

PLANO DE NEGÓCIOS: CALÇÕES DE BANHO *OUTLIER*

Frederico Cipriano Batista

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

Orientador:
Prof. Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

abril 2014

Resumo

Este projeto tem como objetivo a apresentação de um Plano de Negócios, que estude a viabilidade económica e financeira, da criação da *Outlier*, uma marca de calções de banho inovadora, em Portugal.

Esta ideia surge no seguimento da deteção de uma necessidade por satisfazer neste segmento de mercado, onde não existem calções de banho com bolso impermeável e claramente distintos dos demais.

Os dados recolhidos demonstram que a criação de uma marca de calções de banho inovadora em Portugal possui potencial de negócio, apresentando indicadores de avaliação económica e financeira promissores, para quem pretende investir num negócio semelhante.

Este estudo baseia-se não só em abordagens estratégicas e metodologias reconhecidas pela literatura, como também em resultados de estudos de mercado realizados junto do público-alvo. Foi aplicada uma gestão científica, idealizada para a criação de um produto inovador, que supere as expectativas do mercado.

Este estudo contribui para a criação de novas proposições de valor para o público-alvo, que efetivamente façam a diferença na vida das pessoas de uma forma positiva, e ao mesmo tempo permitam criar um negócio sustentável e com rentabilidade para o empreendedor.

Para os académicos, espera-se que esta investigação promova a discussão de como as empresas podem melhorar e desenvolver o melhor produto possível para o cliente, e desta forma, proporcionar satisfação e uma experiência incomparável. Espera-se que estas estratégias venham eventualmente contribuir para o desenvolvimento de padrões de produtos mais sustentáveis e estimular a criação de ideias de negócio inovadoras, no mundo académico em Portugal.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Inovação, Calções de Banho

JEL Classification System: M13, M21

Abstract

The purpose of this project is to present a business plan, in order to study the economic and financial viability of create *Outlier*, a brand of innovative boardshorts in Portugal.

This idea arise from the detection of an unsatisfied need in this market segment, where there are no boardshorts with waterproof pocket and distinct from the others.

The data collected show that the creation of innovative boardshorts in Portugal have potential to growth, presenting promising economic and financial indicators, for those who want to invest in a similar business.

This study is based not only on strategic approaches and methodologies recognized in the literature, but also in market research data conducted among the target audience. It was applied a scientific management, designed to create an innovative product that exceeds the expectations and needs of the market.

This study contributes to the creation of new value propositions to the target audience, which effectively make a difference in people's lives in a positive way, while allow to create a sustainable and profitable business for the entrepreneur.

For academics, it is expected that this research and value propositions, promote discussion of how companies can improve and develop the best possible product to the customer and thereby provide satisfaction and an unmatched experience. It is hoped that these strategies will ultimately contribute to the development of more sustainable patterns of products and stimulate the creation of innovative business ideas, in the academic scene in Portugal.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Innovation, Boardshorts

JEL Classification System: M13, M21

Agradecimentos

Em primeiro lugar, dedico todo o meu esforço e dedicação neste trabalho ao meu avô António. As minhas saudades e admiração por ti fazem-me acreditar que a tua perseverança e coragem sempre me acompanharam ao longo deste projeto.

Um agradecimento especial aos meus pais e irmão, pelo apoio insuperável que me forneceram ao longo desta caminhada. Obrigado por me terem proporcionado chegar até aqui. O que alcancei até agora seria impossível sem a vossa presença.

À minha namorada Mariana, pela inspiração, carinho e apoio incondicional. Sempre com uma palavra de alento, todos os obstáculos deste percurso se tornaram bem mais fáceis de ultrapassar graças a ti.

Os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Leandro Pereira, orientador da minha Tese, pela partilha de conhecimento, entusiasmo e disponibilidade irrepreensível.

Aos amigos e familiares que colaboraram neste trabalho, e aos colegas de turma por tudo o que aprendi com eles ao longo deste percurso, e por todos os bons momentos de amizade que certamente jamais irei esquecer.

A todos, um profundo obrigado.

Índice Geral

1. Sumário Executivo.....	1
2. A Oportunidade.....	4
3. Problematização.....	5
4. Objetivos de Investigação.....	5
5. Revisão Literária.....	6
5.1. Estratégia.....	6
5.2. Empreendedorismo.....	9
5.3. Plano de Negócios.....	10
5.4. Inovação e <i>Design</i>	11
6. Metodologia Utilizada.....	12
7. Recolha de Dados.....	13
8. Identificação dos Promotores do Projeto Proposto.....	14
9. Apresentação do Negócio.....	15
9.1. Conceito.....	15
9.2. Principais Produtos e Serviços.....	15
10. O Contexto.....	16
10.1. Análise Externa Global.....	16
10.2. Análise Externa da Indústria.....	20
10.3 Modelo das Cinco Forças de Porter.....	22
11. Caraterização da Indústria de Calções de Banho.....	24
11.1. Tipo de Estrutura da Indústria.....	24
11.2. Indústria face ao Poder dos Compradores e Vendedores.....	25
11.3. Barreiras à Entrada e à Saída.....	26
11.4. Modelo de Brandenburger & Nalebuff (<i>Value Net</i>).....	26
12. Identificação das Oportunidades e Ameaças do Negócio.....	28
12.1. Oportunidades.....	28

12.2. Ameaças	28
13. Análise Interna	28
13.1. Estrutura Organizacional	29
13.2. 7S da Mckinsey	29
13.3. Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos do Negócio	32
14. Análise Competitiva (Interna/ Externa)	32
14.1. Análise <i>SWOT</i> Dinâmica	32
14.2. Matriz de Ansoff	33
15. Formulação Estratégica.....	34
15.1. Visão	34
15.2. Missão	34
15.3. Valores	34
15.4. Fatores Críticos de Sucesso	35
15.5. Vantagens Competitivas	35
15.6. Objetivos <i>SMART</i>	36
15.7. Estratégia Competitiva.....	37
15.8. Políticas.....	37
15.9. Modelo de Negócio.....	37
16. Plano de <i>Marketing</i>	39
16.1. Público-Alvo	39
16.2. Posicionamento	40
16.3. <i>Unique Selling Proposition</i>	40
16.4. <i>Marketing-Mix</i>	40
17. Plano de Operações.....	57
17.1. A Descrição.....	57
17.2. Tempo Necessário.....	57
17.3. Recursos Humanos Necessários	57

