Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Beatriz Aguiar da Silva Pinto

FashionAdvisor App – Avaliação de *Perfomance*

Coimbra, Abril de 2017

FashionAdvisor App – Avaliação de Performance
Beatriz Aguiar da Silva Pinto
ISCAC | 2017

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Beatriz Aguiar da Silva Pinto

FashionAdvisor App – Avaliação de *Perfomance*

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão realizado sob a orientação da Professora Maria Elisabete Neves, coorientação do Professor António Trigo e supervisão de Paulo Pinto.

Coimbra, Abril de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, 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 do presente projeto.

PENSAMENTO

Men have become the tools of their tools.

Henry David Thoreau

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Elisabete Neves e ao Professor António Trigo pela orientação na elaboração deste trabalho e por todo o apoio e disponibilidade. A ajuda prestada, as sugestões e orientações fornecidas e o acompanhamento ao longo de todo o processo foram fundamentais para a realização deste estudo.

A todos os colaboradores da AppUnleash, pelo interesse e disponibilidade demonstrada.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, à minha avó e ao meu irmão por acreditarem sempre em mim e por nunca me deixarem desistir.

A todos os meus amigos pelo apoio e força que me deram ao longo da realização deste projeto tornando possível a concretização de mais uma etapa da minha vida.

À Ana Luís, à Rita e à Jossi, minhas amigas, sempre presentes em todos os momentos, apesar da distância.

Por fim, queria agradecer também à Ana Lia, por ter sempre uma palavra de força, transmitindo sempre pensamentos positivos.

RESUMO

O número total de *smartphones* (incluindo *tablets*) representará, em 2021, 50% do total de dispositivos e ligações móveis à escala global (6.200 milhões), dos 3.600 milhões, em comparação com 2016, haverá no mundo mais telemóveis (5.500 milhões) que contas bancárias (5.400 milhões), água canalizada (5.300 milhões) ou linhas de telefone fixo (2.900 milhões).[1]

O aumento do número de *smartphones* faz com que exista também um aumento de aplicações móveis para estes dipositivos. É estimado que o mercado de aplicações móveis produza uma receita mundial, em 2020, de 52.9 biliões de euros.[2]

Neste projeto pretende-se avaliar o desempenho organizacional, rendibilidade e risco de uma nova aplicação de moda, designada de *FashionAdvisor App*. Através da avaliação dos critérios *go/no go* utilizados pela empresa *Still There*, usada como *benchmark*, e em comparação com o que sabemos já existir, procura-se um conjunto de outros indicadores, financeiros e de mercado, que permitam concluir da viabilidade da nova aplicação.

Palavras-chave: *smartphones*; *go/no go*; critérios; aplicações móveis; rendibilidade

---

[1] http://www.cisco.com/c/pt_pt/about/press/news-archive-2017/20170208.html (Março,2017)

[2] http://www.marketresearchstore.com/news/global-mobile-application-market-200 (Março, 2017)

ABSTRACT

The total number of smartphones (including tablets) will represent in 2021, 50% of the total mobile devices in the world (6,200 million), of the 3,600 million, comparing with 2016. The world will have more mobile phones (5,500 million) than bank accounts (5,400 million), piped water (5,300 million) or fixed telephone lines (2,900 million).

The increase of the number of smartphones means that there is also an increase of mobile applications for those devices. It is estimated that the mobile applications market achieves worldwide revenues of 52.9 € billion in 2020.

The main objective of this project is to evaluate the organizational performance, profitability and risk of a new fashion application, named *FashionAdvisor App*. Through the evaluation of the go / no go criteria used by StillThere (Benchmark company) and comparing with what we already know, we are looking for a set of financial and market ratios that allow us to conclude the viability of this new application.

Keywords: *smartphones; go/no go; criteria; mobile apps; profitability*

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 1

Capítulo II - Caracterização Geral do Negócio de *Software* 3

Capítulo III - Apresentação do Negócio e Desenvolvimento da Aplicação 7

3.1 Sumário Executivo 7

3.2 Missão 8

3.3 Visão 9

3.4 Valores 9

3.5 A Empresa 9

3.5.1 Estrutura 10

3.5.2 Critérios de Decisão 11

4 Ambiente Global 16

4.1 Análise Interna 16

4.2 Análise Externa 17

4.3 Análise SWOT 19

4.4 Objetivos estratégicos quantitativos e qualitativos 22

5. O Mercado 23

5.1 A indústria das aplicações móveis 25

6. Plano de Marketing 28

6.1 Posicionamento 28

6.2 Concorrentes 28

6.3 Marketing Mix 32

6.3.1 Estratégia do Produto 34

6.3.2 Estratégia do Preço 35

6.3.3 Estratégia da Distribuição 38

6.4 Promoção das Vendas 39

Capítulo IV – Avaliação de Desempenho 42

CONCLUSÃO 50

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

ANEXOS 61

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Quadro 1: Prioridades com base na dimensão da empresa.....5

Figura 1: Organograma da Empresa.....10

Quadro 2: Critérios de Decisão *StillThere*.....11

Quadro 3: Análise Interna.....16

Quadro 4: Análise Externa.....17

Quadro 5: Análise SWOT.....20

Figura 2: *Smarphones are more common in Europe, U.S., less in developing countries* 24

Figura 3: Cinco Forças de Porter para a *Fashion Advisor App* 27

Quadro 6 : Inquérito e Justificação das questões.....32

Quadro 7: Modelo de Preço.....37

Gráfico 1: Worldwide Total Time Spent in Apps.....41

Quadro 8: Critérios Bibliográficos *versus* Critérios Utilizados pela *SI* 43

Quadro 9: Critérios *Go/ No Go*.....44

Quadro 10: Indicadores de avaliação de performance e equilíbrio.....46

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

Apps: Aplicações móveis

AT: Ativo Total

CF: Custo Fixo

CP: Capital Próprio

CRM: *Customer Relationship Management*

CSF**:** Fator Crítico de Sucesso

I: Taxa de Imposto

LG: Liquidez Geral

LR: Liquidez Reduzida

MC: Margem de Contribuição

MOL: Margem Operacional Líquida

N: tempo

R&D: *Research and Development*

RA: Rotação do Ativo

RAI: Resultado Antes de Imposto

RL: Resultado Líquido

RO: Resultado Operacional

ROA: *Return On Assets*

ROE: *Return On Equity*

ROI: *Return On Investment*

SI: *StillThere*

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T: Fator de atualização

USP: *Unique Selling Price*

VAL: Valor Atual Líquido

VN: Volume de Negócios

INTRODUÇÃO

A proliferação de dispositivos móveis, como os *smartphones* e os *tablets*, proporciona às sociedades mais desenvolvidas uma vasta e diversificada gama de produtos.

Atualmente, os dispositivos móveis representam uma grande importância na vida da maioria da população. Prevê-se que em 2017 existam 4.77 biliões de utilizadores de telemóveis no Mundo e que em 2019 este número aumente para os 5.07 biliões. [3]Estas previsões fazem com que o desenvolvimento de *sofwares* para estes dispositivos apresente também uma tendência de crescimento.

Tendo a área tecnológica ainda muito por explorar e sabendo que uma boa ideia pode gerar um ótimo negócio, é necessário igualmente analisar a viabilidade do projeto, pois mesmo que a ideia possa parecer extremamente boa, o produto pode não ser rentável.

O principal objetivo deste projeto passa por estudar os critérios *go/no go* utilizados pela empresa *StillThere* (nome fictício) e em comparação com a bibliografia já existente sobre o tema (Carbonell, Alemán & Escudero (2004)) tentar compreender se são ou não os mais adequados para avaliar a viabilidade de negócio. Após definição dos critérios de decisão, estes serão testados na aplicação de moda - *FashionAdvisor App,* [4] a fim de avaliar a rendibilidade de investimento na mesma.

Face aos objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado em três capítulos.

No primeiro capítulo procede-se à revisão da literatura onde surge a caracterização geral do negócio de *software*, evidenciando a desigualdade entre as empresas de pequena e as empresas de grande dimensão.

No segundo capítulo é descrito o negócio e apresentada a aplicação móvel em estudo.

---

[3]Segundo *statista*: https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/ (Março, 2017)

[4] Nome fictício

No terceiro capítulo é realizada a avaliação de desempenho da aplicação, tendo em consideração os critérios de decisão já existentes e os novos critérios implementados.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi elaborado um inquérito tendo por base os seguintes objetivos gerais:

1) Compreender o valor que o utilizador estaria disposto a pagar pela utilização da aplicação;

2) Perceber o nível de interesse na utilização da aplicação por parte do utilizador;

3) Identificar sugestões de melhoria.

Por fim são apresentadas as principais conclusões, evidenciando a concretização do objetivo do projeto e são dispostas algumas dificuldades e propostas de melhoria para desenvolvimento no futuro.

Capítulo II - Caracterização Geral do Negócio de *Software*

O processo de *software* pode ser definido como um ambiente de recursos interligados, capazes de gerir uma sequência de atividades - através da utilização de métodos e práticas apropriadas e em concordância com as exigências do cliente. De forma geral, o resultado esperado consiste em gerar um *software* de baixo custo (Zeineddine & Mansour, 2003).

Segundo Laporte, Alexandre & O'Connor (2008), a maioria das empresas de pequena dimensão não adotam modelos de processo *standard* já existentes, uma vez que assumem que estes são orientados para grandes empresas. A nível mundial, a maioria das empresas de desenvolvimento de *software* são consideradas de pequena ou média dimensão (Mishra & Mishra, 2009).

De acordo com Quispe et. al (2010), as empresas de *software* consideradas como microempresas[5], são constituídas por menos de dez trabalhadores. Na Europa, 85% das empresas do setor da tecnologia e informação são consideradas pequenas empresas (Oktaba, 2008).

Segundo Quispe et. al (2010), as referidas empresas apresentam um conjunto de características que as distingue das grandes empresas:

a) Tamanho do projeto e da equipa: as empresas de *software* de pequena dimensão, trabalham com projetos pequenos (inferior a seis meses) e contam com o envolvimento de três a dez pessoas;
b) Recursos: estas empresas têm recursos escassos (humanos, económicos ou tecnológicos);
c) Formação dos trabalhadores: existe pouca formação e experiência por parte dos trabalhadores;
d) Processo de desenvolvimento: os processos deste tipo de empresas são geralmente informais;
e) Gestão de projetos: o planeamento, a organização, a monitorização e o controlo são processos bastante informais;

[5] Segundo Economias: Empresas de pequena dimensão, que empregam menos de 10 trabalhadores e cujo volume de vendas não ultrapassa os 2 milhões de euros. (Abril, 2017)

f) Estrutura organizacional: estas empresas apresentam uma estrutura organizacional bastante informal, com tarefas e responsabilidades pouco definidas. Consequentemente, os membros das equipas acumulam diferentes funções/cargos;

g) As especificações do projeto são normalmente definidas, contudo o cliente nem sempre considera a solução satisfatória. Segundo um estudo apresentado pelo mesmo autor, 75% dos participantes indicaram que as especificações estavam de acordo com as pretendidas, contudo o cliente não ficou satisfeito com o produto final. Adicionalmente, 70% reportaram que o produto não resolveu o problema real do cliente. Deste modo, conclui-se que as empresas de *software* de pequena dimensão têm facilidade em implementar uma solução, no entanto têm dificuldade em detetar o problema real do cliente;

h) Daqui resulta que problemas de comunicação façam com que as especificações do produto fiquem incompletas;

i) O objetivo do projeto vai-se moldando à medida que o cliente vai fazendo alterações. Quando definido de forma pouco exata, o objetivo tem tendência a dispersar. Por este motivo, é necessário que haja controlo sobre as mudanças. As grandes empresas de *software* têm geralmente uma equipa dedicada à manutenção e evolução do *software*. Contudo, as pequenas empresas não têm esta facilidade. Segundo este estudo, os clientes pedem para que sejam feitas alterações quando o desenvolvimento do projeto já começou. Quando o primeiro protótipo surge e é mostrado ao cliente este verifica que o produto que está a testar não é exatamente o pretendido. Estes fatores causam o chamado "*scope creep*"[6]

j) As especificações de requisitos nestas empresas são, na sua grande maioria, um processo *ad-hoc*. A gestão de requisitos não é um foco comum nas pequenas empresas de *software*, especialmente depois do desenvolvimento começar;

k) Este processo *ad-hoc* cria problemas na gestão de requisitos. A maioria das empresas não tem uma estrutura-padrão capaz de realizar tais especificações;

l) Quando surgem estes problemas, os trabalhadores têm tendência a resolver sem contactar os clientes;

[6] É definido como a adição de características e funcionalidades (*core* do projeto) sem identificar os efeitos, custos e recursos, ou sem a aprovação do consumidor. Este fenómeno pode acontecer quando o *core* do projeto não está bem definido, documentado ou controlado. É geralmente considerando como uma ocorrência negativa que deve ser evitada. (PMBOK, 2010)

m) Estas empresas estão consciencializadas sobre os benefícios da engenharia de requisitos, contudo não a sabem aplicar ao seu contexto.

Os projetos desenvolvidos por empresas de *software* de pequena dimensão, geralmente demoram mais tempo a serem concluídos do que o planeado.

Definição de prioridades com base na dimensão da empresa:

Quadro 1: Prioridades com base na dimensão da empresa

Pequena Dimensão (< 20 trabalhadores)	**Média/ Grande Dimensão (> 20 trabalhadores)**
Gestão de Risco	Consistência na Equipa
Estimativa das Tarefas	Estimativa das Tarefas
Produtividade	Produtividade
Nova Tecnologia	Comunicação na Equipa
Melhoramento do Software	Adesão aos Processos
Planeamento de Projetos	Desenvolvimento de Requisitos
Liderança de Projetos	Garantia de Qualidade
Garantia de Qualidade	Gestão de Risco
Adesão aos Processos	Gestão de Requisitos
Manutenção de Software	Liderança de Projetos
Consistência na Equipa	Melhoramento do Software
Gestão de Requisitos	Planeamento de Projetos
Comunicação na Equipa	Manutenção de Software
Desenvolvimento de Requisitos	Nova Tecnologia

Clarificação/Identificação de Falhas	Clarificação/Identificação de Falhas

Fonte: *Software Process Improvement for Small and Medium Enterprises: Techniques and Case Studies: Techniques and Case Studies*. IGI Global (2008)

Capítulo III - Apresentação do Negócio e Desenvolvimento da Aplicação

Neste capítulo, será descrita sucintamente a ideia do negócio, através do sumário executivo, definida a missão, a visão, os valores e a estratégia que estão na génese deste projeto, que visa a criação de uma aplicação de moda – *FashionAdvisor App*.

3.1 Sumário Executivo

Este projeto tem origem no reconhecimento das potencialidades que as aplicações móveis têm nas empresas em geral e também para a economia mundial.

Segundo dados estatísticos[7],em 2016, o número de *downloads* de aplicações móveis rondava aproximadamente os 149.3 biliões e é previsível que em 2017 se alcancem os 197 biliões de *downloads*. Em 2010, os ganhos registados a nível mundial com a venda de aplicações móveis foram de 6.8 biliões de dólares e é expectável que em 2017 as receitas alcancem os 76.52 biliões de dólares.

