

PLANO DE NEGÓCIO PARA A MARCA DE ÓCULOS DE SOL
SAN FRANCISCO

Francisco Manuel Camelo Gorjão Cyrillo Machado

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Marketing

Orientador

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, professor auxiliar convidado, ISCTE-IUL,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

I. Resumo

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio para o lançamento de uma nova marca de óculos de sol para o mercado nacional português, a San Francisco.

Inicialmente, foi realizada uma análise externa, através do recurso a fontes primárias (sessão de trabalho e questionário pessoal online) e secundárias, que culminaram num diagnóstico que identificou várias oportunidades e ameaças do meio. A isto acrescentaram-se os pontos fortes e fracos da equipa que propõe a criação da marca, e foram definidas algumas diretrizes estratégicas para tal. Após o desenvolvimento de um plano estratégico e operacional, com diferentes estratégias (4 P's), e ações detalhadas para as implementar, este projeto apresenta um plano de negócio que permite atingir os objetivos da empresa, e satisfazer as necessidades do mercado.

O projeto termina com a apresentação da análise de viabilidade económico-financeira para determinar o quão exequível é o projeto, associada às ações propostas, evidenciando diversos indicadores, entre eles VAL e TIR.

Palavras-chave: Plano de negócio, modelo de negócio, marca, óculos-de-sol, San Francisco.

Classificações no Sistema de Classificação JEL: M13 – New Firms, Startups; M21 – Business Economics.

II. Abstract

The objective of this project is to prepare a business plan to understand the economic viability of launching a new brand of sunglasses for the Portuguese national market, San Francisco.

Initially, an external analyze was carried out, through the use of primary sources (work session and online personal questionnaire) and secondary sources, which culminated in a diagnosis that denounced various opportunities and threats of the environment. Additionally, the strengths and weaknesses of the team that is proposing the creation of the brand were added, and some strategic guidelines have been defined from that. After developing a strategic and operational plan, with different strategies (4 P's), and detailed actions to implement, this project presents a business plan that allows to reach the objectives of the company and satisfy the needs of the market.

The project ends with a presentation of the economic-financial feasibility analysis to determine how viable the project is, associated with the proposed actions, highlighting several indicators, among them NPV and IRR.

Key words: Business plan, business model, brand, sunglasses, San Francisco.

Classifications of JEL Classification System: M13 – New Firms, Startups; M21 – Business Economics.

III. Agradecimentos

Primeiro que tudo gostava de agradecer à minha mãe e ao meu pai, que me proporcionaram, não só fazer este mestrado e esta tese, como toda a minha a minha carreira de estudante até hoje.

Em seguida gostava de estender um grande agradecimento ao professor Vicente Rodrigues, por tudo o que me ensinou e ajudou nestes longos meses de tese, não poderia ter tido um melhor professor orientador.

Um obrigado à Informa por me ter permitido a consulta do estudo – Distribuição da ótica – sem esta consulta o desenvolvimento desta tese tinha sido muito mais difícil de fazer.

Por fim um último agradecimento à minha fiel companheira de estudo, Júlia Mercante, que me tem acompanhado na vida de INDEG/ISCTE-IUL nos últimos quase 3 anos.

IV. Índice	
I. Resumo	2
II. Abstract	3
III. Agradecimentos	4
V. Índice de Figuras	7
VI. Índice de quadros	8
VII. Lista de abreviações	9
1. Sumário Executivo.....	10
2. Revisão de Literatura	12
2.1. Empreendedorismo	12
2.2. Marca	12
2.3. E-Commerce.....	15
2.4. Comportamento de consumidor	20
3. A Marca San Francisco	25
3.1. Breve caracterização da organização	25
3.2. Produtos.....	25
3.3. A marca	26
4. Visão, Missão e Valores da Organização	26
5. Contexto e tendência a nível internacional.....	27
6. Análise Externa.....	29
6.1. Meio envolvente	29
6.2. Atratividade da Indústria/Sector	32
6.3. Mercado.....	33
6.4. Consumidores Potenciais.....	37
6.5. Concorrência	46
7. Oportunidades e Ameaças	51
8. Análise Interna.....	52
9. Pontos Fortes e Fracos	52
10. Análise SWOT Dinâmica	53
10.1. Fatores externos mais relevantes.....	53
10.2. Fatores internos mais relevantes	55
10.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos	56
10.4. Diretrizes Estratégicas	58
11. Fatores Críticos de Sucesso	58
12. Objetivos	60

13. Estratégia de Marketing	60
13.1. Segmentação e <i>Targeting</i>	60
13.2. Posicionamento	62
13.3. Marketing-Mix	64
14. Estratégia Comercial	67
15. Estratégia de Negócio	68
15.1. Operacionalização do Modelo CANVAS	68
15.2. O Modelo CANVAS.....	71
16. Plano de Implementação	72
16.1. Ações.....	72
16.2. Cronograma	81
16.3. Monitorização e Controlo	84
17. Planos de Contingências	85
18. Viabilidade Económico-financeira	86
19. Referências Bibliográficas	94
20. Anexos	97
Anexo 1 – Aplicação do modelo das 5 Forças de Porter no negócio da San Francisco	97
Anexo 2 – Questionário a utilizadores de óculos de sol.....	101
Anexo 3 – Tratamento de dados (questionário).....	105
Anexo 4 – Quadros financeiros – Sunglass Hut	118
Anexo 5 - Lista de <i>Website Builders</i> a considerar	121
Anexo 6 – Template do <i>website</i> da San Francisco.....	123
Anexo 7 – Template de exemplos de publicações a fazer pela San Francisco e seus parceiros	124
Anexo 8 – Estrutura de recursos humanos proposta para a San Francisco	129
Anexo 9 – Cálculos auxiliares à análise económico-financeira.....	130

V. Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz da Informação e Cumprimento

Figura 2 – Variáveis que influenciam o comportamento do consumidor

Figura 3 – Pirâmide das Necessidades de Maslow

Figura 4 – Logotipo San Francisco

Figura 5 – Unidades vendidas no Mercado Americano de Óculos de Sol, por género e idade.

Figura 6 – Razões fornecidas para a não utilização de óculos de sol

Figura 7 – Periodicidade de compra de óculos de sol (mulheres)

Figura 8 – Periodicidade de compra de óculos de sol (homens)

Figura 9 – Preço dos últimos óculos de sol comprados (em percentagem)

Figura 10 – Como pesquisa informação sobre óculos de sol quando quer comprar uns novos?

Figura 11 – Qual o factor mais importante na decisão de compra de uns novos óculos de sol?

Figura 12 – *Customer journey map*

Figura 13 – Razões para nem ponderar comprar óculos de sol online

Figura 14 – É leal a algum retalhista?

Figura 15 – É leal a alguma marca?

Figura 16 – Triângulo do posicionamento

Figura 17 – CPM, CPC e CTR média mundial (1ºT - 2018)

Figura 18 – Fórmula de cálculo dos *discounted cash-flow*

Figura 19 – Fórmula de cálculo da TIR

VI. Índice de quadros

- Quadro 1 – Síntese do Modelo das 5 Forças de Porter aplicado à indústria dos óculos de sol
- Quadro 2 – Características Genéricas do Mercado Total - Portugal
- Quadro 3 – Evolução das importações de produtos óticos para Portugal, em valor (milhares)
- Quadro 4 – Dimensão Total do Segmento de Mercado - Óculos de Sol - em Portugal
- Quadro 5 – Características genéricas dos concorrentes diretos da San Francisco
- Quadro 6 – Distribuição da faturação de algumas das principais cadeias por segmento de atividade, em % (2016)
- Quadro 7 – Análise dos fatores externos mais relevantes
- Quadro 8 – Análise dos fatores internos mais relevantes
- Quadro 9 – Cruzamento dos fatores externos com os internos (mais importantes)
- Quadro 10 – Tipo de comunicação dos dois tipos de concorrentes
- Quadro 11 – Critérios de definição dos alvos
- Quadro 12 – Posicionamento dos três principais concorrentes diretos
- Quadro 13 – Plano de programação de publicações
- Quadro 14 – Rúbricas das publicações semanais da San Francisco
- Quadro 15 – Perfil dos clientes (Modelo CANVAS)
- Quadro 16 – Resposta da empresa (Modelo CANVAS)
- Quadro 17 – Modelo CANVAS
- Quadro 18 – Cronograma de ações para a San Francisco
- Quadro 19 – *Balanced scorecard* para a San Francisco
- Quadro 20 – Planos de contingências
- Quadro 21 – Quadro 24 – Conversão de USD para EUR de CPM e CPC
- Quadro 22 – Projeção de impressões, *clicks* e compras dos anúncios on-line da San Francisco em 2019
- Quadro 23 – Fluxo das atividades operacionais
- Quadro 24 – Cálculo do VAL do projeto

VII. Lista de abreviações

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LDA – Limitada

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

ONG – Organização Não Governamental

PIB – Produto Interno Bruto

EUA – Estados Unidos da América

SKU – *Stock Keeping Unit*

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

C2C – *Consumer to consumer*

IPPR – *Internet Product Purchase Risk*

ROI – *Return on Investment*

SA – Sociedade Anónima

CPM – *Cost per mille (per 1000 impressions)*

CPC – *Cost per click*

CTR – *Click-through-rate*

1. Sumário Executivo

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio para avaliar a viabilidade económica do lançamento de uma nova marca de óculos de sol para o mercado nacional português, a San Francisco.

Inserido num setor bastante competitivo devido ao elevado número de diferentes concorrentes, o negócio é dominado pelas grandes cadeias internacionais, mas nos últimos anos, enquanto as lojas de rua tradicionais têm vindo a perder importância e a serem compradas pelas grandes cadeias, várias novas marcas independentes, apoiadas principalmente no comércio eletrónico, têm vindo a surgir e a roubar parte do mercado, sobretudo no segmento dos óculos de sol, um segmento menos especializado, mais ligado à moda e à aparência.

Além disto, o negócio é sazonal, fazendo as marcas a grande maioria das suas vendas na Primavera e Verão, sendo “obrigadas” a fazer descontos nas restantes estações do ano, facto que favorece as marcas que têm menores custos fixos, como rendas de espaços físicos.

Existem, no entanto, inúmeras oportunidades como, por exemplo, o elevado preço que a grande maioria das marcas cobra pelos seus óculos de sol, a estagnação dos concorrentes e a falta de inovação e diferenciação dos negócios. Para além disso o mercado total está em crescimento, e atualmente qualquer pessoa tem à sua disposição uma panóplia de ferramentas digitais a preços acessíveis, passíveis de serem utilizadas para criar e/ou gerir novas marcas, coincidindo com alterações nos hábitos de compra e consumo, cada vez mais digitais.

Assim, o modelo de negócio proposto, com objetivos estipulados a curto e médio prazo, e a definição de públicos-alvo específicos, assenta em definir um posicionamento que vá de encontro às necessidades do mercado e da empresa, apoiado por um plano de comunicação sobretudo digital, e em parcerias com outras marcas nacionais, de forma a criar uma marca que seja muito mais do que apenas isso, seja um conceito, um *lifestyle*.

Pretendendo posicionar a San Francisco como *cool* (a sua ideia central), as soluções apresentadas passam, entre outras, pela criação de uma grande notoriedade para a marca através, sobretudo, dos canais digitais, mas também com ações *offline* e *blended*, a criação de um plano comercial forte e de parcerias com outras marcas nacionais, para que possam unir esforços e ajudarem-se mutuamente. Como fatores críticos de sucesso são referidos o controlo

de custos, a localização das lojas (para as marcas que as têm), o preço, a variedade alargada e a comunicação das marcas.

O projeto termina com a apresentação da análise de viabilidade económico-financeira para determinar o quão exequível é o projeto, associada às ações propostas. O projeto terá um investimento inicial de 15.000€, não havendo fontes de financiamento externas associadas ao projeto, em virtude da capacidade de investimento manifestada pelos futuros sócios/gerentes.

É de salientar que segundo as projeções presentes neste último capítulo, será possível atingir o *break even point* logo no primeiro ano do projeto, o que significa que a empresa dará lucro desde o primeiro ano. Para além disto, prevê-se que a recuperação do investimento aconteça no quarto ano do projeto,

2. Revisão de Literatura

2.1. Empreendedorismo

Não é fácil definir ou encontrar um conceito universalmente aceite para empreendedorismo, segundo Audretsch et al. (2015), a palavra "empreendedorismo" implica muitas coisas diferentes: inovação, ideias, criatividade, desenvolvimento de novos empreendimentos, descobertas e crescimento económico, apenas para citar alguns.

Aparentemente, o termo “empreendedorismo” significa coisas diferentes para pessoas diferentes, incluindo estudiosos e líderes de pensamento em negócios e políticas, até a literatura académica (onde normalmente a compreensão mais profunda seria encontrada) está repleta de disparidades e até mesmo de contradições sobre o que é, e não é o empreendedorismo (Audretsch et al., 2015). Mas afinal por que é este termo tão difícil de definir?

Shane e Venkataraman (2000), promovem o empreendedorismo como a descoberta e exploração de oportunidades lucrativas. Em contraste, na definição de Parker, este apenas considera que os trabalhadores independentes constituem empreendedores (Parker, 2009 in Audretsch et al., 2015), sem qualquer alusão a lucro ou atividade comercial.

Já a Business Dictionary (BD, 2014) considera o empreendedorismo como "a capacidade e a vontade de desenvolver, organizar e gerir um empreendimento comercial, juntamente com quaisquer dos seus riscos, para obter lucro. O exemplo mais óbvio do empreendedorismo é o início de novos negócios.", e é exatamente para isso, que estou a trabalhar, começando por criar este plano de negócio, pois aprender sobre empreendedorismo exige exposição e envolvimento com as complexas fases do seu processo (Bell e Bell, 2016).

2.2. Marca

2.2.1. Conceito de marca

Ora bem no início de qualquer novo negócio, é preciso definir como o público vai identificar e reconhecer esta empresa de outras já existentes, é necessário assim criar uma nova marca.

Segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca é um “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço de um vendedor diferente dos de outros vendedores”.

Já Kotler e Keller (2006) vão mais longe e dizem que “uma marca é um produto ou serviço que adiciona dimensões que a diferenciam de alguma forma de outros produtos ou serviços designados para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis - relacionadas com o desempenho do produto da marca; ou podem ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis - relacionadas com o que a marca representa”.

Com a incorporação da parte intangível nesta definição, Kotler e Keller dão uma importância adicional às marcas, estas passam de algo “no papel”, para algo muito maior que isso, algumas delas no coração de alguns dos seus consumidores. Em Lendrevie et al. (2015), é referido que todos os sentidos físicos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, pois esta designa-se sob o conjunto (que deve ser coerente) de signos, formas, cores e mesmo sons. Quantos mais e melhor (de forma coerente) utilizados estes forem, mais fácil a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas feitas aos consumidores.

No mesmo livro, Lendrevie et al. (2015), identificam os diferentes tipos de marcas que existem:

1. A marca institucional que traduz a razão social da empresa, tornada marca da empresa ou marca corporativa.
2. A marca produto – pois a cada produto, ou gama, corresponde um posicionamento e uma marca específica.
3. A marca *umbrella* – para identificar várias categorias de produtos diferentes, contrariamente à anterior.
4. E outros tipos de marcas.

Sendo esta uma revisão de literatura para a criação de um plano de negócio, a temática de criação de uma marca será, dentro do espectro de *Branding*, o ponto mais abordado.

2.2.2. Criação de marca

Assim sendo, as marcas servem para identificar a empresa que faz/desenvolve cada produto, e permite que os consumidores, quer sejam indivíduos ou organizações, atribuam responsabilidade a esse fabricante ou até distribuidor (Kotler e Keller, 2006).

Por tal razão, a criação de uma nova marca deve ser um processo cuidado e ponderado, pois influenciará a reputação da empresa daí em diante. Uma marca, em última instância, acaba por

ser uma coisa que reside na cabeça dos consumidores, “é uma entidade preceptiva que está enraizada na realidade, mas que reflete percepções dos consumidores” (Kotler e Keller, 2006).

No livro, *Marketing Management*, Kotler e Keller (2006), listam alguns atributos das marcas mais fortes, e algumas vantagens de construir uma marca forte no mercado, entre eles estão:

Atributos

- A marca continua relevante;
- A marca excede-se em entregar os benefícios que o consumidor realmente valoriza;
- A estratégia de preço da marca é baseada nas percepções de valor dos consumidores;
- A marca está bem posicionada;
- A marca é consistente;
- A marca é dado um apoio apropriado e sustentado;
- O portfólio da marca e a sua hierarquia fazem sentido.

Vantagens

- Maior lealdade;
- Margens maiores;
- Resposta mais elástica do consumidor à diminuição de preço;
- Resposta mais inelástica do consumidor ao aumento de preço;
- Aumento da eficácia das comunicações de marketing;
- Possíveis oportunidades de licenciamento;
- Oportunidades adicionais de extensão de marca.

Na criação de uma nova marca, estes atributos acabam por ser “obrigatórios” se queremos que esta venha a ter sucesso. Também o são se queremos que seja possível beneficiar de todas as vantagens enumeradas em cima.

Segundo Nedergaard e Gyrd-Jones (2013) as marcas acabam por ser uma valiosa fonte de crescimento para as empresas, pois fornecem um senso de direção sobre como os portfólios de produtos podem ser ampliados com sucesso em novas categorias e mercados, pois é amplamente aceite que a “construção de uma marca forte permite que uma empresa gere ganhos maiores e erga barreiras à imitação e à concorrência” (Lee et al., 2016).

Segundo os últimos (Lee et al., 2016), a literatura existente destaca duas rotas possíveis, para alcançar o desempenho superior de marca - uma é a orientação para a marca, e a outra é a orientação para a inovação. Se uma empresa se concentrar apenas em fomentar uma das

orientações, negligenciando a outra, pode prejudicar as suas hipóteses de alcançar esta “performance de marca superior”.

Levar qualquer uma das orientações “à risca”, pode levar empresas a cometerem erros crassos para a sua sobrevivência. Uma empresa que se decida por uma excessiva orientação para marca pode vir a dispensar oportunidades de negócios por estas oportunidades não serem totalmente alinhadas com a identidade da sua marca, como aconteceu com a Kodak, que sempre insistiu nas tradicionais fotografias quando todas as outras marcas já estavam na era digital.

Quando as empresas se decidem pelo contrário, por uma excessiva orientação para a inovação, tantas inovações (novos produtos) podem desviá-los do seu *core business* ou da identidade da marca. A Krispy Kreme, por exemplo, numa tentativa de cortar custos, alterou a identidade da sua marca, que assentava em vender apenas produtos de elevada qualidade. Os seus clientes não gostaram da mudança, apesar da descida de preço, e a empresa foi obrigada a voltar atrás na decisão.

A San Francisco pretende criar uma marca forte para o mercado nacional português, cumprindo os atributos (listados em cima), para poder ter vantagem sobre outras marcas menos preparadas. Para tal, terá de se orientar tanto para a marca em si, como para a inovação, não descurando qualquer uma delas, para ser o mais forte possível. Para isto apostará, principalmente, nas novas tecnologias, cada vez mais importantes no mundo global em que vivemos atualmente, assim, os anúncios de televisão ou as tradicionais lojas de rua, com elevados custos fixos, serão substituídos, pelo menos a princípio, por uma comunicação quase totalmente on-line e uma aposta no comércio eletrónico, que é estudado já em seguida.

2.3. E-Commerce

2.3.1. Conceito de E-Commerce

E-Commerce vem de *Electronic Commerce*, em português, Comércio Eletrónico, e Zwass (1996) in Çelik e Yilmaz (2011), descreveu o comércio eletrónico como “compartilhar informações comerciais, preservando as transações comerciais e as relações realizadas com as redes de telecomunicações”. Mais tarde, os próprios Çelik e Yilmaz (2011) descreveram o comércio eletrónico como fazer transações de produção, apresentação, venda, seguros, distribuição e pagamento de bens e serviços no domínio eletrónico.

Atualmente, segundo a AMA, é um “termo que se refere a uma grande variedade de modelos de negócio baseados na Internet. Normalmente, uma estratégia de comércio eletrônico incorpora vários elementos do marketing-mix para direcionar os utilizadores para um *website* com a finalidade de comprar um produto ou um serviço”.

Lewis (2000) in Cha (2011), diz que os modelos de negócio on-line podem ser classificados em quatro tipos:

1. Publicidade (advertising)
2. Comércio eletrônico
3. Intermediação
4. Serviços

Segundo esta lógica, o comércio eletrônico seria já um modelo entre quatro tipos de modelos de negócio on-line. De entre esses quatro modelos, embora a publicidade tenha sido o tipo de modelo de negócio mais comum e predominante a princípio, o setor de comércio eletrônico mostrou um crescimento constante e estável logo de seguida (Lewis, 2000 in Cha, 2011). Dentro deste modelo de negócio, comércio eletrônico, ao contrário dos canais de vendas tradicionais, as empresas que utilizam estes canais de venda on-line, para gerar receita, podem não só vender produtos reais, como também produtos virtuais. Mas qual a diferença entre estes?

- “Produtos reais” são bens ou serviços que podem ser utilizados off-line, não interessando se estes produtos/serviços foram comprados on-line ou off-line. Exemplos de produtos reais são livros, móveis, computadores, bilhetes de avião, etc.
- “Produtos virtuais” são produtos ou serviços cuja compra e utilização estão restringidos a um espaço on-line particular, contrariamente aos “produtos reais”. Alguns exemplos destes produtos são avatares, animais de estimação virtuais, layouts para perfis numa página Web específica ou ainda músicas que só possam ser ouvidas num determinado programa ou página web (Cha, 2011).

Segundo a história, o mundo cada vez evolui mais rapidamente, e isso é comprovado neste modelo de negócio, ou tipo de modelo de negócio, o comércio eletrônico, pois apesar de ser um conceito popularmente conhecido à poucas décadas, tem uma evolução notável desde a sua primeira utilização.

2.3.2. Evolução do E-commerce

Hyman (2012) in Ganesan (2015) começa por dizer que “as vendas através de canais de marketing (por exemplo, grossistas, retalhistas, *franchisings*)” representam aproximadamente um terço do PIB (produto interno bruto) mundial.

Para alcançar tal parcela de vendas globais, os diferentes canais de marketing tiveram que se adaptar a mudanças significativas ao longo dos anos no ambiente dos negócios, como a mudança para economias baseadas em serviços, o desenvolvimento de novos formatos de canais, desenvolvimento de tecnologias de comércio eletrónico e do uso potencial de *big data* para melhor entender o consumidor, bem como o aumento de compras on-line e a globalização contínua dos mercados e dos negócios (Ganesan et al., 2015).

Atualmente, dois dos seis maiores retalhistas do Mundo são, na sua génese, completamente eletrónicos, o 3o da lista é a Amazon e o 6o Alibaba (Forbes, 2017), e tudo indica que continuarão a crescer e subirão ainda mais lugares num futuro próximo.

Por isto, Marc Andreessen (Sarah Lacy, 2013) prevê a morte do retalho tradicional enquanto o comércio eletrónico lhe ganha vantagem.

Andreessen diz que “os retalhistas vão sair do mercado e o comércio eletrónico vai-se tornar o lugar onde todos compram. Vocês não terão outra escolha”, depois continua por dizer que “as cadeias de retalho são uma estrutura económica fundamentalmente improvável se houver uma alternativa viável. Vocês combinam o custo fixo do imobiliário com o inventário, e colocam cada retalhista numa posição altamente alavancada. Poucos podem sobreviver a um declínio de 20 a 30% nas receitas. Não faz sentido nenhum ter todas essas coisas em prateleiras. Existe fundamentalmente um modelo melhor”.

De et al. (2018) têm uma abordagem diferente, apesar de no mesmo sentido. Estes dizem que as suas descobertas sugerem que os gerentes devem incentivar os consumidores a adotarem recursos tecnológicos inovadores, como diferentes tipos de tecnologias na internet, assistentes pessoais e aplicações (apps), porque o uso de tais tecnologias está geralmente associado a um nível mais alto de vendas.

Mas nem tudo é vantajoso no comércio eletrónico, Andy Dunn (2013) afirma que a alegria da experiência do consumidor se perde no on-line, e salienta no seu artigo, de que ao longo de duas décadas de comércio eletrónico nos EUA, apenas apareceram duas empresas independentes de comércio eletrónico de valor significativo (Amazon e eBay).

Mas se mais empresas relevantes vierem a aparecer, vão demorar mais a vingar. Neste novo modelo de comércio eletrônico (**E-Commerce 2.0**), há uma diferença significativa da era Amazon, que esteve presente desde o princípio do comércio eletrônico (**E-Commerce 1.0**), estas novas empresas, não conseguindo competir com os gigantes no seu próprio jogo, por estes serem demasiado poderosos, são obrigadas a adotar uma nova abordagem.

Nesta nova abordagem, as empresas não podem simplesmente escalar adicionando mais e mais SKUs (Stock Keeping Unit), como fez a Amazon desde o princípio, permitindo-lhe crescer a uma velocidade de 5x de ano para ano, tornando-se rapidamente na empresa a temer neste sector. Esta próxima geração de empresas de comércio eletrônico é tanto sobre o que se inclui, como o que se exclui.

A primeira geração de empresas de comércio eletrônico (E-commerce 1.0), por falta de alternativas nessa altura, podia apoiar-se em bons produtos, apresentando-os sem grande cuidado, e ir crescendo adicionando mais e mais produtos ao seu portfólio. A nova geração de empresas de comércio eletrônico (E-commerce 2.0), tem de ter o seu sortido de produtos, ou portfólio, como prioridade, mas não só. Não podem apenas escolher que tipo de produtos querem ter à venda no seu *website*, mas também como querem exibi-los, e comunicá-los.

Para além disto, atualmente, estar presente no on-line e ter serviço de comércio eletrônico já não é suficiente. Bell et al. (2014), dizem que, agora, os clientes de retalho já são “**omnicanal**” nas suas perspetivas e comportamentos – “usam canais de retalho on-line e off-line facilmente, não em exclusivo, mas para se completarem. Para prosperar neste novo ambiente, os retalhistas, de todos os tipos, devem reexaminar as suas estratégias para fornecer informações e produtos aos clientes de uma nova forma”.

Como é possível observar na figura 1, atualmente, num retalhista que opere “omnicanalmente”, os clientes podem visitar as lojas fisicamente para obter informações sobre os seus produtos, ou podem obter essas informações remotamente, através dos seus computadores ou até telemóveis. Depois disso, podem levantar as suas compras numa loja, ou ter as compras entregues em casa, mesmo que estas tenham sido compradas pelo cliente, fisicamente, numa loja da marca. Ou seja, o comércio eletrônico evoluiu, e hoje em dia não é obrigatório fazer todo o processo de compra on-line, ou todo o processo off-line, pode-se combinar partes on-line com outras off-line.

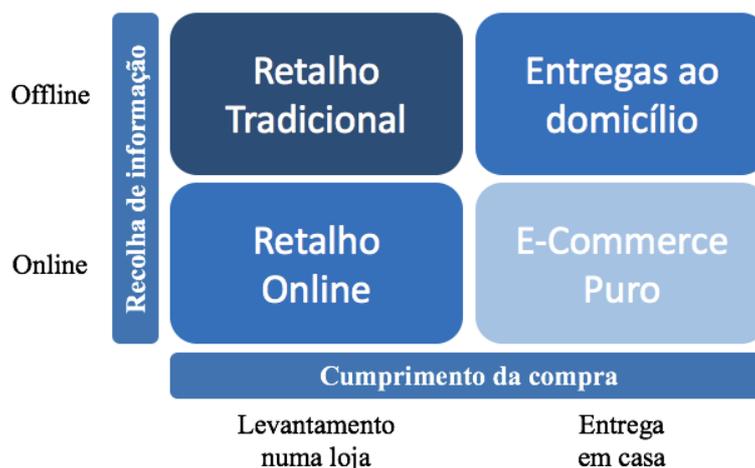


Figura 1 – Matriz da Informação e Cumprimento
 FONTE: Bell et al., (2014)

Para além disto, as redes sociais on-line oferecem aos retalhistas on-line oportunidades notáveis para construírem as suas marcas e promoverem e venderem os seus produtos (Wang et al., 2013). Redes sociais, como o *Facebook* ou o *Instagram*, estão rapidamente a transformar-se em lojas de comércio eletrónico, passando a prestar este serviço, ou a servir de plataforma de comércio eletrónico C2C (*Consumer to consumer*).

Mas o processo não acaba quando a venda é feita. É importante para as marcas desenvolverem a lealdade do consumidor e o seu valor de vida útil. Na opinião de Barrutia et al. (2016), os sites podem ser considerados plataformas de aprendizagem, mas da mesma forma, as empresas também devem prestar atenção aos fóruns dos seus consumidores, nos quais estes aperfeiçoam os seus conhecimentos na compra de produtos, bem como no seu uso, utilização, modificação e/ou reparo do mesmo.

Além disso, uma empresa ainda pode desenvolver conteúdos e compartilhá-los com os seus consumidores utilizando o seu site ou outros sites com esse propósito, como o e-how.com, fóruns de discussão de clientes ou vídeos do YouTube (Barrutia et al., 2016).

Como é possível ver-se pelos últimos parágrafos, nos últimos anos tem-se vindo a intensificar a preocupação das empresas com os seus consumidores. Com o aparecimento de milhares de novas empresas todos os dias, a concorrência é cada vez maior, e os consumidores vêm a ficar cada vez mais exigentes, não querendo apenas um bom produto, mas também uma boa experiência de compra, bom atendimento, seja on-line, seja off-line, bom serviço ao cliente (pós-compra), tudo, num só. Assim, o estudo do comportamento dos consumidores é cada vez mais intenso e levado cada vez mais a sério pelas empresas.

2.4. Comportamento de consumidor

2.4.1. Conceito e evolução de comportamento de consumidor

Como referido em cima, o estudo do comportamento de consumidor como ciência ligada ao marketing e à publicidade é cada vez mais importante. Há cerca de 50 anos escrevia-se que o estudo do comportamento humano tem sido, caracteristicamente, do domínio da psicologia. Na medida em que a psicologia moderna tem sido tão profundamente afetada e estruturada pela pesquisa e escrita de Sigmund Freud, não admira que as suas ideias tenham vindo a dominar quase exclusivamente as ideias e o pensamento de *marketeers* no que toca a comportamento de consumidor (Markin, 1970).

Um responsável de marketing deve compreender, explicar e prever os comportamentos dos seus públicos-alvo, apoiando-se nas diversas teorias e modelos de comportamentos do consumidor. Existem, com efeito, neste domínio, numerosas abordagens que deram origem a várias escolas.