17.4. Materiais Incorporados	57
17.5. Equipamento Necessário.....	57
17.6. Tarefas do Processo	57
17.7. Previsão de Vendas	58
17.8. Custos Mais Importantes.....	60
17.9. Etapas da Implementação do Projeto	60
18. Plano Financeiro	61
18.1. Investimento.....	61
18.2. Financiamento.....	62
18.3. Avaliação Financeira do Projeto	62
19. Limitações.....	65
20. Conclusão.....	66
21. Referências Bibliográficas	67
22. Anexos	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Conceito de Gestão Estratégica.....	7
Figura 2 - Organigrama.....	29
Figura 3 - Dados do <i>Product-mix</i>	42
Figura 4 - Design Final dos Calções de Banho Lisos	46
Figura 5 - Design Final dos Calções de Banho às Riscas	46
Figura 6 - Dados do <i>Marketing-mix</i>	48
Figura 7 - Preço dos Calções de Banho Lisos.....	49
Figura 8 - Preço dos Calções de Banho às Riscas	50
Figura 9 - Logótipo	56
Figura 10 - <i>Business Cards</i>	56
Figura 11 – Público-Alvo e Previsão de Vendas	59

Figura 12 – Diagrama de Gantt	60
-------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipo de Estrutura da Indústria	25
Tabela 2 - Indústria Face ao Poder dos Compradores e dos Vendedores	25
Tabela 3 - Barreiras à Entrada e à Saída	26
Tabela 4 - Análise <i>SWOT</i> Dinâmica	33
Tabela 5 - Matriz de Ansoff.....	33
Tabela 6 - Volume de Negócios.....	59
Tabela 7 - Investimento	61
Tabela 8 - Financiamento.....	62
Tabela 9 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	62
Tabela 10 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	63
Tabela 11- Fundo de Maneio	63
Tabela 12 - Mapa de <i>Cash-Flows</i>	64
Tabela 13 - Avaliação Económica do Projeto.....	64

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Forças de Porter	24
Gráfico 2 - Características mais Valorizadas nos Calções de Banho	43
Gráfico 3 - Cores Preferidas nos Calções de Banho	44
Gráfico 4 - Padrões Preferidos nos Calções de Banho	44
Gráfico 5 - Comprimento Preferido nos Calções de Banho	45
Gráfico 6 - Sistema de Ajuste Preferido nos Calções de Banho.....	45
Gráfico 7 - Percentagem Acumulada do Preço dos Calções de Banho Lisos.....	49
Gráfico 8 - Percentagem Acumulada do Preço dos Calções de Banho às Riscas	50
Gráfico 9 - Local Ideal para Comprar Calções de Banho.....	51

Gráfico 10 - Período de Compra dos Calções de Banho	52
Gráfico 11 - Importância da Época de Saldos	53
Gráfico 12 - Momento de Compra.....	54

1. Sumário Executivo

A ideia de criar a *Outlier* teve início na ISCTE Business School, Lisboa, em 2013. Pensada para a criação de uma marca que eleve os padrões de diferenciação pela inovação e com um plano estratégico capaz de alterar as regras do jogo deste mercado, *Outlier* apresenta calções de banho que têm foco nas variáveis simplicidade, sofisticação e *design*, tendo como objetivo tornar os calções de banho um objeto de culto. Pretende-se integrar as várias alternativas do produto atualmente no mercado, com o objetivo de oferecer ao cliente uma nova proposição de valor ainda inexistente, onde atualmente os calções de banho são “somente” calções de banho. Neste sentido, a equipa composta por Frederico Batista, Miguel Batista, Mariana Côrte-Real e Filipa Batista procura desenvolver um novo conceito inovador, que possa revolucionar a nível global, o setor da moda, especificamente o *beachwear*.

Através da formulação estratégica realizada foi possível obter dados vitais para colocar este Plano de Negócios em prática. Na análise externa global que foi realizada, pode-se observar na análise PESTEL, que os principais ambientes analisados apresentam indicadores com sinais favoráveis para a criação da *Outlier*. A análise externa demonstra-nos que esta indústria apresenta elevado poder negocial dos fornecedores e forte rivalidade entre competidores, sendo uma indústria de negócios com investimentos relevantes e fortes compromissos. Os clientes apresentam forte poder negocial, enquanto que a ameaça de produtos substitutos é baixa causando pouco impacto na indústria.

Já na perspetiva de criação de valor, observa-se que a *Outlier* não deverá negligenciar as suas áreas de relacionamento, promovendo sempre que possível, a aproximação aos *stakeholders* da empresa, principalmente os clientes, fornecedores e distribuidores. A análise à indústria, indica que estamos perante uma competição pura, com altas barreiras à entrada e à saída. Já os principais desafios resultantes da integração da empresa na análise externa, passam por: divulgação e afirmação das marcas portuguesas, como sendo marcas de qualidade, criação de uma marca global e adoção de uma estratégia agressiva perante a concorrência.

A *Outlier*, através da diferenciação e inovação, pretende adotar uma estratégia de extensão do produto numa primeira fase. Contudo, visto que também procura encontrar novos mercados através de novos contextos de utilização de calções de banho, pretende também fazer uma

diversificação, de forma a se destacar da concorrência e assim atingir um mercado onde a concorrência se torne irrelevante. A visão da empresa centra-se na necessidade de se afirmar como uma marca de referência na qualidade, *design* e satisfação dos clientes, apresentando valores como qualidade, sustentabilidade, responsabilidade, integridade, excelência e inovação.