Conforme um estudo feito pela Accenture [8]- Entre Dezembro de 2014 e Janeiro de 2015, onde participaram empresas que representaram 15 países e 9 indústrias e onde mais de 85% destas empresas apresentou uma faturação superior a 1 bilião de dólares - intitulado *de Growing the Digital Business: Spotlight on Mobile Apps*, a esmagadora maioria dos empresários acredita que as aplicações móveis conduzem as suas empresas a uma transformação digital. Deste modo reconhece-se que 85% dos empresários são da opinião de que as aplicações móveis são extremamente importantes para se concretizarem os benefícios das tecnologias digitais e que abrem "portas" para o comércio digital.

Do mesmo estudo é possível concluir que a maioria dos executivos, em vários países do Mundo e em grandes Economias - como os Estados Unidos (84%), China (97%), Japão (93%), Alemanha (83%), Reino Unido (83%), França (82%), Brasil (88%), Canadá (87%), Espanha (88%), Indonésia (98%), - consideram que as aplicações móveis

[7] Segunda *statista*: http://www.statista.com/statistics/266488/forecast-of-mobile-app-downloads/ (Março 2017)

[8] Segundo *Accenture*: A Accenture uma empresa que oferece uma gama de serviços e soluções no que diz respeito a estratégia, consultoria, digital, tecnologia e operações: https://www.accenture.com/pt-pt/company. (Março, 2017)

são necessárias para alcançar benefícios da tecnologia digital, ou seja, reconhecem o valor das aplicações móveis para os seus negócios.

Desta forma, facilmente se compreende que as *apps* têm tendência a ganhar cada vez mais importância nas atividades diárias da população mundial.

O principal objetivo deste projeto é desenvolver uma aplicação móvel capaz de otimizar o guarda-roupa. Com a ajuda desta aplicação, os utilizadores podem *scanizar* o seu guarda-roupa e tê-lo organizado no *smartphone*. A funcionalidade que revolucionará este produto é o *fashion advisor*, pois ao descarregar todas as peças de roupa que estão no armário para a aplicação, através do código de barras, os utilizadores recebem conselhos de *experts* (*designers, bloggers* e celebridades) sobre as tendências de moda.

Para além disso, esta aplicação informa os seus utilizadores se a roupa que estes têm no guarda-roupa, está ou não, de acordo com as tendências da próxima estação. Caso não esteja, estes recebem sugestões de roupa/ acessórios que podem adquirir de forma a otimizar o guarda-roupa e "ficar na moda".

As funcionalidades iniciais consistem em:

- Organizar as roupas por categorias;
- Sugerir *outfits* diariamente e para vários tipos de ocasiões;
- Recomendar peças de vestuário e respetivas lojas *online* de forma a complementar o guarda-roupa;
- Sugerir *outfits* com base na previsão do tempo;
- *Travel Bag* : Mediante o destino escolhido e com base na previsão do tempo, sugerir os *outfits* a levar;
- Todos os *outfits* podem ser partilhados e comentados pelas conexões dos utilizadores.

3.2 Missão

Para Muller (2003), a missão da organização deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade. Para além disso, deve também ser flexível,

adaptando-se às várias mudanças ambientais e tendo em consideração o público-alvo, as tecnologias atuais, os benefícios e as crenças e valores dos empreendedores.

A missão desta aplicação é simplificar o dia-a-dia dos seus usuários de forma a que estes possam ter uma vida mais confortável.

Assim sendo, será desenvolvida uma aplicação de *high quality* com o objetivo de otimizar o guarda-roupa de cada usuário.

3.3 Visão

Segundo Scott, Jaffe & Tobbe (1998), a visão baseia-se na realidade, mas pretende visualizar o futuro.

A visão deste projeto é tornar a *FashionAdvisor App* numa referência mundial no mercado de *fashion/ lifestyles apps*.

3.4 Valores

Com foco no cliente, esta aplicação deseja transmitir valores associados ao bem-estar, à integração e à liberdade de escolha. Em associação a estes pretende guiar-se por fatores de excelência, profissionalismo, moral e ética.

3.5 A Empresa

Como base de boas práticas, será utilizada a empresa de nome fictício *StillThere*, como Benchmarking.

O IAPMEI[9] define Benchmarking como a *"pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto, no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas."*

[9] Segundo IAPMEI : https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Benchmarking-e-Boas-Praticas/Conceito.pdf.aspx (Fevereiro, 2017)

A *StillThere*, daqui para a frente denominada como *SI*, foi fundada em janeiro de 2016. O *core business* desta empresa é o desenvolvimento de aplicações informáticas principalmente (mas não exclusivamente) para dispositivos móveis.

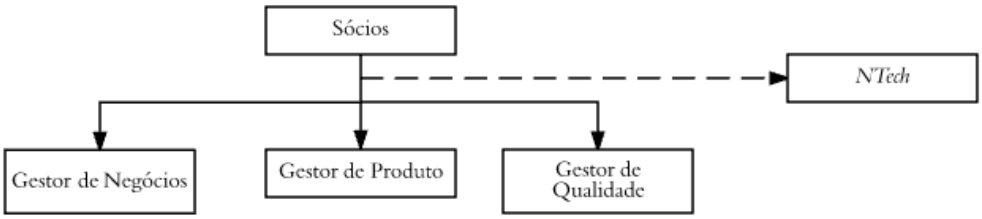
3.5.1 Estrutura

A *SI* é uma *startup*, constituída por dois sócios, os quais desempenham os papéis de gestor de negócios e gestor de qualidade.

Atualmente a empresa conta apenas com um gestor de negócios, um gestor de produto e um gestor da qualidade. Contudo, os sócios demonstram vontade de alargar gradualmente os seus Recursos Humanos, de forma a que possam servir todos os seus clientes de forma rápida e eficaz.

Neste momento a empresa tem maioritariamente colaboradores diretos, porém, pretende adotar o método de contratação de *outsourcing* no decorrer dos próximos três anos. Na grande maioria dos casos, o *outsourcing* é capaz de tornar a empresa mais rentável uma vez que são contratadas empresas externas exclusivas com profissionais especializados. Deste modo existe uma maior transmissão de conhecimentos e credibilidade do trabalho executado.

Figura 1: Organograma da Empresa



Fonte: Elaboração Própria (Março, 2017)

O gestor de negócios está responsável por toda a área do *Controlling*, sendo nesta divisão tratados os aspetos contabilísticos, fiscais e todos os processos burocráticos para a criação de aplicações - aqui é gerido todo o negócio.

O gestor de produto é responsável por toda a vertente estratégica da criação, desenvolvimento, divulgação e lançamento do produto agregando também funções de vendas e prestação de todo o serviço de apoio ao cliente.

O gestor de qualidade testa e verifica se não existe nenhuma falha no produto e tenta minimizar os erros para que este seja bem aceite pelos consumidores.

A *SI* conta ainda como o apoio do parceiro tecnológico de serviço, a *NTech*, o caso de uma empresa de *outsourcing* que foi contratada para desenvolver o *software* das aplicações. Esta empresa, com sede na Índia, é especializada no desenvolvimento de *softwares*. Uma vez que a distância física é bastante considerável, a comunicação entre as duas empresas é feita via *Skype* ou *e-mail*.

Para além disso a empresa conta ainda com um estagiário, que exerce funções administrativas e apoia o gestor de produto.

3.5.2 Critérios de Decisão

Para decidir se deve ou não avançar com o desenvolvimento de uma determinada aplicação, a *SI* utiliza determinados critérios de decisão, usualmente conhecidos como *go/ no go criteria*. Isto porque, pelo facto de uma ideia ser aliciante, não quer dizer que o projeto seja rentável.

A decisão tem por base os seguintes critérios:

Quadro 2: Critérios de Decisão *StillThere*

Peso dos indicadores	Categoria	Peso por categoria	ID dos Critérios	Nome dos Critérios	Peso dos Critérios
80%	Potencial	30%	C_01	Implementação da ideia	30%

			C_02	Profissionais associados à ideia	15%
			C_03	Número de aplicações similares no mercado	20%
			C_04	Qualidade dos concorrentes	20%
			C_05	Definição do mercado alvo	5%
			C_06	Influência	10%
	Marca	10%	C_07	Diferenciação de portfólio	25%
			C_08	Penetração no mercado	30%
			C_09	Características do dono da ideia	15%
			C_10	Sinergias	30%
	Financeiro	60%	C_11	*Mix* de oportunidade de rendimentos	15%
			C_12	Modelo de Relacionamento	5%
			C_13	Período de Recuperação do Investimento	20%

			C_14	ROI	30%
			C_15	Matriz de Risco	15%
			C_16	Custos de Manutenção	15%
20%	100%		A_01	Sócio 1	50%
			A_02	Sócio 2	50%

Fonte: *StillThere* (Março,2017) (Adaptado)

Explanação dos Critérios:

C_01: Quanto mais investimento, maior é a probabilidade de sucesso, uma vez que os investidores também partilham da paixão pelo produto. Este critério é mensurado através da escolha de um modelo por parte do cliente. Os modelos disponibilizados pela empresa estão presentes no Anexo 1.

C_02: Se não existirem "*experts"*, o risco de perder detalhes importantes (mesmo com um estudo de viabilidade apropriado) é alto. Esta categoria é avaliada através da realização de um questionário elaborado pelo gestor de produto.

C_03: Esta categoria assenta no fator inovação. Através da realização de um estudo de mercado, pretende-se concluir quais são os potenciais concorrentes em cada aplicação. Se existirem muitas aplicações semelhantes significa que há muita concorrência e existe a possibilidade de os concorrentes replicarem o conceito de negócio, dificultando a tarefa de atrair novos consumidores.

A análise dos concorrentes é feita através de três fases:

a. <u>Lista dos concorrentes</u>: São listados os concorrentes e adquiridas as seguintes informações para cada concorrente:

- Sistema Operativo;
- Data de lançamento da aplicação;
- Último *update*;
- Línguas que a aplicação disponibiliza;

- Custo;
- Avaliação do utilizador;
- Localização do fabricante;
- *Webpage*;
- Ano em que o fabricante se estabeleceu;
- Saber se existem mais aplicações do mesmo fabricante;
- Número de funcionários;
- Estado da Aplicação (Em crescimento; Estável; Fora do mercado);
- Saber se existe suporte aos clientes, através de respostas a comentários, *feedback*, etc.

b. Análise das características dos concorrentes: São listadas as características chave de cada aplicação, as características dos principais concorrentes e todas aquelas que a empresa considerar importantes/pertinentes. De seguida, classifica-se cada uma destas características como **Standard, Valor Extra, *CSF*[10] ou *USP*** [11]. Por fim, identifica-se se os concorrentes têm características parecidas ou iguais às da aplicação que está a ser desenvolvida.

c. Estudo das Redes Sociais – Nesta fase a empresa procura saber o número de seguidores que as aplicações concorrentes têm nas principais redes sociais, quais as cotações que têm nos *rankings* e qual é o comportamento dos clientes.

C_04: Através de uma pesquisa de mercado pretende-se compreender se alguma aplicação já lançada é capaz de satisfazer todas as necessidades dos clientes. No caso de serem identificadas falhas, existe uma oportunidade para a empresa penetrar no mercado e aqui pode-se e deve-se aproveitar o fator diferenciação.

[10] Segundo Business Dictionay*:* Vulgarmente conhecido como, Fator Crítico de Sucesso é um número limitado de características, condições ou variáveis que tem um grande impacto na eficiência, eficácia e viabilidade do projeto: http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html (Março, 2017)

[11] Segundo Entrepreneur : fator ou consideração apresentado pelo vendedor como sendo a razão pela qual um produto ou serviço é diferente ou melhor que os seus concorrentes: https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp. (Março,2017)

C_05: O gestor de produto realiza um protótipo da aplicação e faculta a um número restrito de utilizadores (*focus group*). O principal objetivo deste critério é receber *feedback* de forma a saber o que agrada ou não aos seus potenciais utilizadores.

C_06: São comparadas todas as aplicações até então desenvolvidas pela *SI*, de forma a compreender se existem características de aplicações já lançadas que possam ser utilizadas nesta nova aplicação. Ou pelo contrário, se esta aplicação tem alguma nova funcionalidade que possa ser adicionada a outras aplicações.

C_07: A empresa privilegia e recompensa aplicações que tragam algo novo ao seu portfólio.

C_08: São compensadas as aplicações que ajudam e empresa a entrar em novos mercados.

C_09: A pessoa que teve a ideia deve adicionar algo de novo à marca. Entre outras características, deve ter formação e/ou experiência, deve saber falar inglês e deve ser uma pessoa com quem seja "fácil de trabalhar". Este critério é avaliado através da realização de uma entrevista ao "dono da ideia", de forma a conseguir avaliar as suas características.

C_10: É realizado um inquérito onde se conclui se podem/ ou não ser utilizadas sinergias para promover outras aplicações no portfólio da empresa de forma a rentabilizar.

C_11: Este critério tem como base o plano de negócios, tendo em consideração que quanto mais diversificadas forem as características e os benefícios da aplicação, maior é a probabilidade de atingir os resultados esperados.

C_12: É realizado um questionário ao cliente que o ajuda a escolher um modelo de contrato - *relationship model*. Pelo facto de existirem recursos e necessidades tão diferenciados a empresa dispõe de nove modelos relacionais que podem ser selecionados.

C_13: Para o cálculo deste critério é realizado um plano financeiro. Uma vez que o orçamento é limitado a empresa foca-se em aplicações que representem um baixo investimento especialmente no início.

C_14: Este critério diz respeito ao cálculo do ROI (*Return on Investment*).

C_15: O risco é avaliado da seguinte forma:

a) Estrutura de divisão do risco: ajuda a identificar as áreas de risco no projeto;
b) Questionário do risco: O questionário contém várias perguntas para cada categoria da estrutura de risco;

c) Monitorização do risco: Este registo do risco permite descrever e registar os riscos do projeto;

d) Reporte do estado do risco: O reporte do estado do risco é utilizado para ter uma visão geral do estado de risco atual no projeto

Para além disso, utilizando a *StillThere* como *Benchmarking*, encontra-se adaptado em anexo o ficheiro de análise de risco.

C_16: No plano financeiro são também definidos os custos de manutenção. A empresa necessita de saber se são necessários recursos adicionais para o suporte/manutenção da aplicação, ou se os que existem são suficientes.

A_01 & A_02: Opinião/Pontuação que cada sócio atribui à aplicação. Se gosta ou não da ideia e se acha ou não que vale a pena avançar com o projeto.

4 Ambiente Global

Neste ponto é analisado o ambiente global que envolve o projeto de forma a promover o melhor alinhamento possível dos objetivos estratégicos com a realidade que rodeia a empresa evitando potenciais dissabores.

4.1 Análise Interna

No que respeita ao ambiente interno é possível identificar, imediatamente, três limitações. A primeira prende-se com o facto de ser uma nova aplicação, fazendo com que tenha que conquistar o mercado, bem como de lidar com concorrentes já implementados. Para além disso, uma vez que se trata de um novo produto poderá existir, por parte dos utilizadores, alguma dificuldade em compreender e saber trabalhar com certas funcionalidades da aplicação. Por fim, como é expectável em qualquer produto tecnológico, poderão surgir eventuais problemas técnicos.