Nos anos 60, do século XX, vimos desenvolver-se o estudo das motivações, passando depois o pendor para as investigações sobre as variáveis que descrevem as atitudes dos consumidores e a sua personalidade; nos anos 70 e 80, assistimos ao desenvolvimento das análises em termos de estilos de vida; nos anos 90, nos bens de grande consumo, e graças à conjugação de *scanners* e cartões de cliente, foi possível começar a analisar o ato da compra. No início do século XXI, começou em força o estudo dos comportamentos de compra dos consumidores, por parte das empresas, e viu-se um crescimento de programas de fidelização por parte destas. “Estas diferentes abordagens não são exclusivas, mas complementares, pois cada uma traz consigo um esclarecimento particular” (Lendrevie et al., 2015).

Atualmente, toda esta evolução pode, e deve ser, como referido em cima, utilizada em conjunto para melhor se compreender o comportamento de compra dos consumidores, assim, é possível ver na figura 2, algumas das muitas variáveis que influenciam o comportamento de compra do consumidor, e que são utilizadas e estudadas hoje em dia por parte das empresas.



Figura 2 – Variáveis que influenciam o comportamento do consumidor
 FONTE: Lendrevie et al. (2015)

Neste sentido, um *marketeer* tem muitas abordagens diferentes que pode, e deve tentar compreender e utilizar, em conjunto, para melhor perceber, e assim, melhor servir o seu consumidor final. É necessário estudar as variáveis explicativas individuais, como as necessidades, que Maslow dividiu em cinco grandes categorias (Figura 3). Maslow diz que as necessidades estão hierarquizadas, o que significa que “um consumidor passa para uma necessidade n + 1 sempre que a necessidade de ordem n foi satisfeita” (Lendrevie et al., 2015). Esta teoria é obviamente discutível.



Figura 3 – Pirâmide das Necessidades de Maslow
 FONTE: Lendrevie et al. (2015)

Também é importante estudar as características permanentes dos indivíduos, como a personalidade, Lendrevie et al. (2015) descrevem esta como o que diferencia os indivíduos na sua forma de reagir a uma mesma situação. Conhecer a personalidade de um indivíduo pode, assim, ser um meio de prever o seu comportamento.

Por fim, também as variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas são importantes, pois o comportamento de compra de um indivíduo não pode ser explicado unicamente a partir das suas variáveis pessoais. Como um indivíduo vive em interação com outras pessoas, estas também o influenciam. Em Lendrevie et al. (2015) é referido que, estas outras pessoas que vivem em interação, num dado momento, “estão ligadas entre si por relações de qualquer forma (grupos), estes grupos determinam, em parte, o comportamento e as atitudes dos seus membros”.

2.4.2. Comportamento de consumidor nos dias de hoje

No mundo tecnológico e global em que vivemos atualmente, quase todas as empresas tentam estudar o seu consumidor. Tentam não só conseguir o máximo de informação possível sobre os seus consumidores potenciais, mas também tratar essa informação e dar-lhe uso para que, em última instância, essa informação se traduza em receita e lucro para a empresa. Assim, as maiores empresas agregam hoje informação de tudo o que fazemos nos seus sites, o que procuramos, o que vimos, produtos similares, quando desistimos de uma compra, como reagimos a certas informações que nos decidem mostrar (He e Oppewal, 2017), basicamente estudam e avaliam todos os aspetos relacionados com os seus produtos, consumidores, ou a relação entre eles.

Mas não só on-line, também as empresas de retalho tradicional estudam o seu consumidor de todas as maneiras que conseguem, estas sabem p.e. que os seus consumidores podem fazer “inferências sobre o número de pessoas que entraram em contato com os produtos” (Castro et al., 2013). Em contraste com a sabedoria comum, de que os produtos se tornam mais valiosos quando há menos produtos desse tipo (iguais), Castro et al. (2013) diz que “os consumidores podem diminuir a sua probabilidade de compra quando confrontados com um produto exposto numa prateleira desorganizada, com apenas um produto de uma marca familiar. Aquando da escolha entre dois produtos similares em que um tenha o seu lugar na prateleira arrumado e composto (com vários produtos iguais), e outro que esteja apenas um produto e desarrumado,

a raridade do segundo, em vez de o tornar um produto mais atraente, neste caso particular, torna-o muito menos desejável” (Castro et al., 2013).

O estudo do comportamento do consumidor foi assim, de certa forma, alargado a todo o tipo de empresas no Mundo, umas mais do que outras, dependendo do capital que têm para o fazer. Mas voltando a empresas de retalho on-line (como a San Francisco espera conseguir vir a ser), estas conseguem estudar um grande número de aspetos hoje em dia, devido ao grande avanço do estudo desta área. Conseguem por exemplo analisar se devem ou não disponibilizar, aos visitantes dos seus sites, informações sobre vendas e nível de stock, se devem apostar em fazer ofertas (brindes) ou reduções de preço para incentivar a compra de certos produtos (promoções), ou qual o IPPR (*Internet Product Purchase Risk*) dos seus produtos, ou dos produtos à venda no seu site.

Relativamente à primeira, certos retalhistas decidem disponibilizar informações sobre vendas e nível de stock para os seus clientes nos seus sites (p.e. sites que vendem passagens aéreas podem mostrar que, a um determinado preço, restam apenas dois bilhetes). Isto sugere que os retalhistas podem exibir, estrategicamente, “informações sobre vendas e nível de stock para construir e reforçar a perceção do consumidor sobre a popularidade e a qualidade do produto e, ao fazê-lo, podem influenciar as decisões de compra do consumidor” (He e Oppewal, 2017).

Para além destas informações disponibilizadas aquando da compra, também há retalhistas que fazem ofertas ou reduções de preço para incentivar a compra dos seus produtos, em Breugelmans et al. (2017), estes dizem que descobriram que o uso de promoções com prémios (p.e. o *Happy Meal* da McDonalds, que vem com um brinquedo grátis), geram sistematicamente menores efeitos de compra do que reduções de preço equivalentes, tanto na escolha, como principalmente ao nível da quantidade, pois “os efeitos quantitativos de um prémio são quase insignificantes, pois estes são menos propensos a induzir a aceleração da quantidade, em comparação com os cortes de preços, porque o valor marginal de um presente diminui com cada unidade adicional. No entanto, o menor impacto nas vendas de um prémio pode ser compensado por uma vantagem de custo” (Breugelmans et al., 2017).

Estas descobertas podem ser motivadas por mecanismos que só se manifestam com decisões de compra, e apenas são conhecidos porque estas marcas estudam os seus consumidores. Ainda em Breugelmans et al. (2017), é referido que comparado a um corte de preço, um prémio pode ser percebido como mais manipulativo e, portanto, provocar uma reação mais forte e negativa

por parte do consumidor, o que faz com que este esteja mais inclinado a não escolher o produto promovido.

Diversos estudos dizem que, se um consumidor duvida de sua capacidade de avaliar um produto on-line, ou acredita que a Internet não é um lugar seguro para comprar, é muito provável que não faça a compra on-line (Ashill et al., 2011), o que faz todo o sentido.

Mas mais que isso, perceberam que alguns tipos de produtos são percebidos como mais arriscados para comprar on-line do que outros, e que as percepções de risco em relação a compras on-line variam muito, também entre indivíduos, “em forma de relação quadrática”, ou seja, aqueles com experiência de compra na categoria de produto apresentam um IPPR mais baixo do que aqueles com relativamente pouca ou nenhuma experiência, mas os compradores frequentes apresentaram níveis significativamente mais altos de risco do que os compradores moderados (Ashill et al., 2011). Isto pode explicar porque em modelos de negócio aparentemente robustos, como o Mortgage.com (foi à falência apenas dois meses depois de conseguir angariar \$60 milhões em capital, porque os consumidores acharam que comprar uma hipoteca de uma empresa relativamente nova on-line era arriscado (Barnett, 2000 in Ashill et al., 2011)), os seus consumidores não repetem a compra, pois não reduzem as percepções de risco ao longo do tempo (Ashill et al., 2011).

Numa visão contrária a esta, com tantos estudos, e estudos tão profundos por parte das empresas, devem também os consumidores começar a exigir mais destas?

Por exemplo, a transparência de custos não é uma ideia nova, mas é uma ideia com grande potencial, principalmente a nível global. Para a maioria dos consumidores, justo significa os custos reais do vendedor mais um prémio (valor acrescentado pela empresa) razoável, na medida em que os compradores podem, e sabem, determinar o que é um preço justo, podem tentar encontrar o melhor negócio disponível para evitar pagar em excesso, na compra de marcas cujos preços estejam claramente exagerados (Dwivedi et al., 2015).

Muitas empresas não respeitam os seus consumidores e não tentam servi-los da melhor maneira, com diversos casos de compra ou venda de informações sobre clientes de forma ilegal a virem a público no passado recente. Mas agora, com as plataformas on-line, a sua propagação e assim, o impacto para a empresa, são maximizados, pois a audiência é muito maior (Grégoire et al., 2018).

À medida que as empresas foram alargando o uso das redes sociais para promoverem os seus produtos, os clientes insatisfeitos, seguiram o seu exemplo, reclamando também on-line, e

como estas plataformas são ferramentas muito poderosas para resolver as suas queixas, os gerentes precisam de adotar uma abordagem ativa para lidar com estas reclamações on-line, ou melhor ainda, para as evitar (Grégoire et al., 2018).

3. A Marca San Francisco

3.1. Breve caracterização da organização

A San Francisco é um projeto em desenvolvimento, assim a empresa ainda não se encontra formada. Será uma sociedade por quotas, com duas quotas de 50% cada, que irão pertencer aos dois gerentes da empresa. Estes irão investir 7.500€ cada, do seu dinheiro pessoal (o mínimo para sociedades deste tipo em Portugal é de 5.000€) para a criação de tal sociedade/empresa.

A sede da empresa será em Lisboa, será criada em março de 2019 e iniciará a sua atividade no mesmo mês, logo após a sua criação.

3.2. Produtos

A San Francisco iniciará a sua atividade focando-se na venda de apenas um tipo de produto, óculos de sol, apresentará várias gamas, e vários modelos de óculos dentro de cada gama, com diferentes cores para ambos os géneros.

Um aumento no tipo de produtos a vender pela marca pode ser equacionado no futuro, conforme o sucesso que esta vá tendo com os produtos que já vende.

3.3. A marca

Quanto aos elementos da marca San Francisco, que no seu conjunto lhe irão conferir a sua identidade, esta terá o seu nome – *San Francisco* – e o seu logotipo, aqui apresentado à direita.

Este logotipo será utilizado nas bolsas de proteção dos óculos de sol (oferta na compra de qualquer produto da marca), em preto (como apresentado) ou em branco, e apenas nestas duas cores.



Figura 4 – Logotipo San Francisco

4. Visão, Missão e Valores da Organização

Visão

O objetivo da San Francisco é ser a maior vendedora de óculos de sol independente (das grandes cadeias) em Portugal, mas não de qualquer maneira, queremos atingir tal lugar apoiando-nos em três pilares, que serão a qualidade, a variedade e um preço justo.

Missão

Ajudar os nossos clientes a viver uma vida melhor, mais alegre, mais divertida, mais confortável, mais despreocupada.

Valores da Organização

- Ética
- Transparência
- Respeito
- Simplicidade
- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Inovação
- Busca pela excelência

A San Francisco quer assim, vender os melhores óculos de sol que conseguir, numa variedade alargada, e vendê-los a um preço justo, para que ambas as partes fiquem contentes com a troca.

Desta forma, a comunicação da marca passará por tentar ajudar todos os clientes da San Francisco a viver uma vida melhor.

Sempre pautados pelos valores em cima enunciados, porque sem os respeitar, nada do resto interessa.

5. Contexto e tendência a nível internacional

O setor ótico tem como principais objetivos os cuidados primários da saúde visual. Este setor disponibiliza aos seus clientes a oferta dos seguintes produtos:

- Lentes oftálmicas;
- Lentes de contato;
- Armações;
- Óculos de sol.

Embora neste setor se comercializem produtos prescritos por oftalmologistas, como é o caso das lentes oftálmicas, o que nos levaria a concluir que este setor está ligado à área de saúde, existe um vazio na legislação portuguesa, que não os reconhece como tal.

Segundo dados revelados pela Associação Nacional dos Óticos (portuguesa), são postos em causa, a nível mundial, 200 mil postos de trabalho por causa da contrafação; nove por cento dos produtos óticos que circulam no mundo são contrafeitos e, nos primeiros seis meses do ano de 2010, só o valor da contrafação de óculos atingiu os 120 mil euros em Portugal, resultados que têm vindo a diminuir face à intervenção da ASAE.

A partir da figura 5, em baixo, que mostra as unidades vendidas no mercado americano de óculos de sol (o maior mercado de óculos de sol no mundo), por género e idade, conseguimos ver que as mulheres, neste mercado, compram mais óculos de sol que os homens, mais 11,5 milhões de unidades no mês de setembro de 2016, para ser mais exato.

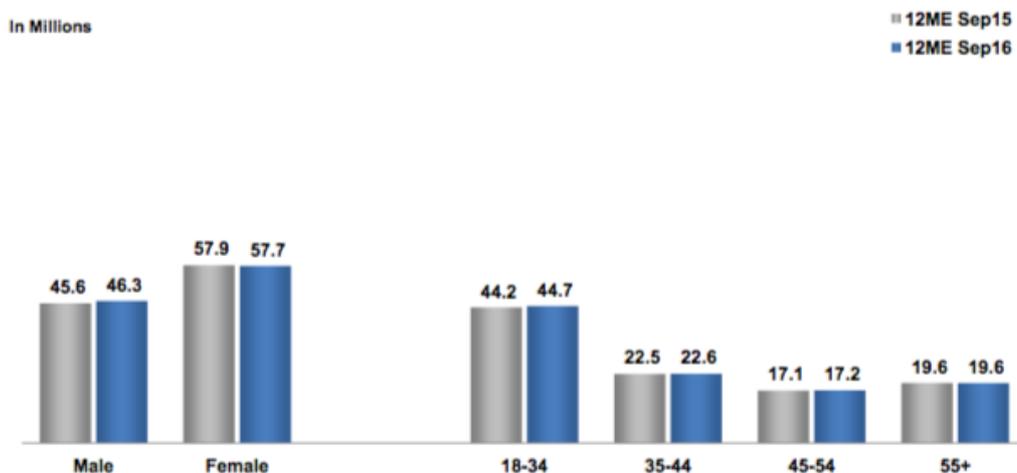


Figura 5 – Unidades vendidas no Mercado Americano de Óculos de Sol, por género e idade.
 FONTE: VisionWatch – The Vision Council Member Benefit Report

Quanto à idade, o primeiro escalão, ou a população com idade compreendida entre os 18 e os 34 anos, foram os maiores compradores, com 44,7 milhões de unidades naquele mês; seguiu-se o escalão dos 35 aos 44 anos, com 22,6 milhões de óculos de sol; depois as pessoas com mais de 55 anos, com 19,6 milhões; e por fim o escalão dos 45 aos 54 anos, com apenas 17,2 milhões de unidades compradas nesse mês.

Conseguimos perceber então, que ao contrário do que acontece com óculos oftálmicos, pelo menos no maior mercado de óculos de sol do mundo, os escalões mais novos, são quem compra mais óculos de sol.

Segundo o estudo Luxottica Research Report (2012), conduzido também nos EUA, metade das pessoas que responderam ao estudo disseram que não utilizavam óculos de sol regularmente porque se esqueciam, e apenas uma em seis citou razões médicas/de saúde para a sua utilização deste tipo de óculos.

Para além disso, foi possível tirar outras conclusões deste estudo:

- 20% respondeu que não acredita estar, regularmente, em risco de exposição solar;
- Mais de 10% disse que não utilizava qualquer proteção para os seus olhos;
- Apesar de 73% admitir que usa óculos de sol (mais ou menos vezes), apenas 58% compra tais tipos de óculos para os seus filhos;
- Para funcionalidade, pessoas compram óculos de sol para desportos de inverno, conduzir, ou para viagens de férias para países tropicais;

- Mais de 55% dos adultos nos EUA perde ou estraga óculos de sol todos os anos, principalmente nos seus carros.

6. Análise Externa

6.1. Meio envolvente

Para o estudo do meio envolvente externo da empresa, foi realizada uma análise PESTAL, isto é, da envolvente política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal.

6.1.1. *Envolvente política*

Portugal vive atualmente com bastante estabilidade governativa, com um Presidente da República ativo e participativo, o que permite assim alinhar a definição das políticas nacionais com o governo, onde está o Partido Socialista, com o apoio do PCP, BE e PEV. Após a derrota clara do PSD nas eleições autárquicas de 2017, a sua liderança mudou, estando agora Rui Rio à frente do maior partido da oposição à gerigonça.

6.1.2. *Envolvente económica*

A economia portuguesa tem vindo a recuperar na última década da crise financeira que começou em 2008, a princípio grandes cortes tiveram de ser feitos, afetando o poder de compra dos portugueses, mas nos últimos anos a economia em Portugal tem reagido bem e muitos já falam de Portugal estar, finalmente, a deixar a crise para trás. O Produto Interno Bruto (PIB) tinha crescido 1,5% em 2016, segundo o Banco de Portugal (2018). Já em 2017, a economia portuguesa cresceu 2,7% revela o Instituto Nacional de Estatística, “esta evolução resultou do aumento do contributo da procura interna, refletindo principalmente a aceleração do investimento, uma vez que a procura externa líquida apresentou um contributo idêntico ao registado em 2016” (INE, 2018). Segundo as projeções do Banco de Portugal (2018), a economia voltará a desacelerar lentamente este crescimento nos anos próximos, chegando a um crescimento na ordem dos 1,7% em 2020, equiparado à restante área Euro.

Ainda de acordo com o Banco de Portugal (2018), o mercado de trabalho está também em fase de recuperação gradual, enquanto que em 2016 acabamos o ano com uma taxa de desemprego na ordem dos 11,1%, as projeções deste apontam para que Portugal tenha fechado o ano 2017

com uma redução de 2,2% em relação ao período homólogo, e para que a taxa de desemprego se mantenha nos dois dígitos, e até desça, agora em 2018.

O consumo privado cresceu 2,2% em 2017 e a inflação, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverá manter-se positiva nos próximos anos tendo sido em dezembro de 2017 de 1,6% (Banco de Portugal, 2018).

Para além disto, o índice de envelhecimento da população em Portugal nunca esteve tão elevado, este mede quantos idosos existem por cada 100 jovens, e em 2016 encontrava-se nos 148,7%, tendo vindo a aumentar todos os anos desde 1960, acompanhando o aumento da esperança média de vida que em 2015 já se encontrava nos 81,3 anos (PORDATA, 2017).

6.1.3. Envoltente sociocultural

O indicador de confiança dos Consumidores estabilizou em dezembro, após ter aumentado nos dois meses anteriores (INE, 2018), mas o Rendimento médio disponível das famílias, apesar de ter subido de 2015 para 2016, é ainda baixo comparado com outros países Europeus, 30.685€ (PORDATA, 2017).

A diferença de rendimentos entre quem ganha mais e quem ganha menos acentuou-se no período de crise, e não há sinais de inversão de tendência.

Quanto a questões ambientais, estas cada vez têm maior importância em Portugal, com ações a decorrer para a limpeza de praias afetadas, festivais a trocarem vender bebidas nos comuns copos de plástico por copos reutilizáveis e até a proibição da entrada de certos veículos nos centros das grandes cidades, como Lisboa.

Para além disso, o partido PAN (Pessoas, Animais, Natureza), obteve 57.995 votos (1,04%) nas eleições legislativas de 2011, tornando-se a 7.^a força política em Portugal (6.^a em distritos como Lisboa, Setúbal e Faro) e quase elegendo um deputado por Lisboa. Ao ultrapassar a barreira dos 50.000 votos, o partido garantiu uma subvenção estatal.

6.1.4. Envoltente tecnológica

Segundo a PORDATA (2018), desde 1997 que o número de assinantes de acesso à internet em Portugal tem vindo a subir, encontrando-se em 2016 acima dos 3.350 mil. Mas este número é muito inferior aos 5,9 milhões de utilizadores de internet em Portugal que o estudo Bareme

Internet (Marktest, 2017), um valor que representa 68.8% (crescimento de 1,8% no último ano) do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos. Este crescimento tem-se revelado muito importante para as marcas a atuar no mercado português pois tem permitido, cada vez mais, aproveitar este novo canal, não só como fonte de informação para os seus consumidores, mas também como ferramenta para melhor vender e comunicar com eles.

Para além disso, veio também alterar os modelos de negócio existentes, os hábitos de consumo e de distribuição, e inserir as empresas num contexto global cada vez mais competitivo, segundo os dados do mais recente European Ecommerce Report, divulgado pela Ecommerce Europe, as receitas das compras online europeias cresceram 14% ao longo de 2017, até atingirem os 602 mil milhões de euros.

Embora o número de pessoas que faz compras pela Internet em Portugal continue abaixo da média da União Europeia, tem vindo a aumentar todos os anos, situando-se nos 34% em 2017 (INE, 2017). Entre os bens ou serviços comprados ou encomendados contam-se roupas e artigos de desporto (60%), férias (42%), bilhetes de transporte (41%) ou bilhetes para jogos ou espetáculos (32%).

Os dispositivos móveis já são os preferidos para aceder à Internet, sendo usados por 79% das pessoas. As pessoas até aos 34 anos e com formação superior são a classe etária onde o acesso é mais prevalente, e em termos geográficos, a área metropolitana de Lisboa é a região com mais prevalência de Internet em casa, com 86% de presença, e em 97% das casas com acesso há crianças (INE, 2017).

6.1.5. *Envolvente ambiental*

Os consumidores, essencialmente os mais jovens, revelam dar cada vez mais importância às questões sociais e ambientais identificando-se com as empresas que apresentam propósitos sociais e ambientais.

6.1.6. *Envolvente legal*

Portugal deu um passo importante quando criou a iniciativa “empresa na hora”, onde passou a ser possível a constituição de sociedades num único balcão e de forma imediata (empresa na hora, 2018). Mas mesmo assim, continuamos a ser um país com demasiadas regras e sobretudo burocracia que só fragiliza o crescimento das pequenas empresas. Quando os casos jurídicos

não são simples, a resolução é muito complicada com uma grande incerteza no desfecho, pode-se prolongar durante anos, existem muitos recursos. Por isso muitos investidores fogem de Portugal (Goodi, 2018).

6.2. Atratividade da Indústria/Sector

6.2.1. Análise das 5 Forças de Porter

A análise da atratividade do setor foi realizada com a aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter. Esta análise revelou um nível de atratividade do sector médio, fruto do elevado número de empresas concorrentes existentes, da não existência de produtos substitutos, dos reduzidos custos de mudança para os clientes, do elevado grau de diferenciação dos produtos comprados e vendidos pela indústria, entre outros.

A síntese pode ser consultada no quadro 6, em baixo, e a análise é apresentada na íntegra no Anexo 1.

Força competitiva	MÉDIA
Ameaça de entrada de novos competidores	2,80
Ameaça de produtos substitutos	1,00
Poder negocial dos fornecedores	2,67
Poder negocial dos clientes	2,11
Rivalidade entre as empresas da indústria	2,75
Avaliação global	2,27

Quadro 1 – Síntese do Modelo das 5 Forças de Porter aplicado à indústria dos óculos de sol

6.3. Mercado

6.3.1. Caracterização genérica do mercado da ótica

O mercado da ótica tem crescido nos últimos anos na Europa, e os dados para Portugal são ainda mais positivos, com um crescimento mais acentuado. As últimas previsões de evolução do mercado no nosso país, de 2016 para 2017, em valor, são de um aumento de 4,2% do mercado, para €495 Milhões; para 2018, a previsão é de um aumento de 3,0% para €510 Milhões (Informa, 2017).

O mercado da ótica português valia €415 Milhões em 2014, e apresentou aumentos bastantes significativos nos anos seguintes (2015, 2016), num passado mais recente a taxa de crescimento tem diminuído, mas o crescimento tem-se mantido (Informa, 2017).

É possível observar no quadro 7, que as grandes cadeias, muitas delas internacionais, dominam o mercado ótico em Portugal, pois estas representam 95,6% das vendas (em valor) e 93,7% do nº total de lojas óticas em Portugal, e com tendência para aumentarem estas percentagens (Informa, 2017).

Características Genéricas do Mercado Total - Portugal						
Características Genéricas	Evolução			Previsão		
	2014	2015	2016	↗	=	↘
1. Dimensão total						
- Volume de Vendas (Milhões €)	415	448	475	X		
- Tx.de crescimento das Vendas	4,3%	8,0%	6,0%			X
- Repartição das vendas por tipo de distribuidor						
- Grandes cadeias	↗	↗	95,6%	X		
- Independentes	↘	↘	4,4%			X
2. Caracterização dos circuitos de distribuição						
- Número total de distribuidores	1.580	1.630	1.700	X		

- Tx. de crescimento do nº total de distribuidores	-0,6%	3,2%	4,3%			X
- Tipo de distribuidor						
- Grandes cadeias	↗	↗	93,7%	X		
- Independentes	↘	↘	6,3%			X

Quadro 2 - Características Genéricas do Mercado Total - Portugal
 FONTE: Informa (2017)

Ainda segundo o estudo da Informa (2017), a previsão quanto ao número total de distribuidores em território nacional, também é de que continue a aumentar, apesar de a um ritmo mais lento do que o que tem sido norma nos últimos anos.

Para além disto, as vendas deste tipo de produto não estão geograficamente repartidas por igual em todo o país, Lisboa é o distrito com maior percentagem das vendas (21%), seguida do Porto com 14%, Braga e Setúbal, ambos com 8%, seguindo-se Aveiro (7%), Faro (6%), Santarém (5%), e por fim, todos os outros distritos com <5% do total das vendas a nível nacional (Informa, 2017).

6.3.2. Caracterização genérica do segmento de mercado - óculos de sol

Quanto apenas à indústria dos óculos de sol, o Statistic Brain Research Institute (2016), avaliou o mercado a nível mundial nos \$3.596 Milhões para 2016, com previsão de crescimento para o ano seguinte. O mesmo estudo também menciona que as vendas online deste produto ainda só representam 6% das vendas totais.

No que toca à evolução deste submercado em território nacional, a evolução das importações de óculos de sol para Portugal tem vindo a crescer em quantidade, de ano para ano, representando cerca de 23,6% do total das importações para o mercado ótico em 2016, a segunda maior categoria a seguir às lentes oftálmicas (Informa, 2017).

O quadro 8 resume a evolução das importações de produtos óticos para Portugal, por tipo de produto, entre 2014 e 2016, em milhares de euros. É possível observar que o segmento de mercado, óculos de sol, tem um peso de cerca de 24% no total de importações para o mercado nacional.

PRODUTO	2014	2015	2016	% cres. 2015/16	% total importações (2016)
Lentes oftálmicas	61.699	68.018	76.403	12,3	41,8
Óculos de Sol	34.262	40.398	43.215	7,0	23,6
Estruturas	28.428	35.035	35.527	1,4	19,4
Lentes de contato	12.160	16.809	19.799	17,8	10,8
Outros	5.687	5.903	7.850	33,0	4,3
TOTAL	142.237	166.163	182.794		100

Quadro 3 - Evolução das importações de produtos óticos para Portugal, em valor (milhares)
FONTE: Informa (2017)

Ainda é possível observar-se no quadro 8, que de 2015 para 2016 houve um crescimento de 7% nas importações de óculos de sol para Portugal, chegando assim a cerca de €43 milhões.

Já no quadro 9 podemos observar a dimensão total do segmento de mercado dos óculos de sol em Portugal (vendas), entre 2014 e 2016, que ascende a €112 milhões neste último ano, com previsão de crescimento, mas a um ritmo mais lento do registado nos anos anteriores.

Dimensão total	Evolução			Previsão		
	2014	2015	2016	↗	=	↘
- Volume de Vendas (Milhões €)	100	109	112	X		
- Tx.de crescimento das Vendas	16,3%	9%	2,8%			X

Quadro 4 – Dimensão Total do Segmento de Mercado - Óculos de Sol - em Portugal
FONTE: Informa (2017)

6.3.3. Principais Players

Nos últimos anos em Portugal temos assistido a dois fenómenos, a grande maioria das lojas de rua tem vindo a ser adquirida ou absorvida pelas grandes cadeias internacionais; e têm vindo a aparecer pequenas lojas online de empresas independentes a vender, maioritariamente, apenas óculos de sol.

Entre 2014 e 2016 abriram mais de 200 lojas óticas em Portugal, e como a percentagem de lojas que pertencem a grandes cadeias internacionais tem vindo a crescer de ano para ano, em Maio de 2017 eram já perto de 1.678 lojas, o que representa 93,7% das lojas de distribuidores em Portugal, divisão esta que é feita da seguinte maneira, 26,8% das lojas em modelo de *franchising*, 26,3% são lojas próprias (das cadeias), e as restantes 47% são lojas associadas, lojas que eram particulares mas que se associaram a uma cadeia, ou seja, mantiveram o seu nome original mas funcionam em regime *franchising* (Informa, 2017).

Destas lojas, apenas 20% são em centros comerciais, as outras 80% são lojas de rua, principalmente em centros urbanos.

As maiores cadeias em Portugal, por nº total de lojas em 2016 eram:

- Optivisão – 248 lojas (com 14% do nº total de lojas óticas com atividade em Portugal);
- Multiópticas – 215 lojas (com 12% do nº total de lojas óticas com atividade em Portugal);
- Opticalia – 205 lojas (com 11,5% do nº total de lojas óticas com atividade em Portugal).

As cadeias com mais lojas, também tendem a ser as que apresentam maior faturação ao fim do ano. Assim, as maiores cadeias em Portugal, por faturação, em 2016 eram:

- MultiOpticas – €90 Milhões (com 19% da faturação total do mercado ótico português);
- Optivisão – €65 Milhões (com 14% da faturação total do mercado ótico português);
- Opticalia – €45 Milhões (com 9% da faturação total do mercado ótico português);
- Conselheiros da Visão – €42 Milhões (com 9% da faturação total do mercado ótico português);
- InstitutÓptico – €38 Milhões (com 8% da faturação total do mercado ótico português).

6.3.3. Tendências de mercado - óculos de Sol

A partir do Luxottica Research Report (2012), foi possível identificar algumas tendências, no submercado dos óculos de sol a nível mundial, que começaram a aparecer a alguns anos atrás, mas que continuam muito atuais e a ter um grande impacto na venda destes produtos nos dias de hoje:

- Pressão sobre o preço;
- Maior utilização de ofertas e promoções, do que nos outros segmentos do mercado da ótica (por exemplo, lentes oftálmicas);
- Desenvolvimento gradual das vendas online, em sites e aplicações para telemóveis, como plataformas de venda;
- Crescente penetração de pequenas novas marcas próprias, principalmente online;
- Ampliação e diversificação da oferta com diferentes gamas de produtos, bem como lançamento de coleções de temporada, muitas vezes só distribuídas em exclusivo por alguma(s) loja(s)/cadeia(s).