Através dos dados recolhidos no estudo de mercado direcionado ao produto, conseguiu-se obter dados importantes para o desenvolvimento do mesmo. No que diz respeito ao comprimento ideal dos calções de banho, 59% dos inquiridos respondeu que prefere o tamanho dos calções pelo joelho, enquanto 41% respondeu que prefere acima do joelho. As características dos calções de banho com maior importância para os inquiridos foram o comprimento, a qualidade e as cores, e as três cores preferidas foram o encarnado, o preto e o azul-escuro. Em relação aos padrões, os calções lisos e às riscas são os preferidos dos inquiridos, sendo o cordão de aperto o sistema de ajuste dos calções de banho preferido (50%). No que diz respeito às inovações que gostariam de ver nuns calções, 19,15% responde que gostaria que tivessem bolso impermeável, e outros 19,15% gostariam de ver calções personalizados. Foi com base neste estudo que a *Outlier* definiu as características para os seus calções de banho.

Já no estudo de mercado direcionado à distribuição, promoção e preço, na pergunta relacionada com a frequência de compra de calções de banho, 58,4% respondeu que compra anualmente, enquanto 23,8% compra de 2 em 2 anos. A compra de calções de banho em época de saldos tem um peso significativo visto que 54,6% respondeu que aproveita a época de saldos para fazer compras. O período alto da compra de calções de banho situa-se entre Abril a Junho (40%) e Julho a Setembro (51,9%). Os inquiridos afirmam que preferencialmente compram calções de banho em centros comerciais (65,9%), lojas de rua (8,6%) e nos *sites* oficiais de marcas de calções de banho (8,1%). O ato de compra é realizado sozinho (48,1%), com a namorada (30,3%) ou com familiares (11,9%). Em relação ao preço dos calções lisos, 47,4% dos inquiridos concordou pagar o preço sugerido de 49,00 euros por cada calção liso. A média do preço obtida nas respostas foi de 38,20 euros, enquanto que a moda foi 49,00 euros. Já nos calções às riscas, 40,3% dos inquiridos concordou pagar os 54,90 euros por cada calção, sugeridos no inquérito. A média obtida nas respostas foi de 40,80 euros, enquanto que a moda foi de 54,90 euros. A definição do preço para os calções *Outlier* tem em conta não só as respostas dos inquiridos mas também a estratégia de preço que se pretende comunicar.

Para uma correta gestão de *stock* elaborou-se uma previsão de vendas a nível nacional, estimando-se que as exportações corresponderão a 10% da previsão de vendas para cada tipo de calções. Esta previsão reflete o *target* da *Outlier* na cidade de Lisboa, com base nos indivíduos que compram calções de banho pelo menos uma vez por ano, excluindo os que compram num maior período de tempo, sendo por isso uma previsão conservadora. Considerou-se também os competidores existentes no mercado através de uma Matriz de Competitividade de forma a elaborar uma previsão de vendas que espelhe a realidade desta indústria e que permita preparar os recursos necessários, para responder às necessidades do mercado.

A Avaliação Económica do Projeto, permite concluir que o lançamento da *Outlier* apresenta viabilidade económica e financeira, tendo um Valor Atual Líquido (VAL) de 28.594,54 euros. É estimada uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 132% e um *Payback Period* de 6 meses, onde após este período irá ter retorno total de todos os custos incorridos com o lançamento da marca.

2. A Oportunidade

Identificar e explicar a razão de ser da oportunidade de negócio é fundamental, visto que, um bom Plano de Negócios começa por se focar em duas questões: O mercado para este produto é suficientemente grande ou está a crescer rapidamente? A indústria é ou poderá vir a ser atrativa? Para os empreendedores e investidores, estas são as grandes questões que procuram ver respondidas num Plano de Negócios, visto que são indicadoras de potenciais ideias e mercados (Sahlman, 1997).

Esta ideia surgiu no pressuposto que falta uma marca de calções de banho de referência, no segmento de mercado focado na inovação e *design*. Acreditando que este é uma área de negócio com grande potencial não só em Portugal mas a nível global, *Outlier* pretende vir a colmatar essa lacuna.

Sendo Portugal um destino incontornável de atividades desportivas ligadas ao mar a nível mundial, tendo praias e clima de eleição, a promoção e desenvolvimento económico deste setor é de considerar como fundamental para o crescimento da economia nacional. Neste sentido, a pertinência deste trabalho surge na necessidade de criar uma proposta de valor diferenciadora para o segmento de mercado dos calções de banho, e paralelamente, estimular o setor económico com ligação ao mar e ao turismo, numa primeira fase em Portugal e a nível global posteriormente.

As marcas de calções de banho atuais, oferecem semelhantes propostas de valor ao cliente, faltando neste segmento um produto que se diferencie dos demais e que acrescente algo de novo. Não existe “A Marca”, daí a oportunidade para criar uma marca distinta, que supere os padrões exigidos pelo mercado, a preços competitivos. Sendo o mercado do *surfwear* bastante global, o potencial para atingirmos o nosso público-alvo é elevado. Pretendemos satisfazer a necessidade dos clientes que se situam entre os 15 e os 39 anos, que pertençam às classes média, média-alta e alta, com sentido estético, e que considerem o *design*, qualidade e inovação dos calções de banho, como as características mais importantes.

O nosso objetivo é oferecer ao cliente calções de banho com uma proposição de valor superior à concorrência. Queremos que o cliente perceção o nosso produto como sendo um produto

distinto e inovador, ao mesmo tempo que crie um laço afetivo com a marca a longo prazo, de forma a aumentar os níveis de fidelização ao cliente.

Pretendemos chegar à totalidade do nosso público-alvo não só através da venda de produtos no nosso *website*, como também na venda de produtos em loja comercial e no nosso *showroom*. A comunicação da *Outlier* na web será feita através do nosso *website*, redes sociais como *facebook* e *twitter*, bem como em blogs da especialidade. Teremos uma presença física em festivais de verão, eventos de rua e de surf, praias de Portugal e de sul da Europa onde está planeado fazermos um *roadshow* de comunicação e comercialização, através de uma viatura devidamente equipada para o efeito.