Quadro 3: Análise Interna

Fraquezas	Forças
• Produto novo no mercado; • Problemas técnicos;	• Aconselha e dá dicas sobre moda; • Fácil e intuitiva de usar;

• Dificuldade por parte do utilizador em compreender algumas funcionalidades da aplicação; • Algumas funcionalidades só são desbloqueadas se o utilizador tiver a versão premium; • No caso de divulgação do produto ser pouca/ deficiente, os utilizadores podem não o encontrar nas app stores	• Permite a partilha e feedback de outfits nas redes sociais; • Permite a partilha de roupa entre a lista de conexões; • Possibilita a compra de roupa online mediante dicas dadas por bloggers/ celebridades e designers; • Através da indicação do destino e da duração (dias) de viagem, a aplicação dá dicas sobre a roupa a levar na mala com base no guarda-roupa carregado na aplicação.

Fonte: Elaboração Própria (Março,2017)

4.2 Análise Externa

O ambiente externo pode influenciar, de forma determinante, o natural desenvolvimento da aplicação. Como tal, conhecê-lo é fulcral para antecipar e prever eventuais dificuldades, sendo para esse efeito promovida a construção de um quadro de análise modo a conhecer as influências político-legais, económicas e tecnológicas que podem contribuir para o sucesso ou fracasso desta aplicação.

Quadro 4: Análise Externa

Fatores Político-Legais	Em relação aos fatores político-legais, a atual conjuntura nacional é caracterizada por alguma instabilidade. No entanto, é importante sublinhar que apesar das fragilidades económicas e financeiras após a crise global, têm existido alguns apoios na promoção e incentivo à criação de novas empresas, como por exemplo o Portugal 2020:

	https://www.portugal2020.pt/Portal2020/programas-operacionais-portugal-2020-2 Os fatores económicos internacionais podem ser importantes num futuro próximo para a empresa, uma vez que esta tem intenção de se internacionalizar, minimizando assim as barreiras geográficas.
Fatores Económicos	Consiste em fatores que influenciam o poder de compra e os padrões de consumo dos consumidores. O poder de compra traduz o poder de compra manifestado quotidianamente, em termos *per capita*.[12] Ou seja, consiste no número de bens ou serviços que podem ser comprados com uma unidade de moeda. O poder de compra na Europa é de 26.664€[13], ao passo que, nos Estados Unidos é de 49.352€[14]. Cidades como Paris, Milão, Londres, Nova York, Berlim, Barcelona, Tóquio, São Paulo e Los Angeles, foram consideradas como as cidades mais *fashion*.[15] e grande parte delas são também caracterizadas pelas Nações Unidas com economias desenvolvidas.[16] Nestes mercados "mais maduros" já existe uma grande preocupação com a moda. É quase

[12] Segundo o INE : file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/09EPCC2013_PT.pdf (Março, 2017)

[13] Segundo PORDATA: http://www.poci-compete2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/RETRATODEPORTUGALNAEUROPA2015.pdf (Março, 2017)

[14] Segundo The World Bank : http://pt.theglobaleconomy.com/USA/GDP_per_capita_PPP/ (Março,2017)

[15] Segundo o The Guardian : https://www.theguardian.com/cities/2016/jun/01/which-is-the-worlds-most-stylish-city-fashion (Março,2017)

[16] Segundo Nações Unidas: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf (Março,2017)

	uma obrigação estar vestido de acordo com as tendências da última estação. Em países emergentes o foco vai para as necessidades que existem. De acordo com o site *statista*, em 2018, 36% da população do Mundo terá acesso a *smartphones*, mais 10% do que em 2011.[17] Com o crescimento e expansão do mercado móvel, a divulgação, consciencialização e o desejo pela moda vão surgindo gradualmente. Desta forma os mercados emergentes constituem também uma boa oportunidade para este negócio.
Fatores Tecnológicos	No que concerne aos fatores tecnológicos, há que destacar o aumento da facilidade de acesso à Internet. Na chamada era da informação, a proliferação dos meios de comunicação e da Internet permite que os utilizadores se liguem à rede, 24 horas por dia, inúmeras vezes, através de telemóveis, portáteis, *tablets*, entre outros.

Fonte: Elaboração Própria (Março, 2017)

4.3 Análise SWOT

A construção de matriz de análise SWOT, permite identificar e estruturar elementos fundamentais para a compreensão do ambiente global. A correlação dos fatores externos e internos, combinando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que rodeiam

[17] Segundo *Statista*: https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/(Março,2017)

a aplicação permitirá organizar, de uma forma mais estruturada, os objetivos estratégicos deste novo produto.

Quadro 5: Análise SWOT

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
• Aconselha e dá dicas sobre moda; • Fácil e intuitiva de usar; • Ausência de barreiras geográficas; • Conteúdos desenvolvidos por profissionais; • Permite a partilha e feedback de outfits nas redes sociais; • Permite a partilha de roupa entre a lista de conexões; • Permite comprar roupa online mediante dicas dadas por bloggers/ celebridades e designers; • Através da indicação do destino e da duração (dias) de viagem, a aplicação dá dicas sobre a roupa a levar na mala com base no guarda-roupa carregado na aplicação.	• Aplicação móvel recente e sem histórico no mercado; • Problemas técnicos; • Dificuldade por parte do utilizador em compreender algumas funcionalidades da aplicação; • Algumas funcionalidades só são desbloqueadas se o utilizador tiver a versão premium; • No caso de divulgação do produto ser pouca/ deficiente, os utilizadores podem ter dificuldade de o encontrar nas app stores
Oportunidades	**Ameaças**
• Integrar lojas e marcas online; • Aplicação disponível em múltiplos idiomas;	• Crash do sistema; • Os updates podem confundir o utilizador; • Ataques de hackers

• Crescimento do mercado da categoria de Shopping and Lifestyle • Possível troca de roupa entre utilizadores; • Doações para caridade de artigos que já não são úteis para o utilizador	• Aumento da concorrência internacional; • Possibilidade de plágio do modelo

Fonte: Elaboração Própria (Março,2017)

De seguida, segue uma explicação detalhada da análise SWOT:

Pontos Fortes - A *FashionAdvisor App* oferece um serviço que mais nenhum dos seus concorrentes oferece: Ao definir um destino de viagem, mediante o guarda-roupa carregado na aplicação, são gerados diferentes *outfits*, tendo em conta o destino e os dias de estadia. A aplicação permite também ter uma previsão das tendências de moda e análise do guarda-roupa independentemente do género e da idade e receber dicas de *designers, bloggers* e celebridades.

Para além disso foi investido tempo e esforço de forma a que a estrutura da aplicação seja o mais clara possível, intuitiva e fácil de usar.

Mas o mais importante, é oferecer aos utilizadores uma experiência e utilização confortável e agradável.

Pontos Fracos – Uma das maiores fraquezas desta aplicação é a possibilidade de enfrentar erros técnicos. De forma a evitar isto são realizados protótipos de forma regular e é tomado em consideração o *feedback* de quem os vai testando. Embora esta aplicação seja bastante *user friendly*, o utilizador pode confundir as funcionalidades. Para evitar que isto aconteça, será desenvolvido um guia com *tips* na própria aplicação e será desenvolvido e publicado um vídeo explicativo no *Youtube* com todas as funcionalidades detalhadas.

De forma a combater a falta de visibilidade da aplicação nas *app stores*, será executado um bom plano de divulgação da mesma.

Oportunidades – Existem diversas oportunidades para esta *app*. Uma vez que a aplicação tem a funcionalidade de receber dicas de complementaridade de *outfit*, cada vez que seja indicado que determinado artigo combinaria com um *outfit* é possível comprar imediatamente esse artigo, tendo assim a possibilidade de integração de lojas *online*, que permite aos utilizadores comprarem através da aplicação (o que gera também ganhos de *Royalties* para a empresa).

O facto de ser multilingue faz com que as barreiras geográficas sejam diminutas e aumenta a facilidade de expansão e divulgação além fronteiras.

Outra oportunidade interessante é a possibilidade de troca de roupa entre utilizadores que estão conectados ou de doar para ações de benevolência.

Ameaças – Um *crash* do sistema na fase inicial da aplicação pode significar uma grande ameaça. Outra ameaça pode ser o potencial interesse dos *hackers* em obter informação confidencial dos utilizadores. Estas ameaças podem ser evitadas através da instalação de um bom sistema de segurança. No entanto, existe ainda a possibilidade da ideia ser copiada e replicada numa nova aplicação concorrente.

4.4 Objetivos estratégicos quantitativos e qualitativos

Do ponto de vista quantitativo espera-se que no primeiro ano a aplicação consiga atingir em média 75.000 *downloads* dos quais 7.500 *downloads* serão pagos, assumindo que apenas 10%[18] dos utilizadores descarreguem a versão *premium*. O número médio de *downloads* foi estimado através da comparação feita com as aplicações concorrentes.

[18] Valor definido com base nas boas práticas da empresa de *Benchmark*

Espera-se que estas vendas em 2018 registem um crescimento de 10% face a 2017 e que sofram um incremento de 5% em cada um dos anos seguintes, relativamente ao anterior.[19]

Prevê-se que sejam feitas 313 subscrições de serviço de consultoria mensal, valor aproximando definido através da consulta de bibliografia e partindo do pressuposto que apenas 50% dos utilizadores que fazem *download premium*, subscrevem o serviço.[20]

Para além disso, prevêem-se que sejam feitas 1250 transações em lojas *online* através da aplicação, 3750 *clicks* em publicidade e que sejam vendidos os dados de CRM dos utilizadores de download *premium* (7500) a uma empresa de análise de dados.

O cálculo do número de *clicks* foi feito pressupondo que, apenas 5% dos utilizadores da aplicação clicam em publicidade.

Relativamente aos dados de CRM, compras *online* e ao número de *clicks*, foram utilizados os valores disponibilizados pela *Still There* como *Benchmarking*.

Em relação ao volume de receitas espera-se que no primeiro ano o montante ronde os 128.539,61€ no segundo 177.545,58€ e no terceiro 241.863,46€.

Do ponto de vista qualitativo, pretende-se que esta aplicação obtenha uma média de classificação de quatro estrelas ou mais (em cinco) de forma que se possa prestar um serviço de qualidade com um elevado nível de satisfação dos utilizadores. Serão revistas semestralmente as ferramentas disponibilizadas para que sejam frequentemente otimizadas. Desta forma também será mais fácil ultrapassar os concorrentes, uma vez que estes têm uma classificação média máxima de quatro estrelas.

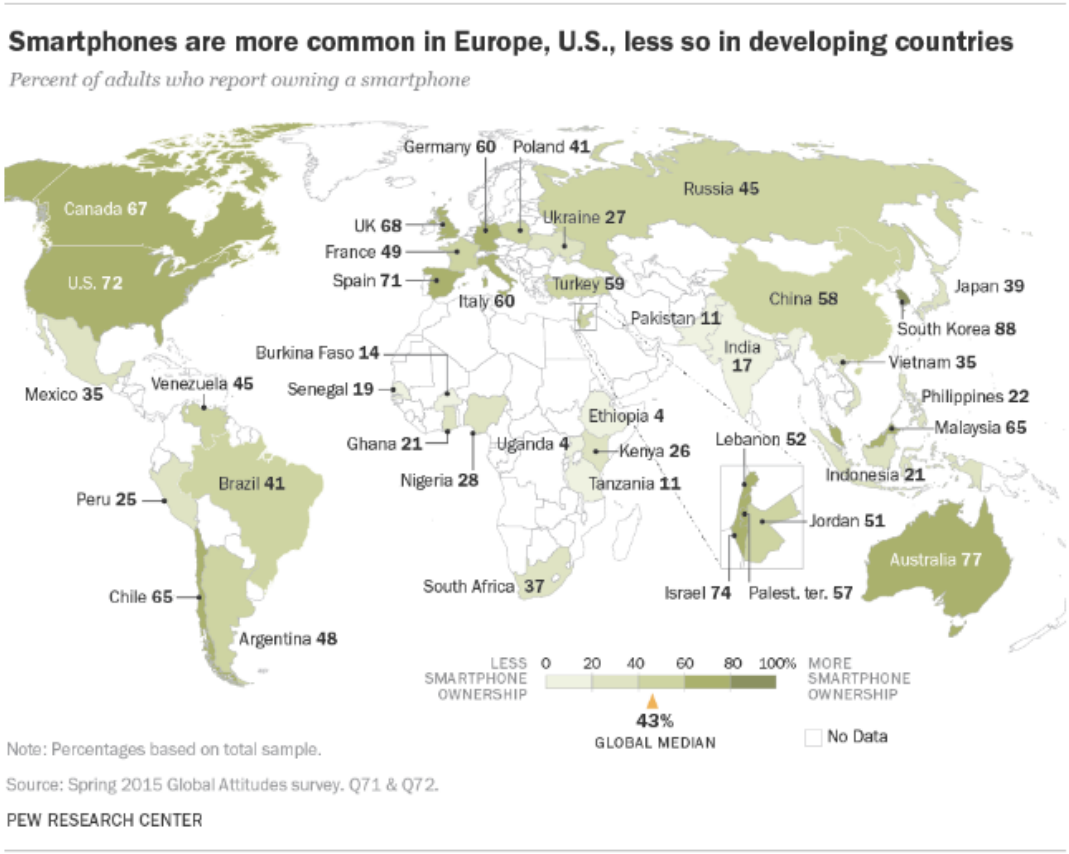
5. O Mercado

Existem cerca de 2.1 biliões de utilizadores de *smartphones* em todo o Mundo e espera-se que este número cresça para os 2.87 biliões até 2020.[21] Os Continentes onde os

[19] Valor definido com base nas boas práticas da empresa de *Benchmark*
[20] Valor definido com base nas boas práticas da empresa de *Benchmark*
[21] Segundo *Statista*: https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/(Março, 2017)

smartphones são mais comuns são a Europa e os Estados Unidos, como podemos verificar na figura infra.

Figura 2: *Smarphones are more common in Europe, U.S., less in developing countries*



Fonte**:** http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-and-internet-usage-continues-to-climb-in-emerging-economies/ (Março,2017)

Com a crescente utilização de *smartphones*, é natural que também as vendas de aplicações móveis tenham um aumento considerável. O total de vendas de aplicações móveis em 2016 foi de 44.8 biliões de dólares e é expectável que cresça para os 80.6 biliões de dólares até 2020.[22]

[22] Segundo o *Global Mobile Market Report*: https://newzoo.com/insights/articles/global-mobile-market-report-app-market-to-gross-44-8bn-this-year/ (Março,2017)

Para além disso, em todo o mundo as *mobile apps* apresentaram entre 2014 e 2015 um crescimento médio de 58%, sendo que a categoria de *lifestyle* e *shopping apps* teve um crescimento médio de 81%. Este crescimento dá ainda mais ênfase ao facto do comércio móvel representar 33% do comércio *online* nos EUA e 40% no Mundo. [23]

A *AppStore* e a *Google Play* são as duas maiores *app stores* do Mundo. Sendo esta observação facilmente justificável pelo facto de que, em Junho de 2016, a *AppStore* contava com 2 milhões de apps disponíveis e a *Google Play* com 2.2 milhões.[24]

Em 2016 foram feitos 211.31 biliões de *downloads* de *apps* grátis contra os 13.49 biliões de *apps* pagas. E a expectativa é que em 2017 estes números aumentem para 253.91 de *apps* grátis e 14.78 biliões de pagas.[25]

Com base nestes factos conclui-se que cada vez existem mais pessoas a adquirir *smartphones* e que o número de aplicações disponíveis nas *apps stores* está a aumentar. Sendo assim, será fácil reconhecer que o mercado-alvo tem bastante potencial.