6.4. Consumidores Potenciais

O conhecimento dos consumidores potenciais é um dos requisitos mais importantes para a formulação estratégica da empresa, assim, começamos por tentar avaliar especificamente os clientes potenciais, nos primeiros três subpontos, tentando depois avaliar o seu processo e os seus comportamentos na hora da compra. Assim sendo, este ponto estará dividido por:

- Características específicas dos consumidores;
- Valor de compra pretendido;
- Grau de satisfação;
- Processo de decisão de compra;
- *Customer journey map*;
- Comportamentos de compra e consumo.

6.4.1. Características específicas dos consumidores.

Para melhor compreender os consumidores, foi realizado um estudo de mercado junto de atuais clientes de óculos de sol, com o objectivo de traçar o perfil dos clientes potenciais da San

Francisco, suas preferências, motivações e opiniões sobre o sector. Foram inquiridas 315 pessoas, das quais 286 são atuais clientes de óculos de sol.

Dos inquéritos realizados, obtiveram-se 315 respostas, sendo que 100 dessas respostas provieram de homens, e 215 de mulheres. Estas 315 pessoas tinham idades compreendidas entre os 17 e os 95 anos de idade e vivem em 42 diferentes concelhos de Portugal, recebemos ainda 2 respostas de pessoas que vivem fora do país, em Dublin e Copenhaga.

No que toca aos utilizadores de óculos de sol, foi possível concluir que cerca de 91% das pessoas respondeu afirmativamente quando questionada se tem e utiliza este tipo de óculos. Apenas 14 mulheres e 15 homens responderam que não utilizam, e estas eram de 10 concelhos diferentes. Para além disso, quanto à sua idade, 25 das 29 pessoas tinham entre os 20 e os 29 anos e apenas 4 eram mais velhas que isto.

Assim sendo, não foi possível tirar algum padrão destes números, como demonstra a figura 6, a seguir, indicando as razões fornecidas para a não utilização de óculos de sol.



Figura 6 – Razões fornecidas para a não utilização de óculos de sol
FONTE: Estudo de mercado realizado

No que diz respeito à utilização, das 286 pessoas que disseram que não só têm, mas também utilizam óculos de sol, a grande maioria escolheu a comodidade (70,6%) como a principal razão pela qual o faz, as questões de saúde ocular vêm em segundo lugar com 18,9% e a moda em terceiro com 8%. Cerca de 83% das mesmas pessoas disseram que utilizavam este tipo de óculos sempre que está sol, ao revés de apenas a guiar (7,7%).

Quando questionados com que periodicidade compram óculos de sol, é possível observar que as mulheres (figura 7), compram este tipo de óculos com mais frequência que os homens (figura 8).

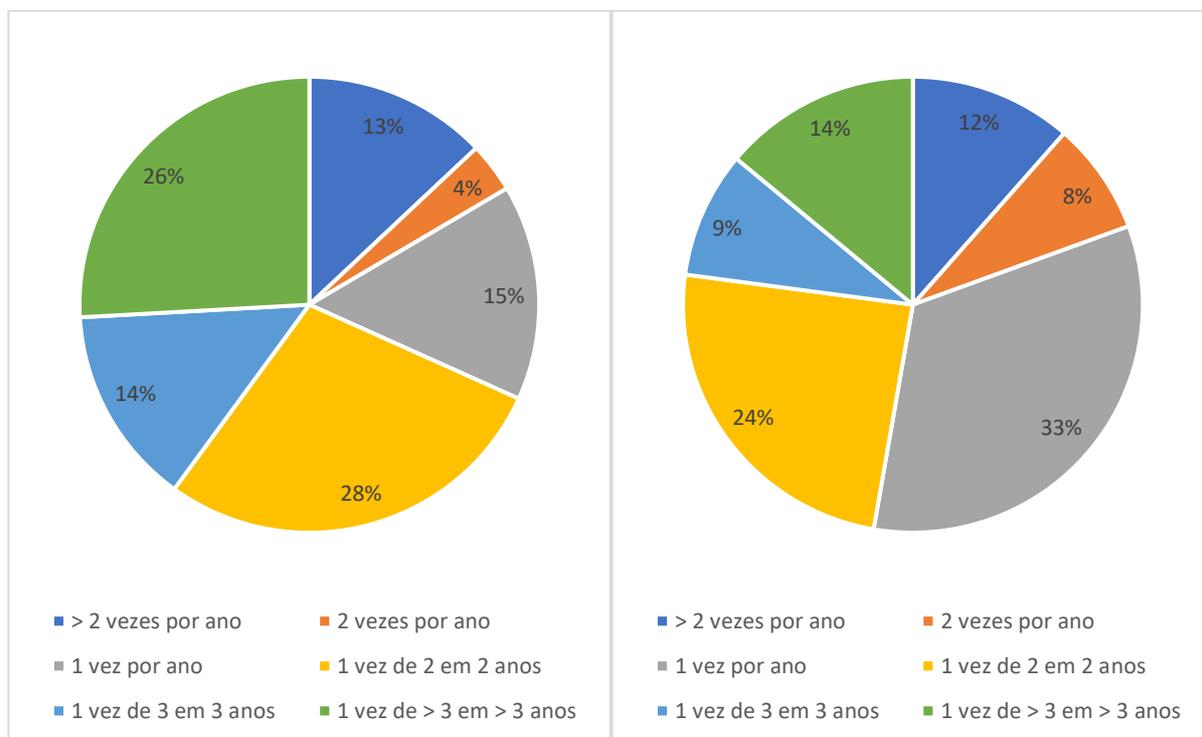


Figura 7 – Periodicidade de compra de óculos de sol (mulheres)

FONTE: Estudo de mercado realizado

Figura 8 – Periodicidade de compra de óculos de sol (homens)

FONTE: Estudo de mercado realizado

Foi possível perceber que os clientes ainda dão muita importância às lojas de especialidade, 170 pessoas (59,6%) disse que já comprou óculos de sol em lojas da especialidade de rua, e 161 (56,5%) disse que já o fez neste tipo de loja, mas em centro comercial. 44 pessoas (15,4%) já compraram este tipo de óculos em lojas chinesas, 56 (19,6%) em outras lojas (marcas de roupa, etc), 11 (3,9%) em aeroportos, apenas 63 pessoas (22,2%) já compraram online e 15 (5,3%) ainda responderam outros sítios, conforme analisado no anexo 3.

Quanto às razões pelas quais compraram os últimos óculos de sol, 37,1% das pessoas disse que o fez porque os que tinha anteriormente se estragaram ou os perderam, 25,5% queria outros óculos porque gosta de ter várias opções, 15% não andava à procura para comprar, mas viu uns de que gostou e acabou por comprar, e 13,6% queria outros porque os óculos que tinha já estavam fora de moda (anexo 3).

Apenas 24,3% dos respondentes tinham filhos, e desses, 67,1% respondeu que já tinha comprado óculos de sol para os seus filhos, número que acabou por ser uma surpresa. Aqui, a razão mais vezes apontada para tal compra foi a proteção dos olhos dos filhos, conforto, moda e porque eles gostam foram outras razões mencionadas pelos pais (anexo 3).

Enquanto que os pais que nunca compraram óculos de sol para os seus filhos indicaram que não o fizeram por não verem necessidade de tal, por não gostarem de ver crianças de óculos de sol ou que como os filhos estão a crescer, que quando quiserem, eles próprios irão comprá-los.

6.4.2. Valor de compra pretendido

Quanto ao preço, como é possível ver na figura 9, é de notar que as diferenças entre os géneros não são muito grandes, apesar de se poder afirmar que no geral, os homens compram mais vezes óculos de sol caros (>100€) do que as mulheres, e vice-versa.

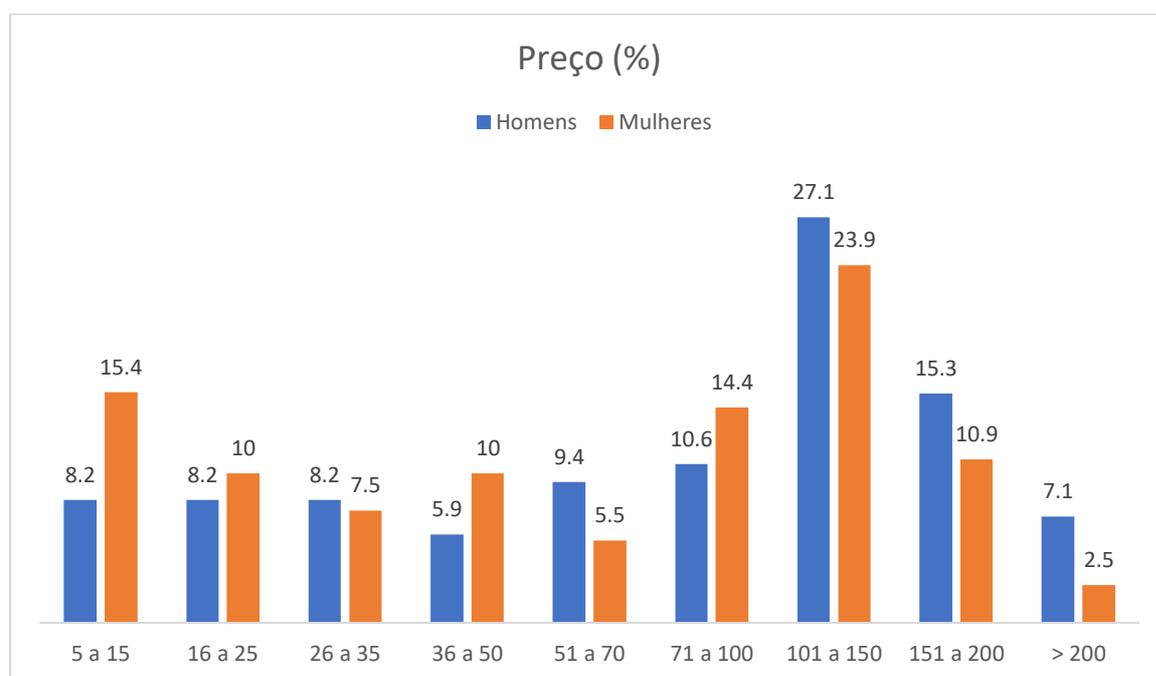


Figura 9 – Preço dos últimos óculos de sol comprados (em percentagem)
FONTE: Estudo de mercado realizado

Mais de 15% das mulheres afirmou que o último par de óculos de sol que comprou custou entre 5 e 15€, o segundo intervalo mais escolhido por este género após o de 101 a 150€ (23,9%), o mais escolhido por ambos os géneros (homens 27,1%). A percentagem de mulheres que comprou o último par de óculos de sol por um preço menor que 50€ é de cerca de 43%, enquanto que os homens se ficam pelos 30,5%. Nos 50€ seguintes (51 a 100€) ambos os

géneros apresentam uma percentagem perto dos 20%, o que deixa praticamente metade das respostas dos homens recaindo sobre as categorias mais caras (de 101€ para cima) 49,5%; e apenas 37,3% das mulheres nas mesmas categorias.

6.4.3. Grau de satisfação

Quando questionado o grau de satisfação face à última compra, 97,5% das pessoas respondeu que sim, que ficou contente com a sua última compra, com apenas 7 pessoas a dizer que não, estas apresentaram a qualidade das armações (3), das lentes (2) ou má relação preço/qualidade (2) para justificar a sua resposta.

6.4.4. Processo de decisão de compra

Quando questionados como pesquisam informação quando querem comprar uns óculos de sol novos, a grande maioria das pessoas disse ir diretamente a uma loja (49,2%) ou a um centro comercial (28,4%), desta maneira consegue ver um grande número de diferentes modelos de óculos, e experimentá-los logo na hora (figura 10). Ainda assim 36,7% das pessoas referiu fazer uma pesquisa online em sites, e 13,2% em redes sociais antes de efetuar a compra. 11,5% das pessoas ainda mencionou que gosta de receber conselhos de amigos como recolha de informação. Assim podemos concluir que enquanto algumas pessoas não fazem grande pesquisa em casa e se dirigem a uma loja, outras pesquisam online, perguntam a amigos ou ambos, antes de se dirigirem a uma loja (física ou online) para efetuarem a compra.

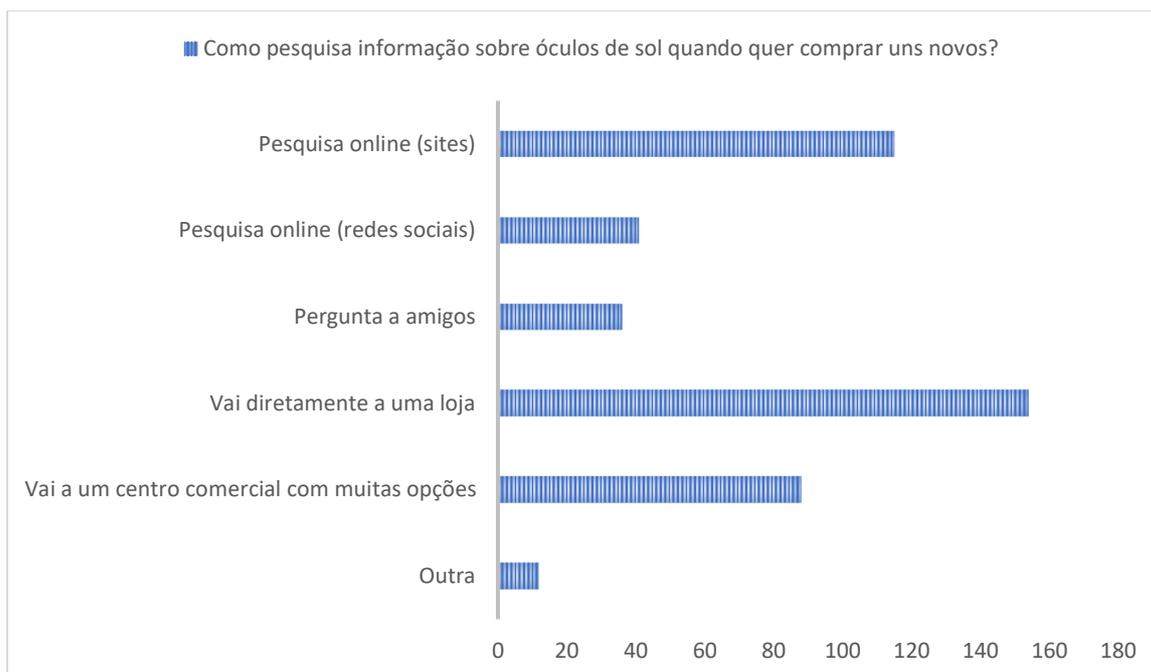


Figura 10 – Como pesquisa informação sobre óculos de sol quando quer comprar uns novos?
 FONTE: Estudo de mercado realizado

No que toca ao factor mais importante para a compra de uns óculos de sol novos, quase metade das respostas (45,7%) foram “ficarem bem”, o que demonstra novamente a necessidade de experimentação antes da compra por parte dos consumidores.

Na sessão de trabalho feita antes do estudo de caso, com o intuito de ouvir diversas opiniões para validar o tipo de perguntas, e respostas, a colocar no questionário, foi possível apurar que quase todas as pessoas experimentam vários modelos até encontrarem o que gostam mais, aí sim, e se o preço for aceitável, compram. Assim, como é possível ver na figura 11, as razões de os óculos “ficarem bem”, serem giros, confortáveis e a proteção, vêm apontadas antes do preço, mas na verdade “as pessoas olham primeiro para o preço e já nem experimentam os que ficam fora do preço pretendido por estas” (Consultor, 60 anos), o que pode explicar porque este não é considerado o, ou um dos, fator(es) mais importante(s) nesta categoria.

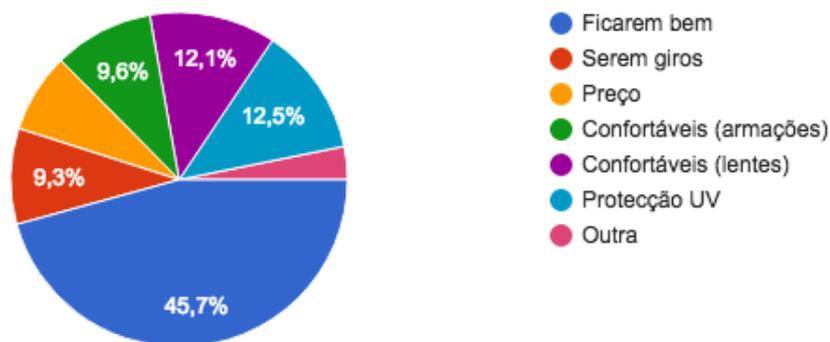


Figura 11 – Qual o factor mais importante na decisão de compra de uns novos óculos de sol?
 FONTE: Estudo de mercado realizado

6.4.5. Customer journey map

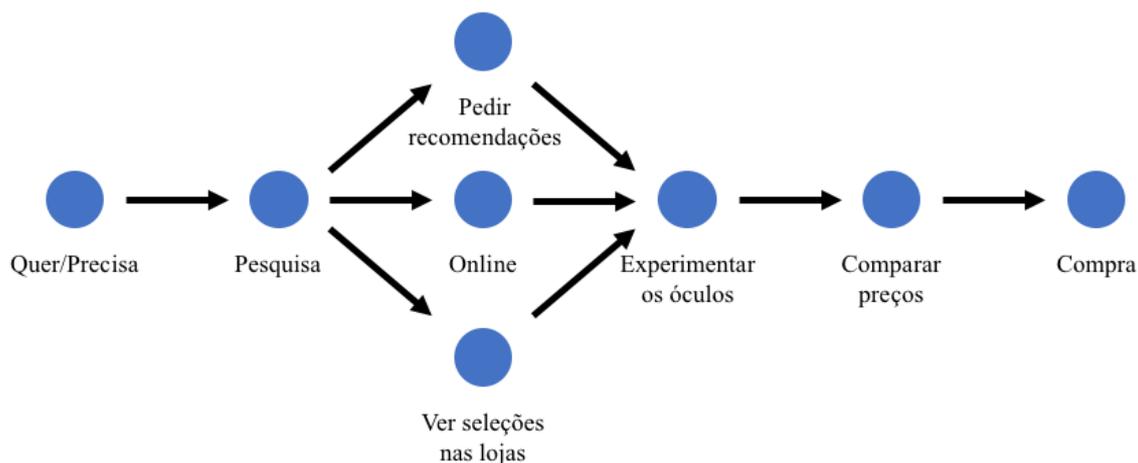


Figura 12 - Customer journey map

Como referido anteriormente, após a realização da necessidade de comprar uns óculos de sol novos, as pessoas passam à fase da pesquisa, seja online (sites e/ou redes sociais), perguntando a amigos, ou dirigindo-se a lojas para ver a sua seleção, muitas vezes mais do que uma delas. Após esta fase, a fase da experimentação é tida como muito importante, onde muita gente já avaliou o preço anteriormente e já só experimenta os que estão dentro do seu preço pretendido, e outras experimentam todos os óculos de que gostam, decidindo depois se valem o preço que pedem por eles ou não.

Por fim, dá-se a compra, quando encontrada a combinação perfeita, entre preço e “ficarem bem”/serem giros.

6.4.5. Comportamentos de compra e consumo

Apesar de reduzida percentagem da população já ter comprado online, este número está a crescer. Segundo o Luxottica Research Report (2012), cerca de 34% das pessoas já compraram online, e estas querem conveniência, um melhor preço ou mais opções de compra. Todas as restantes 66% que disseram não comprar online, afirmaram que não o faziam porque queriam experimentar os diferentes modelos antes de comprar.

Ora este número só tem tendência para aumentar com o aumento da aceitação do comércio eletrónico cada vez maior em Portugal, segundo um estudo do Ecommerce Foundation (2017), Portugal já tem cerca de 3,4 milhões de compradores online (33% da população), quando em 2016 éramos apenas 3,1. O mesmo estudo afirma que Portugal deve fechar o ano de 2017 com um volume de negócios de 4,7 mil milhões de euros apenas em comércio eletrónico, um crescimento de 12% face ao ano anterior. Em 2016 as vendas por comércio eletrónico haviam também crescido 10,5%.

Num outro estudo realizado pela ACEPI (Associação da Economia Digital) em parceria com a IDC (International Data Corporation) sobre os indicadores relativos ao desenvolvimento da economia digital em Portugal, é indicado que 73% da população portuguesa usa a internet, número que irá crescer para os 91% em 2025. Tal como no primeiro, este estudo indica que 36% dos consumidores portugueses já fazem compras online, número que se prevê que aumente para os 59% em oito anos. Ainda segundo este estudo da ACEPI/IDC (2017), moda, vestuário, equipamentos móveis e acessórios são os tipos de artigos dominantes.

Relativamente a óculos de sol, 63,6% das pessoas que responderam ao estudo de mercado realizado e têm filhos (24,3%), dizem que considerariam comprar óculos de sol online. Uma percentagem maior do que o esperado devido à grande importância da experimentação neste tipo de produto. Experimentação que é tão importante, que nos restantes 36,4% foi a razão mais apontada para a sua resposta negativa (71%), seguida da avaliação física do produto (12%).

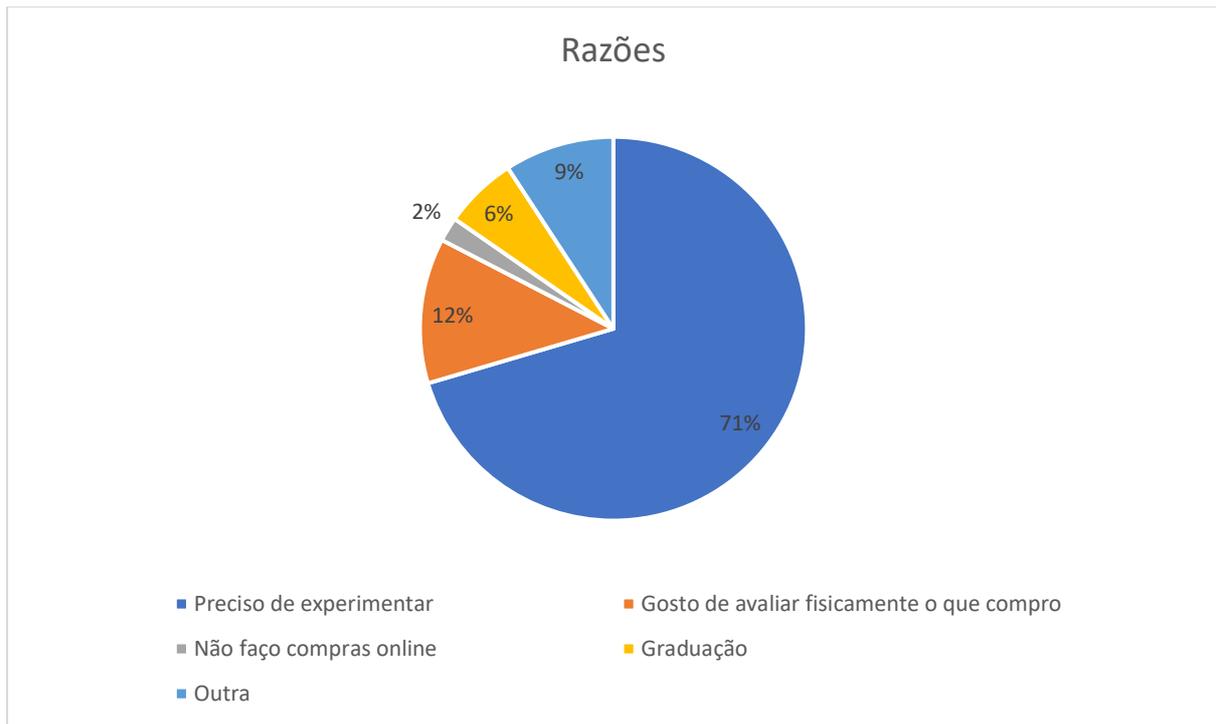


Figura 13 – Razões para nem ponderar comprar óculos de sol online
 FONTE: Estudo de mercado realizado

Ainda é de salientar que quando inquiridas à cerca da sua lealdade para com algum retalhista (Figura 14) ou para com alguma marca (Figura 15), as respostas foram bastantes similares e esclarecedoras, mais de 90% respondeu não ser leal nem a retalhistas nem a nenhuma marca.

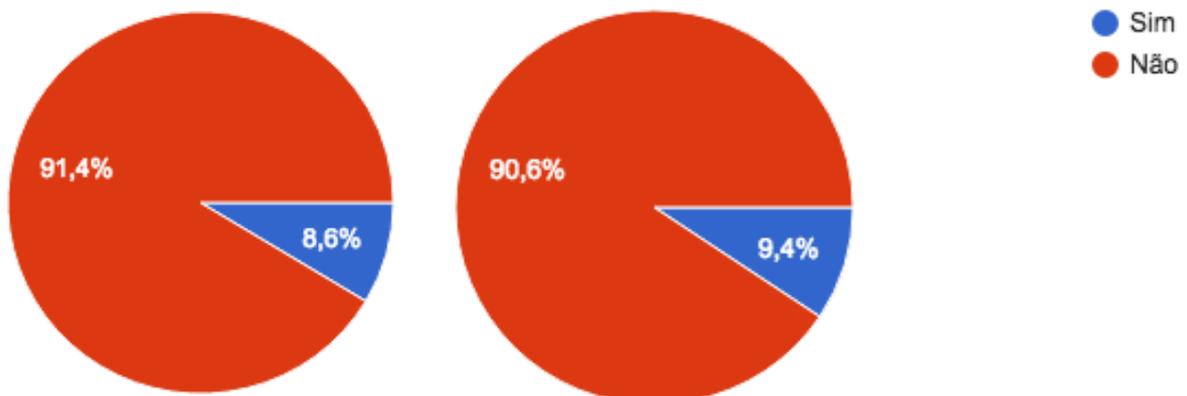


Figura 14 – É leal a algum retalhista?
 FONTE: Estudo de mercado realizado

Figura 15 – É leal a alguma marca?
 FONTE: Estudo de mercado realizado

6.5. Concorrência

6.5.1. Óticas Independentes Online (Concorrência direta)

Os principais concorrentes diretos são as marcas independentes de origem espanhola, que apenas funcionam online e que já estão implementadas nos mercados ibéricos apesar de terem apenas 3 ou 4 anos, pois vieram colmatar uma lacuna no mercado (óculos de sol com uma qualidade média, com um preço médio) e cresceram rapidamente.

Estas marcas vendem apenas óculos de sol (dentro do mercado da ótica), a preços bastantes competitivos, e assentam a sua estratégia de marketing apostando principalmente em redes sociais, com publicações pagas bem como acordos com celebridades como Lionel Messi ou Pol Espargaró, que depois são utilizados nas publicações anteriormente referidas. Alguns exemplos destas marcas espanholas são a Hawkers, a Meller, a D. Frankin ou a Northweek.

Em Portugal, posteriormente, também começaram a aparecer marcas nacionais independentes apenas de óculos de sol, a FORA ou a Darkside (num segmento mais alto), mas também a Reflexo, e agora mais recentemente a concorrente mais direta da San Francisco, a Sunvagga, devido ao seu posicionamento, público-alvo e imagem.

A tabela 10 resume as características e aspetos diferenciadores dos oito principais concorrentes diretos no segmento dos óculos de sol em Portugal, cujas variantes poderão servir de referência para futuras estratégias para a marca San Francisco.

Como é possível observar no quadro 10, as marcas portuguesas FORA e Darkside praticam preços mais elevados que as restantes, seguidas pela Reflexo, que tem óculos a 50€ mas também no segmento das marcas referidas anteriormente, até aos 120€.

Todas as outras praticam preços no intervalo que a San Francisco pretende praticar (20€ - 50€).

Características Genéricas - Concorrentes diretos								
Marca	Homem/ Mulher	Preço Normal	Diferentes Gamas	Gama de Criança	Gamas Premium/ Edições Limitadas	Preço Premium	Outros Produtos	Outros serviços oferecidos
Hawkers	2	20,00 - 40,00	25	SIM – 20,00 – 30,00	SIM	25,00 – 40,00	-	-

Meller	2	30,00 - 40,00	6	NÃO	NÃO	-	Relógios	Outlet
D. Frankin	2	24,99 - 39,99	10	NÃO	NÃO	-	Relógios Vestuário Acessórios Sapatos	Outlet
Wolf Noir	2	25,00 – 60,00	13	NÃO	SIM	Não vendem online	-	Outlet
Northweek	2	30,00 – 40,00	4	SIM – 25,00 – 30,00	SIM	35,00 – 40,00	Goggles Bonés Fitas	Outlet Packs Customizar
Sunvagga	2	19,90	9	NÃO	SIM	49,90	-	-
Reflexo	2	50,00 - 120,00	16	NÃO	NÃO	-	-	-
FORA	2	98,00 - 158,00	10	NÃO	SIM	160,00	Cordões	-
Darkside	2	159,00 - 215,00	12	NÃO	NÃO	-	-	-

Quadro 5 - Características genéricas dos concorrentes diretos da San Francisco

Segundo os resultados do estudo de mercado realizado, quase 65% das pessoas com filhos já comprou óculos de sol para eles, o que vai um pouco contra a tendência destas marcas online, em que apenas duas das oito marcas presentes na tabela têm este tipo de óculos presentes na sua oferta. É ainda possível concluir que metade das marcas estudadas alargou a sua oferta a outros produtos, fora do mercado da ótica, cenário que poderá ser estudado mais tarde, conforme o sucesso que a marca San Francisco vá atingindo.

6.5.2. Cadeias (Concorrência indireta)

As grandes cadeias internacionais, implementadas em Portugal, vendem todo o tipo de produtos óticos e, na sua grande maioria, não têm uma marca própria no segmento dos óculos

de sol, vendem apenas as marcas mais conhecidas do mercado como: Ray Ban, Oakley, Carrera, Calvin Klein, Gucci, Prada, Hugo Boss, Versage, Ralph Lauren, Tom Ford, Marc Jacobs, Roberto Cavalli, Burberry, Giorgio Armani, Dolce & Gabana, Bulgari, etc.

A política de marketing destas cadeias passa por divulgar a sua marca, da empresa, e não a de uma marca de óculos específica, esta estratégia só tem a sua exceção quando uma marca faz uma grande parceria com uma celebridade para a criação de uma edição especial de óculos, estas que muitas vezes são negociadas de forma a serem apenas comercializadas por uma cadeia, que fica assim encarregue de a publicitar.