3. Problematização

A questão que se coloca é: Como criar uma marca de calções de banho com características diferenciadoras e inovadoras, e com viabilidade económico-financeira, em Portugal? Nesta linha de pensamento, a pertinência deste trabalho surge na necessidade de criar uma proposta de valor diferenciada para este segmento de mercado, que seja rentável e se torne numa *lovebrand*¹.

4. Objetivos de Investigação

• Objetivos de Investigação Principal

O principal objetivo do projeto prende-se com a avaliação económico-financeira do Plano de Negócios e consequente análise de viabilidade da criação de uma marca de calções de banho inovadora. Além do objetivo principal da investigação, existem objetivos específicos a serem atingidos a curto prazo:

• Objetivo Secundário 1

Determinar quais as características ideais para os calções de banho através de um estudo de mercado realizado em janeiro de 2014;

¹.*lovebrand* – marca que cria forte relação emocional com os consumidores.

- **Objetivo Secundário 2**

Avaliar se o mercado querará calções de banho com uma proposta de valor diferenciada e inovadora, através de um estudo de mercado realizado até fevereiro de 2014;

- **Objetivo Secundário 3**

Desenhar protótipos do produto baseados nas escolhas do público-alvo, até fevereiro de 2014;

- **Objetivo Secundário 4**

Definir recursos materiais e humanos necessários para o produto até fevereiro de 2014;

- **Objetivo Secundário 5**

Desenvolvimento da estratégia, plano de *marketing*, plano de operações e plano financeiro, até março de 2014.

5. Revisão Literária

5.1. Estratégia

A palavra estratégia teve origem no grego antigo *stratègós*, de *stratos* (exército), e *ago* (liderança ou comando), com o significado inicial de "a arte do general". Sendo uma das palavras mais usadas no mundo empresarial, existe com muita abundância na literatura. Contudo, deve-se dar especial atenção a esta matéria visto que sem a utilização de critérios rigorosos será mais difícil atingir os objetivos propostos. Sun Tzu, um dos maiores generais estrategas chineses, foi dos primeiros a referir a estratégia como forma de ultrapassar conflitos e vencer as suas batalhas, respeitando para isso, a formulação estratégica de quatro princípios (Sun Tzu, 1972): Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir; Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa; Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa; Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Já Peter Drucker (*The Process of Management*, 1954), formula o pensamento estratégico através de duas perguntas “Qual é o nosso principal negócio?” e “Qual é que poderia ser o nosso negócio?”. Por outro lado, através de uma política de cinco vetores, Henry Mintzberg (1987) apresenta uma formulação estratégica com foco em cinco P's: *Plan* (Plano) – Regras orientadoras que indicam a direção para atingir os objetivos; *Pattern* (Padrão) – Estabelece uma firmeza e padrão de comportamentos; *Position* (Posição) – Ajuste entre a parte interna e

externa da empresa, de forma a definir o que deve ser executado; *Perspective* (Perspetiva) – Visão da empresa; *Ploy* (Artimanha) – Exercício intencional ou não intencional de enfrentar a concorrência.

A estratégia pode ser dividida em quatro fases segundo Wheelen *and* Hunger (2008): O Planeamento Financeiro Básico, o Planeamento baseado na Previsão, O Planeamento de Orientação Externa e a Gestão Estratégica. A Gestão Estratégica é assim definida como “conjunto de processos e decisões de gestão, que influenciam a performance de uma empresa no longo prazo” fazendo parte dela: a análise da envolvente (interna e externa); a formulação estratégica (longo prazo); a implementação da estratégia; a avaliação e controlo da estratégia. Para Wheelen *and* Hunger (2008) a análise externa deve ser composta por uma análise PEST, para determinar quais são os fatores determinantes da envolvente que não estão diretamente ligados com a atividade de curto prazo da empresa mas que poderão ter influência nas atividades de longo prazo. Nesta envolvente Michael Porter (1980) sugere reforçar a análise através do seu Modelo das 5 Forças Competitivas, de forma a caracterizar os principais *stakeholders* da empresa e indústria.

A respeito da análise interna, é necessário elaborar uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa (Wheelen *and* Hunger, 2008), com o objetivo da empresa se preparar para as oportunidades e ameaças do mercado. Ainda referente a esta análise, Henry Mintzberg (1998) defende que os recursos e competências da empresa devem ser analisados, de forma a diferenciar as competências básicas das nucleares, e assim detetar quais as suas maiores vantagens competitivas.