5.1 A indústria das aplicações móveis

De forma a compreender de modo mais claro a indústria das aplicações móveis, é utilizado o modelo das cinco forças de Porter.

Michael Porter (1980), aponta cinco fatores, aos quais dá o nome de "As 5 Forças Competitivas" a saber: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

---

[23] Segundo *Techrunch* : https://techcrunch.com/2015/01/06/app-usage-grew-76-in-2014-with-shopping-apps-leading-the-way/ (Março,2017)

[24] Segundo *Statistics* : https://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/ (Março,2017)

[25] Segundo *Statistics* : https://www.statista.com/statistics/271644/worldwide-free-and-paid-mobile-app-store-downloads/ (Março,2017)

- Rivalidade entre empresas concorrentes: Existem diversas aplicações no mercado dedicadas ao mesmo tema, sendo que algumas já têm muitos *downloads*, estão bem classificadas (quatro estrelas ou mais, em cinco) e já conquistaram o mercado. Como forma de conhecer os concorrentes, posteriormente, será realizada uma análise e comparação do "Top5" em detalhe. A rivalidade entre empresas concorrentes é elevada.
- Poder negocial dos fornecedores: Considera-se o poder negocial dos fornecedores baixo, uma vez que existem muitas empresas de desenvolvimento de *software* e programas que oferecem conhecimento para desenvolver este tipo de *softwares*. Saliente-se que, na fase de lançamento, os principais fornecedores serão os prestadores de serviços no desenvolvimento e manutenção da *app*.
- Poder negocial dos clientes: O poder negocial dos clientes considera-se elevado uma vez que existem muitas aplicações concorrentes no mercado e os clientes não têm custos de mudança, pois a qualquer momento podem interromper ou abandonar a aplicação. De forma a ultrapassar esse elevado poder negocial dos clientes serão conduzidas estratégias de retenção dos mesmos.
- Ameaça da entrada de novos concorrentes: Devido aos baixos custos de criação e manutenção de *apps*, é um mercado onde facilmente surgem novos concorrentes. Para desenvolver uma aplicação, basta ter acesso a um computador com ligação à Internet. Aplicações como *App2Sales, Appery.io, Mobile Roadie* ou *TheAppBuilder*[26] permitem o desenvolvimento de aplicações móveis sem que seja necessário ter conhecimentos tecnológicos. No caso de o empreendedor não ter conhecimento tecnológico suficiente para desenvolver uma *app*, deve entrar em contacto com uma empresa que o saiba fazer, pois uma das características mais importantes numa aplicação móvel é a diferenciação.

  Desenvolver e vender aplicações móveis não é muito caro. Em média custa 23€- taxa única- para registar aplicações na *Google Play* e 90€ - taxa anual – para registar aplicações na *App Store*[27]. Para desenvolver uma aplicação, na fase inicial

[26] Segundo *Apptuts:* http://www.apptuts.com.br/tutorial/android/plataformas-para-criar-aplicativos-moveis/(Março, 2017)

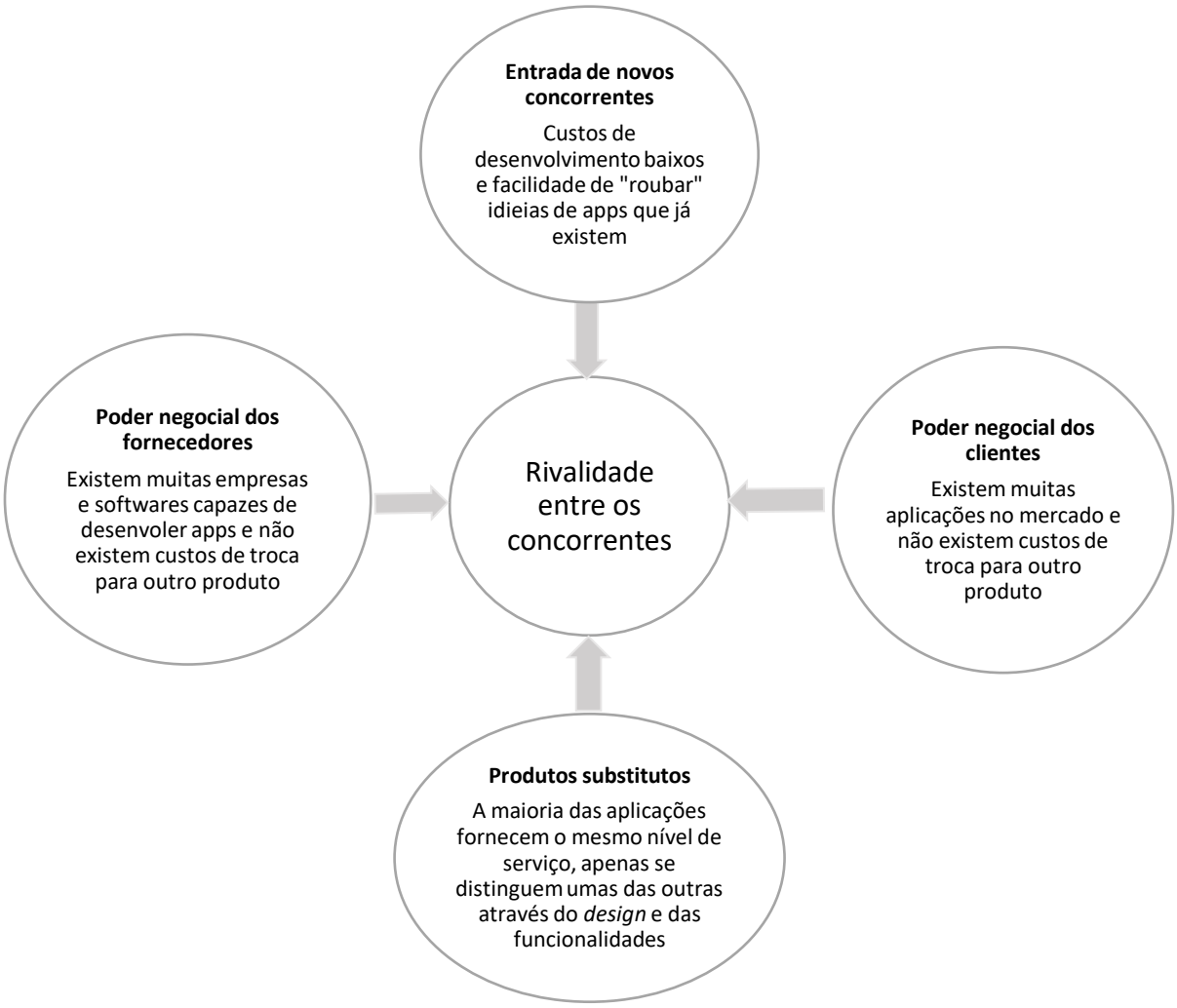
[27] Segundo Yeeply (Março,2017): https://pt.yeeply.com/blog/desenvolver-app-android-como-registrar-no-google-play/

é necessário ter capacidade de implementar uma boa estratégia de *marketing* com o intuito de criar e manter a reputação da aplicação.

- Ameaça do aparecimento de produtos e serviços substitutos: Os clientes têm a opção de escolher entre um leque vasto de aplicações. Quase todas as aplicações fornecem o mesmo nível de serviço, apenas se distinguem umas das outras através do *design* e das funcionalidades. Para ter uma boa penetração e aceitação no mercado móvel, a *Fashion Advisor App* foi desenvolvia com um *design* único. Num mercado onde a evolução é muito rápida, esta é uma força considerada elevada.

De forma a esquematizar as cinco forças, foi desenvolvido o seguinte esquema, com base o modelo original de Porter (1980):

Figura 3: Cinco Forças de Porter para a *Fashion Advisor App*



Fonte: Elaboração Própria (Março,2017)

6. Plano de Marketing

6.1 Posicionamento

O objetivo da *Fashion Advisor App* é ser a aplicação líder no mercado de aplicações *fashion*, a nível mundial. Assim sendo, todas as atividades de marketing e vendas são definidas com esta finalidade. Para além disso, esta aplicação pretende ter um posicionamento único e claro na mente dos consumidores.

6.2 Concorrentes

Segundo o *Populary*[28] as cinco melhores *shopping apps* são as seguintes:

1. ASAP54
2. FashionFreax
3. Glanse
4. TrendstopFashionTrendtracker
5. Gilt

De seguida, será apresentado cada concorrente. A análise e pesquisa dos concorrentes foi efetuada tendo como base os critérios utilizados pela empresa que serve como *benchmark* e encontra-se em Anexo.

1. *ASAP54*[29]

A ASAP54 foi fundada em Fevereiro de 2015 em São Paulo. Esta aplicação está disponível no *Google Play* e na *AppStore* em Inglês e é gratuita.

As suas principais funcionalidades são:

[28] Segundo *Populary* : http://populary.net/en/top-fashion-apps-2017 (Março, 2017)

[29] Segundo Itunes e Play Store: https://itunes.apple.com/us/app/asap54-search-and-shop-for-fashion/id728530735?mt=8 and https://play.google.com/store/apps/details?id=com.asap54.android&hl=pt_PT (Março,2017)

a) Pesquisa de artigos *fashion* através de texto ou imagem. É possível fazer *upload* na aplicação de uma fotografia que conste na galeria do *smartphone* ou tirar uma fotografia a um *outfit* de outra pessoas e fazer pesquisa para comprar *online*.
b) Compra de artigos *online*;
c) Possibilidade de guardar artigos favoritos na *wishlist* para comprar mais tarde e ter avisos sempre que estes artigos entrem em promoção.
d) Compra através do *Instagram:* Através da sincronização com a conta do *Instagram* em cada fotografia que o utilizador colocar gosto, será disponibilizada na ASAP54 para utilizar como pesquisa de imagem;
e) Comparação de preços: A *app* indica o local onde o preço é mais baixo para o artigo que o utilizador pretende adquirir;
f) Pesquisa cruzada: Esta aplicação permite combinar várias categorias de moda. Por exemplo: sapatos ou batom com uma mala. Basta apenas tirar uma fotografia do que se pretende fazer "match" e escolher uma categoria para pesquisar.

Layout: O *website* da ASAP54 é bastante *trendy*.[30]Ao consultar, o utilizador sente necessidade de pesquisar cada vez mais, o que acaba por ser bastante controverso pelo facto desta aplicação ter um *rating* médio de apenas 3 estrelas.

No que diz respeito às redes sociais, a ASAP54 conta com 6378 seguidores no *Facebook*, 3071 no *Twitter* e 10500 no *Instagram*.

2. FashionFreax[31]

A FashionFreax foi fundada em Dezembro de 2010 na Alemanha, pelo que é a aplicação concorrente mais antiga. A mesma está disponível no *Google Play* e na *AppStore* e em quase todas as línguas.

[30] https://www.asap54.com/ (Março,2017)

[31] https://itunes.apple.com/pt/app/fashionfreax-fashion-style-app/id405246832?mt=8 e https://play.google.com/store/apps/details?id=net.fashionfreax (Março,2017)

As suas principais funcionalidades são:

a) Explorar as tendências de moda em todo o Mundo;
b) Encontrar artigos para comprar;
c) Inspirar para compras no dia-a-dia;
d) Visualizar *outfits;*
e) Pesquisar por marcas preferidas.

A FashionFreax tem um *rating* médio de apenas 3 estrelas contudo o *feedback* dos utilizadores é bastante positivo. No que diz respeito às redes sociais, esta aplicação conta com 20971 seguidores no *Facebook* e 5440 no *Twitter*.

3. Glanse[32]

A Glanse foi lançada em Novembro de 2013 e está apenas disponibilizada na plataforma iOS, apenas em Inglês.

Esta aplicação tem um *rating* médio de 4 estrelas.

As principais funcionalidades são:

a) Visualizar artigos em saldo;
b) Fazer uma *wishlist*

O *rating* médio desta aplicação é de 4 estrelas e no que diz respeito às redes sociais, a Glanse conta com 2931 seguidores no *Facebook* e 1472 no *Instagram*.

4. Trendstop Fashion Trendtracker[33]

A Trendstop Fashion Trendtracker foi fundada em Junho de 2013 em Londres e está disponível no *Google Play* e na *AppStore*, em Inglês.

As suas principais características são:

---

[32] https://itunes.apple.com/pt/app/glanse-fashion-sale-shopping/id762075664?mt=8 (Março,2017)

[33] https://play.google.com/store/apps/details?id=com.afl.trendtracker.view e https://itunes.apple.com/us/app/trendstop-fashion-trendtracker/id586663053?mt=8 (Março,2017)

a) Tendências e novidades diárias do mundo da moda – Permite conhecer o que está em *vogue* para cada estação em todas as categorias, desde roupas de mulher, homem, acessórios, sapatos, *vintage*, cabelo e dicas de beleza;
b) Passarelas – Disponibiliza fotos e vídeos das maiores *fashion weeks*: Nova York, Londres, Milão e Paris;
c) Possibilidade de partilhar as tendências com amigos e colegas via *Facebook*, *Twitter* ou *e-mail*.

Esta aplicação conta com uma versão *premium*, que disponibiliza características adicionais como:

a) Acesso a novidades e tendências exclusivas para membros *Premium*;
b) Tendências *premium* que se focam em áreas chave como cores e materiais;
c) Seguir a indústria da moda.

Esta aplicação tem um *rating* médio de 4 estrelas, sendo que o *feedback* dos utilizadores é, de uma forma geral, satisfatório.

No que diz respeito às redes sociais, esta aplicação conta com 9552 seguidores no *Facebook*, 9100 no *Twitter* e 8037 no *Instagram*.

5. Gilt[34]

A Gilt foi fundada em Setembro de 2009 em Nova York, está disponível na *AppStore* e no *Google Play* em Inglês e Coreano.

As suas principais características são:

a) Acesso a marcas de luxo e *designers*, com descontos até 70%: Valentino, John Varvatos, Kate Spade New York e muito mais;

[34] https://itunes.apple.com/pt/app/gilt/id331804452?mt=8 e https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gilt.android&hl=pt (Março, 2017)

b) Novo *stock* todos os dias: As vendas são exclusivas e esgotam em 36 horas. Isso significa que os produtos são limitados;

c) Vendas exclusivas para a aplicação: Ofertas de *designers* que só estão disponíveis nesta aplicação.

A aplicação tem um *rating* médio de 3,9 e com *feedback* bastante positivo por parte dos utilizadores.

Para além disso conta com 744742 utilizadores no *Facebook*, 146000 no *Twitter* e 2110 no *Instagram*.