As maiores cadeias em Portugal, por faturação total, em 2016 (Milhões de euros) são as seguintes:

1. Multiópticas	90,00	10. Sunglass Hut	12,50
2. Optivisão	65,00	11. GrandOptical	12,30
3. Opticalia	45,00	12. Optocentro	10,00
4. Conselheiros da Visão	42,00	13. Grupótico	8,50
5. InstitutÓptico	38,00	14. OMB	8,10
6. CECOP	25,80	15. Ergovisão	8,00
7. Well's Ótica	18,00	16. Alain Afflelou	5,95
8. Cione	13,00	17. Outras	> 5
9. Mais Óptica	12,77		

FONTE: Informa (2017)

As três maiores cadeias, em termos de faturação total, são também as três cadeias com mais lojas no território nacional, sendo assim as maiores ameaças enquanto concorrentes indiretos.

Todas estas cadeias vendem todos os diferentes produtos óticos, não apenas óculos de sol, único segmento onde a San Francisco irá operar, logo, grande parte da faturação apresentada em cima não é feita na venda de óculos de sol, mas este segmento, como referido anteriormente, é já o segundo segmento com maior impacto na faturação total com 23,6% desta, apenas atrás das lentes oftálmicas com 41,8% do total (Informa, 2017).

Em baixo, a tabela 11, apresenta a distribuição da faturação de algumas das principais cadeias por segmento de atividade (2016), em percentagem.

Cadeia	Lentes de contacto	Lentes oftálmicas	Estruturas	Óculos de Sol
Alain Afflelou	20,0	25,0	25,0	30,0
Cione	15,0	33,0	42,0	10,0
Ergovisão	10,0	55,0	25,0	10,0
Mais Óptica	11,5	53,0	20,7	14,8
OMB	11,7	65,7	17,0	5,6
Opticalia	11,2	59,8	17,5	11,5
Opticenter	3,0	89,0		8,0
Sunglass Hut	-	-	-	100,0
Visionlab	10,0	68,0		22,0

Quadro 6 - Distribuição da faturação de algumas das principais cadeias por segmento de atividade, em % (2016)
 FONTE: Informa (2017)

Como é possível observar, a Sunglass Hut salta à vista por ser a única cadeia que apenas vende um segmento do mercado ótico, óculos de sol, tornando-a assim uma das mais importantes concorrentes indiretas da San Francisco. Todas as outras cadeias vendem mais produtos, tendo os óculos de sol uma percentagem de entre 5,6% a 30% da faturação total destas, dependendo da cadeia em questão.

6.5.2. Desempenho comercial e financeiro de uma empresa do setor

A Sunglass Hut é uma empresa do grupo Luxottica, a maior empresa fabricante de óculos do mundo, fundada em 1961 por Leonardo Del Vecchio em Itália, que apenas vende óculos de sol, fabricados pelo grupo para as diversas marcas enumeradas em 6.5.2.

A título de exemplo, e para ser possível analisar o desempenho económico de uma empresa do sector, a Sunglass Hut foi escolhida por apenas vender óculos de sol, como é o objectivo da San Francisco. Três quadros contêm o balanço, demonstração de resultados e rácios importantes estão presentes para consulta no anexo 4.

Em Maio de 2017, a Sunglass Hut tinha 34 lojas próprias em Portugal, divididas por 12 distritos com especial destaque para Lisboa e Porto, com 8 lojas em cada. Apresentou uma faturação de €12,5 milhões em 2016, tendo crescido cerca de 11,7% nesse ano. Tal faturação, representa uma faturação média por estabelecimento de €368 mil em 2016. Assim, atingem uma quota de mercado em valor (2016) de 2,6% e uma quota de número de estabelecimentos (2016) de 1,8% (Informa, 2017).

No balanço é possível observar que a empresa apresenta um ativo corrente superior ao seu passivo corrente, demonstrando alguma solidez no curto prazo. Também apresenta alguns milhares de euros em caixa, podendo assim responder com prontidão a algum problema inesperado.

Também é de referir que a empresa tem bastantes produtos em inventário/stock, denunciado nas existências (ativo corrente), também que tem bastante menos dinheiro a receber, de clientes e de outros devedores, do que a pagar, a credores comerciais ou ao Estado e outros entes públicos, o que é positivo para a empresa pois deve significar que o seu prazo de recebimento deve ser menor que o de pagamento.

No quadro da demonstração de resultados é possível observar que a empresa tem sempre apresentado um resultado líquido positivo em todos os exercícios, mesmo com amortizações feitas em todos os exercícios apresentados. Também é importante realçar que os gastos com pessoal (interno) são em todos os exercícios menores que os serviços contratados externamente, denunciando aqui que parte da operação deve ser conduzida com acesso a *outsourcing*. Por fim, as vendas e receitas operacionais têm vindo a aumentar de ano para ano, sem exceções.

Quanto ao quadro dos rácios, nos rácios de eficiência a empresa demonstra eficiência em todos os seus rácios, principalmente no de stocks (quanto maior o valor do rácio de rotação, maior é a eficiência com que a empresa está a gerar vendas).

Quanto aos rácios económicos, é de realçar que as vendas por empregado têm vindo a superar-se de ano para ano, bem como o valor analítico pelos mesmos.

E como referido anteriormente, o prazo médio de pagamento a fornecedores é muito superior ao prazo médio de recebimento de clientes, possibilitando assim à empresa fazer os seus pagamentos, já com dinheiro das próprias vendas.

7. Oportunidades e Ameaças

Oportunidades:

1. Crescimento da economia portuguesa
2. Aumento do consumo privado
3. Redução da taxa de desemprego
4. Crescente perceção dos óculos de sol como complemento de moda
5. Novas ferramentas digitais a preços acessíveis
6. Alterações nos hábitos de compra, cada vez mais digitais, com a crescente aceitação do comércio online como canal de venda, principalmente no segmento óculos de sol (dentro do mercado da ótica)
7. Crescente valorização, por parte dos consumidores, de marcas que apresentam propósitos ambientais e sociais
8. Inexistência de políticas protecionistas ou restrições legais neste segmento de mercado (óculos de sol)
9. A grande maioria dos consumidores de óculos de sol não se mostra leal a nenhuma marca nem a nenhum distribuidor em específico
10. Inexistência de produtos substitutos
11. Baixo grau de concentração de clientes

Ameaças:

1. Evolução demográfica do país desfavorável aos públicos-alvo da San Francisco, com envelhecimento da população
2. Alto ritmo de abertura de novos estabelecimentos por parte das grandes cadeias, principalmente *franchisings*: Opticália previa abrir 35 novas lojas até finais de 2017, mais 25 em 2018. CECOP previa abrir 30 lojas ainda em 2017, mais 50 em 2018
3. Alta concorrência no preço
4. Baixo nível de renovação de produtos óticos
5. Grande presença de óculos de sol no mercado de imitações
6. Elevado número de empresas concorrentes, diretas e indiretas
7. Alto grau de diferenciação dos produtos oferecidos pela concorrência
8. Volume médio de compra baixo
9. Existência de marcas portuguesas já bem estabelecidas no mercado

8. Análise Interna

Devido a este plano de negócio ter o propósito de definir a viabilidade económica para a criação de uma nova empresa, a análise interna é impossível, visto ainda não se ter dado a fundação da empresa.

9. Pontos Fortes e Fracos

Devido à razão em cima mencionada (8. Análise Interna), neste ponto serão apresentados os pontos fortes e fracos da equipa que pretende criar a empresa e a marca San Francisco, caso o resultado deste plano de negócio seja que tal decisão é viável.

Pontos Fortes

- Flexibilidade na criação e na decisão da estratégia da empresa
- Proatividade e dinamismo dos sócios
- Inexistência de custos fixos atuais
- Conhecimento do mercado nacional e seus influenciadores
- Agilidade e rapidez de adaptabilidade

Pontos Fracos

- Falta de estrutura montada
- Notoriedade da marca inexistente
- Plano para não ter loja física, pelo menos a princípio
- Acesso a pouco capital para investimento
- Querendo vender a um preço “justo”, a empresa não conseguirá apresentar uma grande margem de lucro por produto vendido

10. Análise SWOT Dinâmica

10.1. Fatores externos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Oportunidades						
1. Crescimento da economia portuguesa	X					X
2. Aumento do consumo privado		X			X	
3. Redução da taxa de desemprego	X				X	
4. Crescente perceção dos óculos de sol como complemento de moda			X		X	
5. Novas ferramentas digitais a preços acessíveis			X			X
6. Alterações nos hábitos de compra, cada vez mais digitais, com a crescente aceitação do comércio online como canal de venda, principalmente no segmento óculos de sol (dentro do mercado da ótica)			X			X
7. Crescente valorização, por parte dos consumidores, de marcas que apresentam propósitos ambientais e sociais		X				X
8. Inexistência de políticas protecionistas ou restrições legais neste segmento de mercado (óculos de sol)		X				X
9. A grande maioria dos consumidores de óculos de sol não se mostra leal a nenhuma		X			X	

marca nem a nenhum distribuidor em específico						
10. Inexistência de produtos substitutos			X		X	
11. Baixo grau de concentração de clientes			X			X
Ameaças						
1. Evolução demográfica do país desfavorável aos públicos-alvo da San Francisco, com envelhecimento da população		X			X	
2. Alto ritmo de abertura de novos estabelecimentos por parte das grandes cadeias			X			X
3. Alta concorrência no preço						
4. Baixo nível de renovação de produtos óticos		X	X		X	X
5. Grande presença de óculos de sol no mercado de imitações		X			X	
6. Elevado número de empresas concorrentes, diretas e indiretas			X			X
7. Alto grau de diferenciação dos produtos oferecidos pela concorrência			X			X
8. Volume médio de compra baixo		X				X
9. Existência de marcas portuguesas já bem estabelecidas no mercado		X			X	

Quadro 7 – Análise dos fatores externos mais relevantes

10.2. Fatores internos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes						
1. Flexibilidade na criação e na decisão da estratégia da empresa			X		X	
2. Proatividade e dinamismo da equipa			X			X
3. Inexistência de custos fixos atuais		X			X	
4. Conhecimento do mercado nacional e seus influenciadores			X			X
5. Agilidade e rapidez de adaptabilidade		X			X	
Pontos Fracos						
1. Falta de estrutura montada			X	X		
2. Notoriedade da marca inexistente			X		X	
3. Plano para não ter loja física, pelo menos a princípio			X		X	
4. Acesso a pouco capital de investimento			X		X	
5. Querendo vender a um preço “justo”, a empresa não conseguirá apresentar uma grande margem de lucro por produto vendido		X			X	

Quadro 8 – Análise dos fatores internos mais relevantes

10.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

	Pontos fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> a) Flexibilidade na criação e na decisão da estratégia da empresa b) Proatividade e dinamismo da equipa c) Conhecimento do mercado nacional e seus influenciadores d) Agilidade e rapidez de adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> e) Notoriedade da marca inexistente f) Plano para não ter loja física, pelo menos a princípio g) Acesso a pouco capital para investimento h) Querendo vender a um preço “justo”, a empresa não conseguirá apresentar uma grande margem de lucro por produto vendido
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Crescente percepção dos óculos de sol como complemento de moda 2. Novas ferramentas digitais a preços acessíveis 3. Alterações nos hábitos de compra, cada vez mais digitais com a crescente aceitação do comércio eletrônico como canal de venda, principalmente no segmento óculos de sol 4. Crescente valorização, por parte dos consumidores, de marcas que apresentam propósitos ambientais e sociais 5. Inexistência de políticas protecionistas ou restrições 	<ul style="list-style-type: none"> 1.a) Fazer parcerias com outras marcas de roupa (H/M) e acessórios de moda, para a criação de conteúdo a utilizar no marketing e comunicação da marca 2.b) Utilização de amigos(as) com influência nas redes sociais para publicitar a marca online 2.b) Criação rápida do site da marca pelos próprios, sem ser necessário a contratação de um eng. informático 4.c) Criação de projetos e/ou apoio de projetos já existentes, ambientais e sociais, relevantes nacionalmente 5.d) Se forem aprovadas políticas que afetem o normal 	<ul style="list-style-type: none"> 1.e) Festa de lançamento da marca, com relações públicas da empresa, publicitada em diversas redes sociais e com convites por e-mail marketing 2.g) Possibilidade de publicitar a marca em diversas redes sociais como Facebook, Instagram ou YouTube a um preço acessível 2.h) Estar presente em sites comparadores de preços 3.h) Criar um pack de oferta para diversos <i>bloggers</i> e outros influenciadores, para que refiram o bom preço-qualidade dos produtos da San Francisco 3.g) Apostar no canal eletrônico como canal principal

legais neste segmento de mercado (óculos de sol)	funcionamento da San Francisco, num futuro próximo, o pequeno tamanho da empresa permitir-lhe-á adaptar-se mais rapidamente que a grande maioria dos seus concorrentes	de venda (descurado pela grande maioria das marcas)
<p>Ameaças</p> <p>6. Alto ritmo de abertura de novos estabelecimentos por parte das cadeias internacionais</p> <p>7. Alta concorrência no preço</p> <p>8. Baixo nível de renovação de produtos óticos</p> <p>9. Elevado número de empresas concorrentes, diretas e indiretas</p> <p>10. Alto grau de diferenciação dos produtos oferecidos pela concorrência</p> <p>11. Volume médio de compra baixo</p>	<p>6.b) Mais lojas de terceiros também significam mais oportunidades de parcerias para a San Francisco expor os seus produtos fisicamente</p> <p>7.c) Criar conteúdo interessante, com influenciadores importantes para os públicos-alvo definidos, de maneira a trazer valor acrescentado ao produto físico, e assim, vender óculos de sol vistos como de boa qualidade-preço</p> <p>8.b) Estar constantemente a inovar no sortido de óculos à venda pela San Francisco, grande rotação de modelos</p> <p>10.b) Criar pequenas colecções de produtos - novos produtos, clássicos, edições especiais e limitadas, patrocinadas por algum <i>influencer</i></p> <p>11.b) Vender com melhor preço que os concorrentes, de forma a tentar vender em maior quantidade que estes</p>	<p>6.f) Possibilidade de fazer parcerias com lojas já existentes para a promoção, exposição e até a venda de modelos da marca</p> <p>8.f) Aproveitar que a empresa vai vender diretamente no <i>website</i> da marca, e assim cortar intermediários (maior margem), e fazer promoções de 2 por 1, oferta de cupões, remuneração por aconselhamento de novo cliente</p> <p>11.e) Criar sistema de pontos, cartão San Francisco, remunerando os melhores clientes, bem como os que compram com maior assiduidade</p> <p>10.g) Fazer concursos para que qualquer cliente possa ser uma das caras da marca – por exemplo, melhor fotografia será utilizada na campanha deste novo modelo da marca</p>

Quadro 9 – Cruzamento dos fatores externos com os internos (mais importantes)

10.4. Diretrizes Estratégicas

Do cruzamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças previamente selecionados resultam uma série de diretrizes estratégicas. Sendo assim as mais relevantes:

- Estabelecimento de parcerias com outras marcas de roupa ou acessórios, de modo a salientar a característica dos óculos de sol como complemento de moda, não só como protetor para os olhos do sol;
- Construção de um plano de marketing e comunicação para a marca, que torne claras a visão, missão e valores da mesma, que ajude a posicioná-la como “cool” mas justa na qualidade/preço dos seus produtos, orientando assim a equipa nos diversos âmbitos da sua atuação, e que permita monitorizar o negócio e fazer eventuais correções em tempo útil;
- Apostar no online, tanto como:
 - canal principal de venda, apoiado em parcerias com lojas locais, já existentes, para possibilitar a experimentação aos consumidores potenciais;
 - canal de comunicação mais importante, partilhando conteúdo interessante e relevante ao público-alvo, não só pela marca, mas também por influenciadores e marcas parceiras escolhidos para o caso;
- Renovação e inovação constantemente do sortido de produtos à venda pela marca, para que sejam diferentes dos à venda pelos concorrentes; e grande rotação de modelos, com edições especiais e limitadas, para incentivar à compra por impulso (para que não esgote), exemplo de modelos em anexo (anexo 6);
- Criação de projetos sociais, para fortalecer a identidade da marca como apoiante de certas causas sociais e ambientais.

11. Fatores Críticos de Sucesso

Pela análise interna e externa previamente realizada, é também possível destacar como fatores críticos de sucesso, isto é, áreas onde se a San Francisco concentrar os seus esforços, constituirão fontes de vantagens competitivas para a marca, as seguintes variáveis:

- **Operacionais:**
 - **Controlo de custos**, trabalhar com margens “confortáveis”.

- **Localização das lojas**, fazer parcerias com lojas bem localizadas, para o público-alvo escolhido, no caso da San Francisco, dentro de um grande centro urbano e com fácil acesso, ou perto do mar/praias onde se faça surf, bodyboard e outros desportos aquáticos.

- **Marketing-Mix:**

- **Preço**, os preços praticados não podem ser muito elevados para não serem iguais aos praticados pelas grandes cadeias retalhistas, mas também não podem ser demasiado baixos que subvalorizem a qualidade dos produtos da San Francisco.
- **Variedade alargada**, ficou claro no estudo de caso realizado, que os consumidores potenciais gostam de experimentar vários modelos até decidir qual o que gostam mais e que lhes fica melhor.
- **Comunicação**, tem de ser muito apelativa, utilizando conteúdos interessantes e relevantes para os públicos-alvo, para conseguir distanciar a marca das outras já existentes.

No quadro 13 é possível observar-se os diferentes tipos de comunicação e de públicos-alvo dos dois tipos de concorrentes que a San Francisco irá ter:

	Preço médio	Comunicação
Grandes Cadeias	120,00	Comunicação da marca da cadeia (em vez da marca dos óculos); Utilizando os canais mais tradicionais, como televisão, rádio ou imprensa; Usando influenciadores televisivos, atores, apresentadores, estrelas de programas de televisão; Uma comunicação em massa.
Marcas Independentes	32,50	Comunicação da marca dos óculos; Utilizando as redes sociais, principalmente o <i>Instagram</i> ; Usando influenciadores digitais, <i>bloggers</i> , <i>youtubers</i> , <i>instagramers</i> ; Uma comunicação com alvos mais específicos.

Quadro 10 – Tipo de comunicação dos dois tipos de concorrentes

12. Objetivos

O plano de negócio proposto, pressupõe que se atinjam os seguintes objectivos:

1. No primeiro ano (2019):
 - a. Lançamento da marca San Francisco (empresa/*website*/redes sociais);
 - b. Ser capaz de atingir o *break even point* (vendas);
 - c. Attingir os 1.000 seguidores no *Instagram* e *Facebook*;
 - d. Conseguir, pelo menos, parceria com duas marcas;
 - e. Conseguir, pelo menos, parceria com dois influenciadores.
2. No ano seguinte (2020):
 - a. No fim do ano, ter crescido 10% em vendas face ao primeiro ano de atividade;
 - b. Estar presente em, pelo menos, 1 loja física, de terceiros;
 - c. Attingir os 2.000 seguidores no *Instagram* e *Facebook*;
 - d. Conseguir, pelo menos, parceria com mais duas marcas;
 - e. Conseguir, pelo menos, parceria com mais dois influenciadores.
3. No ano seguinte (2021):
 - a. No fim do ano, ter crescido 10% em vendas face ao anterior ano de atividade;
 - b. Estar presente em, pelo menos, mais 3 lojas físicas, de terceiros;
 - c. Aumento e diversificação da oferta da empresa (deixar de vender apenas óculos de sol, para passar a vender mais tipos de acessórios de moda);

13. Estratégia de Marketing

13.1. Segmentação e *Targeting*

Em primeiro lugar é necessário fazer a escolha dos alvos, que consiste em definir quem queremos que compre e consuma os produtos da empresa (Lendrevie et al., 2015). Neste sentido, foram definidos 2 alvos, os adolescentes e os jovens.

As grandes cadeias, que dominam o mercado português dos óculos de sol, apresentam preços elevados e têm como alvo pessoas mais velhas, com maior poder de compra, assim sendo, para não competir diretamente (no preço) com estas, foram definidos públicos-alvo mais novos, com menor poder de compra.

Para além disto, as pessoas mais novas, não só estão mais presentes no mundo digital (p.e. nas redes sociais), como são mais abertas a comprar online, que será a estratégia da San Francisco.

Os dois públicos-alvo são muito semelhantes entre si, pois a San Francisco quer criar uma identidade bem definida. Assim sendo, algumas estratégias serão aplicadas de igual forma para ambos os públicos-alvo, com a grande exceção sendo a comunicação da marca, pois atualmente bastam pequenas diferenças na idade das pessoas, para a utilização de redes sociais e outras plataformas online serem muito diferentes.

Quanto à natureza dos alvos, ou do seu papel no processo de decisão, em ambos os segmentos os públicos-alvos serão os consumidores finais do produto, mas também os decisores e compradores do mesmo.

	Adolescentes Jovens
Demográfico: <ul style="list-style-type: none"> • Género • Idade • Dimensão família 	M/F 16 – 21 22 – 32 Solteiros ou casados, com filhos pequenos ou sem.
Geográficos: <ul style="list-style-type: none"> • Região • Categoria de cidade habitada 	Centros urbanos (Faixa entre Lisboa e Porto) + Litoral Cidades
Socioeconómicos: <ul style="list-style-type: none"> • Nível de instrução • Rendimento 	Secundário, universitário ou a trabalhar Baixo
Psicográficos: <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de Vida • Personalidade 	Conhecedores de moda Inovadores Autoconfiantes
Comportamentais: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e uso de • Participação em • Desportos praticados 	Internet e E-commerce Festas e eventos sociais Surf/Skate

Quadro 11 – Critérios de definição dos alvos

Mais tarde será feita uma segmentação dos públicos-alvo em função da sua rendibilidade e dos seus hábitos de compra, utilizando CRM, para a empresa ficar com uma melhor noção dos níveis de rendibilidade médios de cada cliente, e do que a sazonalidade afetará a San Francisco.

Passando à escolha das fontes de mercado:

- Estratégia de desenvolvimento, como a empresa ainda não está criada, esta ainda não tem clientes, portanto esta estratégia terá de ter como objectivo a criação de novos consumidores, ou seja, uma estratégia extensiva, aproveitando o desenvolvimento da procura global e do crescimento natural do mercado, com ações individuais, da marca.
- Estratégia concorrencial, esta será a estratégia principal da empresa, tentando ganhar mercado às marcas concorrentes.
- Estratégia de fidelização, esta será utilizada em conjunto com as outras, de maneira a tentar manter o volume de negócios dos já clientes da empresa, à medida que a empresa vá tendo clientes, evitando assim que estes sejam seduzidos pela concorrência.

13.2. Posicionamento

No posicionamento, as empresas basicamente fazem uma escolha, decidem renunciar a alguns clientes e a algumas posições num mercado, para serem mais fortes e atrativas junto de outros clientes, e noutros mercados (Lendrevie et al., 2015).

Assim, o posicionamento de um produto comporta, geralmente, dois aspetos complementares: a identificação e a diferenciação. Ou seja, há que definir de que género de produto se trata (identificação), e o que o distingue dos mesmos produtos do mesmo género (diferenciação).

Assim sendo, para o caso da San Francisco será:

Identificação:

- Mercado da ótica
- Segmento dos óculos de sol
- Preço entre os 20€ e os 50€
- Boa qualidade/preço
- Estilo sufer/skater

Quanto à segunda vertente do posicionamento, a diferenciação, é a responsável por ser possível encontrar posicionamentos muito distintos, mesmo para os produtos que, *a priori*, possuem

poucas características que os diferenciem. Aqui, para escolher os atributos distintivos que servirão de base ao posicionamento, na vertente da diferenciação, o gestor de marketing deve ter em conta três fatores principais:



Figura 16 – Triângulo do posicionamento

1. Expectativas dos consumidores:

- Encontrarem um produto cómodo (tanto as armações como as lentes)
- Encontrarem um produto que lhes “fique bem”
- Preço dentro das suas possibilidades e do que consideram razoável pelo produto em questão
- Produto específico, na moda

2. Posicionamento dos produtos concorrentes:

- As grandes cadeias focam-se em apresentar produtos de elevada qualidade, mas com um preço também elevado, difícil de adquirir por pessoas mais novas e/ou com rendimentos mais baixos.
- As marcas independentes apresentam preços mais moderados, de maneira a não competir diretamente com as grandes cadeias. Com este preço médio vem uma qualidade média dos produtos, o que obriga as marcas a apostarem no marketing da empresa, para se conseguirem diferenciar.
Hawkers mais ao estilo “jogador de futebol”.
- A San Francisco, a ser criada, será uma marca independente, e por isso, terá como concorrentes diretos as marcas também independentes. Em baixo, no

quadro 15, é possível observar-se o posicionamento dos três principais concorrentes diretos da San Francisco:

Marca	Preço Normal	Preço Premium	Posicionamento
Hawkers	20,00 - 40,00	25,00 – 40,00	Extravagante, excêntrico, singular, de celebridade
Meller	30,00 - 40,00	-	Bonito, mas tranquilo, sereno, blogger
Sunvagga	19,90	49,90	Praia, amigos, diversão, na moda

Quadro 12 – Posicionamento dos três principais concorrentes diretos

3. Trunfos potenciais do produto:

- Marca nacional
- Marketing direcionado ao mercado português
- Foco no marketing/comunicação da marca, para surfers/skaters (diferente)

Assim, o posicionamento da marca San Francisco estará muito bem definido e assentará na ideia de ser “cool”. Queremos que as pessoas vejam a marca como jovem, divertida, com boa “vibe”, boa onda, mas ainda assim, justa nos seus preços (boa qualidade-preço).

Tendo noção que há dois tipos de posicionamento, o pretendido e o percebido, e que o segundo é o que realmente importa, o marketing-mix terá de ser muito bem desenvolvido, coerente com a ideia central/posicionamento que a San Francisco quer transparecer, e que seja percebido pelos públicos-alvo.

13.3. Marketing-Mix

13.3.1. Produto

O produto básico da marca San Francisco serão óculos de sol. Haverão diversos modelos, uns de homem, outros de mulher, alguns unissexo. Alguns terão lentes polarizadas, outros não.

Quanto ao produto real, é importante que as pessoas associem os produtos da San Francisco com o posicionamento pretendido para a marca, em cima descrito. Que os produtos sejam visionados como *cool*, boa *vibe*, divertidos.

Os óculos de sol da San Francisco serão ainda enviados por correio e entregues aos clientes dentro de uma pequena caixa, grátis na compra de qualquer modelo da marca, para melhor os conseguirem transportar e proteger. Para além disto, um pequeno pano de limpeza será também oferecido na compra de qualquer par de óculos. Isto será o produto ampliado da San Francisco.

13.3.2. Preço

A marca San Francisco não adotará uma estratégia de preço de desnatação, pois uma das mensagens que queremos passar é a de ter um preço justo, de boa qualidade-preço.

Assim, a estratégia a utilizar será a de penetração, com preços competitivos com a concorrência, não querendo apresentar preços tão baixos que os produtos da San Francisco sejam percebidos como com pouca qualidade, mas também não querendo que estes produtos sejam percebidos como de uma marca de luxo. Assim, os preços a praticar serão entre os 20€ e os 50€, dependendo do modelo.

13.3.3. Distribuição

A princípio, os óculos de sol apenas estarão disponíveis no site da marca, assim, com esta decisão, estaremos a adotar uma estratégia de distribuição exclusiva, com apenas um vendedor, a San Francisco, numa só plataforma, o site da marca, ou seja, em comércio eletrónico, por causa de todas as suas vantagens atualmente, como referido na revisão de literatura. Para além disso, assistiremos também à formação de um circuito direto, sem intermediários, pois seremos nós a enviar os produtos diretamente para o consumidor final.

Quanto à distribuição, o objectivo da San Francisco é, ir adicionando lojas físicas e plataformas online, cuidadosamente escolhidas, ao circuito de distribuição da mesma, para que seja cada vez mais fácil o acesso aos produtos da marca por parte dos consumidores potenciais. O objectivo será passar de uma estratégia de distribuição exclusiva para seletiva.

Mesmo quando se der esta mudança, o site da San Francisco continuará ativo como plataforma de comércio eletrónico, a vender os produtos da marca em circuito direto (sem intermediários).

13.3.4. Comunicação

“A marca é uma garantia de origem e uma garantia de qualidade, que assegura um desempenho standard e uniforme, diminuindo o risco para o cliente (...) independentemente do local da compra. A marca diferencia os produtos e esta diferenciação é, em última análise, responsável pelo facto de produtos com características tecnicamente semelhantes serem vendidos a preços muito diferentes” (Baynast, 2010).

Pela importância que uma marca tem no mundo global em que vivemos atualmente, como referido na revisão de literatura, e tendo em conta a estratégia de distribuição definida em cima para a marca San Francisco, este “P” – *Promotion* – será de elevada importância. Assim, e também por causa da estratégia de preço em cima definida, a San Francisco começará por adotar uma estratégia de comunicação *Pull*, ou seja, a empresa irá dirigir todas as suas ações de marketing e publicidade diretamente para o consumidor final, com o objectivo de fomentar a procura pelos produtos da marca.

A ideia central – *Cool* – será a base para as mensagens a serem transmitidas pela marca para os públicos-alvo. Divertida, sem stress, boa *vibe*, boa onda, justa, serão outras das qualidades da marca que poderão vir a ser mencionadas na comunicação da mesma.

No quadro 16, é possível observar-se o plano de programação de publicações nas redes sociais *Instagram* e *Facebook* (as duas mais importantes e que serão utilizadas com maior frequência), seguido pelo tipo de publicações que seriam feitas a cada dia (quadro 17). Estas publicações serão feitas, durante a semana, ao fim do dia (tempos mortos), e após a hora do almoço ao fim-de-semana, para gerar o máximo de interações possível. Exemplos destas publicações podem ser vistos no anexo 7.

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sabado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
21h		21h		19h	15h	15h

Quadro 13 – Plano de programação de publicações

Rúbricas:	
	Inspirar/Interagir
	Comercial/Produtos
	Passatempos

Quadro 14 – Rúbricas das publicações semanais da San Francisco+

Para além da comunicação oficial da marca, serão feitas parcerias com marcas de roupa e/ou acessórios, de modo a salientar a característica dos óculos de sol como complemento de moda, estas parcerias terão o objetivo de criar conteúdo a utilizar no marketing e comunicação de ambas as marcas, para que ao juntarem esforços, ganhem maior notoriedade, e assim vendas, do que se o fizessem sozinhas; e com influenciadores nacionais, para que estes, ao publicarem fotografias e vídeos com, ou sobre, a San Francisco, façam aumentar a notoriedade da marca e, por consequência, as suas vendas. Exemplos destas publicações podem ser vistos no anexo 7.

Estas publicações seriam feitas, preferencialmente, nos dias de pausa da comunicação oficial da empresa, ou em dias especiais, como festivais, *halloween*, etc.

Para além da comunicação on-line, ações de promoção serão feitas off-line, bem como uma festa de lançamento oficial da marca.