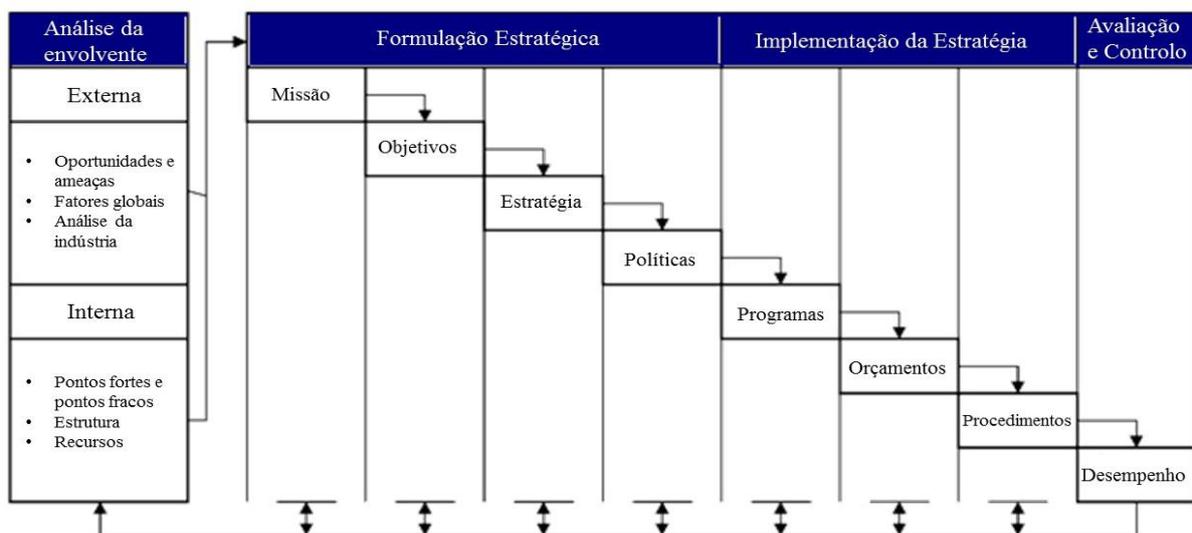


Figura 1 - Conceito de Gestão Estratégica. Fonte: Adaptado de Wheelen *and* Hunger (2008). Strategic Management and Business Policy 11th Ed, Pearson Education, Inc.

Já Philip Kotler, numa perspectiva de *marketing*, analisa a envolvente interna através do *marketing-mix*, permitindo avaliar o produto, preço, comunicação e distribuição.

A integração da *Outlier* na sua envolvente será feita através de uma análise externa e interna, onde a ferramenta mais recomendada é a análise *SWOT* dinâmica, permitindo identificar riscos, avisos, restrições e desafios.

Para determinar o modelo estratégico ideal para a *Outlier*, foi realizado um enquadramento teórico com o objetivo de entender e relacionar as diversas dimensões de estratégia, que permitam chegar à melhor formulação possível para este negócio. Irá ser implementada a estratégia genérica de diferenciação em detrimento de uma estratégia de baixo custo ou foco, já que o que se pretende é oferecer ao cliente um produto inovador, de qualidade superior e que por essas razões seja distinto da concorrência (Porter, 1980). Neste sentido, a diferenciação será focada em vetores como qualidade, imagem e *design* do produto, bem como no preço (Mintzberg, 1988). Com as características diferenciadoras que já foram mencionadas, este produto pretende alcançar novos mercados, em novos territórios com novos clientes, tornando a concorrência irrelevante, e gerando desta forma crescimento e rentabilidade à *startup* (Kim and Maubourgne, 2004). Dependendo da evolução do negócio deverá ainda ser adotada uma estratégia de crescimento, estabilidade ou de defesa (Wheelen and Hunger, 2008). Articular todos os processos empresariais não é tarefa fácil, daí a importância de criar ferramentas que permitam monitorizar e desenvolver a estratégia pretendida, e traduzi-la em ações operacionais, de uma forma eficiente (Kaplan and Norton, 2008).

Em relação ao modelo de negócio, deve servir como instrumento de foco para os empreendedores, visto que muitas das decisões são tomadas a um nível de proprietário. Para isso, há que considerar alguns componentes importantes, que permitem caracterizar e identificar todos os aspetos do negócio, tais como: Como criamos valor? Para quem criamos valor? Quais são as nossas competências centrais? Qual o nosso posicionamento competitivo? Como fazemos dinheiro? Qual o âmbito e ambições do projeto? (Morris *et al.*, 2005). Criar um modelo de negócios que acompanhe um novo processo de inovação implica que as pessoas envolvidas tenham a sensibilidade e percebam a atual envolvente interna e externa da empresa, de forma que consigam capitalizar as oportunidades de negócio. Para isso é necessário identificar qual é a proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave (Johnson *et al.*, 2008).

Para a fase de avaliação e controlo da empresa, de forma a verificar que o caminho traçado está a ser cumprido, Kaplan *and* Norton (1992) apresentam o *Balanced Scorecard* para avaliar a performance da empresa na perspetiva de clientes, financeira, inovação, processos internos, e aprendizagem, permitindo desta forma avaliar a estratégia que foi traçada.

5.2. Empreendedorismo

Desenvolver novas ideias de negócio e novos produtos é essencial para o desenvolvimento e crescimento económico de qualquer país. Sem inovação ou mudança tecnológica, o ciclo de vida do negócio é conduzido para a estagnação (Schumpeter, 1942). É através deste processo empreendedor, onde se introduzem novas e criativas ideias, que se revoluciona novos modelos de negócio, permitindo um desenvolvimento económico sustentável a longo prazo (Schumpeter, 1942).

Neste processo é necessário assumir riscos, tendo como recompensa a gratificação pessoal e económica, ao mesmo tempo que colocamos uma nova proposta de valor no mercado (Hisrich *et al.*, 2008). É para isso necessário haver foco e disciplina, para conseguir transformar as oportunidades em ideias de negócio rentáveis, analisando essas oportunidades sistematicamente, conseguindo desta forma, minimizar os riscos inerentes a este processo (Drucker, 1985).

Quando se tem o objetivo e ambição de criar novos produtos ou serviços devemos estar sensibilizados e focados em analisar todos os contextos inerentes à organização. As oportunidades de negócio podem ser detetadas com padrões de reconhecimento, através de fatores como: uma procura constante de oportunidades, alerta para as detetar e conhecimento derivado de experiências adquiridas (Baron, 2006). Todavia, temos de ter em conta, que existem certos traços de personalidade que facilitam a deteção dessas oportunidades, tais como a criatividade, inteligência, ou otimismo, que permitem a formulação de quadros cognitivos de uma forma mais clara e acertada (Baron, 2006). Existirão sempre indivíduos mais predispostos que outros para a mudança e criação de ideias. Neste sentido, ainda em relação ao perfil do empreendedor, existem características que potenciam o sucesso, tais como: autoconfiança, iniciativa, concentração, organização, curiosidade, persistência, coragem, persuasão, superação e comprometimento (McClelland, 1965). Este enquadramento teórico indica que pessoas que sejam desafiadas pelas oportunidades e que tenham um elevado grau de disposição para lutar, têm maior probabilidade de alcançar os resultados que desejam (McClelland, 1965).