6.3 Marketing Mix

De acordo com Philip Kotler (2003), o *marketing mix* é um conjunto de variáveis que a empresa pode utilizar, de forma a influenciar a resposta do consumidor. É também conhecido pelos 4 P's : *Product, Price, Promotion* e *Place,* consistindo assim na política de produtos, preços, promoção e distribuição. Este mix deve ser otimizado através da segmentação do mercado e do posicionamento da marca.

Para o efeito, foi elaborado também um questionário com os seguintes objetivos:

1) Compreender o valor que o utilizador estaria disposto a pagar pela utilização da aplicação;

2) Perceber o nível de interesse na utilização da aplicação por parte do utilizador;

3) Identificar sugestões de melhoria.

Quadro 6 : Inquérito e Justificação das questões

Questões	Hipóteses de Resposta	Bibliografia
Q1) Sexo	Feminino/ Masculino	
Q2) Idade	18-24 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / 55-64 / 65 +	Segundo *Statista*:

		https://www.statista.com/statistics/323522/us-user-mobile-app-engagement-age/ (Acedido em Fevereiro, 2017)
Q3) Rendimento Bruto Mensal	0€-7.091€ / 7.091€-20.261€ / 20.261€ - 40.522€ / 40.522€ - 80.640€ / 80.640€ +	Segundo Economias: https://www.economias.pt/escaloes-de-irs-2017/ (Acedido em Fevereiro,2017)
Q4) Tem por hábito consultar *sites* de meteorologia com o intuito de saber que roupa vai vestir no dia seguinte?	Nunca / Raramente /Frequentemente / Sempre	
Q5) Acha interessante a hipótese de puder comprar roupa *online* de forma a complementar o seu guarda-roupa?	Sim/ Não	
Q6) Acha útil a possibilidade de publicar os seus *outfits* na aplicação e que estes sejam comentados pela sua rede de contactos?	Sim/ Não	
Q7) Que outras funcionalidades adicionaria a esta aplicação?	Resposta Aberta	

Q8) Utilizaria esta aplicação?	Sim/Não	
Q9) Com que frequência utilizaria uma aplicação deste género?	Nunca / Raramente / Frequentemente/ Sempre	Segundo ARC: https://arc.applause.com/2016/09/13/smartphone-apps-mobile-usage/ (Acedido em Fevereiro, 2017)
Q10) Quanto pagaria para utilizar esta aplicação?	0.50€/ 1€-1.99€ / 2€-2.99€/ 3€-3.99€/ 4€-4.50€	Segundo Moby Affiliates: http://www.mobyaffiliates.com/blog/average-cost-per-install-apps/ (Acedido em Fevereiro, 2017)

Fonte: Elaboração Própria (Março,2017)

6.3.1 Estratégia do Produto

Na interpretação de Churchill Jr. & Peter (2005, p. 20), o elemento produto refere-se "ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente", com o propósito de troca.

A *FashionAdvisor App* é uma aplicação móvel que tem por objetivo ajudar os indivíduos a organizar o seu guarda-roupa. Os conteúdos desta aplicação foram desenvolvidos por profissionais de forma a que esta seja diferenciadora e de utilização agradável. Estará disponível inicialmente para o sistema *Android* e *iOS,* em duas versões: numa versão gratuita e uma *Premium* paga. Posteriormente pretende-se alargar a aplicação para os restantes sistemas operativos.

A versão gratuita disponibilizará as seguintes funcionalidades**:**

- Organização de roupas por diferentes categorias;
- Sugestão de *outfits* com base no tempo;
- Possibilidade de adicionar artigos através do código de barras;

- Sugestão de roupa a levar na mala de viagem;
- Possibilidade de capturar as medidas do corpo do utilizador através de *Webcam*, do telemóvel ou manualmente;
- Utilização da *wishlist* para guardar artigos favoritos;
- Possibilidade de comprar *online*;
- Possibilidade de criar uma lista de lavandaria;
- Associar *outfits* a eventos;
- Vender roupa a outros utilizadores;
- Recomendar *outfits* diários;
- Doar produtos para a caridade;
- Partilhar e criar o guarda-roupa para que este possa ser comentado por amigos (rede restrita) ou através das redes sociais

A versão *premium*, terá funcionalidades específicas e um serviço personalizado de acompanhamento por *bloggers*, celebridades e *designers*.

No caso destes últimos quererem deixar de acompanhar os utilizadores, têm que se comprometer, através de um contrato, em manter o acompanhamento por mais seis meses antes de pararem de o fazer. Caso contrário, terão que reembolsar os utilizadores que apenas tenham sido aconselhados durante meio ano, em 50% do valor.

Uma mais-valia desta aplicação é a **comunidade**, uma vez que é possível fazer parte de um grupo que partilha dos mesmos interesses.

Outro aspeto a ter em consideração é que a aplicação deve ser melhorada regularmente. É necessário otimizar a aplicação de forma a relembrar os utilizadores que esta existe e devem também ser tomadas em consideração as sugestões recebidas pelos utilizadores.

6.3.2 Estratégia do Preço

Ao falar em estratégia de preço é importante ter em atenção que o preço deve apoiar a estratégia de marketing do produto, ir ao encontro das metas financeiras da organização e ajustar-se à realidade do ambiente de mercado (Czinkota et al (2001)).

Uma vez que a *FashionAdvisor App* tem quatro mercados-alvo diferentes, a estratégia de preço será desenvolvida também de quatro formas diferentes.Os preços a praticar foram em parte definidos de acordo com a empresa utilizada como *benchmark.*

1. Clientes: O facto de existirem muitas *fashion apps* gratuitas disponíveis faz com que o preço a pagar pela *FashionAdvisor App* seja simbólico. Assim sendo, esta aplicação oferece uma versão gratuita e uma versão paga com todas as funcionalidades por apenas 1,09€[35]. O preço médio teve em consideração o inquérito realizado.
2. Publicidade: A publicidade será divulgada na própria aplicação através do custo por *click*. O custo por *click* é um método utilizado para cobrar dinheiro com base no número de vezes que o utilizador clica numa publicidade[36] e poderá surgir através de *banners*. No entanto, a publicidade terá que ser adaptada aos interesses dos clientes. Para desenvolver esta estratégia será implementada a ferramenta disponibilizada pelo Google Inc., AdMob (especializada em publicidade móvel). Esta ferramenta é desenvolvida através de três passos:

    1) Instala-se a Google Mobile Ads SDK *(Software Development Kit* - Kit de Desenvolvimento de Aplicativos) na aplicação e escolhem-se as publicidades que se deseja mostrar, bem como o local onde estas se irão situar;

    2) A publicidade aparece e os utilizadores clicam na que gostarem;

    3) Cada vez que um usuário clicar numa publicidade, haverá um pagamento.

Contudo, a quantia exata ganha pela ferramenta AdMob não é passível de cálculo, segundo o *site* da mesma.

Segundo diversos fóruns *online* de discussões referentes aos ganhos advindos da ferramenta AdMob, chegam-se a valores especulativos de 0,01€ a 0,03€ por clique (STACKOVERFLOW, 2012; STACKOVERFLOW, 2013; IPHONEDEVSDK, 2010; BASIC4PPC, 2011). Esse valor varia também de acordo com a publicidade mostrada, bem como o quão frequente ela aparece na aplicação.

[35] Preço médio calculado com base num inquérito realizado por mim (Anexo 2)
[36] http://www.investopedia.com/terms/c/cpc.asp

Com base nestes dados, é assumido o pressuposto de que o ganho médio por cada *click* em publicidade será de 0,03€.

3. Vendedores/Marcas*:* O facto desta aplicação disponibilizar uma funcionalidade onde é possível introduzir todo o guarda-roupa do utilizador, dá às marcas e aos vendedores uma importante ferramenta de estudos de mercado. Dando os utilizadores permissão para outrem utilizar os seus dados, os vendedores e as marcas podem ter acesso a informações que os levarão a melhorar as suas vendas. Assim sendo, esta aplicação gera uma boa gestão de CRM. Para além disso, esta informação será vendida às Marcas que propuserem o maior valor de compra.
4. Conselheiros*:* Esta abordagem engloba os *designers, bloggers* e celebridades. Também eles podem lucrar através da aplicação, uma vez que têm o preço fixo de 10€.
5. *Royalties*: A aplicação sugere mediante o "armário" de cada utilizador determinadas peças de roupa/acessórios/calçado que possam complementar o seu *outfit* de forma a estar na moda. Por exemplo: Falta um casaco de pele preto para estar na moda, se o utilizador seguir esta sugestão da aplicação e for comprar na loja sugerida pela mesma, é gerada uma receita de x% com base na compra feita.

Quadro 7: Modelo de Preço

Consumidor	Preço	Comentário
Utilizadores da Aplicação- Versão *Free*	Grátis	Ao descarregar a versão gratuita, os utilizadores não irão ter acesso a todas as funcionalidades da aplicação e terão obrigatoriamente conteúdos publicitários.
Utilizadores da Aplicação - Versão *Premium*	1,09€ (Apenas uma vez)	Ao descarregar a versão *premium*, os utilizadores têm acesso a todas as

		funcionalidades da aplicação, não têm publicidade e têm desconto na subscrição de um conselheiro de moda.
Publicidade – Custo por *click*	0,03€/ por *click*	Cada agente que publicitar a sua marca nesta aplicação e sobre a qual seja feita "*click*", o dono da aplicação ganha 0,03€.
Dados de CRM	2€ (por informações de utilizador da aplicação), custo exclusivo baseado na melhor oferta	
Royalties	10€ por compra	Sabendo que no mínimo o ganho acordado é de 10€.

Fonte: *StillThere* (Março,2017) (Adaptado)

6.3.3 Estratégia da Distribuição

Como já referido anteriormente, a *Apple Store* e a *Google Play* são as *app stores* mais proeminentes no Mundo. Por este motivo, numa fase inicial, a aplicação será lançada nestas duas *app stores*, de forma a que tenha mais visibilidade no mercado e por conseguinte maior probabilidade de ser adquirida.

Numa segunda fase, será distribuída na loja da *Windows* e da *Blackberry*, para que possa servir as necessidades dos sistemas operativos de todos os utilizadores de *smartphones*.

Para além disso, a *Fashion Advisor App* terá o seu próprio *website* com o propósito de apresentar o produto, explicar os seus detalhes e funcionalidades e divulgar novidades acerca da mesma.

6.4 Promoção das Vendas

O principal objetivo da promoção de vendas deste produto é motivar os potenciais consumidores a fazerem *download* da aplicação. É crucial captar a atenção e o interesse dos consumidores.

Uma vez que publicitar uma aplicação é um processo dispendioso e o orçamento disponível nas *startups* é geralmente limitado, tem que ser desenvolvida uma estratégia de *marketing* bem estruturada.

Neste caso, para desenvolver a estratégia de *marketing* tem que existir foco em duas abordagens: Uma para os países desenvolvidos – onde o principal foco será dar sugestões de moda – e outra para os países em desenvolvimento, onde o foco será encontrar uma forma eficiente de minimizar custos através da funcionalidade de partilha de roupas (*clothes sharing*).

Para além de anúncios publicitários, existem outras formas de divulgar a aplicação sem que seja necessário alocar uma grande parcela do orçamento. Através da partilha na Internet, a aplicação vai sendo divulgada, fazendo com que surjam as primeiras receitas. Após isso, o *marketing* "passa-a-palavra" (*word-of-mouth*[37]) começa a funcionar e os utilizadores vão dando a aplicação a conhecer a outros utilizadores.

Também as redes sociais serão utilizadas como meio de divulgação da aplicação. Como mencionado anteriormente, o público-alvo desta aplicação são homens e mulheres, a partir dos 12 anos. No último trimestre de 2016, o *Facebook* contava com 1.860 milhões de utilizadores[38], com idades entre os 13 e mais de 65 anos[39].

Isto significa que o *Facebook* tem o público que é pretendido atingir com esta aplicação. Será também criada uma página de Fãs, onde serão feitas publicações diárias de forma a captar e manter a atenção dos utilizadores. Não serão feitas apenas publicações sobre a aplicação mas também sobre temas que tenham a ver com moda e estilos de vida.

---

[37] Segundo Forbes https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#54a8c09354a8 (Abril, 2017)

[38] Segundo *statista*: https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/ (Março, 2017)

[39] Segundo *statista:* https://www.statista.com/statistics/398136/us-facebook-user-age-groups/ (Março, 2017)

Será também criado um fórum onde possam ser colocadas questões e discutidas ideias.

Outra forma de promover as vendas será no momento do lançamento da aplicação, através da publicação de alguns conteúdos que consigam captar consumidores. Por exemplo: Os consumidores recebem a versão *premium* por duração limitada se gostarem ou partilharem a página do *facebook*, ou, através da partilha do seu *outfit* na página do *facebook* e o *outfit* com mais *likes* tem como oferta a versão *premium*.

Ainda no seguimento das redes sociais, existe também o *Twitter* com 317 milhões de utilizadores. [40]

O *Twitter* será atualizado da mesma forma que o *Facebook*. É importante que os conteúdos sejam atualizados regularmente. Pois no caso dos utilizadores terem problemas ou questões com a aplicação devem publicá-los e obter uma resposta rápida. Desta forma a aplicação ficará com uma boa reputação perante os seus utilizadores.

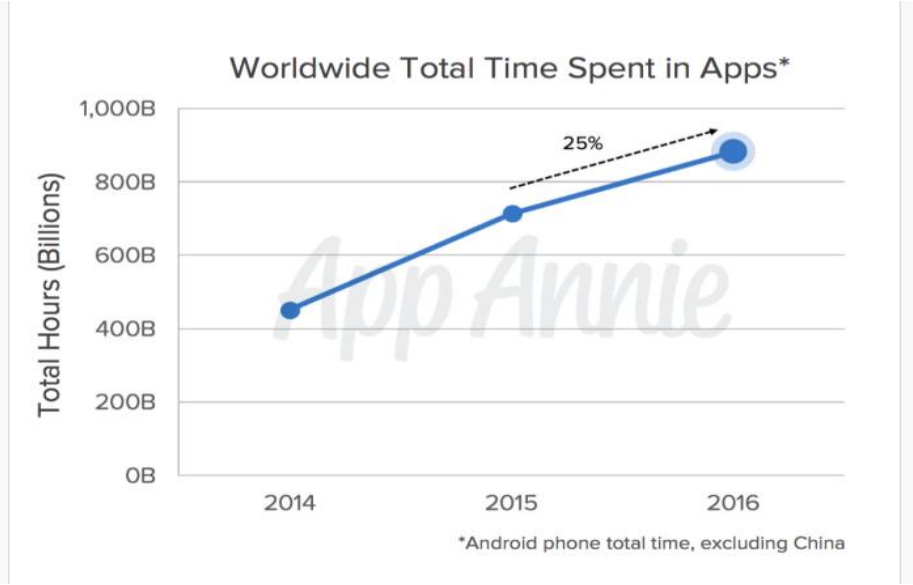
Outro passo para colocar a aplicação no mercado é atrair *bloggers* e celebridades. Do ponto de vista dos utilizadores, os *bloggers* de moda são homens e mulheres, jovens, que adoram moda e que têm *sites* online onde postam *outfits* e estilos de vida.

