130 164 €	38%