O papel do empreendedor passa por identificar oportunidades e aproveitá-las para criar mudança, através da mobilização de recursos, partilha do conhecimento, bem como da experiência adquirida, de forma a alcançar os objetivos (Drucker, 1970). Não se trata de correr riscos mas sim de identificá-los e minimizá-los o máximo possível (Drucker, 1975), visto que ao contrário do que diz um dos grandes mitos sobre empreendedores, eles não procuram o risco, mas procuram sim evitá-lo (Sahlman, 1997).

Quando nos lançamos numa ideia de negócio temos de ter em conta que o empreendedorismo implica preparação (Chen *et al.*, 2009). Se temos em vista uma longa jornada a percorrer, é necessário sabermos por onde devemos ir, fazendo uma gestão pró-ativa e dinâmica e sabendo que o risco é inevitável. Por essa razão, deve ser feita uma gestão de risco cuidada (Sahlman, 1997). Existem também capacidades (antecipar, desafiar, interpretar, decidir, alinhar e aprender) que, quando dominadas com mestria, permitem aos empreendedores e aos líderes, um pensamento estratégico mais claro e efetivo para enfrentar o futuro (Schoemaker *et al.*, 2013). Por consequência, pessoas munidas destas capacidades, têm maiores capacidades para definir a estratégia correta para o cenário atual (Reeves, M. *et al.*, 2012), onde devem também estar preparados para uma gestão de riscos de antecipação de potenciais cenários para a empresa. (Kaplan *and* Mikes, 2012).

5.3. Plano de Negócios

Esta investigação, desenvolvida através de um Plano de Negócios, parte da premissa de que o mesmo facilita a criação e implementação de um negócio, acelerando o desenvolvimento de produtos e aumentando a atividade comercial (Delmar *and* Shane, 2003), ao mesmo tempo que dá legitimidade e ideia de organização às entidades externas. A performance de uma *startup* aumenta significativamente com a criação de um Plano de Negócios, tendo sempre em conta os fatores contextuais, como o contexto cultural ou o grau de novidade da empresa, que podem afetar a relação planeamento-performance (Brinckmann *et al.*, 2008). Esta ferramenta tem maior impacto em empresas já estabelecidas no mercado, devido ao acesso privilegiado de informação e um grau de incerteza inferior às *startups*, apresentando também menores resultados em países com maior aversão ao risco, uma vez que não têm a abertura necessária para a mudança (Brinckmann *et al.*, 2008).

Existem alguns parâmetros que não podem ser ignorados ao elaborar um Plano de Negócios. Ao pensar em procurar investimento, um empreendedor necessita de estruturar a sua ideia, com clareza, rigor e envolvimento. Para o empreendedor, a sua ideia parece-lhe ser a melhor de todas, mas para os investidores, é apenas uma entre milhares. Por este motivo, deve ser um plano com foco nas linhas orientativas do projeto, com a alocação de recursos bem definida, bem preparado para gerir os riscos inerentes ao projeto, e orientado para colocar a ideia em prática. Logo é necessário que o Plano de Negócios esteja bem consolidado, de forma a conseguir obter validação no processo de análise ao potencial da ideia por parte dos investidores. Para o conseguirmos, é necessário falar a língua dos investidores, ou seja, perceber o que eles realmente procuram num Plano de Negócios.

É importante referir que nem todos os investidores procuram o mesmo tipo de informação. Por exemplo, uma entidade bancária procura informação diferente de um *Business Angel*, quando avaliam um Plano de Negócios (Manson and Stark, 2008). É necessário perceber que a preparação é fundamental na busca de investimento. Um Plano de Negócios bem preparado, com os respetivos empreendedores confiantes e com um estudo aprofundado do negócio, têm maior probabilidade de influenciar positivamente os investidores, que apreciam mais a preparação do que a paixão que os empreendedores sentem pela ideia de negócio (Chen *et al.*, 2009). O mesmo deve transmitir mestria desde a identificação da oportunidade até à fase da colheita dos proveitos, conseguindo desta forma disponibilizar a informação e análise possível ao empreendedor (Sahlman, 1997). Devem existir fatores bem definidos como: as pessoas, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa (Sahlman, 1997).

5.4. Inovação e *Design*

Para desenvolver este novo produto terá de ser aplicada uma gestão de inovação irrepreensível. O processo de inovação tem de ser tratado com bastante detalhe, caso contrário pode se tornar num caminho sinuoso e com armadilhas. Tem de se ter o cuidado de evitar contratempos inerentes à gestão empresarial, tal como erros de estratégia (obstáculos muito apertados e alcance muito curto), erros de processos (controlos muito apertados), erros de estrutura (pouco envolvimento das pessoas) e erros de competências (liderança fraca e comunicação pobre), (Kanter, 2006). Mais importante ainda do que novas tecnologias ou produtos inovadores, é necessário existir uma boa gestão da inovação. Neste sentido, é importante que haja comprometimento e envolvimento dos *stakeholders*, de forma a promover novos princípios

que iluminem novas abordagens e desconstruam formas de gestão mais ortodoxas (Hamel, 2006).

O *design* dos calções de banho vai ter um papel determinante na formulação do produto ideal para o cliente. Esta vertente vai ter destaque na criação de produtos que sejam úteis e agradáveis, que provoquem a interação entre pessoas e proporcione acumulação de boas memórias (Schifferstein and Zwartkruis-Pelgrim, 2008). Explorar valores emocionais nos produtos, permite despoletar sentimentos agradáveis e aumentar a competitividade do produto (Chang and Wu, 2007). Neste sentido, é importante existir uma forte sinergia entre o *marketing* e o *design*, de forma a oferecer propostas de valor que acrescentem felicidade, fomentem relações sociais e tornem os consumidores ativos (Saaksjarvi and Hellén, 2013). É importante também envolver o cliente no processo de criação de novos produtos, proporcionando poder de escolha, reduzindo custos e riscos, e desta forma consolidar a estratégia de diferenciação, num mercado maduro como é o dos calções de banho (Fuchs and Schreier, 2011).