A aplicação pretende utilizar estes *bloggers* como conselheiros. A ideia de utilizar os *bloggers* surgiu do facto de eles terem uma grande comunidade de seguidores que apreciam as suas dicas e estilos. O mesmo processo pode ser aplicado a celebridades e *designers*.

Este processo também será benéfico para a aplicação, pois, segundo o gráfico a baixo, a tendência mundial para o tempo despendido em aplicações é crescente.

[40]Segundo *statista*: https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/ (Março, 2017)

Gráfico 1: Worldwide Total Time Spent in Apps



Fonte: https://techcrunch.com/2017/01/17/app-downloads-up-15-percent-in-2016-revenue-up-40-percent-thanks-to-china/

Capítulo IV – Avaliação de Desempenho

Neste capítulo, para elaborar o estudo de viabilidade do investimento desta nova aplicação, partiremos dos critérios usados pela empresa *StillThere*, usada como *benchmark* e posteriormente serão acrescentados alguns indicadores que permitirão compreender a *performance* e o risco deste negócio.

Segundo, Carbonell et al. (2004) os seguintes critérios são utilizados em decisões *go/no go*:

1. Disponibilidade dos recursos;
2. Oportunidades;
3. Alinhamento do projeto com a estratégia da empresa;
4. Sinergias de Marketing;
5. Sinergias técnicas e de R&D;
6. Custo total do projeto para o ciclo de vida esperado;
7. Qualidade do produto;
8. Exclusividade do produto;
9. Aceitação do mercado;
10. Satisfação dos clientes;
11. Volume de vendas;
12. Quota de mercado;
13. Crescimento do mercado;
14. Margem (%)
15. Retorno interno (%)
16. *Payback*

Para decidir se deve ou não avançar a *StillThere* tem em consideração os critérios já mencionados no capítulo 3.5.2 e efetua o cálculo da seguinte forma:

Potencial =(C1*0,3) + (C2*0,15) +(C3*0,2)+(C4*0,2)+(C5*0,05)+(C6*0,1)

Marca = (C7*0,25) +(C8*0,30)+(C9*0,15)+(C10*0,3)

Financeiro = (C14*0,15)+(C15*0,05)+(C16*0,2)+(C17*0,3)+(C18*0,15)+(C19*0,15)

Total Potencial + Total Marca + Total Financeiro = Performance

Sócios = (A1*0,5)+(A2*0,5)

Final Score = Performance*0,8 +Sócios*0,2

Os critérios são mensurados com base no *Scorecard* (Anexo 7)

A seguinte *check list* tem como principal objetivo tentar compreender se a empresa de *Benchmarking* vai ou não ao encontro dos estudos realizados, no que diz respeito aos critérios de decisão. Fazendo assim uma relação entre os critérios dos estudos e os critérios utilizados pela empresa.

Quadro 8: Critérios Bibliográficos *versus* Critérios Utilizados pela *SI*

Critérios de Estudos	Critérios utilizados pela StillThere
Disponibilidade dos recursos;	C_02: Profissionais associados à ideia
Oportunidades;	C_05: Definição do mercado-alvo
Alinhamento do projeto com a estratégia da empresa;	
Sinergias de Marketing;	C_10: Sinergias
Sinergias técnicas e de R&D;	C_10: Sinergias
Custo total do projeto para o ciclo de vida esperado;	C_11: Mix de oportunidades e de Rendimentos
Qualidade do produto;	C_02: Profissionais associados à ideia
Exclusividade do produto;	C_04: Análise dos concorrentes
Aceitação do mercado;	C_08: Penetração no mercado
Satisfação dos clientes;	

Volume de vendas;	C_11: Mix de oportunidades e de Rendimentos
Quota de mercado;	C_08: Penetração no mercado
Crescimento do mercado;	C_08: Penetração no mercado
Margem (%)	C_11: Mix de oportunidades e de Rendimentos
Retorno interno (%)	C_14: ROA e ROE
Payback	C_13: Período de Recuperação do Investimento

Fonte: Elaboração Própria (Março, 2017)

Sendo um produto no início de vida, segundo os autores supracitados, são utilizados as seguintes ponderações:

Quadro 9: Critérios *Go/ No Go*

Critério	Desenvolvimento do Produto	Manter o produto no mercado
1. Disponibilidade dos recursos	9%	5%
2. Oportunidades	9%	3%
3. Alinhamento do projeto com a estratégia da empresa	6%	3%
4. Sinergias de Marketing	4%	4%
5. Sinergias técnicas e de R&D	5%	1%
6. Custo total do projeto para o ciclo de vida esperado	2%	2%

7. Qualidade do produto	1%	1%
8. Exclusividade do produto	12%	11%
9. Aceitação do mercado	7%	14%
10. Satisfação dos clientes	10%	16%
11. Volume de vendas	6%	6%
12. Quota de mercado	3%	2%
13. Crescimento do mercado	4%	6%
14. Margem (%)	9%	10%
15. Retorno interno (%)	5%	8%
16. Payback	5%	8%

Fonte: Carbonell et. al (2004) (Adaptado, 2017)

De acordo com alguns dos critérios usados na bibliografia citada e conjuntamente com outros indicadores, passaremos a avaliar o projeto em estudo por forma a perceber a sua viabilidade.

A empresa contempla todos os recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento da aplicação, contando com profissionais no desenvolvimento do *software* e divulgação e manutenção do produto. Desta forma pretende-se que seja desenvolvido um produto de qualidade e exclusivo. Para garantir que o cliente esteja sempre satisfeito, pretendemos que haja acompanhamento contínuo dos utilizadores nas redes sociais e frequente *updates* do sistema.

A aposta na divulgação a nível mundial, tanto em países desenvolvidos – onde o principal foco será dar sugestões de moda – como em países em desenvolvimento, onde o foco será encontrar uma forma eficiente de poupar dinheiro através da funcionalidade *clothes sharing*, faz com que sejam geradas bastantes oportunidades de negócio e que a aceitação da aplicação seja tendencialmente mais elevada. Para além disso, com base em

estudos consultados e já referenciados anteriormente, a tendência deste mercado é crescente.

A visão deste projeto é tornar a *FashionAdvisor App* numa referência mundial no mercado de *fashion/ lifestyles apps*, estando desta forma enquadrado e direcionado com os objetivos da empresa.

Contudo, a empresa apresenta como fragilidade o facto de ainda não ter sinergias, uma vez que é uma *startup* e este é o seu primeiro produto a ser lançado.

Para além dos critérios usados pelos autores que serviram de base a este trabalho, Carbonnel et al (2004)., foram usados os indicadores abaixo descritos a fim de perceber qual a *performance* da nova aplicação[41].

Quadro 10: Indicadores de avaliação de performance e equilíbrio

Indicadores[42]	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Rendibilidade do Ativo (ROA)	11,78%	32,83%	40,69%	47,07%	48,76%
• Margem Operacional Liquida	7%	21%	31%	52%	63%
• Rotação do Ativo	1,77	1,56	1,30	0,91	0,77
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	17%	43%	45%	47%	46%
Autonomia Financeira	35%	54%	68%	77%	81%
Debt to Equity (D/E)	1,86	0,85	0,47	0,30	0,23

[41] Os autores que serviram de base a estes novos critérios foram Mota et al., (2010), Neves (2012) e Soares et al, 2012).

[42] Foi elaborada uma folha de cálculo para obtenção de todos estes indicadores.

Liquidez Geral	0,43	2,59	4,05	5,15	5,50
Liquidez Reduzida	0,43	2,59	4,05	5,15	5,50
Payback	1 ano				
VAL	284 285,73 €				

Fonte: Elaboração Própria (Marco, 2017)

Leitura e Análise de alguns dos indicadores Utilizados:

A Rendibilidade do Ativo (ROA = RO/AT) é o indicador que mede a produtividade dos ativos. No primeiro ano apresenta uma percentagem de 11,78, tendo uma evolução crescente ao longo do tempo, pelo que em 2019, ascende para 40,69% e em 2021 para 48,76%. Este rácio divide-se em duas partes:

• Margem Operacional Líquida (MOL = RO/VN) este índice mostra o lucro operacional obtido por uma empresa para cada unidade de venda realizada. Neste caso o indicador é crescente uma vez que as margens de vendas também vão sofrendo aumentos ao longo do tempo. Em 2017, o MOL é de 7%, aumento significativamente em 2019 para 31% e em 2021 para 63%.

• Rotação do Ativo (RA = VN/AT) representa o número de unidades monetárias obtidas com vendas e prestações de serviços por cada unidade monetária de ativos. É um indicador que avalia o nível de utilização dos ativos e serve como medida de eficiência Este rácio apresenta sempre valores positivos. Pelo que se percebe no caso concreto, que a empresa apresenta uma boa adequação do seu grau de utilização dos ativos. No primeiro ano apresenta um valor de 1,77 diminuindo em 2019 para 1,30 e em 2021 para 0,77.

A Rendibilidade do Capital Próprio (ROE = RL/CP) mede o retorno financeiro que a empresa consegue gerar com o investimento em capitais próprios *(shareholders)*. Este é

o rácio mais importante para os acionistas, pois é nele que estes avaliam se é ou não rentável investir na aplicação. Este indicador depende da rendibilidade do ROA e da estrutura de capitais. Apresenta valores positivos em todos os anos, sendo que em 2017 a taxa de rendibilidade é de 17%, demonstrando uma tendência crescente para 45% e 46% em 2019 e 2021 respetivamente. Sendo assim, rentável e um bom investimento.

A Autonomia Financeira (AF = CP/AT) representa a percentagem do ativo que é financiada pelos capitais próprios da empresa. A aplicação apresenta uma crescente e boa autonomia financeira, sendo que no primeiro ano conta com uma percentagem de 35, tendo uma evolução crescente ao longo do tempo, pelo que em 2019, ascende para 68% e em 2021 para 81%.Trata-se de um indicador bastante importante para a empresa uma vez que permite perceber o nível de adequação dos seus capitais próprios através do mecanismo da "alavancagem financeira" e o nível ótimo do endividamento.

O Debt to Equity Ratio (D/E= Total do Passivo/Total do Capital Próprio) pretende identificar o montante de crédito que a empresa está a utilizar para que se possa financiar. Quanto mais elevado é este indicador maior a dependência de terceiros e maior o risco financeiro. No primeiro ano este rácio é elevado (1,86) representando assim um maior risco, contudo, vai reduzindo ao longo dos anos o que faz com que o risco também diminua.

A Liquidez Corrente ou Geral (LG = Ativo Circulante / Exigível de Curto Prazo) Representa o que a empresa consegue pagar se realizar todas as existências e receber de todos os clientes e verifica-se que esta empresa, após efetuar os pagamentos de curto prazo, ainda fica com margem disponível, no decorrer dos 5 anos. No primeiro ano, apresenta um valor de 0,43 aumentando em 2019 para 4,05 e em 2021 para 5,50. De salientar que o Fundo de Maneio Líquido apenas é negativo no primeiro ano de atividade e a partir desse momento mostra valores positivos o que significa que a empresa tem capitais permanentes a financiar o seu investimento[43].

[43] O indicador Grau de cobertura do ativo fixo líquido por capitais permanentes apresenta sempre valores superiores a 1, exceto no primeiro ano.

A Liquidez Reduzida (LR = Ativo Circulante deduzido das Existências / Exigível de Curto Prazo) Representa o que a empresa consegue pagar se não efetuar vendas mas receber o restante realizável de curto prazo. Este indicador não tem grande significado numa empresa cuja atividade principal é a prestação de serviços porque sendo as existências inexpressivas tende a ser igual à liquidez corrente. É o que se verifica nesta empresa.

O Valor Atual Líquido (VAL) tem como principal objetivo avaliar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual de todos os *cash-flows*.

É calculado da seguinte forma de acordo com Soares, et al (2012):

$$VAL = \sum_{i=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+t)^i}$$

Uma vez que o é VAL é positivo (284.285,73€) significa que o projeto apresenta uma rentabilidade positiva, ou seja, é rentável investir nesta aplicação.

O Payback Period é utilizado para calcular o período de retorno de investimento num projeto. É calculado da seguinte forma = Investimento Inicial/ Resultado Médio do Fluxo de Caixa. Neste caso, o *payback* é de apenas 1 ano, o que significa que no final do primeiro ano de atividade, o investimento é recuperado. Este facto é facilmente justificável uma vez que se trata de uma empresa tecnológica e de prestação de serviços que não necessita um montante de investimento inicial muito elevado.

Após análise dos rácios, é possível concluir que o investimento neste projeto é rentável.

Sendo um projeto de vertente tecnológica, que é uma área em ascensão, faz com que seja um bom investimento.

CONCLUSÃO

O principal objetivo do presente estudo de caso assentou na avaliação da rendibilidade do investimento em aplicações móveis, nomeadamente na aplicação *FashionAdvisor App*, tendo por base os critérios de decisão utilizados pela *StillThere* enquanto *benchmark*. Adicionalmente foram acrescentados critérios que provaram a existência de viabilidade do projeto.

Para além das ferramentas de decisão *go/no go*, foi proposto um novo modelo com ponderações e critérios diferentes que estavam pouco aprofundados ou que eram inexistentes e poderiam só por si adulterar os resultados.

Ao longo deste projeto, foi realizado um estudo de mercado, onde foram estudados os potenciais concorrentes desta aplicação, os mercados a investir e quais as estratégias de preço a praticar.

Após análise de mercado, foi avaliado o desempenho da aplicação, onde foi estabelecida uma comparação entre o modelo utilizado pela *StillThere* e a consulta bibliográfica.

Por fim, com a avaliação dos rácios e uma vez que o VAL > 0, conclui-se que é rentável investir na *FashionAdvisor app*.

O objetivo do projeto foi atingido, uma vez que foi possível concluir a rentabilidade da aplicação móvel e implementar novos critérios de decisão na empresa.

Embora a gestão tenha demonstrado disponibilidade, envolvimento e compromisso no desenvolvimento deste projeto, a falta de algumas informações cruciais fez com o fosse necessário desenvolver pressupostos ao invés de utilizar unicamente informações reais. Desta forma, a avaliação deste projeto não corresponde a um valor cem por cento seguro, mas sim um valor aproximado.

Como proposta de investigação futura, a organização deverá completar a implementação do modelo e testar. Posteriormente, sugere-se a elaboração de um *scorecard* para o modelo proposto, de modo a que possam ser definidas escalas de medida e que seja feita uma nova avaliação da viabilidade, logo que o produto esteja no mercado, através da aplicação dos critérios de ponderação sugeridos por Carbonell et. al (2004).

Como propostas de melhoria, no que diz respeito ao questionário realizado, a Questão 10, que se refere à quantia que cada utilizador está disposto a pagar pela aplicação, deveria ter a opção 0€.

Foi também sugerido como melhoria da aplicação, a introdução de funcionalidades como instruções de lavagem das roupas e alertas de saldos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carbonell-Foulquié, P., Munuera-Alemán, J. L., & Rodrıguez-Escudero, A. I. (2004). Criteria employed for go/no-go decisions when developing successful highly innovative products. *Industrial Marketing Management*, *33*(4), 307-316.