14. Estratégia Comercial

A princípio, a estratégia definida para a San Francisco passará por vender apenas no site da marca, ou seja, uma estratégia comercial totalmente eletrónica (E-commerce).

Primeiro que tudo, para gerar vendas no site da marca, é necessário que este tenha visitas. A criação de tráfego é uma área estratégica, tanto no comércio eletrónico como no comércio tradicional, pois o volume de negócios está dependente do número de visitantes.

$$\text{Volume de negócios} = n^{\circ} \text{ de visitantes} \times \text{taxa de conversão} \times \text{compra média}$$

Assim sendo, os principais instrumentos de criação de tráfego para as lojas online que irão ser utilizados pela San Francisco, e o peso relativo médio recomendado a dar a cada um dos instrumentos, serão:

- | | |
|--|---------|
| 1. Publicidade online: <i>webdisplay</i> | Até 10% |
| 2. Links patrocinados | Até 50% |
| 3. Afiliação | Até 30% |
| 4. Parcerias | Até 30% |

- | | |
|---|---------|
| 5. Presença nos comparadores e guias de compras | Até 30% |
| 6. E-Mail marketing | Até 20% |
| 7. Marketing nas redes sociais | Até 10% |

Fonte: Baynast (2010)

Mas não é suficiente apenas criar o tráfego, ainda é necessário que esse tráfego seja pertinente. Se esta condição não for cumprida, a taxa de conversão vai diminuir, e o volume de negócios deixa de aumentar. Assim, para não gerarmos apenas tráfego de “curiosidade”, mas sim tráfego “qualificado”, há que definir bem o perfil dos internautas para que se faz a publicidade, o seu desejo, meios financeiros, ou mesmo a capacidade ou a disposição para efetuar uma compra online (Baynast, 2010).

Tendo ao longo dos últimos anos (2010 a 2018), desde que o livro *Publicitor* (Baynast, 2010) foi escrito, havido uma grande evolução a nível de marketing digital, algumas das percentagens em cima apresentadas podem sofrer alterações, principalmente em relação a marketing em redes sociais (principalmente Instagram), muito importante atualmente, e a inclusão de marketing em motores de busca (Google).

15. Estratégia de Negócio

Em seguida apresenta-se um esquema representativo do modelo de negócio proposto recorrendo ao *Business Model Canvas*, e às suas tabelas auxiliares.

15.1. Operacionalização do Modelo CANVAS

15.1.1. Segmentos de clientes

A marca San Francisco quer ser vista como jovem, assim sendo, os públicos-alvo irão ser também pessoas jovens. Neste sentido, foram definidos 2 alvos, os adolescentes e os jovens, já explicados em cima.

Para que o quadro do modelo CANVAS fosse feito, alguns quadros auxiliares foram elaborados, presentes em baixo, com o perfil de ambos os públicos-alvo definidos pois, como já explicado em cima, eles são muito parecidos tendo como a sua grande diferença, a sua idade.

15.1.2. Proposta de Valor

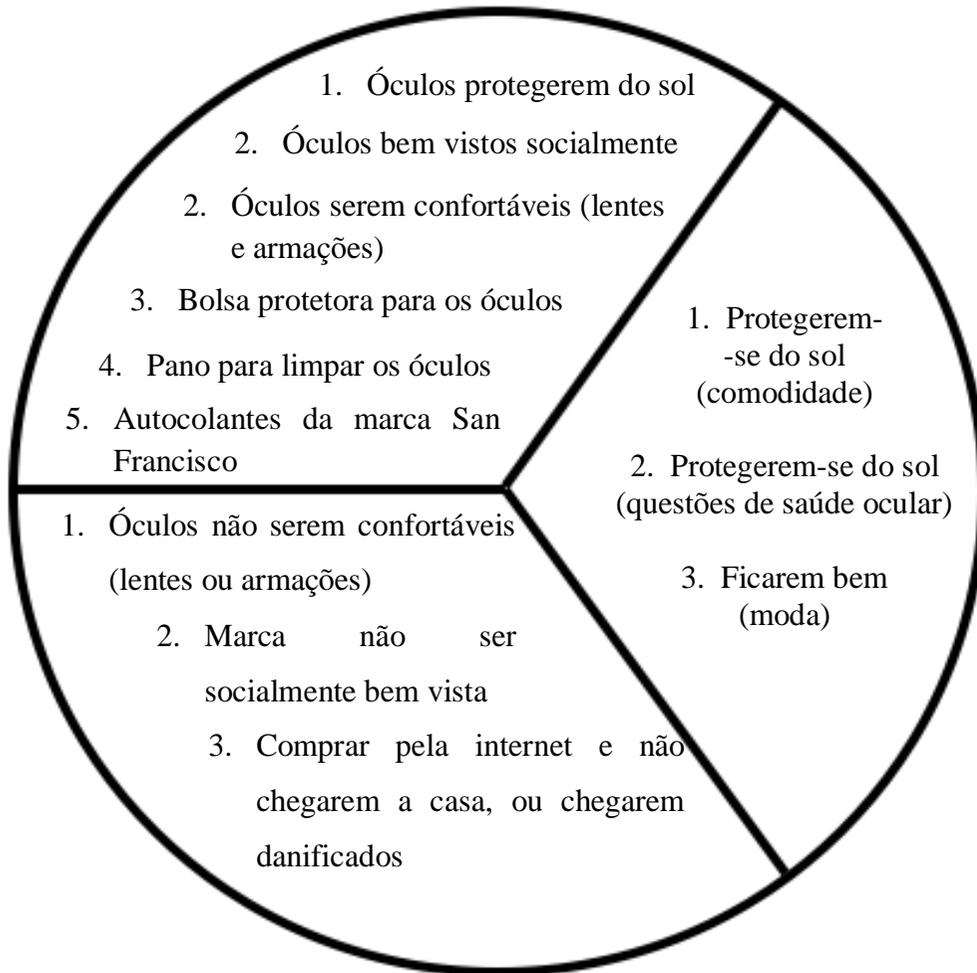
Como referido em cima, a proposta de valor para os dois segmentos-alvo será a mesma, só mudará o plano de comunicação, ou seja, as plataformas que a empresa utilizará ou a percentagem do orçamento a atribuir a cada instrumento a utilizar na comunicação com cada um deles, visto que a San Francisco quer passar uma mensagem coerente e igual para ambos.

Essa proposta de valor será a entrega ao domicílio de óculos de sol de boa qualidade, com lentes e armações cómodas para os seus utilizadores, bem como de uma bolsa protetora e de um pano para limpar os óculos, grátis na compra de qualquer modelo. Tudo da marca San Francisco, uma marca jovem, divertida, *cool*, que terá vários influenciadores, *bloggers* e atletas como embaixadores da mesma.

Após a elaboração do perfil dos clientes em quadro auxiliar à apresentação do modelo CANVAS, foi também elaborado a resposta da empresa para cada público-alvo, presente em baixo e na tabela 18.

Perfil dos clientes

Ganhos dos clientes

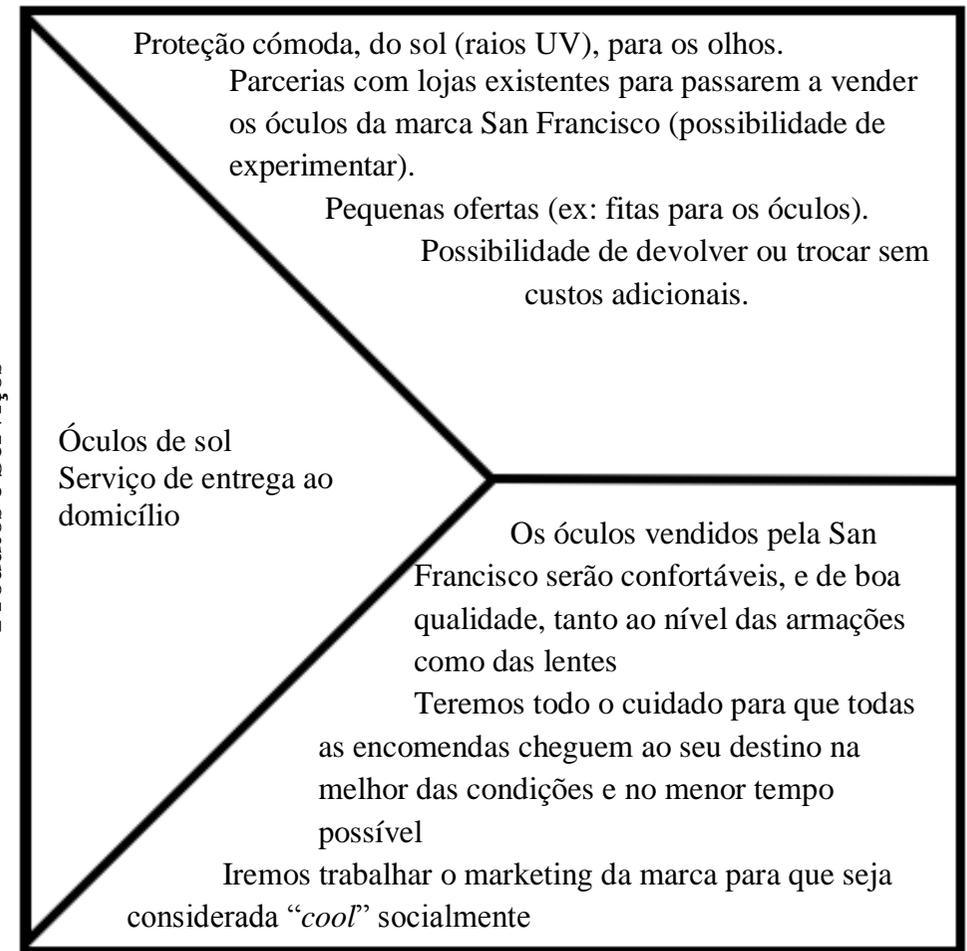


Dores dos clientes

Quadro 15 – Perfil dos clientes (Modelo CANVAS)

Resposta da empresa

Potenciador de ganhos



Analgésicos

Quadro 16 – Resposta da empresa (Modelo CANVAS)

15.2. O Modelo CANVAS

<p>Parceiros </p> <p>Fornecedores dos óculos de sol</p> <p>Fornecedores das bolsas protetoras dos óculos</p> <p>Fornecedores dos panos para limpar os óculos</p> <p>Website onde vai ser feito e alojado o <i>website</i> da marca</p> <p>Empresa(s) de entrega dos óculos ao domicílio</p> <p>Formadores de opinião / influenciadores / bloggers</p>	<p>Atividades chave </p> <p>Vendas Marketing Comunicação e RP Desenvolvimento de parcerias</p> <hr/> <p>Materiais chave </p> <p>Óculos de sol Website e redes sociais Recursos humanos Software CRM Marca “San Francisco”</p>	<p>Proposta de valor </p> <p>Entrega ao domicílio de óculos de sol de boa qualidade, com lentes e armações cómodas para os seus utilizadores, bem como de uma bolsa protetora e de um pano para limpar os óculos. Tudo da marca San Francisco, uma marca <i>cool</i> que terá vários influenciadores/<i>Bloggers</i> e atletas como embaixadores da mesma.</p> <p>Criação da comunidade San Francisco, onde clientes poderão conviver com os influenciadores/<i>bloggers</i> e os atletas que serão embaixadores da San Francisco.</p>	<p>Relacionamento com clientes </p> <p>Serviços automatizados. O <i>website</i> estará montado em formato <i>self-service</i> mas com serviços automatizados para reconhecer clientes específicos e as suas características.</p> <hr/> <p>Canais </p> <p>Venda direta através do <i>website</i> da marca. E-mail, redes sociais, <i>website</i>, motores de busca, outros <i>websites</i>, comparadores de preços e guias de compras para comunicação e marketing. Colaboradores focados em angariar e reter clientes.</p>	<p>Segmentos chave </p> <p>Adolescentes & Jovens</p>
<p>Estrutura de custos </p> <p><u>Custos fixos</u> Website Software de CRM Colaboradores efetivos</p> <p><u>Custos variáveis</u> Produto a vender (óculos) Produto a oferecer (bolsas + panos) Custos com entrega ao domicílio Custos com comunicação</p>		<p>Estrutura de receitas </p> <p>Venda de produtos da marca (óculos de sol)</p>		

Quadro 17 – Modelo CANVAS

16. Plano de Implementação

16.1. Ações

Ação 1 – Criação da empresa, do *website* e redes sociais da marca San Francisco.

Enquadramento	Atualmente, qualquer marca que não tenha presença <i>on-line</i> , é quase como se não existisse. Para além disso, devido a estratégia de venda definida para a San Francisco, a criação e o lançamento do <i>website</i> da marca, bem como das suas redes sociais, é de enorme importância, mesmo vital para o sucesso da marca. Para a criação do <i>website</i> da marca, é necessário decidir que plataforma (<i>website builder</i>) utilizar.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar empresa – San Francisco ✓ Decidir que <i>website builder</i> utilizar na criação do <i>website</i> da marca ✓ Criar <i>website</i> da marca ✓ Criar e-mail da marca ✓ Criar conta da marca nas redes sociais (<i>Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest</i>) 				
Descrição	<p>O capital social da empresa será definido nos €20 mil. A empresa terá dois sócios, 50% / 50%, que entrarão com a totalidade do capital social da mesma.</p> <p>O site será criado num <i>website builder</i>, de maneira a não ser preciso contratar um engenheiro informático para o fazer. É preciso decidir qual <i>website builder</i> utilizar pois atualmente há muitas hipóteses, dependendo das necessidades de cada empresa (querer criar apenas um site ou um site com comércio eletrónico, país de origem da empresa, métodos de pagamento que a empresa deseja ter à disposição dos seus clientes do site, etc).</p> <p><i>Website builders</i> em consideração no anexo 5. A San Francisco será, muito provavelmente, criada na plataforma <i>Shopify</i>.</p> <p>Funcionalidades do site:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visualização dos modelos de óculos de sol à venda pela marca • Imagens de influenciadores/embaixadores da marca utilizando os modelos à venda • Breve descrição da empresa, sua missão, visão e valores da mesma • Contactos da empresa • Possibilidade de alterar o idioma do <i>website</i> • Carrinho de compras (onde estarão os produtos já selecionados para comprar) <p>Layout: Em Anexo 6</p>				
Atividades calendarizadas	2019	Março	Abril	Maio	Junho
	Os futuros sócios da sociedade devem dirigir-se a um dos balcões “Empresa na hora”				
	Escolher uma firma				

	Escolher um pacto social				
	Constituir a sociedade				
	Depositar o capital social da sociedade em qualquer instituição bancária no prazo máximo de 5 dias após a constituição da sociedade				
	Designar um TOC ou escolher um da bolsa de TOCs disponibilizada				
	Entregar a declaração de início de atividade junto de qualquer serviço de finanças no prazo máximo de 15 dias após a constituição da empresa				
	Decidir qual o <i>website builder</i> a utilizar				
	Subscrever o <i>website builder</i>				
	Criar o <i>website</i> da marca				
	Colocar imagens da marca e dos produtos no <i>website</i> da marca				
	Comprar o domínio <i>on-line</i>				
	Colocar o <i>website</i> da San Francisco <i>on-line</i>				
	Criar e-mail da marca				
	Criar conta no <i>Facebook</i>				
	Criar conta no <i>Instagram</i>				
	Criar conta no <i>Youtube</i>				
	Criar conta no <i>Pinterest</i>				
	Colocar imagens e vídeos em todas as plataformas da marca				
	Partilhar as páginas da marca nas páginas pessoais dos gerentes e amigos				
Intervenientes ou entidades envolvidas	Gerente 1 Gerente 2				
Grau de dificuldade de Implementação	Médio				
Orçamento	<p>Criação da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital social - €10.140 Registo comercial da empresa - €360 <p><i>Website Builder</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019 - (\$29 x 3) + (\$79 x 7) = \$640 <p>TOTAL para os sócios: €15.000 TOTAL para a San Francisco: \$640 = €548 (à data de 19/09/2018)</p>				

Ação 2 – Encontrar fornecedores para a San Francisco.

Enquadramento	O <i>website</i> da San Francisco só poderá ser lançado quando a San Francisco tiver produtos para vender, ou seja, será necessário encontrar fornecedor para os produtos a vender pela marca.
Objetivos	✓ Encontrar fornecedor de óculos de sol

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar fornecedor de bolsas protetoras dos óculos (grátis na compra de qualquer par de óculos da marca) ✓ Encontrar fornecedor dos panos de limpeza dos óculos (grátis na compra de qualquer par de óculos da marca) 																																																																											
Descrição	<p>A ideia para a San Francisco é encontrar um fornecedor de óculos de sol (já feitos/montados) não um fornecedor, ou vários fornecedores, de matérias-primas (lentes, armações, metais, etc) para mais tarde os óculos serem montados em Portugal pela marca.</p> <p>Seguindo esta ideia, vários fornecedores já foram contactados, a sua grande maioria, empresas chinesas. Ainda nenhuma decisão foi tomada.</p>																																																																											
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">2019</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Fev.</th> <th>Março</th> <th>Abril</th> <th>Maio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contactar vários fornecedores de óculos de sol</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negociar com vários fornecedores de óculos de sol</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pedir amostras de produtos feitos por eles</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de óculos de sol</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contactar vários fornecedores de bolsas protetoras</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negociar com vários fornecedores de bolsas protetoras</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pedir amostras de produtos feitos por eles</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de bolsas protetoras</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contactar vários fornecedores de panos para limpar óculos</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negociar com vários fornecedores de panos para limpar óculos</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pedir amostras de produtos feitos por eles</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de panos para limpar óculos</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colocar ordens de compra de produtos (quando necessário)</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>	2019						Fev.	Março	Abril	Maio	Contactar vários fornecedores de óculos de sol					Negociar com vários fornecedores de óculos de sol					Pedir amostras de produtos feitos por eles					Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de óculos de sol					Contactar vários fornecedores de bolsas protetoras					Negociar com vários fornecedores de bolsas protetoras					Pedir amostras de produtos feitos por eles					Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de bolsas protetoras					Contactar vários fornecedores de panos para limpar óculos					Negociar com vários fornecedores de panos para limpar óculos					Pedir amostras de produtos feitos por eles					Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de panos para limpar óculos					Colocar ordens de compra de produtos (quando necessário)				
2019																																																																												
	Fev.	Março	Abril	Maio																																																																								
Contactar vários fornecedores de óculos de sol																																																																												
Negociar com vários fornecedores de óculos de sol																																																																												
Pedir amostras de produtos feitos por eles																																																																												
Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de óculos de sol																																																																												
Contactar vários fornecedores de bolsas protetoras																																																																												
Negociar com vários fornecedores de bolsas protetoras																																																																												
Pedir amostras de produtos feitos por eles																																																																												
Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de bolsas protetoras																																																																												
Contactar vários fornecedores de panos para limpar óculos																																																																												
Negociar com vários fornecedores de panos para limpar óculos																																																																												
Pedir amostras de produtos feitos por eles																																																																												
Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de panos para limpar óculos																																																																												
Colocar ordens de compra de produtos (quando necessário)																																																																												
Intervenientes ou entidades envolvidas	Gerente 1 Gerente 2																																																																											
Grau de dificuldade de Implementação	Médio																																																																											
Orçamento	<p>Amostras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Óculos - €30 x 5 = €150 • Bolsas - €15 x 5 = €75 • Panos - €15 x 5 = €75 • 5 → fornecedores diferentes <p>Ordens de compra:</p>																																																																											

	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os fornecedores têm um mínimo de unidades a comprar por ordem que vai variando; • A princípio a San Francisco não tenciona fazer ordens de compra de muitas unidades; • Assim sendo, cada ordem de compra deve variar entre os €300 e os €400 para óculos; entre os €100 e €200 para as bolsas; e entre os €75 e os 100€ para os panos de limpeza. • 1ª ordem: <ul style="list-style-type: none"> ○ $(350 \times 2) + 150 + 87,5 = €937,5$ <p>TOTAL para os sócios: €0 TOTAL para a San Francisco: €1.237,5</p>
--	--

Ação 3 - Criar notoriedade e reputação para a marca, apostando nos canais digitais.

Enquadramento	Dada a necessidade de construir uma marca forte para vingar no mercado, é fundamental garantir relevância e consistência em todas as suas dimensões, neste caso, apoiado no posicionamento pretendido para a San Francisco, propõe-se a adoção de uma estratégia de comunicação assente, principalmente, em canais digitais.													
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar e crescer a notoriedade da marca, bem como a intenção de compra de potenciais consumidores, fazendo assim aumentar as vendas. ✓ Criar uma marca forte e envolvente (<i>love brand</i>) e uma base de fãs/seguidores. ✓ Gerar interesse, através de conteúdo relevante, e incentivar a experimentação e as publicações de recomendação, criando estímulos nos vários canais - <i>website</i> e diversas redes sociais da marca. ✓ Tornar a experiência de compra à distância fácil e agradável. 													
Descrição	<p>O objetivo desta ação acaba por ser pôr em prática o plano de comunicação definido anteriormente para a San Francisco.</p> <p>Os detalhes do plano encontram-se discriminados na parte de comunicação do Marketing-Mix (13.3.4.), e na parte da estratégia comercial (14.).</p> <p>Para tal plano ser posto em prática é necessário a contratação de um fotógrafo/designer para colaborar com os dois gerentes na San Francisco.</p> <p>Alguns influenciadores/<i>bloggers//instagramers</i> portugueses com quem a San Francisco gostaria de trabalhar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • João Cajuda • Inês Franco • Guilherme Duarte • Janine Medeira 													
Atividades calendarizadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">2019</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Março</td> <td>Abril</td> <td>Maió</td> <td>Junho</td> </tr> </table>				2019						Março	Abril	Maió	Junho
2019														
	Março	Abril	Maió	Junho										

	Procurar, entre amigos e conhecidos, um fotógrafo/designer interessado em colaborar com a San Francisco				
	Marcar reuniões com os interessados				
	Analisar os diferentes candidatos interessados				
	Fazer proposta de parceria a quem parecer a melhor hipótese disponível				
	Assinar contrato de transferência de parte do capital social da empresa para ele				
	Colocar em prática o plano de comunicação definido para a San Francisco				
	Fazer publicações programadas no plano de comunicação				
	Estar atento a situações de grande alarido a nível nacional, que correspondam a oportunidades para uma comunicação no momento que poderá ter uma resposta viral				
	Entrar em contacto com os influenciadores em cima enumerados, entre outros				
	Marcar reuniões com os influenciadores que estejam interessados em associar-se à San Francisco				
	Propor parcerias a esses influenciadores				
	Discutir os detalhes de tais parcerias				
	Fechar acordo com os influenciadores interessados em tal				
	Assinar acordos das parcerias				
Intervenientes ou entidades envolvidas	Gerente 1 Fotógrafo/designer a contratar				
Grau de dificuldade de Implementação	Alto				
Orçamento	Contratação de fotógrafo/designer: <ul style="list-style-type: none"> • Abdicar de capital social da empresa Marketing/publicidade digital:				

	<ul style="list-style-type: none"> • €4.000€ <p>Parcerias com influenciadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • €1.500 <p>TOTAL para os sócios: €0 TOTAL para a San Francisco: €5.500</p>
--	--

Ação 4 - Ações de ativação de marca *offline* e campanhas *blended*.

Enquadramento	Dado o posicionamento pretendido para a marca, propõe-se aliar as ações de marketing <i>on-line</i> (grande maioria), com outras ações <i>off-line</i> , que alavanquem a notoriedade da marca e que difundam os valores da mesma.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar a notoriedade e reputação da marca. ✓ Partilhar e difundir a identidade e valores da marca. ✓ Estabelecer uma relação de proximidade com os clientes. ✓ Estabelecer a marca como uma referência no que toca aos óculos de sol, surf, skate, moda e <i>lifestyle</i>. ✓ Posicionar a marca como justa nos seus preços. 				
Descrição	<p>Festa de lançamento oficial da marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em uma das discotecas em baixo enumeradas em Lisboa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Urban ○ Lust in Rio ○ MoMe ○ Radio Hotel ○ Bosq • Presença dos influenciadores/bloggers/<i>instagramers</i> portugueses já associados à San Francisco. <p>Ações de experimentação de produtos da marca na rua.</p> <p>Desenvolvimento de produtos em edições especiais, em conjunto com algum influenciador/atleta, integradas na estratégia da marca, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frederico Morais (surfer) • Vasco Ribeiro (surfer) • Gustavo Ribeiro (skater) 				
Atividades calendarizadas	2019				
		Abril	Maio	Junho	Julho
	Entrar em contato com as discotecas em cima enumeradas				
	Negociar com as discotecas em cima enumeradas				
	Decidir em que discoteca fazer a festa				

	Convidar/contratar influenciadores para estar na festa				
	Preparar a festa (decoração do espaço)				
	Anunciar a festa de lançamento da San Francisco				
	Festa (em si)				
	Pesquisar/perguntar por empresas de promotores				
	Contratar uma empresa de promotores				
	Escolher os melhores dias para fazer as ações de rua				
	Decidir quantos promotores utilizar e o que vão fazer				
	Fazer o acordo com a empresa de promotores				
	Dar uma pequena formação aos promotores do que esperamos que façam				
	Fazer as ações de promoção (em si)				
	Marcar reuniões com os influenciadores que já estejam associados à San Francisco, para negociar a sua presença na festa de lançamento oficial da marca				
	Entrar em contacto com os influenciadores/atletas em cima enumerados, entre outros				
	Marcar reuniões com os influenciadores/atletas, que estejam interessados em associar-se à San Francisco, para a criação de modelos, edições especiais, patrocinados por eles				
	Propor parcerias a esses influenciadores/atletas				
	Discutir os detalhes de tais parcerias				
	Fechar acordo com os influenciadores/atletas interessados em tal				
	Assinar acordos das parcerias				
	Criação dos modelos, edições especiais				
Intervenientes ou entidades envolvidas	Gerente 1 Fotógrafo/designer (a contratar) Discoteca onde se realizará a festa Influenciadores presentes na festa Empresa externa de promotores Promotores contratados Influenciadores parceiros				

Grau de dificuldade de Implementação	Alto
Orçamento	<p>Festa de lançamento da marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • €1.000 <p>Ações de experimentação de rua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (€40/dia a 2 pessoas → 8 dias por mês (fins-de-semana) x 2 meses) • €1.280 <p>Edições especiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte da receita a ter com essa edição especial <p>TOTAL para os sócios: €0 TOTAL para a San Francisco: €2.280</p>

Ação 5 - Estabelecimento de parcerias com outras marcas.

Enquadramento	<p>Como já foi referido anteriormente, a criação da marca, e notoriedade para a mesma, são de extrema importância, assim, propõe-se a criação de parcerias estratégicas, com marcas de roupa ou acessórios, de modo a salientar a característica dos óculos de sol como complemento de moda. Estas parcerias terão o objetivo de criar conteúdo a utilizar no marketing e comunicação de ambas as marcas, para assim darem a conhecer a sua marca aos seguidores de outras marcas, alavancando as vendas.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar a notoriedade da marca. ✓ Aceder a novos clientes sem a necessidade de grandes investimentos. ✓ Alargar a base de clientes.
Descrição	<p>Possíveis parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toalhas de praia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Futah ○ Origami • Fatos de banho para homem: <ul style="list-style-type: none"> ○ DCK ○ +351 • Fatos de banho/bikinis para mulher: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cantê ○ 38 graus ○ Clube Aurora • Roupa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Imago ○ Choose Clothing • Outros produtos/acessórios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tomaz Design ○ A corda

	<p>Como a San Francisco, aquando da proposta de parceria, será uma marca acabada de nascer, será a marca com menores consumidores, seguidores, etc. Por causa disto, será normal que tenhamos de pagar para que estas parcerias aconteçam. Deixaremos orçamento para tal.</p>				
Atividades calendarizadas	2019				
		Março	Abril	Maio	Junho
	Entrar em contacto com as marcas em cima enumeradas				
	Marcar reuniões com as marcas em cima enumeradas				
	Propor parcerias às marcas interessadas				
	Discutir os detalhes de tais parcerias				
	Fechar acordo com as marcas interessadas em tal				
Assinar acordos das parcerias					
Intervenientes ou entidades envolvidas	Gerente 1 Gerente 2				
Grau de dificuldade de Implementação	Médio				
Orçamento	TOTAL para os sócios: €0 TOTAL para a San Francisco: €1.500				

16.2. Cronograma

Ações		Budget	2019												
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
1.	Criação da empresa, do website e redes sociais da marca San Francisco	€548													
1.1.	Os futuros sócios da sociedade devem dirigir-se a um dos balcões “Empresa na hora”														
1.2.	Escolher uma firma														
1.3.	Escolher um pacto social														
1.4.	Constituir a sociedade														
1.5.	Depositar o capital social da sociedade em qualquer instituição bancária no prazo máximo de 5 dias após a constituição da sociedade														
1.6.	Designar um TOC ou escolher um da bolsa de TOCs disponibilizada														
1.7.	Entregar a declaração de início de atividade junto de qualquer serviço de finanças no prazo máximo de 15 dias após a constituição da empresa														
1.8.	Decidir qual o <i>website builder</i> a utilizar														
1.9.	Subscrever o <i>website builder</i>														
1.10.	Criar o <i>website</i> da marca														
1.11.	Colocar imagens da marca e dos produtos no <i>website</i> da marca														
1.12.	Comprar o domínio <i>on-line</i>														
1.13.	Colocar o <i>website</i> da San Francisco <i>on-line</i>														
1.14.	Criar e-mail da marca														
1.15.	Criar conta no <i>Facebook</i>														
1.16.	Criar conta no <i>Instagram</i>														
1.17.	Criar conta no <i>Youtube</i>														
1.18.	Criar conta no <i>Pinterest</i>														
1.19.	Colocar imagens e vídeos em todas as plataformas da marca														
1.20.	Partilhar as páginas da marca nas páginas pessoais dos gerentes e amigos														
2.	Encontrar fornecedores para a San Francisco.	€1.237,5													
2.1.	Contactar vários fornecedores de óculos de sol														

2.2.	Negociar com vários fornecedores de óculos de sol																		
2.3.	Pedir amostras de produtos feitos por eles																		
2.4.	Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de óculos de sol																		
2.5.	Contactar vários fornecedores de bolsas protetoras																		
2.6.	Negociar com vários fornecedores de bolsas protetoras																		
2.7.	Pedir amostras de produtos feitos por eles																		
2.8.	Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de bolsas protetoras																		
2.9.	Contactar vários fornecedores de panos para limpar óculos																		
2.10.	Negociar com vários fornecedores de panos para limpar óculos																		
2.11.	Pedir amostras de produtos feitos por eles																		
2.12.	Assinar contrato com um, ou mais, fornecedores de panos para limpar óculos																		
2.13.	Colocar ordens de compra de produtos (quando necessário)																		
3.	Criar notoriedade e reputação para a marca, apostando nos canais digitais.	€5.500																	
3.1.	Procurar, entre amigos e conhecidos, um fotógrafo/designer interessado em colaborar com a San Francisco																		
3.2.	Marcar reuniões com os interessados																		
3.3.	Analisar os diferentes candidatos interessados																		
3.4.	Fazer proposta de parceria a quem parecer a melhor hipótese disponível																		
3.5.	Assinar contrato de transferência de parte do capital social da empresa para ele																		
3.6.	Colocar em prática o plano de comunicação definido para a San Francisco																		
3.7.	Fazer publicações programadas no plano de comunicação																		
3.8.	Estar atento a situações de grande alarido a nível nacional, que correspondam a oportunidades para uma comunicação no momento que poderá ter uma resposta viral																		
3.9.	Entrar em contacto com os influenciadores em cima enumerados, entre outros																		
3.10.	Marcar reuniões com os influenciadores que estejam interessados em associar-se à San Francisco																		
3.11.	Propor parcerias a esses influenciadores																		
3.12.	Discutir os detalhes de tais parcerias																		
3.13.	Fechar acordo com os influenciadores interessados em tal																		
3.14.	Assinar acordos das parcerias																		
4.	Ações de ativação de marca offline e campanhas blended	€2.280																	
4.1.	Entrar em contato com as discotecas em cima enumeradas																		

16.3. Monitorização e Controlo

De forma a garantir o controlo da implementação da estratégia, apresenta-se o *balanced scorecard* a desenvolver na San Francisco. Este instrumento procura garantir a execução do modelo de negócio que irá ser estabelecido para a empresa.