6. Metodologia Utilizada

Em relação à metodologia utilizada neste problema de investigação, este estudo utiliza o paradigma interpretativo/compreensivo, com o intuito de compreender o objeto de estudo em causa. Através da observação e análise de dados é permitido reunir elementos consistentes que permitem resolver o problema em questão. Neste sentido, irá ser utilizado o método de estudo de caso (Yin, 1984), de forma a compreender a realidade presente, tal como mencionam Reto e Nunes (1994). Ou seja, numa primeira fase irá ser elaborada uma revisão da literatura, para ligar o estudo às teorias existentes e formular as questões de pesquisa. Após realizar esta componente, irá ser definido os sujeitos da investigação, os protocolos de recolha de informação, e posteriormente a recolha e análise dos dados. Por último irá ser redigido o relatório sobre o caso em análise com a devida proposta de Plano de Negócios.

No que toca aos dados em análise, é utilizado um método qualitativo, com dados qualitativos embora se utilize componentes com foco em dados quantitativos, onde a extensão e quantidade são significativos. Alguns exemplos onde a componente quantitativa é necessária, é nos cálculos dos elementos necessários ao suporte do Plano de Negócios, bem como a estimação dos custos e estudos de mercado.

Em relação às técnicas utilizadas na recolha de dados, irão ser realizados questionários estruturados bem como entrevistas pessoais. Para analisar os dados recolhidos, irão ser utilizados *softwares* informáticos como o *SPSS* e *Microsoft Office*, de forma a realizar o devido tratamento estatístico e análise dos resultados.

A formulação estratégica irá obedecer ao modelo de gestão estratégica de Wheelen and Hunger (2008), onde se irá efetuar a análise da envolvente (interna e externa); a formulação estratégica (longo prazo); a implementação da estratégia; a avaliação e controlo da estratégia.

No que diz respeito ao modelo de negócio, irão ser avaliadas as oportunidades e necessidades bem como irá ser realizada a análise da envolvente interna e externa. (Morris et al, 2005). O levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários está previsto bem como a consolidação do modelo de negócio idealizado.

7. Recolha de Dados

Foram efetuados dois inquéritos, com base em questionários estruturados de recolha de informação. O primeiro inquérito, foi realizado via rede social *Facebook* e rede profissional *LinkedIn*, numa amostra com a dimensão de 203 indivíduos com respostas válidas, com um índice de confiança de 95% e margem de erro de 6,97%. Este inquérito serviu para identificar quais são as características ideais para os calções de banho, na perspetiva do público-alvo. Desta forma, é permitido detetar as variáveis que o mercado mais valoriza e em que nos devemos focar, de forma a alcançar a viabilidade e crescimento do negócio. Mais adiante neste Plano de Negócios, iremos analisar de uma forma mais aprofundada este tema, na análise ao *product-mix* do produto. O segundo inquérito também realizado via rede social *Facebook* e rede profissional *LinkedIn*, teve como objetivo compreender os padrões e comportamentos de compra do público-alvo, para definir o *marketing-mix* deste produto. Esta análise foi realizada através de um questionário estruturado, numa amostra com a dimensão de 185 inquiridos com respostas válidas, com um índice de confiança de 95% e margem de erro de 7,21 %. A recolha destes dados recolhidos é vital para perceber o que o cliente realmente valoriza e como nos podemos destacar da concorrência (Davenport, 2006), e só desta forma conseguiremos lançar um produto no mercado que vá de encontro com as necessidades dos clientes. Iremos abordar este tema novamente de uma forma mais incisiva aquando da análise ao *marketing-mix* do produto.

8. Identificação dos Promotores do Projeto Proposto

A informação mais importante a colocar num plano de negócios está relacionada com as pessoas, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa, tal como diz Sahlman (1997). Neste tópico irão ser identificadas as pessoas que estão diretamente ligadas a este projeto apresentando funções na estrutura principal da *Outlier*, e em tópicos que podemos ver mais à frente, serão abordados o contexto, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa.

Todas as pessoas envolvidas neste projeto possuem um nível académico superior acima da média e todas elas apresentam percursos profissionais significativos e relevantes. O principal promotor deste projeto é Frederico Cipriano Batista. Nascido em Santarém, é licenciado em *Marketing* e está a terminar, atualmente, o mestrado em Gestão na ISCTE Business School. A nível profissional, desempenha funções de Consultor de Gestão na Winning Management Consulting (Anexo 31). É responsável por garantir que os projetos da organização cumprem os seus objetivos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, procurando sempre satisfazer as expectativas dos *stakeholders*. Já se aventurou pelo mundo do empreendedorismo, através do programa de aceleração de ideias BET 24 da Universidade Católica, onde ganhou uma menção honrosa. É uma pessoa pragmática, otimista, resiliente e com espírito de equipa, que acredita que este projeto tem potencial para crescer de uma forma sustentável, estando consciente das dificuldades inerentes. A sua motivação e grau de comprometimento para este projeto são totais.

Miguel Batista é Responsável de Operações da marca *Outlier*. Licenciado em Turismo, pelo ISLA Gaia, este jovem nascido em Santarém já desempenhou funções com sucesso, em alguns hotéis de relevância no panorama nacional, como o Santarém Hotel e o Troia Resort – Aqualuz Suíte Hotel (Anexo 34), sendo responsável por tarefas de nível operacional. Sendo uma pessoa ambiciosa e criativa, tem as competências necessárias para acompanhar todas as tarefas de comunicação e distribuição da Marca *Outlier*. Acredita que colocar esta ideia em prática, é um longo caminho a percorrer, mas está preparado para enfrentar todos os desafios.

Mariana Côrte-Real, natural de Santarém, é a Responsável pela Investigação e Desenvolvimento da marca. Estando no 4º ano do seu Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, na Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, já demonstrou todo o seu interesse e competências na área, desempenhando com sucesso, um estágio na Farmácia

Almeida, em Santarém (Anexo 32). Curiosa e determinada, está sempre disponível para colaborar em ações de cariz comunitário, onde faz parte de um programa de voluntariado em Lisboa, com o nome *Just a Change*. Estando ciente do impacto do I&D na *Outlier*, tem as competências e motivação necessária para colaborar para um desenvolvimento sustentável da empresa.