Churchill, Gilbert A.; Peter, J. Paul . (2005). *Marketing: criando valor para os clientes*. 2a. Edição, São Paulo: Saraiva

Czinkota, Michael R.; Dickson, Peter R. (2001). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman

Kotler, Philip. (2003). Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus

Laporte, C. Y., Alexandre, S., & O'Connor, R. V. (2008, September). A software engineering lifecycle standard for very small enterprises. In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 129-141). Springer Berlin Heidelberg.

Lopes dos Santos, F.,(1999). *Estratégia e Competitividade*, Rei dos Livros

McFall, D., Wilkie, F.G., McCaffery, F., Lester, N.G., & Sterritt, R. (2003), December 1-10). Software processes and process improvement in Northern Ireland. In Proceedings of the 16th International Conference on Software& Systems Engineering and their Applications, Paris, France. ISSN: 1637-5033.

Mishra, D., & Mishra, A. (2009). Software process improvement in SMEs: A comparative view. *Computer Science and Information Systems*, *6*(1), 111-140.

Mota, G, Barroso, C, Nunes, J.Oliveira, L, Ferreira, M e Inácio, P (2010). Finanças da Empresa – Teoria e Prática, Ed Sílabo.

Muller, C. J. (2003). Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).

Neves, JC (2012). *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão*, Texto Editores.

Oktaba, H. (Ed.). (2008). *Software Process Improvement for Small and Medium Enterprises: Techniques and Case Studies: Techniques and Case Studies*. IGI Global.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press. ISBN 0-684-84148-7.

Quispe, A., Marques, M., Silvestre, L., Ochoa, S. F., & Robbes, R. (2010, November). Requirements engineering practices in very small software enterprises: A diagnostic study. In *Chilean Computer Science Society (SCCC), 2010 XXIX International Conference of the* (pp. 81-87). IEEE.

Scott D. Cynthia, (1998). *Visão, valores e missão organizacional construindo a organização do futuro*. Qualitymark

Soares, I. Moreira, J.; Pinho, C. e Couto, J. (2012). *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projectos*, Edição/reimpressão. Edições Sílabo.

Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª edição). McGraw-Hill

Zeineddine, R., & Mansour, N. (2003, November). Software quality improvement model for small organizations. In *International Symposium on Computer and Information Sciences* (pp. 1027-1034). Springer Berlin Heidelberg.

Webgrafia

Accenture. Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.accenture.com/pt-pt/company.

Anywhere Software. AdMob: what are the chances to actually earn something? 2011. Acedido em Março de 2017, disponível em: https://www.b4x.com/android/forum/threads/admob-what-are-the-chances-to-actually-earn-something.10667/

Apptuts. (2014). 11 excelentes plataformas para criar aplicativos móveis. Acedido em Março, 217, disponível em http://www.apptuts.com.br/tutorial/android/plataformas-para-criar-aplicativos-moveis/

ARC. Smartphone Apps Mobile Usage. Acedido em Fevereiro, 2017, disponível em https://arc.applause.com/2016/09/13/smartphone-apps-mobile-usage/

ASAP54. Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.asap54.com/

Business Dictionay: Critical success factors (CSF) .Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html

Cisco. (2017). O tráfego mundial de dados móveis aumentará 7 vezes entre 2016 e 2021. Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.cisco.com/c/pt_pt/about/press/news-archive-2017/20170208.html

CKGSB Knowledge (2013). The thinker interview with Philip Kotler, the Father of Marketing. Acedido em Fevereiro de 2017, disponível em http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2013/10/08/marketing/philip-kotler-interview-four-ps-marketing/

Economias. Escalões de IRS 2017. Acedido em Fevereiro, 2017, disponível em https://www.economias.pt/escaloes-de-irs-2017/

Economias: Microempresas. Acedido em Abril de 2017, disponível em https://www.economias.pt/microempresa/

Entrepreneur. Unique Selling Proposition *(USP)*. Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp

Forbes. (2014). Why word of mouth marketing is the most importante social media. Acedido em Abril, 2017, disponível em https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#54a8c09354a8

Global Mobile Market Report. (2016). Global Mobile Market Report: App Market to Gross $44.8bn this year. Acedido em Março, 2017, disponível em https://newzoo.com/insights/articles/global-mobile-market-report-app-market-to-gross-44-8bn-this-year/

https://itunes.apple.com/us/app/asap54-search-and-shop-for-fashion/id728530735?mt=8

IAPMEI. (2017). Conceito de Benchmarking. Acedido em Março de 2017, disponível em https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas/Benchmarking-e-Boas-Praticas-(1)/Conceito.pdf.aspx

Iphonedevsdk. How much do you make from AdMob? 2010. Acedido em Março de 2017, disponível em: http://iphonedevsdk.com/forum/promotion-techniques/38055-how-much-do-you-make-from-admob.html

Itunes. Glanse - Fashion sale shopping . Acedido em Março, 2017, disponível em https://itunes.apple.com/pt/app/glanse-fashion-sale-shopping/id762075664?mt=8

Itunes. ASAP54 Search and Shop for Fashion, Acedido em Março, 2017, disponível em https://itunes.apple.com/us/app/asap54-search-and-shop-for-fashion/id728530735?mt=8

Itunes. FashionFreaxFashion Style App,Acedido em Março. 2017, disponível em https://itunes.apple.com/pt/app/fashionfreax-fashion-style-app/id405246832?mt=8

Itunes. Gilt. Acedido em Março, 2017, disponível em https://itunes.apple.com/pt/app/gilt/id331804452?mt=8

Itunes. Trendstop Fashion Trendtracker. Acedido em Março,2017, disponível em https://itunes.apple.com/us/app/trendstop-fashion-trendtracker/id586663053?mt=8

Ludichart. (2017). Edição de Organogramas. Acedido em Fevereiro de 2017, disponível em https://www.lucidchart.com/documents/edit/2c4a29ad-0ff4-4cf0-96a5-0146370b2d63#

Market Research Store (2016). Global Mobile Application Market Set for Rapid Growth, To Reach Around USD 52.96 Billion by 2020. Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.marketresearchstore.com/news/global-mobile-application-market-200

Mobyaffiliates. Average cost per install app. Acedido em Fevereiro, 2017, disponível em http://www.mobyaffiliates.com/blog/average-cost-per-install-apps/

Nações Unidas. Country Classification. Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf

Play Store. ASAP54 Fashion Search. Acedido em Março, 2017, disponível em https://play.google.com/store/apps/details?id=com.asap54.android&hl=pt_PT

Play Store. Gilt. Acedido em Março, 2017, acedido em https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gilt.android&hl=pt

Play Store. Moda Freax estilos de rua. Acedido em Março, 2017, disponível em https://play.google.com/store/apps/details?id=net.fashionfreax

Play Store. Trendstop Fashion TrendTracker. Acedido em Março, 2017, disponível em https://play.google.com/store/apps/details?id=com.afl.trendtracker.view

Populary. Top 5 Fashion Apps – Must haver's for fashionistas. Acedido em Março, 2017, disponível em http://populary.net/en/top-fashion-apps-2017

PORDATA.(2015). Retrato de Portugal na Europa2015. Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.poci-compete2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/RETRATODEPORTUGALNAEUROPA2015.pdf

PortalGestão (2009). Rácios de Rentabilidade. Acedido em Março de 2017, disponível em https://www.portal-gestao.com/artigos/2291-r%C3%A1cios-de-rentabilidade.html

Portugal 2020. Programas Operacionais Portugal 2020. Acedido em Março,2017, disponível em https://www.portugal2020.pt/Portal2020/programas-operacionais-portugal-2020-2

Project Smart (2010). How Should the Project Manager Deal With Scope Creep. Acedido em Janeiro de 2017, disponível em https://www.projectsmart.co.uk/how-should-the-project-manager-deal-with-scope-creep.php

Recode. Average app download per month . Acedido em Fevereiro, 2017, disponível em http://www.recode.net/2016/9/16/12933780/average-app-downloads-per-month-comscore

Stackoverflow. AdMob revenue and alternatives: impression vs clicks. 2012. Acedido em Março de 2017, disponível em: http://stackoverflow.com/questions/11570139/admob-revenue-and-alternatives-impression-vs-clicks.

Stackoverflow. How to estimate potential income of using AdMob in the app? 2013. Acedido em Março de 2017, disponível em: http://stackoverflow.com/questions/14600194/how-to-estimate-potential-income-of-using-admob-in-the-app.

Statista, Number of mobile app downloads worldwide in 2016, 2017 and 2021 (in billions). Acedido em Março, 2017, disponível em http://www.statista.com/statistics/266488/forecast-of-mobile-app-downloads/

Statista. Number of mobile app hours per smartphone and tablet app user in the United States in June 2016, by age group. Acedido em Fevereiro,2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/323522/us-user-mobile-app-engagement-age/

Statista. Number of mobile phone users worldwide from 2013 to 2019 (in billions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/

Statista. Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2016 (in millions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/

Statista. Number of smartphone users worldwide from 2014 to 2020 (in billions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/

Statista: Most famous social network sites worldwide as of April 2017, ranked by number of active users (in millions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

Statista: Number of Facebook users by age in the U.S. as of January 2017 (in millions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/398136/us-facebook-user-age-groups/

Statistics : Number of mobile app downloads worldwide in 2016, 2017 and 2021 (in billions). Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/271644/worldwide-free-and-paid-mobile-app-store-downloads/

Statistics. Number of apps available in leading app stores as of March 2017. . Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/

T.César. (Março, 2012). Margem Operacional. Acedido em Março de 2017, disponível em http://www.contabilidade-financeira.com/2012/03/margem-operacional.html

Techrunch (2015). App Usage Grew 76% In 2014, With Shopping Apps Leading The Way. Acedido em Março, 2017, disponível em https://techcrunch.com/2015/01/06/app-usage-grew-76-in-2014-with-shopping-apps-leading-the-way/

The Guardian. (2016). Which is the world's most stylish city?. Acedido em Março, 2017, disponível em https://www.theguardian.com/cities/2016/jun/01/which-is-the-worlds-most-stylish-city-fashion

The World Bank. (2016). Estados Unidos PIB (Produto interno bruto) per capita, PPP (paridade de poder de compra). Acedido em Março, 2017, disponível em http://pt.theglobaleconomy.com/USA/GDP_per_capita_PPP/

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de Relacionamento

Modelo	Investimento Financeiro	Tarefas	Ownership
Product Owner	20,0%	Responsabilidade total pela gestão da aplicação (*marketing*, vendas e desenvolvimento do produto) ~3-7 horas por semana	25,0%
Co-manager	17,5%	Resposabilidade por três áreas chave (Relações Públicas, Gestão dos conselheiros e *marketing*) teste do produto/ *feedback* ~1-3 horas por semana	20,0%
Conservative	10,0%	Total responsabilidade pela gestão da aplicação (*marketing*/vendas/desenvolvimento do produto) ~3-7 horas por semana	15,0%
Hands-on	0,0%	Total responsabilidade pela gestão da aplicação (*marketing*/vendas/desenvolvimento do produto) ~3-7 horas por semana	5% (10% no caso de também ser o criador da ideia)
Investor	min 30%	Responsabilidade num processo chave (Gestão dos *experts* de moda) e teste do produto/*feedback* ~1 hora por semana	min 15% (para 10% de investimento = + 2,5%)
Ideator	0,0%	Criador da ideia e fica responsável por testar o produto/ *feedback*	5,0%
Kickstarter	min 40%	Criador da ideia e total responsabilidade pela gestão da aplicação (*marketing*, vendas, desenvolvimento do produto) ~3-7 horas por semana	min-50% (para 10% de investimento = + 5%)
Entrepeneur	100,0%	Criador da ideia e total responsabilidade pela gestão da aplicação (*marketing*, vendas, desenvolvimento do produto) ~3-7 horas por semana	80% (85% no caso de haver possibilidade de utilizar sinergias)
Owner	100,0%	Totalmente responsável pela aplicação ou contrata a *SI* para fazer o trabalho	100%

ANEXO 2

Análise de Risco

Identificação do Risco – Questionário

Riscos Técnicos

No	Os requisitos só são conhecidos quando o projeto já teve início ou continuam a mudar e/ou as expectativas do cliente não são alcançadas.
No	A tecnologia é obsoleta ou é nova contudo nunca foi implementada.
Yes	A complexidade dos interfaces requer esforços de implementação e/ou manutenção futura.
No	Não existe/existe pouco desempenho e confiabilidade no sistema ou este não pode ser adequadamente testado antes do lançamento.
No	O sistema vai ser difícil de manter e/ou existe uma quebra na disponibilidade de *stocks*.
No	A funcionalidade do sistema não vai ser adequada e/ou a aceitação por parte do utilizador é baixa devido a pouco uso.
Yes	O teste é definido através de processos e procedimentos que ainda não estão definidos ou não são adequados.

Riscos Externo

Yes	O suporte do fornecedor não é adequando (exemplo: especificações pouco desenvolvidas, as entregas não são feitas a tempo, etc) e/ou não existe experiência anterior com o fornecedor.
Yes	Alterar os regulamentos afetará o projeto e / ou a solução
No	A solução apresentada é inferior à dos nossos concorrentes, perdendo assim vantagem competitiva.
Yes	Os fatores ambientais irão afetar o projeto (Exemplo: Cultural, Económico, Social, etc..)

Riscos Internos

No	A realização deste projeto está dependente de outros projetos.
No	A disponibilidade de recursos qualificados é baixa, ou os recursos têm que ser partilhados com outros projetos.
Yes	O projeto vai exceder o orçamento.
No	As mudanças na organização são difíceis de implementar e/ou o projeto sofre resistência à mudança
Yes	Os processos de negócio não estão alinhados e/ou as entregas são atrasadas

Riscos da Gestão de Projetos

Yes — A estimativa financeira não é realista e/ou o esforço é maior do que o estimado	No — O *core* do projeto continua a mudar sem que haja um processo de gestão de mudanças e / ou está além do que a equipa do projeto pode oferecer no tempo disponível.
Yes — Existem mal-entendidos entre os clientes e membros da equipa do projeto pois nunca trabalharam juntos antes.	No — Pouca duração para completar o projeto e/ou datas pré-determinadas não realistas.
No — Clientes, *stakeholders* e membros da equipa do projeto não estão por dentro do projeto e consequentemente não fornecem o nível adequado de compromisso.	No — Não existe documentação do projeto

ANEXO 3

Inquérito

Caro(a) inquirido(a), o meu nome é Beatriz Aguiar da Silva Pinto.

Este inquérito destina-se à recolha de dados para o meu projeto de Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra | Coimbra Business School, tendo como finalidade avaliar o interesse de potenciais utilizadores da aplicação móvel – *FashionAdvisor app*.

O **principal objetivo** desta aplicação é a otimização do guarda roupa. É possível descarregar todas as peças de roupa que estão no seu armário para a aplicação através do código de barras.

As principais características deste produto são:

- Organizar as roupas por categorias;
- Sugerir *outfits* diariamente e para vários tipos de ocasiões;
- Recomendar peças de vestuário e respetivas lojas *online* de forma a complementar o guarda roupa;
- Sugerir *outfits* com base na previsão do tempo;
- *Travel Bag* : Mediante o destino escolhido e com base na previsão do tempo, sugerir os *outfits* a levar;
- Todos os *outfits* podem ser partilhados e comentados pelas conexões dos utilizadores.