Vários objetivos foram definidos, com metas a atingir. Para o caso da ocorrência de desvios ou metas inalcançadas, medidas corretivas serão tomadas para que o seja o mais brevemente possível.

O quadro 22 será atualizado mensalmente.

Objetivos	Indicadores	Metas
Criação da empresa, site e redes sociais.	Empresa criada; Site criado; Redes sociais criadas.	Ter tudo operacional em Março de 2019.
Encontrar fornecedores para a San Francisco.	Fornecedor de óculos contratado; Fornecedor de bolsas contratado; Fornecedor de panos de limpeza contratado.	Assinar os contratos no mês de Março de 2019, após a criação da empresa.
Vendas da empresa.	Vendas atuais da empresa; Crescimento ou diminuição das vendas; Comparação com a indústria.	Crescimento de, pelo menos, 10% por mês, nos primeiros 3 meses (Verão). Crescimento de, pelo menos, 10% de ano para ano, nos primeiros 2 anos. Por cada 100 visitas ao site, ter pelo menos 5 compras.
Criação de notoriedade com ações on-line.	Nº de visitas orgânicas ao site da marca; Nº de visitas pagas ao site da marca; Origem das visitas pagas ao site da marca; Taxa de conversão das visitas não pagas ao site da marca; Taxa de conversão das visitas pagas ao site da marca; Nº de compras efetuadas no site da marca; Modelos mais comprados; Nº de pessoas que abandonou o site da marca a meio de uma compra (sem a efetuar); Nº de seguidores nas redes sociais da marca; Imagens com mais gostos; Imagens com mais comentários; Imagens com mais partilhas.	É difícil estar a especular quantas visitas e ordens serão feitas no site da marca, ou quantos seguidores a marca terá nas redes sociais logo nos primeiros meses em funcionamento, estas metas terão de ser criadas numa lógica de melhoramento contínuo, pegando no que aconteceu no passado (mês) e tentando melhorar de mês para mês. Algumas metas estarão definidas à priori: CTR de pelo menos 3% nos anúncios patrocinados em redes sociais. Conseguir ter pelo menos 1000 seguidores nas redes sociais no fim de 2019.

	Nº de vezes que o # da marca for utilizado nas redes sociais; CTR das publicações patrocinadas da marca.	Taxa de conversão média de, pelo menos, 5% nas visitas ao site.
Ações de ativação de marca off-line.	Nº de pessoas abordadas pelos promotores; Nº de seguidores nas redes sociais da marca; Nº de visitas ao site da marca; Nº de compras efetuadas no site da marca.	100 visitas, extra, ao site por cada fim-de-semana de trabalho de promotores. Crescimento de 50 seguidores por cada fim-de-semana de trabalho de promotores.
Contratação de influenciadores.	Nº de parcerias com influenciadores; Nº de visitas no site da marca vindos dos links dos influenciadores; Nº de compras efetuadas no site da marca vindos dos links dos influenciadores.	Estabelecer uma parceria até ao fim de Maio de 2019. Estabelecer mais uma parceria até ao final do ano 2019.
Festa de lançamento oficial da marca.	Nº pessoas presentes na festa; Nº de influenciadores presentes na festa; Nº de seguidores nas redes sociais da marca;	Ter, pelo menos, dois influenciadores presentes. Ter, pelo menos, 1.000 pessoas na festa. Crescimento de seguidores nas redes sociais da marca de, pelo menos, 250 pessoas na semana seguinte à festa.
Criação de edições especiais de modelos de óculos de sol patrocinados por influenciadores/atletas.	Nº de diferentes modelos criados; Nº de vendas dos modelos criados.	Criar um modelo para estar à venda em Agosto de 2019. Criar pelo menos mais um modelo até ao final do ano 2019.
Estabelecimento de parcerias com outras marcas.	Nº de parcerias criadas com marcas;	Estabelecer uma parceria até ao fim de Maio de 2019. Estabelecer mais uma parceria até ao final do ano 2019.
Ter loja física	Em quantas lojas físicas, de terceiros, se vende a San Francisco; Ter/não ter loja física própria.	Estar em pelo menos 1 loja de terceiros em 2020; Estar em pelo menos 3 lojas de terceiros em 2021; Estar em pelo menos 10 lojas de terceiros em 2022; Ter loja própria em 2023.

Quadro 19 - *Balanced scorecard* para a San Francisco

17. Planos de Contingências

No quadro 23, em baixo, apresentam-se as possíveis contingências do projeto, isto é, as principais condicionalidades que podem advir das ações não se desenrolarem como previsto, e assim, colocar a estratégia para o projeto, bem como o projeto em si, em causa.

Contingência	Consequência	Medidas de mitigação
Atraso em encontrar um fornecedor de produtos, ou na entrega do produto em si por parte deste.	A princípio, atraso no lançamento da marca; mais tarde, atraso na entrega de produtos ao consumidor final.	1. Ter mais do que um fornecedor. 2. Ter stock* (em baixo)
Falta de interesse pelo plano de comunicação da marca.	Pior aceitação levará a um menor <i>reach</i> por parte de comunicação da empresa, que em última instância, levará a uma menor faturação.	1. Testes tipo A-B para definir qual a melhor aposta em termos de marketing. 2. Aumentar o investimento em comunicação.
Incapacidade de contratar influenciadores interessados em trabalhar com a San Francisco.	Menor notoriedade da San Francisco, que em última instância, levará a uma menor faturação da marca.	1. Investimento superior nas parcerias (influenciadores). 2. Melhores ofertas.
Incapacidade de encontrar marcas de moda – vestuário e/ou acessórios - interessadas em fazer uma parceria com a San Francisco.	Menor notoriedade da San Francisco, que em última instância, levará a uma menor faturação da marca.	1. Investimento superior nas parcerias (marcas). 2. Melhor oferta de parceria. 3. Tentar parcerias com marcas não nacionais.

Quadro 20 – Possíveis contingências do projeto e suas medidas de mitigação

* Custo de stock. O custo de ter stock é bastante baixo visto que, não é um produto que se estrague, não é um produto que ocupe muito espaço e as ordens da San Francisco não serão muito grandes a princípio. Para além disso, os dois gerentes têm possibilidade de armazenarem produtos em casa sem problemas.

18. Viabilidade Económico-financeira

De seguida apresenta-se uma análise de viabilidade económico-financeira para determinar o quão exequível é o projeto, ou seja, tendo em conta os retornos esperados, o quão atrativa é a ideia para potenciais investidores e parceiros.

Terá as seguintes projeções financeiras:

1. Projeção de vendas
2. Projeção de *cash flow*
3. *Break even point*
4. Taxa interna de rentabilidade (TIR)
5. *Payback period*
6. Valor atual líquido (VAL)

Os cálculos auxiliares, de toda a análise económico-financeira deste plano de negócio, estão presentes no anexo 9.

1. Projeção de vendas

A San Francisco, como é possível ver em cima no cronograma das ações programadas, pretende investir €9.280 no seu primeiro ano (2019) em marketing e publicidade, distribuído entre comunicação on-line, com publicações próprias, mas também através de influenciadores e outras marcas parceiras, e ações off-line.

A San Francisco pretende apostar principalmente no *Facebook*, no *Instagram*, e em *websites* ou aplicações em que os seus consumidores passam tempo, através do que o *Facebook* agora chama de *Facebook Audience Network*. Basicamente, a compra da publicidade é feita com o *Facebook*, mas os anúncios aparecem noutras aplicações e *websites* com que eles têm acordos.

Segundo a Adstage (2018), no seu *Paid Search and Paid Social Benchmark Report*, para o primeiro trimestre de 2018 (o último que disponibilizaram até à data), estes foram, em média, os dados de CPM, CPC e CTR para as quatro plataformas a nível mundial:

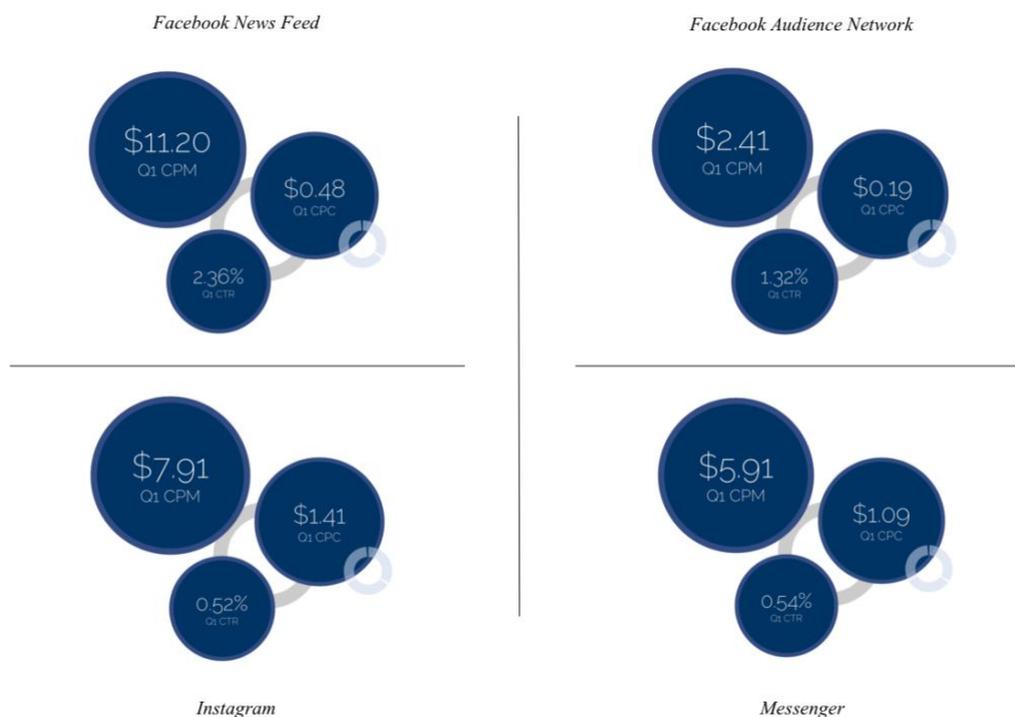


Figura 17 – CPM, CPC e CTR média mundial (1ºT - 2018)
 FONTE: Adstage (2018)

Dentro das várias modalidades em cima representadas na figura 17, a San Francisco pensa apostar principalmente no *Facebook News Feed*, *Facebook Audience Network* e *Instagram*, apesar desta última ser a mais cara das quatro, é bastante importante em Portugal, e apostando nela a princípio com publicações pagas, a página da marca pode ganhar mais seguidores de forma a conseguir gerar vendas de forma orgânica no futuro.

Assim sendo, os €4.000 do primeiro ano da San Francisco serão distribuídos de forma igual entre as três plataformas, no fim de 2019 será feita uma avaliação para se decidir qual a melhor estratégia para 2020.

Como os dados estão em dólares, irá ser aplicada a taxa de câmbio de USD 1 = 0,85 EUR (taxa de câmbio à data de 23/09/18), para que os dados sejam tratados com maior facilidade.

	<i>Facebook News Feed</i>		<i>Facebook Audience Network</i>		<i>Instagram</i>	
CPM	\$11,20	€9,52	\$2,41	€2,05	\$7,91	€6,72
CPC	\$0,48	€0,41	\$0,19	€0,16	\$1,41	€1,20
CTR	2,36%		1,32%		0,52%	

Quadro 21 – Conversão de USD para EUR de CPM e CPC

Assim sendo, utilizando o valor médio a nível mundial de CPM para tais plataformas, e considerando a divisão dos €4.000, dedicados a comunicação própria da San Francisco em 2019, feita em cima, é possível ver no quadro 25 quantas impressões seriam geradas, quantas pessoas, utilizando os valores de CTR presentes no quadro 24, iriam clicar e entrar nesses anúncios, e quantas pessoas iriam comprar algum produto no site da marca, utilizando uma taxa de conversão de apenas de 5%, e um preço de óculos de sol de €25 (preço médio pretendido para os produtos da San Francisco).

	<i>Facebook News Feed</i>	<i>Facebook Audience Network</i>	<i>Instagram</i>
€ →	1.333	1.333	1.334
Impressões	140.021	650.243	198.511
<i>Clicks</i>	3.304	8.583	1.032
Compras	165	429	51
→ €	4.125	10.725	1.275

Quadro 22 – Projeção de impressões, *clicks* e compras dos anúncios on-line da San Francisco em 2019

É possível observar no quadro 25, que há grandes disparidades de resultados obtidos nas diferentes plataformas, mas a projeção é de que os €4.000 investidos em publicações diretas da San Francisco, venham a render à marca perto de €16.125.

A par com os *posts* patrocinados feitos pela San Francisco, também serão feitos *posts* por outras marcas parceiras (*budget* de €1.500) ou influenciadores (*budget* de €1.500), que têm por norma maior e melhor resposta por parte do público-alvo. Mas nem todo o dinheiro reservado para essas parcerias será usado para comprar espaço de publicidade on-line, visto que como a San Francisco será a marca com menor notoriedade, provavelmente irá ter de pagar a estas outras marcas e influenciadores para estes serem seus parceiros, a princípio.

Além disto, há um *budget* de €2.280 para as ações off-line da marca, que servem principalmente para aumentar a notoriedade desta, para que tenha mais visitas no seu *website* de forma não paga e assim, vendas orgânicas.

Assim, com as fotografias tiradas na festa de lançamento oficial da marca e as fotografias das ações de promoção, que poderão ser partilhadas de maneira não paga, adicionando todas as pessoas que entrarão em contato com a marca nas ações de promoção, com as partilhas das páginas da San Francisco nas redes sociais por amigos dos gerentes, recomendação on-line de

clientes, passatempos que serão criados nas redes sociais da marca (Anexo 7), será, muito provavelmente, possível criar uma base sólida de seguidores e vender, pelo menos, duzentos pares de óculos de maneira orgânica (€5.000).

Não sendo muito fácil medir qual a resposta à recomendação feita pelas marcas parceiras e influenciadores que trabalharão com a San Francisco, iremos apenas assumir que a San Francisco atingirá apenas o *breakeven* nos produtos vendidos com a sua colaboração (€3.000).

Assim sendo, no total, a San Francisco projeta uma receita de perto de €24 mil para 2019.

Para os anos seguintes, o objetivo será um crescimento na ordem dos 10%, visto a marca ainda ter uma receita baixa, é menos difícil crescer uma maior percentagem.

2. Projeção de *cash flow*

O objetivo da San Francisco, quanto aos custos totais por produto (óculos + bolsa para guardar (grátis) + pano de limpeza(grátis)), é que estes não ultrapassem os €10, ou seja, menos de metade do valor por que serão postos à venda. Toda a pesquisa e contatos feitos até agora apontam para que este objetivo seja atingível.

Os três funcionários da San Francisco não pretendem receber qualquer salário nos primeiros três anos da empresa, de maneira a reinvestir todo o dinheiro disponível para fazer crescer a marca o máximo possível. Tal decisão será revista no fim do ano 2021.

Esta simulação será realizada com base nas projeções em cima enunciadas.

Fluxo das atividades operacionais			
	2019	2020	2021
Recebimentos de clientes	24.125	26.537,5	29.191,25
Pagamentos a fornecedores	9.650	10.615	11.676,5
Pagamentos ao pessoal	0	0	0
Fluxo gerado pelas operações	14.475	15.922,5	17.514,75
Pagamentos/recebimentos do IRC	2.460,75	2.706,83	2.977,51
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional	10.128	9.085,44	9.085,44
Fluxo gerado antes das rubricas extraordinárias	1.886,25	4.130,23	5.451,8

Recebimentos relacionados com as rubricas extraordinárias	-	-	-
Pagamentos relacionados com as rubricas extraordinárias	-	-	-
Fluxo das atividades operacionais	1.886,25	4.130,23	5.451,8

Quadro 23 – Fluxo das atividades operacionais

Não há fluxo de atividades de investimento, nem de atividades de financiamento, pois não haverá nenhum deles, o investimento será feito aquando da criação da empresa, como capital social da mesma, por parte dos dois gerentes, a nível pessoal.

Assim sendo:

$$\text{Discounted Cash – Flow} = \frac{\text{Cash – Flow 1}}{(1 + i)^1} + \frac{\text{Cash – Flow 2}}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{\text{Cash – Flow n}}{(1 + i)^n}$$

Figura 18 – Fórmula de cálculo dos *discounted cash-flow*
 FONTE: Portal Gestão, (2012)

Legenda:

- i = Taxa de Atualização/Taxa de Desconto/Retorno Exigido = 2%
- n = Período = 3 anos

Como o projeto, a ser posto em prática, não terá investidores externos, apenas os dois gerentes irão investir no projeto, será colocada uma taxa de retorno exigido baixa, de 2%.

A isto juntou-se o cálculo do *cash-flow* dos anos seguintes (infinidade), em que foi utilizada uma taxa de crescimento de 1,5% (previsão de taxa de inflação média, com base na do ano 2018 (Economia e finanças, 2018)).

Assim, resolvendo a equação (anexo 9) dos *DCF* + infinidade, com base no fluxo das atividades operacionais em cima calculadas, $DCF = 16.327,29 > 15.000$ (o investimento inicial), logo, como o valor dos *cash-flows* descontados é maior que o valor do investimento, a oportunidade deve ser considerada.

3. *Break even point*

Quanto ao *break even point*, com os custos totais (€10.128) contemplados no cronograma e no cálculo dos *cash-flows* em cima, para o primeiro ano da empresa será atingido ao vender o seu 676º par de óculos de sol San Francisco.

Quanto ao segundo ano (2020), e com gastos no valor de €9.085,44 + 10€ por cada par de óculos vendido, o *break even point* será atingido ao vender o seu 606º par de óculos de sol San Francisco.

No ano de 2021, mantendo os gastos do ano anterior, o *break even point* será atingido, pela San Francisco, no mesmo par de óculos de sol do ano precedente, o 606º.

4. Taxa interna de rentabilidade (TIR)

A taxa interna de rentabilidade ou de retorno, mais conhecida como TIR, pode ser usada em comparação com uma taxa de juros esperada de um investimento, também conhecida como taxa mínima de atratividade, e que deve demonstrar a viabilidade de um projeto (Dicionário Financeiro, sem ano). A sua fórmula é a seguinte:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

FC = fluxos de caixa

i = período de cada investimento

N = período final do investimento

Figura 19 – Fórmula de cálculo da TIR
FONTE: Dicionário Financeiro (sem ano)

Assim sendo, fazendo o cálculo da TIR a 3 anos, como os outros cálculos têm sido, esta será negativa, de -15,9%. Se admitirmos que os gerentes não irão encerrar a San Francisco ao fim dos 3 anos, e que a receita da San Francisco não aumentará, nem diminuirá, nos anos 4 e 5, e que, portanto, os *cash flows* desses anos serão iguais ao do ano 3 (€5.451,8), a TIR calculada a 5 anos já é de 9,2%.

O que significa que, como a TIR a 3 anos é menor que zero, mas a 5 anos já é maior, o investimento não é viável se for para ser feito apenas a 3 anos (no caso de projeto com

investidores externos, estes podiam exigir o retorno do seu dinheiro no prazo máximo de 3 anos p.e.), mas é viável a 5 anos ou mais.

5. *Payback period*

É de referir que, como já foi mencionado anteriormente, o investimento inicial será de €15.000. Relativamente ao *payback period*, ou período de recuperação do investimento, com um lucro de €1.886,25 projetado para o primeiro ano, um lucro de €4.130,23 para o segundo, e um lucro de €5.451,8 para o terceiro, o que acumulado significa €11.468,28, este deverá ser atingido ao longo do quarto ano, se tudo continuar como projetado até aí.

6. Valor atual líquido (VAL)

Em termos simples, o VAL indica qual é o valor hoje, dos benefícios futuros do projecto.

Assim sendo, e utilizando a taxa de desconto utilizada em cima no cálculo dos *discounted cash-flows* (2%):

Cálculo do VAL do projeto			
Ano de projeto	Ano civil	Cash-flows	Cash-flows atualizados
Ano 0	2019	- 15.000	- 15.000
Ano 1	2020	1.886,25	1.849,26
Ano 2	2021	4.130,23	3.969,85
Ano 3	2022	5.451,8	5.137,35
Total			- 4.043,54

Quadro 24 – Cálculo do VAL do projeto

VAL = - €4.043,54, $VAL < 0$, logo, o valor esperado do investimento a 3 anos é menor que o seu custo de oportunidade.

Como visto em cima, o valor a 4 anos, ou com infinidade (caso se pretenda vender a empresa), é superior a zero, logo, maior que o seu custo de oportunidade.

19.Referências Bibliográficas

- AMA – American Marketing Association; Dictionary, <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx>, acessado em novembro de 2017.
- ACEPI – Associação da economia digital, <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92071> e <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92018>, acessados em janeiro de 2018.
- Adstage, Pratskevich, A., <https://blog.adstage.io/instagram-ads-cpm-cpc-ctr-benchmarks>, acessado em julho de 2018.
- Adstage, Paid Search and Paid Social Benchmark Report (Q1 2018), <https://www.adstage.io/resources/q1-2018-ppc-benchmark-report/>, acessado em Agosto e Setembro de 2018.
- Andy Dunn; E-Commerce is a Bear; Medium, <https://medium.com/@dunn/e-commerce-is-a-bear-d233f02d52a5>, acessado em novembro de 2017.
- Ashill, N., Coker, B. e Hope, B. 2011. Measuring internet product purchase risk. *European Journal of Marketing*, 45 (7/8): 1130 – 1151.
- Audretsch, D., Kuratko, D. e Link, A. 2015. Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45: 703 – 712.
- Banco de Portugal, <https://www.bportugal.pt/indicador/contas-nacionais> e <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>, acessado em janeiro de 2018.
- Barrutia, J. M., Paredes, M. R. e Echebarria, C. 2016. Value co-creation in e-commerce contexts: does product type matter? *European Journal of Marketing*, 50 (3/4): 442 – 463.
- Baynast, A. D., Dionísio, P., Lendrevie, J. e Rodrigues, J. V. 2010. A Marca, *Publicitor*. 135 - 137. Alfragide, Publicações Dom Quixote.
- BD – Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/>, acessado em novembro de 2017.
- Bell, D., Gallino, S. e Moreno, A. 2014. How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1): 45 – 53.
- Bell, R. e Bell, H. 2016. An enterprise opportunity for entrepreneurial students. *Education and Training*, 58 (7): 751 - 765.
- Breugelmans, E., Foubert, B., Gedenk, K. e Rolef, C. 2017. Something Free or Something Off? A Comparative Study of the Purchase Effects of Premiums and Price Cuts. *Journal of Retailing*, 94 (1): 5 – 20.
- Castro, I. A., Morales, A. C. e Nowlis, S. M. 2013. The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quantity on Consumer Purchase. *Journal of Marketing*, 77 (7): 118 – 133.
- Çelik, H. e Yilmaz, V. 2011. Extending the Technology Acceptance Model for Adoption of E-Shopping by Consumers in Turkey. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12 (2): 152 – 164.

- Cha, J. 2011. Exploring The Internet As A Unique Shopping Channel To Sell Both Real And Virtual Items: A Comparison Of Factors Affecting Purchase Intention And Consumer Characteristics. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12 (2): 115 – 132.
- Costa, J. M.; Cálculo e análise do cash flow; Portal Gestão; 2012; <https://www.portal-gestao.com/artigos/6217-c%C3%A1culo-e-an%C3%A1lise-do-cash-flow.html>, acessado em setembro de 2018.
- De, P., Hu, J. e Rahman, M. 2018. Avoid These Five Digital Retailing Mistakes. *MIT Sloan Management Review*. <http://mitsmr.com/2B4Rkiv>.
- Dicionário Financeiro, <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-e-a-tir-e-como-calcular/>, acessado em julho de 2018.
- Dwivedi, Y., Kaushik, G., Rana, N. e Simintiras, A. 2015. Should consumers request cost transparency? *European Journal of Marketing*, 49 (11/12): 1961 – 1979.
- Economias, <https://www.economias.pt/custos-para-abrir-uma-empresa/>, acessado em Julho de 2018.
- Economia e finanças, <https://economiafinancas.com/2018/previsao-da-taxa-de-inflacao-para-2018/>, acessado em julho de 2018.
- Empresa na hora, http://www.empresanahora.mj.pt/ENH/sections/PT_inicio.html, acessado em janeiro de 2018.
- Ganesan, S., Palmatier, R. W., Watson IV, G. F. e Worm, S. 2015. The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91 (4): 546 – 568.
- Good Intelligence, <https://goodi.pt/analise-pest/>, acessado em janeiro de 2018.
- Grégoire, Y., Legoux, R., Tripp, T., Radanielina-Hita, M., Joireman, J. e Rotman, J. 2018. What Do Online Complainers Want? An Examination of the Justice Motivations and the Moral Implications of Vigilante and Reparation Schemas. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3850-1>, 1-22.
- Grupo Marktest, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2323.aspx> e <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx>, acessados em janeiro de 2018.
- He, Y. e Oppewal, H. 2017. See How Much We've Sold Already! Effects of Displaying Sales and Stock Level Information on Consumers' Online Product Choices. *Journal of Retailing*, 94 (1): 45 – 57.
- Informa, *Estudio Sectores Portugal de DBK - Distribución de Óptica*, 2017. Consultado em janeiro de 2018.
- Kotler, P. e Keller, K. L. 2006. Building Strong Brands, *Marketing Management*: 274 - 279. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Lauren Gensler; The World's Largest Retailers 2017: Amazon & Alibaba Are Closing In On Wal-Mart; Forbes, <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2017/05/24/the-worlds-largest-retailers-2017-walmart-cvs-amazon/#2675c75420b5>, acessado em Novembro de 2017.
- Lee, W. J., O'Cass, A. e Sok, P. 2016. Why doesn't our branding pay off: optimising the effects of branding through innovation, *European Journal of Marketing*, 50 (3/4): 509 – 529.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. 2015. A Marca, *Mercator da Língua Portuguesa, teoria e prática do Marketing*: 111 – 122, 216- 224. Alfragide, Publicações Dom Quixote.

Markin, R. J. 1970. Consumer Motivation and Behavior: Essence vs. Existence. *Business and Society*. 10 (2): 30 – 36.

Nedergaard, N. E Gyrd-Jones, R. 2013. Sustainable brand-based innovation: the role of corporate brands in driving sustainable innovation, *Journal of Brand Management*, 20 (9): 762 – 778.

Nielsen,

<http://www.nielsen.com/us/en/search.html?q=Global+Trends+in+Online+Shopping;view=xml&all=0;i=1;>, acessado em Maio de 2018.

PORDATA,

<https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+m%C3%A9dio+dispon%C3%ADvel+das+fam%C3%ADlias-2098>, <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526-3741> e <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>, acessados em Janeiro de 2018.

SAPO Lifestyle, <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/os-novos-habitos-de-consumo>, acessado em janeiro de 2018.

Sarah Lacy; Andreessen predicts the death of traditional retail. Yes: Absolute death; Pando, <https://pando.com/2013/01/30/andreessen-predicts-the-death-of-traditional-retail-yes-absolute-death/>, acessado em Novembro de 2017.

Statistic Brain Research Institute, <https://www.statisticbrain.com/sunglasses-industry-statistics/>, acessado em janeiro de 2018.

Parker, S. C. 2009. *The Economics of Entrepreneurship*. Nova Iorque: Cambridge Press.

Shane, S. e Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217 – 226.

Wang, Z., Wang, S. e Zhang, Y. 2013. Implications of online social activities for e-tailers' business performance. *European Journal of Marketing*, 47 (8): 1190 – 1212.

Zwass, V. 1996. Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1 (1): 3 – 23.

20. Anexos

Anexo 1 – Aplicação do modelo das 5 Forças de Porter no negócio da San Francisco

1 - Ameaça de entrada de novos concorrentes (barreiras à entrada)

Fatores caracterizadores desta força		Contribuição para a força					Média 2,8
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas		X				Baixas
Diferenciação do produto	Alta	X					Baixa
Necessidades de capital	Altas				X		Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa		X				Alta
Políticas protecionistas	Altas					X	Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa			X			Alta
Facilidade de acesso a matérias primas	Alta		X				Baixa
Efeitos de experiência	Altos		X				Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas		X				Baixas

2 - Ameaça de produtos substitutos

Aplicação do Modelo das 5 Forças	Contribuição para a força					Média 1
	1	2	3	4	5	

Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa	X					Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	X					Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	X					Alta

3 - Poder dos fornecedores

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					Média 2,67
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	X					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa			X			Alta
Peso do custo dos produtos computados pela indústria no custo total	Baixo		X				Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo					X	Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa	X					Alta

4 - Poder dos clientes

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					Média 2,1
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	X					Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	X					Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo		X				Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta			X			Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta	X					Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo	X					Alto

5 - Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					Média 2,8
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixo				X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto			X			Baixo
Crescimento do mercado	Alto				X		Baixo

Custos fixos	Baixos			X			Altos
Custos de posse de stock	Baixos			X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto	X					Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		X				Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo			X			Alto
- Custo da saída	Baixo		X				Alto
- Barreiras emocionais	Baixas		X				Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas	X					Altas

Anexo 2 – Questionário a utilizadores de óculos de sol

PARTE 1

Feminino/Masculino

Idade

Concelho onde vive

Principal hobby/desporto

PERGUNTAS:

1. Tem e utiliza óculos de Sol?

- Sim → Continua para parte 2.
- Não → Continua para parte 3.