A funcionalidade que revolucionará esta aplicação é o ***fashion advisor***, que consiste em receber dicas de *designers, bloggers* e celebridades sobre as tendências da moda.

Todas as respostas recolhidas são anónimas e confidenciais, tendo como único objetivo serem utilizadas na elaboração deste trabalho.

Este inquérito não levará mais do que cinco minutos do seu tempo, sendo a sua participação é crucial para o sucesso deste trabalho.

Q1) Sexo : Masculino /Feminino

Q2) Idade: 18-24 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / 55-64 / 65+

Q3) Rendimento Bruto Mensal: 0€-7.091€ / 7.091€-20.261€ / 20.261€ - 40.522€ / 40.522€ - 80.640€ / 80.640€ +

Q4) Tem por hábito consultar sites de meteorologia com o intuito de saber que roupa vai vestir no dia seguinte? Nunca / Raramente / Frequentemente/ Sempre

Q5) Acha interessante a hipótese de puder comprar roupa *online* de forma a complementar o seu guarda-roupa? Sim/ Não

Q6) Acha útil a possibilidade de publicar os seus *outfits* na aplicação e que estes sejam comentados pela sua rede de contactos? Sim/ Não

Q7) Que outras funcionalidades adicionaria a esta aplicação? Resposta aberta

Q8) Utilizaria esta aplicação: Sim /Não

Q9) Com que frequência utilizaria uma aplicação deste género? Nunca / Raramente / Frequentemente / Sempre

Q10) Quanto pagaria para utilizar esta aplicação? 0.50€/ 1€-1.99€ / 2€-2.99€/ 3€-3.99€/ 4€-4.50€

Anexo 4

Resultados do Inquérito

Género		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Feminino (F)	79	71.17%
Masculino (M)	31	27.93%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q2		
Idade		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
18-24 (Q2A1)	57	51.35%
25-34 (Q2A2)	37	33.33%
35-44 (Q2A3)	7	6.31%
45-54 (Q2A4)	7	6.31%
55-64 (Q2A5)	2	1.80%
65+ (Q2A6)	0	0.00%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q3		
Rendimento Bruto Anual		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
0€-7.091€ (Q3A1)	53	47.75%
7.092€-20.261€ (Q3A2)	43	38.74%
20.262€ - 40.522€ (Q3A3)	12	10.81%
40.523€ - 80.640€ (Q3A4)	2	1.80%
80.641€+ (Q3A5)	0	0.00%
Sem resposta	1	0.90%

Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q4		
Tem por hábito consultar sites de meteorologia com o intuito de saber que roupa vai vestir no dia seguinte?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Nunca (Q4A1)	16	14.41%
Raramente (Q4A2)	39	35.14%
Frequentemente (Q4A3)	45	40.54%
Sempre (Q4A4)	10	9.01%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q5		
Acha interessante a hipótese de puder comprar roupa *online* de forma a complementar o seu guarda-roupa?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Sim (Y)	97	87.39%
Não (N)	13	11.71%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q6		
Acha útil a possibilidade de publicar os seus *outfits* na aplicação e que estes sejam comentados pela sua rede de contactos?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Sim (Y)	50	45.05%
Não (N)	60	54.05%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q7

Que outras funcionalidades adicionaria a esta aplicação?		
	Contagem	**Percentagem**
Resposta	9	8.11%
Sem resposta	102	91.89%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q8		
Utilizaria esta aplicação?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Sim (Y)	86	77.48%
Não (N)	24	21.62%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q9		
Com que frequência utilizaria uma aplicação deste género?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
Nunca (Q9A1)	12	10.81%
Raramente (Q9A2)	39	35.14%
Frequentemente (Q9A3)	54	48.65%
Sempre (Q9A4)	5	4.50%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Campo de sumário para Q10		
Quanto pagaria para utilizar esta aplicação?		
Resposta	**Contagem**	**Percentagem**
0.50€ (Q10A1)	63	56.76%
1€-1.99€ (Q10A2)	33	29.73%
2€-2.99€ (Q10A3)	11	9.91%
3€-3.99€ (Q10A4)	1	0.90%

4€-4.50€ (Q10A5)	2	1.80%
Sem resposta	1	0.90%
Não concluído ou Não exibido	0	0.00%

Anexo 5

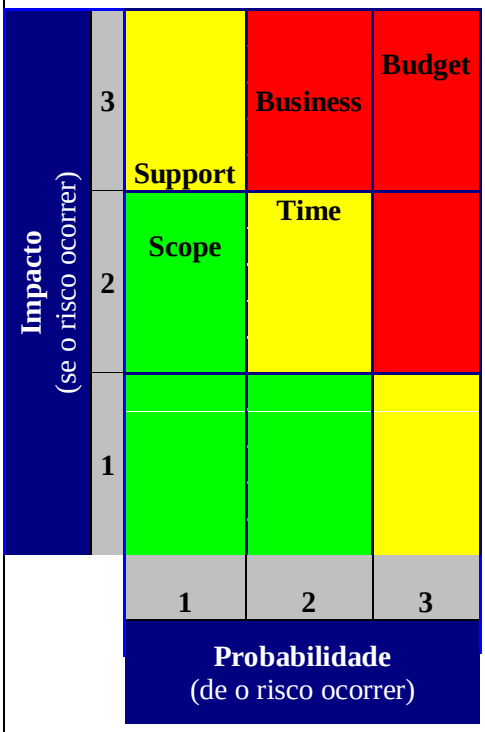
Monitorização do Risco

Guideline		
Rank	**Probabilidade**	**Impacto**
1 High	- Poderá acontecer - Tem uma grande probabilidade de acontecer	Se acontecer, vai surgir um impacto significativo no custo, na planificação, na qualidade ou na satisfação do cliente.
2 Medium	- Poderá eventualmente ocorrer - Tem uma probabilidade média de acontecer	Se acontecer, gera um impacto moderado no custo, na planificação, na qualidade ou na satisfação do cliente.
3 Low	- Dificilmente ocorrerá - Tem pouca probabilidade de acontecer	Se acontecer, gera um impacto mínimo no custo, na planificação, na qualidade ou na satisfação do cliente.

Categoria do Risco	Todos os riscos indentificados têm que ser associados com uma das categorias. Deve ser selecionada uma categoria do risco.
Fase do Projeto	Identificar e selecionar a fase do projeto na qual o risco terá mais probabilidade de ocorrer.
Causa do Risco	Descrever a causa do risco
Descrição do Risco e Impacto	Descrever o risco em detalhe e o impacto de ocorrer.
Peso total do risco	Cálculo automático do peso total do risco

Impacto	Qual seria o impacto se risco ocorresse? Selecionar 1 = baixo, 2 = médio, 3 = elevado
Probabilidade	Qual é a probabilidade de o risco ocorrer? 1 = baixa , 2 = média, 3 = elevada
Valor total do risco	Cálculo automático do valor total do risco (impacto x probabilidade)
Nível de risco	É automaticamente calculado através da multiplicação da ocorrência pelo impacto.
Tendência do risco	► = Manter ▼ = Diminuir ▲ = Aumentar
Estratégia de resposta ao risco	- Aceitar o risco - Evitar o risco através da eliminação da ameaça - Atenuar o risco através da redução da probabilidade ou do impacto - Transferir a responsabilidade do risco para outra pessoa
Resposta ao risco	Descrição detalhada de como reagir e prevenir a ocorrência do risco

Estado Geral do Risco



Categoria do Risco:	**Definição do Risco:**
Time (TIME)	Atrasos na entrada do projeto
Budget (BUDG)	O projeto excede o orçamento
Scope (SCOPE)	O projeto não vai ser entregue na forma como ficou definido inicialmente
Quality (QUAL)	As entregas do projeto tem falhas de qualidade
Resources (RESO)	A disponibilidade de IT e/ou os recursos do utilizador não são adequados
Business (BUSI)	Riscos relacionados com o negócio (mudanças organizacionais, processos, suporte)
Support (SUPP)	Existe dificuldade em manter o sistema e/ou a disponibilidade de recursos qualificados é reduzida

Peso para cálculo		
Valor	Peso por impacto	Peso por Probabilidade
1	1	1
2	3	2
3	5	3

Resultados do cálculo: Alto Risco			
	I	**P**	**Total**
Time	2	2	**6**
Budget	3	3	**15**
Scope	2	1	**3**
Quality	0	0	**0**
Resources	0	0	**0**
Business	3	2	**10**
Support	3	1	**5**

ID	Categoria do Risco	Fase do Projeto	Causa do Risco	Descrição do Risco e Impacto	Cal. Total	Impacto	Probabilidade	Total	Nível de Risco	Tendência	Estratégia de Resposta ao Risco	Resposta ao Rico
1	Scope	Realization	Complexidade de interfaces	A complexidade dos interfaces requer esforços de implementação e/ou manutenção futura. Uma vez que estes interfaces são complexos, se não forem bem pensados e desenvolvidos podem trazer resultados não desejados.	3	2	1	2	Low	►	Mitigate risk	Garantir que os interfaces são devidamente desenvolvidos e que a sua manutenção é efetuada atempadamente de forma a que a sua complexidade não condicione o bom desenvolvimento dos interfaces
2	Support	Final Preparation	Indefinição de processos e procedimentos para realização do teste de protótipo	O teste é definido através de processos e procedimentos que ainda não estão definidos ou não são adequados, não existindo assim orientação.	5	3	1	3	Medium	▼	Accept risk	Realizar um manual de processos e procedimentos a fim de definir os aspetos a ter em consideração aquando da realização do teste.
3	Time	Realization	Atraso nas entregas do desenvolvimento do produto	Os processos de negócio não estão alinhados e/ou as entregas são atrasadas. Os atrasos nas entregas fazem com que todo o processo se atrase e o lançamento não seja na data esperada.	6	2	2	4	Medium	►	Mitigate risk	Sensibilizar os fornecedores com a importância de receber informação e os dados atempadamente.
4	Business	Realization	Falta de conhecimento do projeto	O suporte do fornecedor não é adequando (exemplo: especificações pouco desenvolvidas, as entregas não são feitas a tempo, etc) e/ou não existe experiência anterior com o fornecedor. Pode causar o desenvolvimento de um produto não desejado, ou atrasar a entrega do mesmo.	10	3	2	6	High	▼	Mitigate risk	Garantir que o fornecedor compreende todo o conceito do projeto e que se sente capaz de o desenvolver nos prazos estipulados.

5	Support	Project Preparation	Alteração dos regulamentos durante o processo	Alterar os regulamentos afetará o projeto e / ou a solução. No caso dos regulamentos serem alterados durante o processo, poderá afetar o resultado do mesmo	5	3	1	3	Medium	▼	Accept risk	Garantir que todos os processos estão bem definidos antes de iniciar o projeto
6	Business	All Phases	Fatores Ambientais	Os fatores ambientais irão afetar o projeto (Exemplo: Cultural, Económico, Social) e definir o desenvolvimento do mesmo.	10	3	2	6	High	►	Mitigate risk	Tentar prevenir e minimizar os fatores ambientais que possam por em risco o desenvolvimento normal do projeto.
7	Budget	Project Preparation	Cálculo incorreto do orçamento	O projeto vai exceder o orçamento, fazendo com que os sócios tenham que aumentar o seu investimento.	15	3	3	9	High	►	Mitigate risk	Refazer o cálculo do orçamento e os orçamentos futuros de forma mais precisa
8	Budget	Project Preparation	Estimativa financeira irrealista	A estimativa financeira não é realista e/ou o esforço é maior do que o estimado, levando os sócios a aumentarem o esforço financeiro.	10	3	2	6	High	▼	Mitigate risk	Refazer o cálculo do orçamento e os orçamentos futuros de forma mais precisa
9	Resources	All Phases	Falhas na comunicação	Mal-entendidos entre os clientes e membros da equipa do projeto, nunca trabalharam juntos antes. Causando mau ambiente laboral e deficiências na comunicação.	0	3	1	3	Medium	▼	Accept risk	Desenvolver atividades de team building para que os colaboradores saibam gerir os comportamentos dos seus colegas

ANEXO 6

Análise dos Concorrentes

ID	Nome	Sistemas Operativos	Data de lançamento da aplicação	Último Update	Línguas	Custo da Aplicação	Avaliação do Interface de Utilizador	WebPage	Estado da Aplicação	Data de Análise
1	ASAP54	iOS&Android	15/02/2015	14/06/2016	Inglês	free	Innovative	https://www.asap54.com/	Stable	mar/17
2	FashionFreax	iOS&Android	15/12/2010	08/10/2016	Árabe, Catalão, Chinês, Checo, Holandês, Inglês, Francês, Alemão, Grego, Hungaro, Italiano, Japonês, Coreano, Indonésio,Polaco, Português, Russo, Romeno, Espanhol, Ucraniano, Turco, Vietnamita	free	Innovative	http://www.fashionfreax.net	Stable	mar/17
3	Glanse	iOS	27/11/2013	02/07/2015	Inglês	free	Overdone		Stable	mar/17

4	Trendstop Fashion Trendtracker	all	02/06/2013	30/08/2016	Inglês	free	Overdone	http://www.trendstop.com/en/fashion_trend_mobile_app.html	Stable	mar/17
5	Gilt	iOS&Android	24/09/2009	26/01/2017	Inglês e Coreano	free	Overdone	http://www.gilt.com	Growing	mar/17

Avaliação do Interface do Utilizador

Weak: Existem algumas falhas, a aplicação é *old-fashion* ou lenta

Basic: A aplicação é boa e funcional, contudo não tem nenhuma funcionalidade interessante

Overdone: A aplicação contem boas funcionalidades, mas o facto de ter muitas funcionalidades faz com que se perca o objetivo da aplicação

Innovative: A aplicação é interessante e apresenta fatores inovadores na forma como o utilizador interage com a mesma.

Exciting: A aplicação leva a pensar que "não há hipótese" de competir, é divertida, simples, rápida e intuitiva

ANEXO 7

Scorecard

Critérios	**Score** / **Nome dos critérios**	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
C_01	Implementação da ideia	0	10	11	20	21	30	31	40	41	50	51	60	61	70	71	80	81	90	91	100,00
C_02	Profissionais associados à ideia	0	1	1,1	2	2,1	3	3,1	4	4,1	5	5,1	6	6,1	7	7,1	9	10	20	21	100
C_03	Número de aplicações similares no mercado	100	1000	50	99	40	49	30	39	20	29	8	19	6	7	3	5	1	2	0	0
C_04	Qualidade dos concorrentes	90	100	80	89	70	79	60	69	50	59	40	49	30	39	20	29	10	19	0	9
C_05	Definição do mercado alvo	0	0,99	1	1,99	2	2,99	3	3,99	4	4,99	5	5,99	6	6,99	7	7,99	8	8,88	9	10
C_06	Influência	0%	0%	1%	5%	6%	10%	11%	25%	26%	40%	41%	50%	51%	60%	61%	70%	71%	80%	81%	100%