PARTE 2

2. Porque utiliza óculos de sol?

Razões:

- Comodidade
- Questões de saúde ocular
- Moda
- Outra

3. Quando os utiliza?

Opções:

- Sempre que está sol
- Apenas a guiar
- Apenas para fazer algum desporto
- Outra

4. Com que periodicidade compra óculos de sol?

- > 2 vezes por ano
- 2 vezes por ano
- 1 vez por ano
- 1 vez de 2 em 2 anos
- 1 vez de 3 em 3 anos
- 1 vez de >3 em >3 anos

5. Onde já comprou óculos de sol?

Opções:

- Loja da especialidade (rua)
- Loja da especialidade (centro comercial)
- Lojas chineses

- Outro lojas
- Aeroporto
- Online
- Outros

PARTE 3

2.2. Porque não utiliza óculos de sol?

- Resposta aberta. → Continua para parte 5.

PARTE 4

Relativamente aos últimos óculos de sol que comprou:

6. Porque os comprou?

Razões:

- Queria outros porque os que tinha se estragaram ou os perdi
- Queria outros porque os meus estavam fora de moda, estava farto(a) deles
- Queria outros porque gosto de ter várias opções
- Não andava à procura, mas vi uns que gostei e comprei
- Outra

7. Preço

Intervalos:

- 5-15
- 16-25
- 26-35
- 36-50
- 51-70
- 71-100
- 101-150
- 151-200
- > 200

8. Como avalia as armações desses óculos?

Intervalos:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Como avalia as armações desses óculos?

Intervalos:

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

10. Como avalia as armações desses óculos?

Intervalos:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Ficou contente com a compra?

Intervalos:

- Sim → Continua para parte 6.
- Não → Continua para parte 5.

PARTE 5

12. Porquê?

- Baixa qualidade das armações
- Baixa qualidade das lentes
- Má relação preço/qualidade dos óculos no geral
- Boa qualidade mas preço demasiado elevado
- Outra

PARTE 6

13. Tem filhos?

- Sim → Continua para parte 7.
- Não → Continua para parte 8.

PARTE 7

14. Já comprou óculos de sol para os seus filhos?

- Sim
- Não

15. Porquê?

- Resposta aberta.

PARTE 8

16. É leal a algum retalhista?

- Sim
- Não

17. Se sim, porquê? (se respondeu que não, pf ignore esta pergunta)

- Resposta aberta.

18. É leal a alguma marca?

- Sim
- Não

19. Se sim, porquê? (se respondeu que não, pf ignore esta pergunta)

- Resposta aberta.

20. Como pesquisa informação sobre óculos de sol quando quer comprar uns novos?

- Pesquisa online (sites)
- Pesquisa online (redes sociais)
- Pergunta a amigos
- Vai diretamente a uma loja
- Vai a um centro comercial com muitas opções
- Outra

21. Por favor especifique se respondeu outra.

- Resposta aberta.

22. Qual o factor mais importante na decisão de compra de uns novos óculos de sol?

Opções:

- Ficarem bem
- Serem giros
- Preço
- Confortáveis (armações)
- Confortáveis (lentes)
- Protecção UV
- Outra

23. Consideraria comprar óculos de sol online?

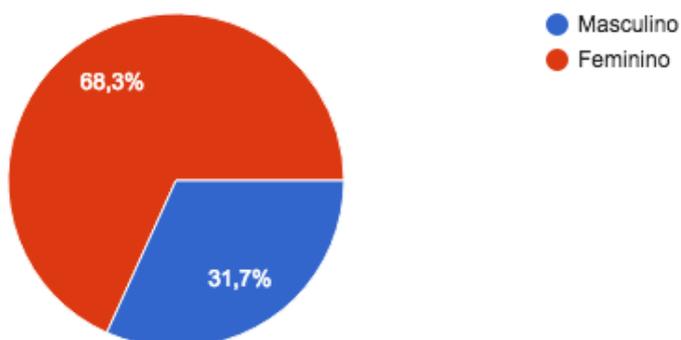
- Sim
- Não

24. Se não porquê?

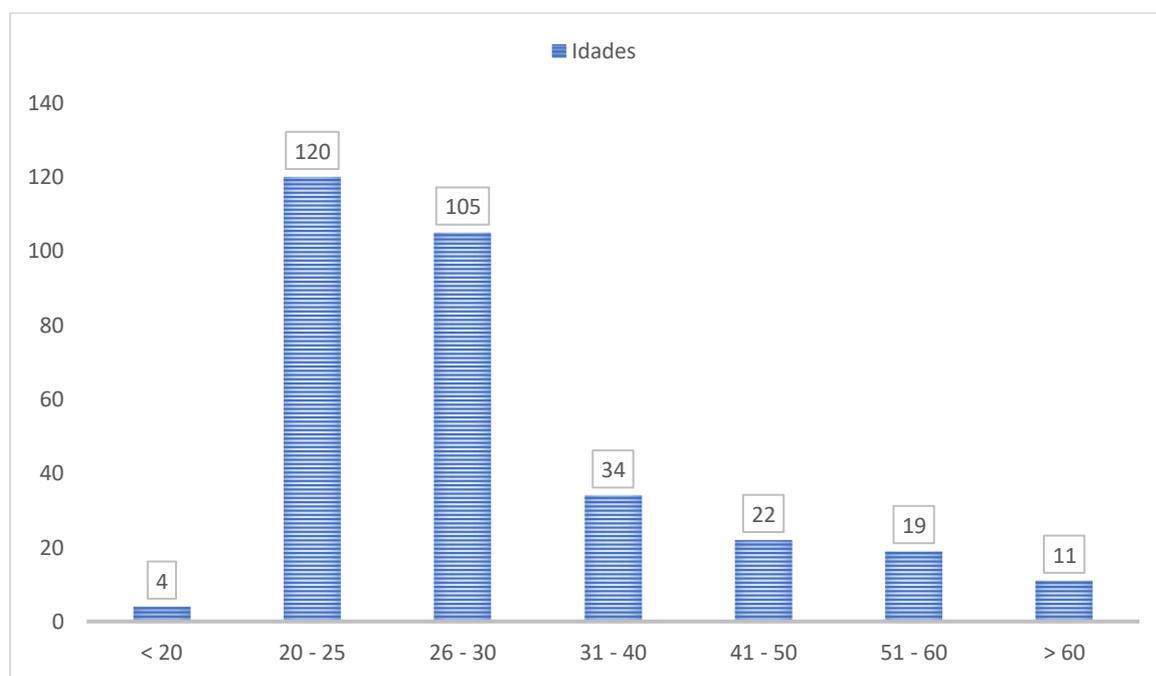
- Resposta aberta.

Anexo 3 – Tratamento de dados (questionário)

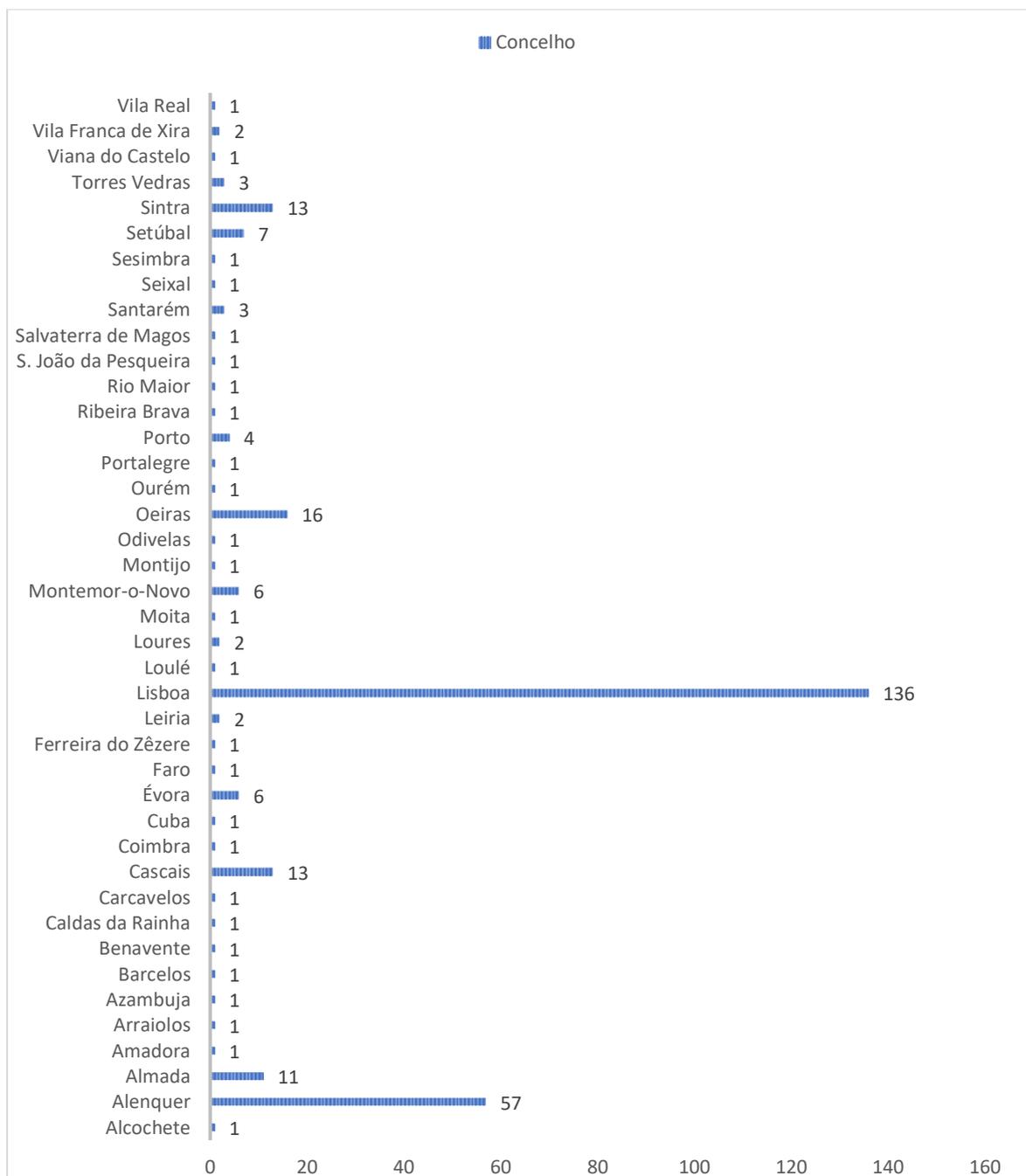
O questionário teve 315 respostas, sendo que 100 dessas respostas provenieram de homens, e 215 de mulheres.



Estas 315 pessoas tinham idades compreendidas entre os 17 e os 95 anos de idade.



Foi possível obter respostas de concelhos 42 de Portugal, e 2 pessoas que vivem fora do país, em Dublin e Copenhaga.



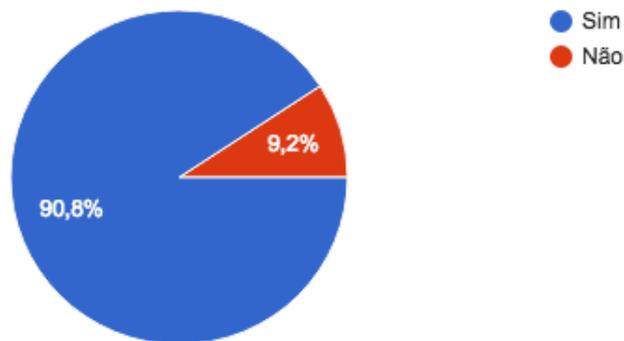
Principal hobby/desporto (272 respostas a esta pergunta):

- 61 pessoas responderam futebol;
- 24 pessoas responderam ginásio;
- 13 pessoas responderam natação;
- 12 pessoas responderam corrida;
- 7 pessoas responderam ténis;
- 6 pessoas responderam surf;
- 6 pessoas responderam ler;
- 5 pessoas responderam padel;
- Todas as outras respostas tiveram menos de 5 respostas.

Pergunta 1.

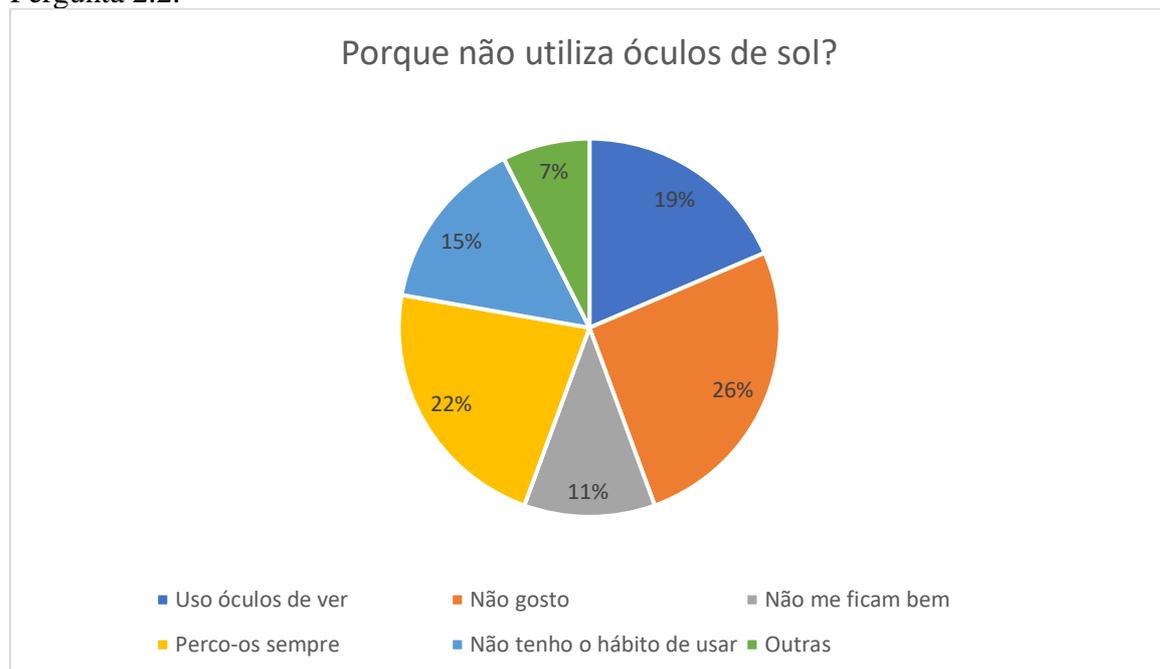
Tem e utiliza óculos de sol?

315 respostas



Apenas 14 mulheres e 15 homens responderam que não, estas eram de 10 concelhos diferentes. Quanto à sua idade, 25 pessoas tinham entre os 20 e os 29 anos e apenas 4 eram mais velhas que isto. As razões que nos forneceram para não utilizarem óculos de sol foram:

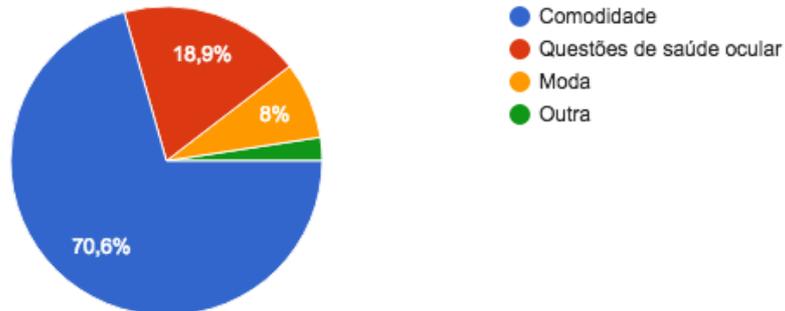
Pergunta 2.2.



Pergunta 2.

Porque utiliza óculos de sol?

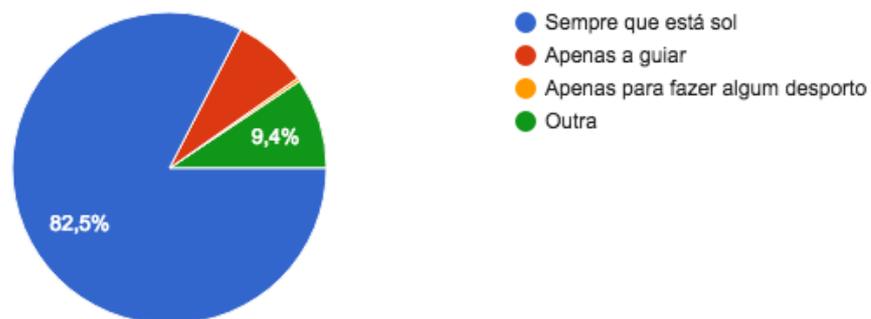
286 respostas



Pergunta 3.

Quando os utiliza?

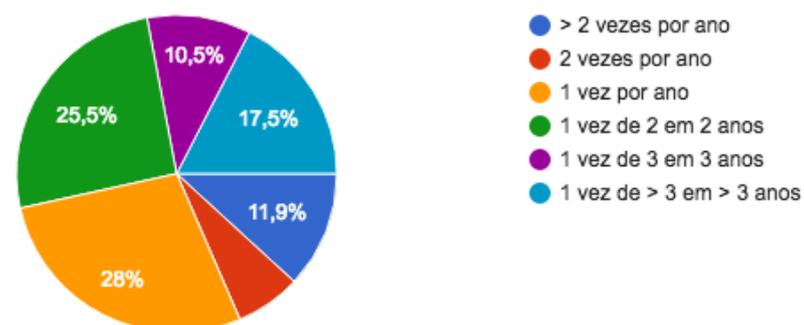
286 respostas



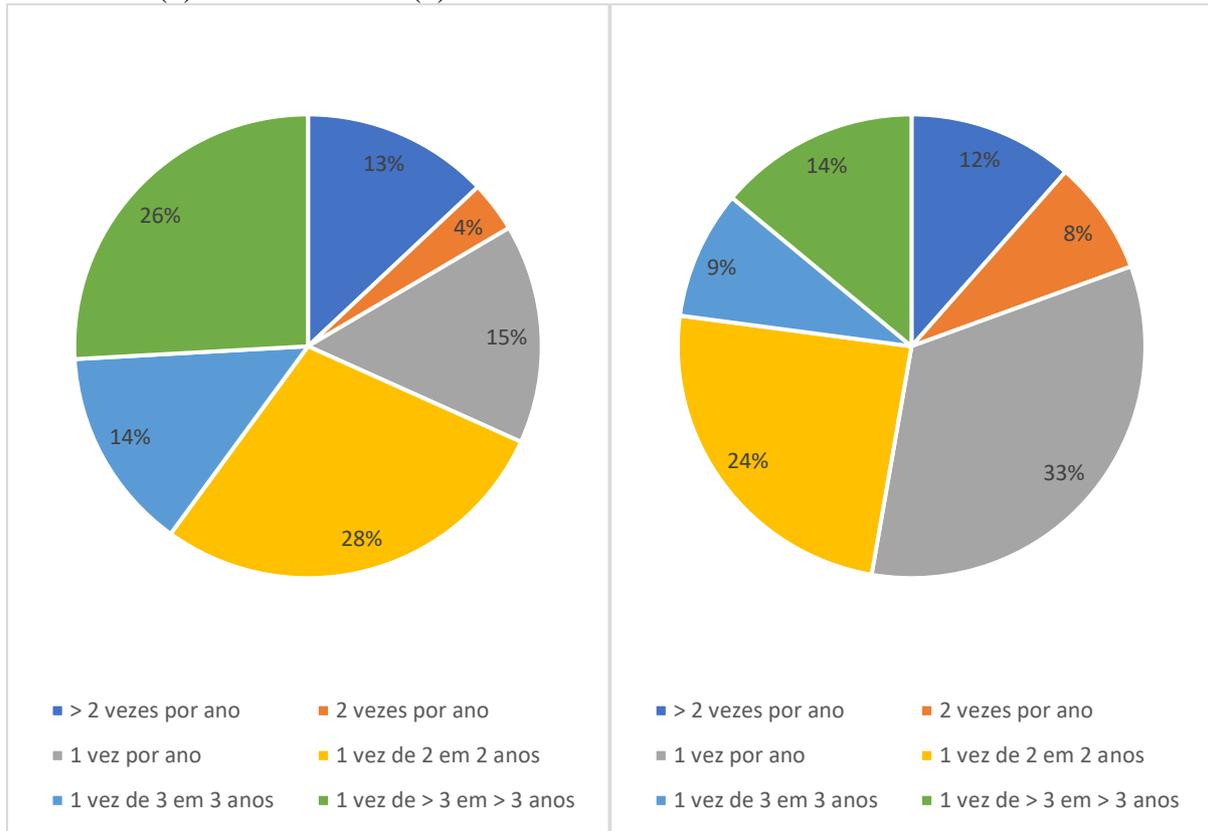
Pergunta 4.

Com que periodicidade compra óculos de sol?

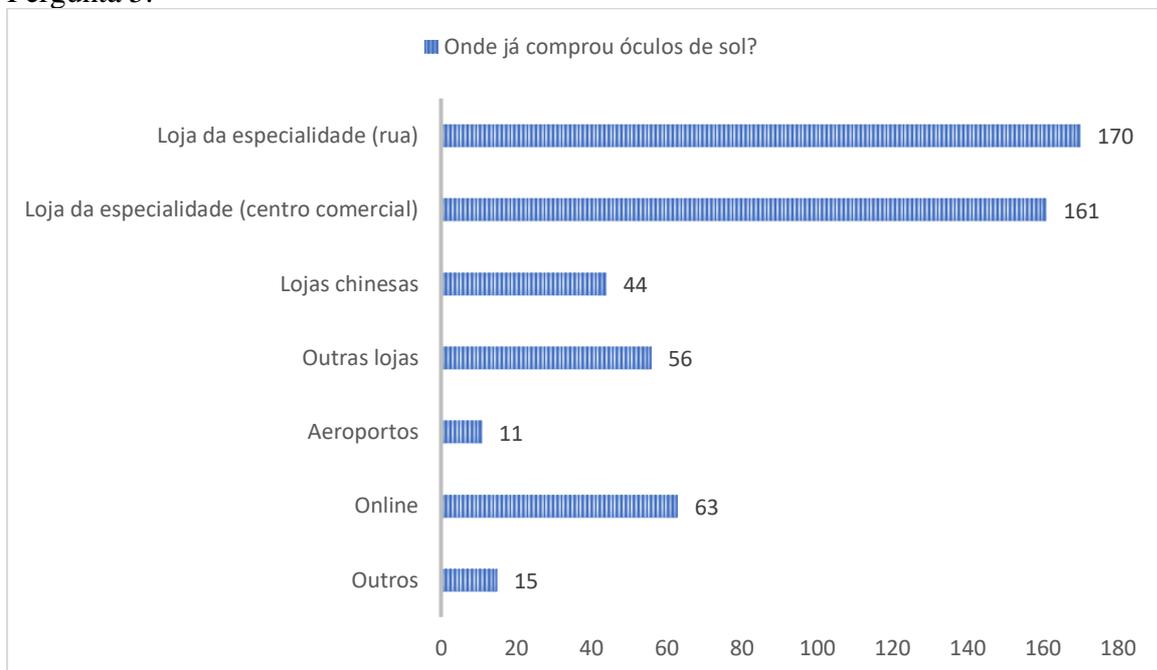
286 respostas



Só homens (1) vs Só Mulheres (2)



Pergunta 5.



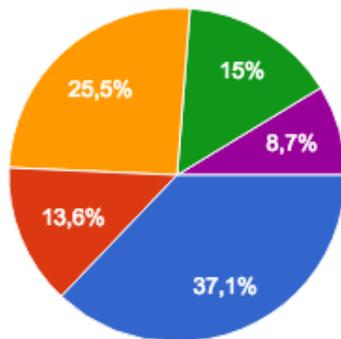
- 170 (59,6%)
- 161 (56,5%)
- 44 (15,4%)
- 56 (19,6%)
- 11 (3,9%)
- 63 (22,2%)

- 15 (5,3%)

Relativamente aos últimos óculos de sol que comprou:
Pergunta 6.

Porque os comprou?

286 respostas

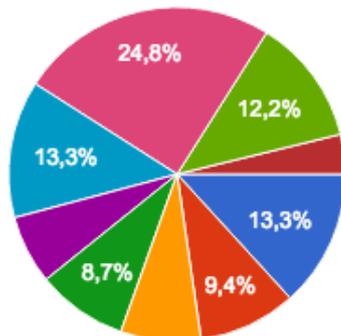


- Quería outros porque os que tinha se estragaram ou os perdi
- Quería outros porque os meus estavam fora de moda, estava farto(a) deles
- Quería outros porque gosto de ter várias opções
- Não andava à procura, mas vi uns que gostei e comprei
- Outra

Pergunta 7.

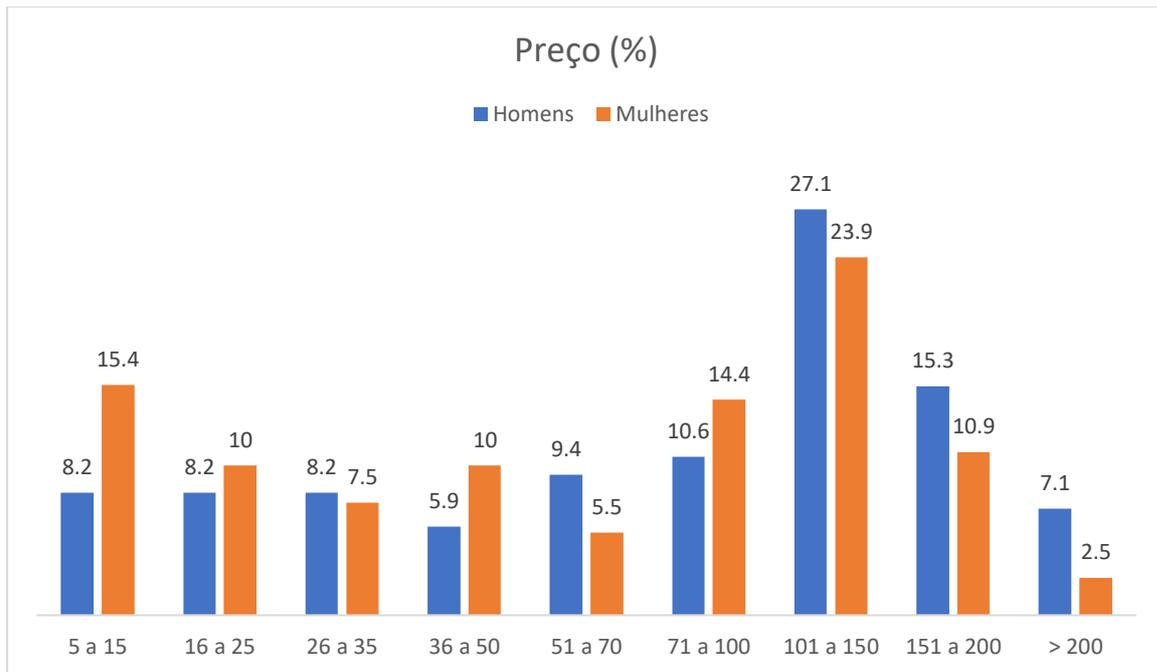
Preço

286 respostas



- 5 - 15
- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- 51 - 70
- 71 - 100
- 101 - 150
- 151 - 200
- > 200

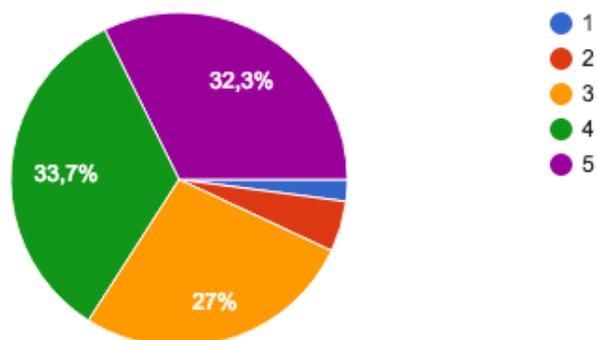
Homens vs Mulheres



Pergunta 8.

Como avalia as armações desses óculos?

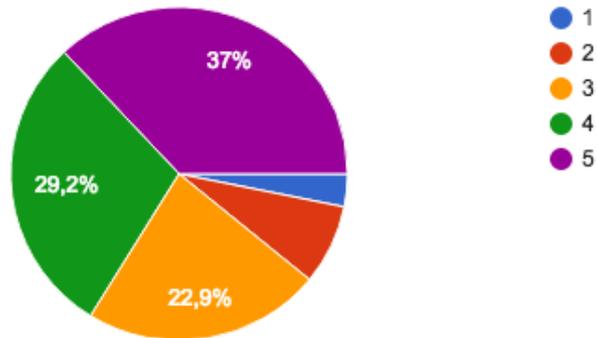
285 respostas



Pergunta 9.

Como avalia as lentes desses óculos?

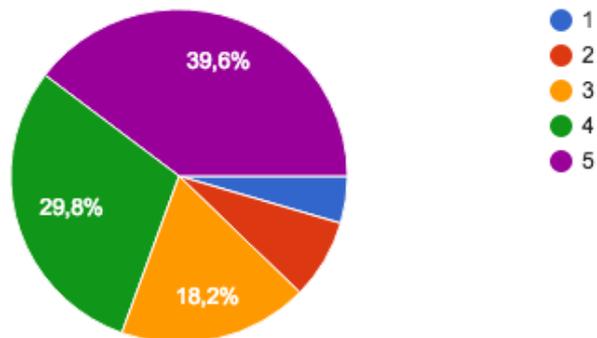
284 respostas



Pergunta 10.

Como avalia a marca desses óculos?

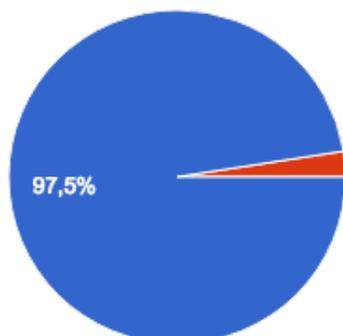
285 respostas



Pergunta 11.

Ficou contente com a compra?

284 respostas



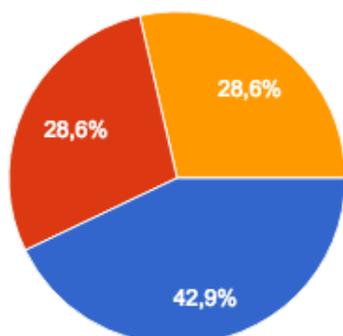
● Sim

● Não

Quem respondeu que não:
Pergunta12.

Porquê?

7 respostas



● Baixa qualidade das armações

● Baixa qualidade das lentes

● Má relação preço/qualidade dos óculos no geral

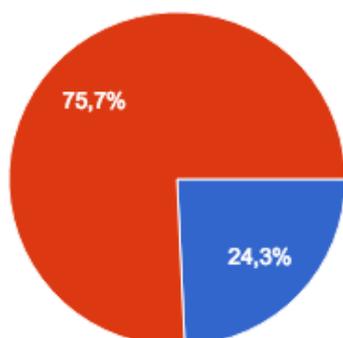
● Boa qualidade mas preço demasiado elevado

● Outra

Pergunta 13.

Tem filhos?

313 respostas



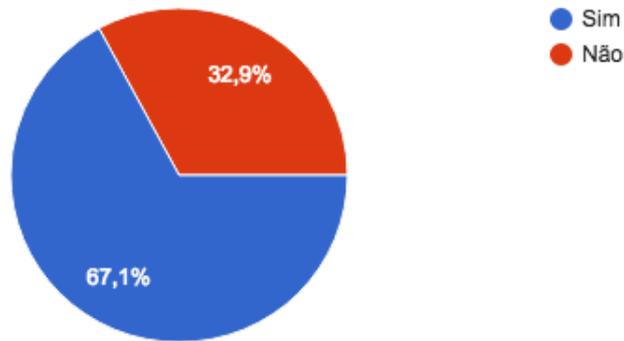
● Sim

● Não

Para quem respondeu que sim.
Pergunta 14.

Já comprou óculos de sol para os seus filhos?

76 respostas

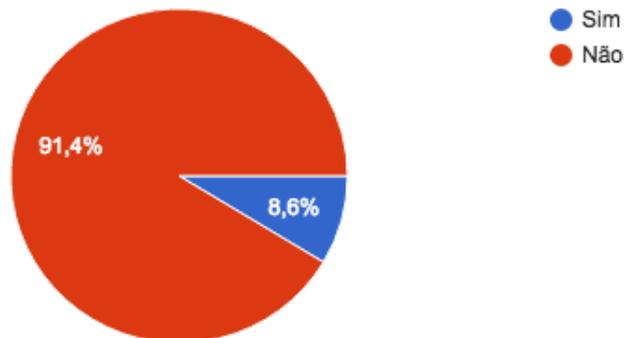


Pergunta 15.
PORQUÊ?

Pergunta 16.

É leal a algum retalhista?

313 respostas

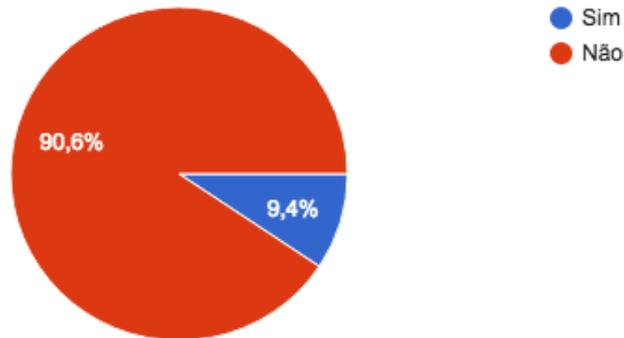


Se sim, porquê? (se respondeu que não, pf ignore esta pergunta)
Pergunta 17.

Pergunta 18.

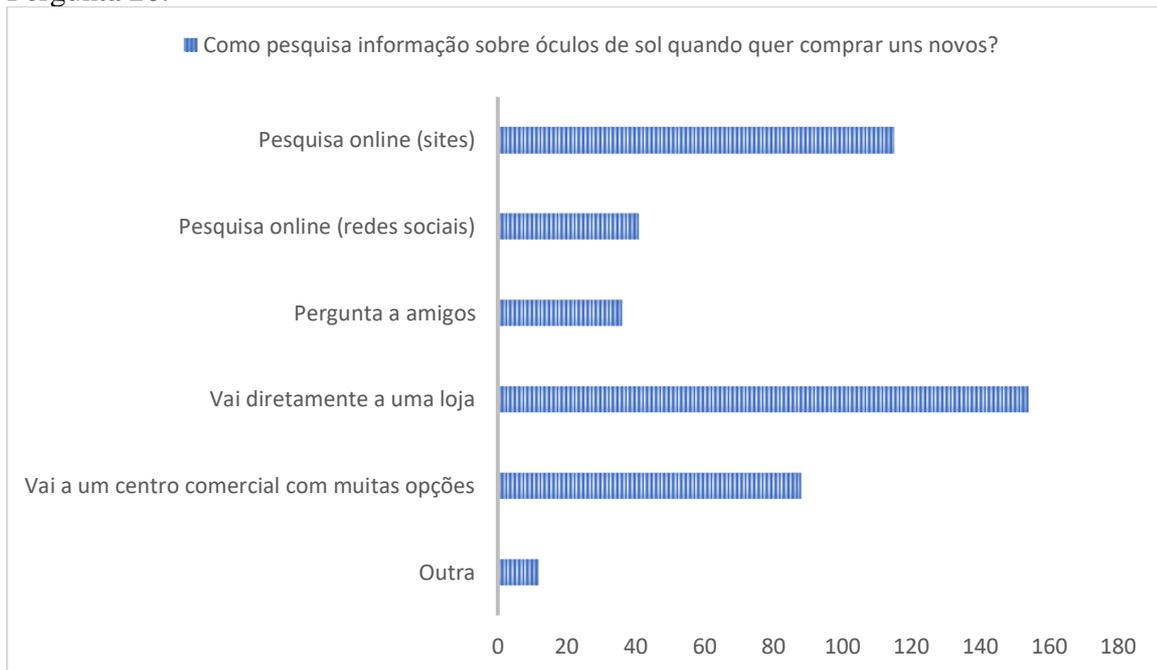
É leal a alguma marca?

310 respostas



Se sim, porquê? (se respondeu que não, pf ignore esta pergunta)
Pergunta 19.

Pergunta 20.

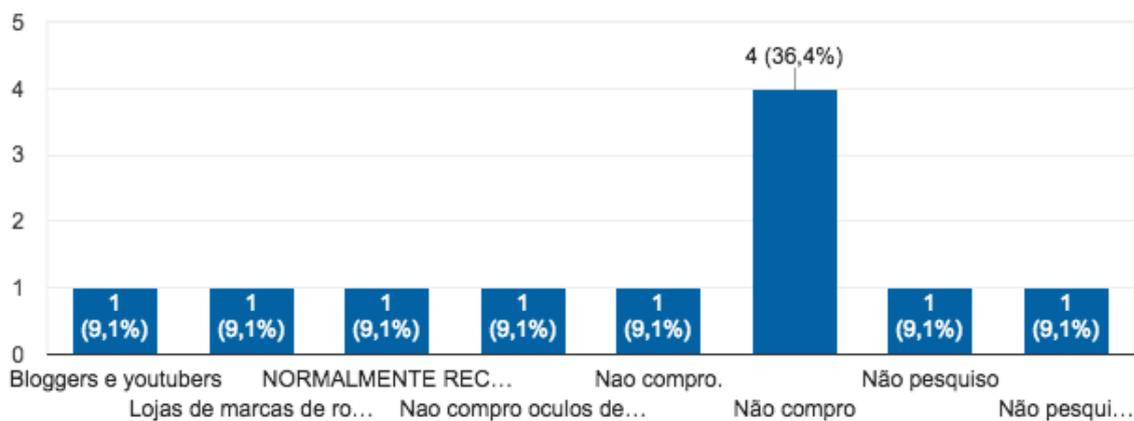


- 36 (11,5%)
- 115 (36,7%)
- 41 (13,2%)
- 154 (49,2%)
- 89 (28,4%)
- 12 (3,8%)

Pergunta 21.

Por favor especifique, se respondeu outra

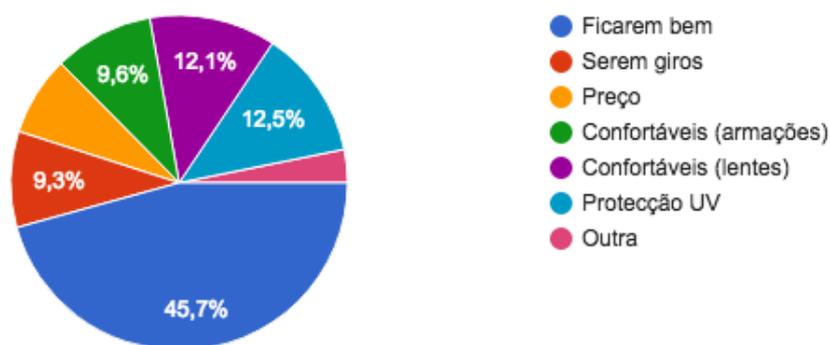
11 respostas



Pergunta 22.

Qual o factor mais importante na decisão de compra de uns novos óculos de sol?

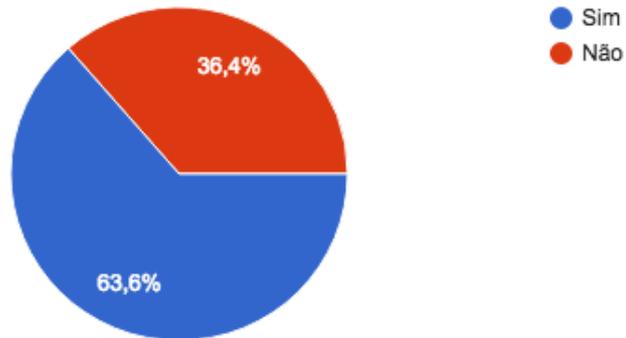
313 respostas



Pergunta 23.

Consideraria comprar óculos de sol online?

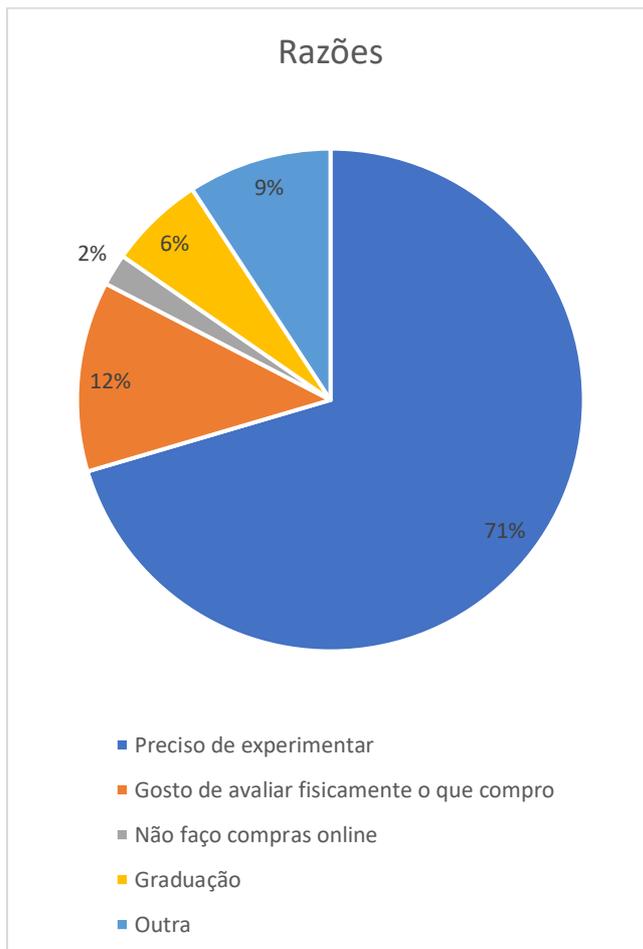
313 respostas



199 sim, 114 não.

Se não, porquê? 98 responderam.

Pergunta 24.



Anexo 4 – Quadros financeiros – Sunglass Hut

BALANÇO						
	Milhares €			%		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ATIVO NÃO CORRENTE	1.374	1.900	1.683	25,4	45,6	29,0
Ativos intangíveis	7	18	13	0,1	0,4	0,2
Ativos tangíveis	1.367	1.480	1.440	25,3	35,5	24,8
Ativos financeiros	-	401	230	-	9,6	4,0
ATIVO CORRENTE	4.034	2.269	4.119	74,6	54,4	71,0
Ativos não correntes para venda	-	-	-	-	-	-
Existências	1.552	1.653	2.134	28,7	39,7	36,8
Clientes	42	21	55	0,8	0,5	0,9
Estados e outros entes públicos	58	-	-	1,1	-	-
Outros devedores	1.837	123	1.536	34,0	3,0	26,5
Ativos financeiros	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	416	348	269	7,7	8,3	4,6
Acumulações	129	123	125	2,4	3,0	2,2
TOTAL ATIVO	5.409	4.169	5.801	100,0	100,0	100,0
CAPITAL PRÓPRIO	1.167	2.257	3.102	21,6	54,1	53,5
Capital	3.043	3.043	3.043	56,3	73,0	52,5
Reservas	(1.409)	(1.876)	(786)	(26,1)	(45,0)	(13,5)
Resultado líquido do exercício	(467)	1.090	845	(8,6)	26,1	14,6
Dividendos antecipados	-	-	-	-	-	-
Ajustes em ativos financeiros	-	-	-	-	-	-
PASSIVO NÃO CORRENTE	-	-	22	-	-	0,4
Provisões	-	-	22	-	-	0,4
Financiamento externo	-	-	-	-	-	-
Outros passivos	-	-	-	-	-	-
PASSIVO CORRENTE	4.242	1.912	2.677	78,4	45,9	46,1
Credores comerciais	3.778	1.332	2.086	69,9	31,9	35,9
Estado e outros entes públicos	119	229	291	2,2	5,5	5,0

Financiamento externo	-	-	-	-	-	-
Outros passivos	344	351	301	6,4	8,4	5,2
Acumulações	-	-	-	-	-	-
CAP. PRÓPRIO + PASSIVO	5.409	4.169	5.801	100,0	100,0	100,0

FONTE: Informa (2017)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS						
	Milhares €			%		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
VENDAS E OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	6.661	9.327	11.193	100,0	100,0	100,0
Aprovisionamentos e variação de existências	(2.370)	(2.914)	(3.694)	(35,6)	(31,2)	(33,0)
Serviços externos	(2.557)	(2.923)	(3.418)	(38,4)	(31,3)	(30,5)
Gastos com pessoal	(1.886)	(2.245)	(2.493)	(28,3)	(24,1)	(22,3)
Provisões	-	-	(22)	-	-	(0,2)
Outros resultados	(42)	(196)	(161)	(0,6)	(2,1)	(1,4)
EBITDA	(193)	1.049	1.405	(2,9)	11,2	12,6
Amortizações/depreciações	(259)	(280)	(290)	(3,9)	(3,0)	(2,6)
EBIT	(452)	770	1.115	(6,8)	8,3	10,0
Receita financeira	-	-	-	-	-	-
Gastos financeiros	-	-	-	-	-	-
EBT	(452)	770	1.115	(6,8)	8,3	10,0
Impostos	(15)	320	(270)	(0,2)	3,4	(2,4)
RESULTADO LÍQUIDO	(467)	1.090	845	(7,0)	11,7	7,6
Resultado das atividades descontinuadas incluídas no resultado do ano	-	-	-	-	-	-
Nº de empregados	150	140	144			

FONTE: Informa (2017)

RÁCIOS SIGNIFICATIVOS			
	2013	2014	2015
RÁCIOS DE RENTABILIDADE			
Rentabilidade do capital próprio (%)	(40,0)	48,3	27,2
Rentabilidade do ativo (%)	(8,6)	26,1	14,6
Margem EBITDA (%)	(2,9)	11,2	12,6
Margem EBIT (%)	(6,8)	8,3	10
RÁCIOS DE EFICIÊNCIA			
Rotação do ativo	1,2	2,2	1,9
Rotação do ativo corrente	1,7	4,1	2,7
Rotação de stocks	4,3	5,6	5,2
RÁCIOS ECONÓMICOS			
Vendas por empregado (Milhares de €)	44,4	66,6	77,7
Valor analítico por empregado (Milhares de €)	11,6	24,9	28,3
Custo de mão-de-obra por empregado (Milhares de €)	12,6	16,0	17,3
RÁCIOS FINANCEIROS			
Liquidez	0,6	0,3	0,7
Disponibilidades	1,0	1,2	1,5
Endividamento	3,6	0,8	0,9
Cobertura do imobilizado	0,8	1,2	1,9
Prazo médio de recebimento de clientes	2	1	2
Prazo médio de pagamento a fornecedores	Na	167	206
VALOR ACRESCENTADO			
Valor analítico (Milhares de €)	1.735	3.489	4.081
Valor analítico sobre vendas (%)	26,0	37,4	36,5

FONTE: Informa (2017)

Anexo 5 - Lista de *Website Builders* a considerer

1. Shopify
2. Bigcommerce
3. Jumpseller
4. WIX
5. GoDaddy
6. Web.cm
7. Site123
8. WordPress
9. SiteBuilder
10. Volusion

Dos acima enumerados, reduzimos a lista para metade devido a vários rankings publicados por diversos *websites*.

A lista ficou reduzida aos número 1, 2, 3, 4 e 10.

Destes apresentamos a lista de preços:

1.

	Basic Shopify All the basics for starting a new business	Shopify Everything you need for a growing business	Advanced Shopify Advanced features for scaling your business
Monthly price	\$29	\$79	\$299

2.

	MOST POPULAR		
Standard	Plus	Pro	Enterprise
\$29.95/mo	\$79.95/mo	\$249.95/mo	Call 1-866-991-0872 for custom pricing lower than Magento and Shopify Plus
Sell online with your own beautiful online store	Grow your online business with marketing tools proven to increase conversion	Scale your growing business with a comprehensive set of features	Power your team's success with the best full-service open platform

3.

			
BASIC	PLUS	PRO	PREMIUM
€8 EUR/ mês	€16 EUR/ mês	€32 EUR/ mês	€65 EUR/ mês

4.

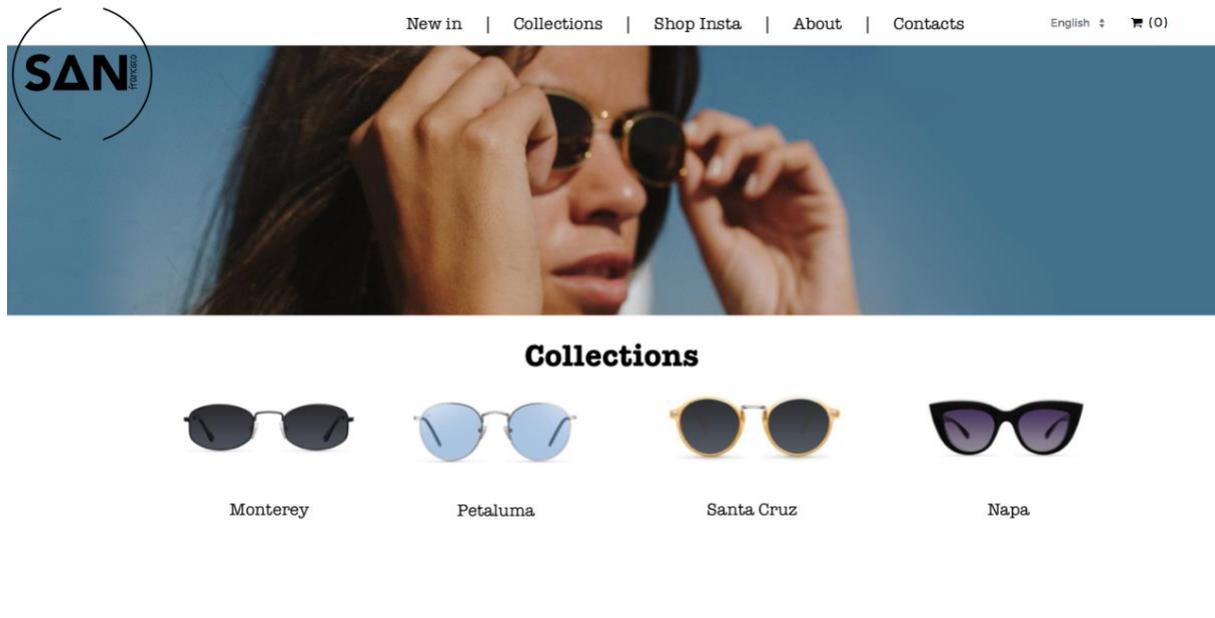
		MOST POPULAR		
VIP Everything and More	eCommerce Best for Small Business	Unlimited Entrepreneurs & Freelancers	Combo For Personal Use	Connect Domain Most Basic
€24 ⁵⁰ /month	€16 ⁵⁰ /month	€12 ⁵⁰ /month	€8 ⁵⁰ /month	€4 ⁵⁰ /month
Select	Select	Select	Select	Select

10.

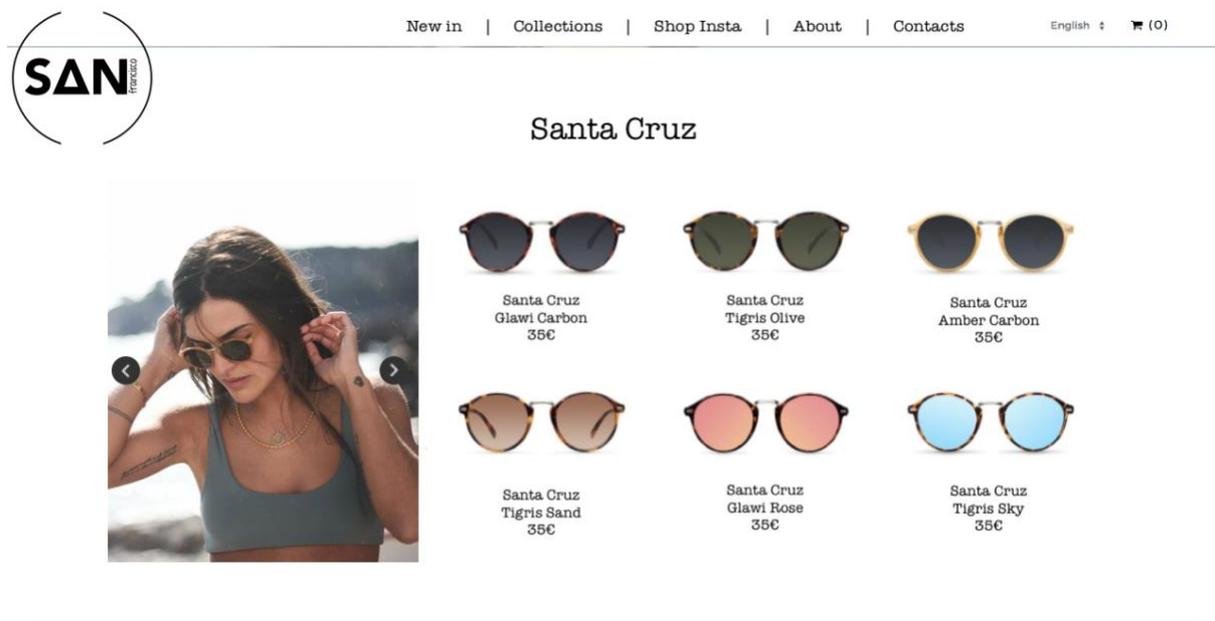
		- Most Popular -	
			
Mini	Plus	Pro	Premium
\$15/mo	\$35/mo	\$75/mo	\$135/mo
LET'S GO	LET'S GO	LET'S GO	LET'S GO

Anexo 6 – Template do *website* da San Francisco

Template da página inicial do *website* da San Francisco



Template da página “Coleções” do *website* da San Francisco



Anexo 7 – Template de exemplos de publicações a fazer pela San Francisco e seus parceiros

Exemplo de publicação no *Facebook* da rúbrica “Inspirar/Interagir”.



Exemplo de publicação no *Instagram* da rubrica “Comercial/Produtos”.



Exemplo de publicação no Facebook da rubrica “Passatempos”.

The image shows a Facebook post from the page "San Francisco". The post is dated "24 de Agosto de 2019". The text of the post reads: "PASSATEMPO: Complete a frase de forma criativa nos comentários, faça tag a 3 amigos... e pode ganhar óculos de sol SAN FRANCISCO! Participe até dia 30 😊 bit.ly/passatempo_reg". Below the text is a promotional image for the contest. The image features a hand holding a pair of white sunglasses with a scenic view of a city reflected in the lenses. To the right of the sunglasses, the text reads: "SAN FRANCISCO" in a circular logo, followed by "·PASSATEMPO·" and "“#GostoDeÓculos que são...?”". At the bottom of the post, there are engagement metrics: "422" likes, "132 comentários", and "83 partilhas". Below the metrics are three buttons: "Gosto" (with a thumbs-up icon), "Comentar" (with a speech bubble icon), and "Partilhar" (with a share icon).

San Francisco
24 de Agosto de 2019 · 🌐

PASSATEMPO:
Complete a frase de forma criativa nos comentários, faça tag a 3 amigos... e pode ganhar óculos de sol SAN FRANCISCO!
Participe até dia 30 😊 bit.ly/passatempo_reg

SAN FRANCISCO
·PASSATEMPO·
“#GostoDeÓculos que são...?”

👍❤️ 422 132 comentários 83 partilhas

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar

Exemplo de publicação no *Instagram* por parte de um influenciador parceiro.

Neste caso, o influenciador identificaria a página da San Francisco na fotografia, nos óculos, falaria da marca nos comentários e usaria o *#sanfranciscosunglasses*.



Exemplo de publicação no *Facebook* por parte de uma marca parceira.



A screenshot of a Facebook post from the brand 'DCK'. The post is dated '28 de Agosto às 12:43' and includes a location pin icon. The text of the post reads: 'Chillin' for the rest of the week like...' followed by three hashtags: '#enjoylife', '#dckboardshorts', and '#sanfranciscosunglasses'. Below the text is a photograph of three people relaxing on a beach. One person is sitting in a lounge chair, another is lying on a towel, and a third is sitting on the sand. They are all wearing board shorts. The background shows a clear blue sky and the ocean. Below the photo, there is a like button with the number '5'. At the bottom of the post, there are three interaction buttons: 'Gosto' (like), 'Comentar' (comment), and 'Partilhar' (share).

DCK
28 de Agosto às 12:43 · 📍

Chillin' for the rest of the week like...

#enjoylife
#dckboardshorts
#sanfranciscosunglasses

👍 5

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar

Anexo 8 – Estrutura de recursos humanos proposta para a San Francisco

Estrutura de recursos humanos proposta para a San Francisco:

Cargo	Funções
GER. 1 → Gerente 1 (Mais ativo)	Responsável pelas finanças Responsável pelo marketing Responsável do produto Responsável de vendas Responsável de <i>front desk</i>
GER. 2 → Gerente 2 (Menos ativo)	Responsável de compras (fornecedores)
FOT. → Fotógrafo/designer	Fotografias Designer Criação de conteúdo Publicações online nas redes sociais
AE → Ajuda externa	O que for necessário contratar

Anexo 9 – Cálculos auxiliares à análise económico-financeira

7. Projeção de vendas

Facebook News Feed

- $CPM \rightarrow (1333 \times 1.000) / \text{€}9,52 = 140.021,0084$
- $CTR \rightarrow 140.021,0084 \times 0,0236 = 3.304,495798$
- $3.304 \times 0,05 = 165,2$
- $165 \times 25 = 4.125$

Facebook Audience Network

- $CPM \rightarrow (1333 \times 1.000) / \text{€}2,05 = 650.243,9024$
- $CTR \rightarrow 650.243,9024 \times 0,0132 = 8.583,219512$
- $8.583 \times 0,05 = 429,15$
- $429 \times 25 = 10.725$

Instagram

- $CPM \rightarrow (1334 \times 1.000) / \text{€}6,72 = 198.511,9048$
- $CTR \rightarrow 198.511,9048 \times 0,0052 = 1.032,261905$
- $1.032 \times 0,05 = 51,6$
- $51 \times 25 = 1.275$

$$16.125 + 5.000 + 3.000 = 24.125$$

8. Projeção de *cash flow*

Como referido na análise económico-financeira, o objetivo para os anos 2020 e 2021 será um crescimento na ordem dos 10%, logo:

- $24.125 \times 1,1 = 26.537,5$
- $26.537,5 \times 1,1 = 29.191,25$

Cada par de óculos terá um custo de 10€, logo:

- $(24.125 / 25) \times 10 = 9.650$
- $(26.537,5 / 25) \times 10 = 10.615$
- $(29.191,25 / 25) \times 10 = 11.676,5$

IRC = 17% para PME, até 15.000€ de lucro. A partir daí, 21% x fluxo gerado pelas operações (Economias, 2017).

Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional (2019):

- $548 + 300 + 9.280 = 10.128$

2020 e 2021:

- $\$79 = €67,12$ (à data de 22/09/18) – pagamento do *website*
- $67,12 \times 12$ (meses) = 805,44
- €8.280 → *budget* para marketing e publicidade para 2020 e 2021 (igual a 2019, exceto os €1.000 reservados para a festa de lançamento oficial da San Francisco).
- $8.280 + 805,44 = 9.085,44$

- $DCF = (1.886,25 / (1 + 0,02)^1) + (4.130,23 / (1 + 0,02)^2) + (5.451,8 / (1 + 0,02)^3) + (5.451,8 / (1 + (0,02 - 0,015))^3) =$
- $DCF = 1.849,26 + 3.969,85 + 5.137,35 + 5.370,83 =$
- $DCF = 16.327,29$

9. *Break even point*

Primeiro achar a margem de contribuição:

- $€25$ (PvP de cada unidade) - $€10$ (custo de cada unidade) = $€15$
- $€15 / €25$ (PvP) = $0,6 = 60\%$

Com custos fixos no valor de:

- 2019 = 10.128
- 2020 = 9.085,44
- 2021 = 9.085,44

O cálculo do *break even point* é:

- $10.128 / 0,6 = 16.880 \rightarrow * / 25 = 675,2$
- $9.085,44 / 0,6 = 15.142,4 \rightarrow * / 25 = 605,7$
- $9.085,44 / 0,6 = 15.142,4 \rightarrow * / 25 = 605,7$

Sendo * o resultado da conta anterior.

10. Taxa interna de rentabilidade (TIR)

TIR calculada com acesso a calculadora Texas TI-84 Plus, da seguinte maneira:

- Carregar STAT \rightarrow 1.
- Inserir os valores dos *cash flows* em L1 \rightarrow 2nd Quit
- APPS \rightarrow 1. \rightarrow 8.
- Inserir valor do investimento inicial seguido de “,” e L1, neste caso \rightarrow (-15.000,L1)
- Enter
- Resultado = 9,193706919

11. Payback period

- $1.886,25 + 4.130,23 + 5.451,8 = 11.468,28$

12. Valor atual líquido (VAL)

$$- 15.000 + 1.849,26 + 3.969,85 + 5.137,35 = - 4.043,54$$