A Responsável Financeira da *Outlier* é a Filipa Batista. Nascida em Torres Novas, é licenciada em Economia pela Universidade do Algarve, estando neste momento a frequentar o Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, na Escola Superior de Gestão de Santarém e desempenha funções no departamento financeiro da Agil Social (Anexo 33). Apresentando um sólido percurso nesta área, o seu conhecimento é uma mais-valia para este projeto no âmbito da criação de um Plano Financeiro consistente e equilibrado para a *Outlier*. Acredita que com muita dedicação e persistência, esta ideia tem tudo o que precisa para ser lançada no mercado.

9. Apresentação do Negócio

9.1. O Conceito

Nasceu um Líder. Os calções não podem mais ser descartáveis. *Outlier* alterou o conceito dos calções de banho. Calções que marcam a diferença pela sua simplicidade, sofisticação e *design*, tornando os calções de banho um objeto de culto. Inspirados no estilo de vida descomplicado do *surf*, *Outlier* nasce para colmatar a necessidade da falta de uns calções de banho de referência no mercado. Calções de banho mais leves, com um *design* simplista “*back to basics*”, utilizando material reciclado e com um inovador bolso impermeável.

A nossa missão é satisfazer o gosto dos jovens com *urban lifestyle*, que não se conformam em ter apenas mais uns calções de banho.

Outlier criou Os Calções de Banho, 100% produzidos em Portugal.

9.2. Principais Produtos e Serviços

As principais atividades da *Outlier* baseiam-se na criação, desenvolvimento e comercialização de calções de banho. Os modelos que irá apresentar no lançamento do negócio são:

- Calções de banho lisos, de cor preta;
- Calções de banho lisos, de cor azul;
- Calções de banho lisos, de cor encarnada;
- Calções de banho às riscas, pretas e brancas;
- Calções de banho às riscas, pretas e azuis;

10. O Contexto

O contexto tem um impacto decisivo no processo de criação de negócios, desde a identificação da oportunidade até à colheita dos proveitos. Neste sentido, todos os Planos de Negócios devem mostrar evidências do atual meio envolvente empresarial, mostrando desta forma a consciencialização dos empreendedores para este aspeto (Sahlman, 1997).

10.1. Análise Externa Global

Existem vários fatores no meio envolvente à empresa que afetam as decisões dos gestores em todas as organizações. Para melhor analisar esses fatores, iremos categorizá-los através de uma análise PESTEL, uma análise mais completa e detalhada da análise PEST, onde serão abordados fatores globais do mercado como os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais.

Também se analisará de uma forma mais extensiva a indústria, através da análise dos mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências. Posteriormente, o nível de atratividade da indústria será avaliado com recurso à análise das 5 Forças Competitivas de Porter (Porter, 1979), onde serão detalhados os seguintes fatores: ameaça de novos entrantes na indústria, poder dos clientes, ameaça de substitutos, poder dos fornecedores e a rivalidade na indústria.

Política

No início do ano de 2014, Portugal atravessa um momento de maior estabilidade política em relação ao ano anterior, embora apresente ainda grande intervenção do governo ao nível da

carga fiscal. Estando a cumprir os prazos propostos pelo Fundo Monetário Internacional, para o programa de reajustamento económico do país, Portugal já é visto como um exemplo positivo de resiliência e determinação, apresentando uma tendência estável ao nível de estabilidade política, corrupção e violência política e social.

Para estimular o crescimento económico, o governo anunciou a criação de uma nova linha de apoio às empresas *startups*, no valor de 35 milhões de euros, que entrou em vigor em Janeiro de 2014. Além disso o Ministério da Economia, também anunciou que o Governo irá disponibilizar 15 milhões de euros através dos *Business Angels* (promotores de investimentos), em parceria com a sociedade civil, para o arranque de novos projetos empresariais.

Existe um crescente reconhecimento do sector ligado ao mar e turismo nesta envolvente embora o mesmo seja pouco afetado pelos ciclos políticos, especialmente dado o fraco peso político atribuído ao sector secundário. Contudo, as decisões políticas poderão ter impactos relevantes no preço das matérias-primas (*e.g.* maior controlo alfandegário).

Económica/Demográfica

As projeções económicas realizadas para 2014 e 2015 em Portugal, indicam que irá acontecer uma recuperação gradual da economia portuguesa. Durante estes dois anos os valores de crescimento da economia aproximar-se-ão dos valores projetados para a zona euro, tendo como base a exportação de bens e serviços e o aumento da procura interna e investimento empresarial. Não obstante, continuarão a existir alguns condicionamentos a este crescimento como é o caso do endividamento de vários setores institucionais, baixo nível de qualificações da população ativa e a forte segmentação do mercado de trabalho que promove uma longa duração de desemprego e elevada rotação de alguns grupos de trabalho. Existe uma forte descapitalização do setor e retração no consumo final, resultantes da atual conjuntura económico-financeira. Segundo as atuais projeções, o conjunto de medidas incluídas no Orçamento 2014 é consistente com os objetivos assumidos pelas autoridades. O cumprimento deste objetivo é determinante para uma trajetória descendente da dívida pública. Externamente continuamos a recuperar a confiança dos mercados. A inflação em Portugal, apresentou valores de 0,2% em dezembro de 2013 e a taxa de desemprego apresenta tendência negativa, com valores em janeiro de 2014 de 15,7%. Embora a economia mostre alguns sinais de recuperação, existem ainda muitos

constrangimentos no poder de compra dos portugueses o que a curto-prazo poderá influenciar diretamente o negócio da *Outlier*.

Social/Cultural

Em relação à vertente social e cultural, é interessante analisar o Índice de Bem-Estar (IBE) realizado para Portugal entre 2006-2012, onde os domínios analisados são: educação, a saúde, o ambiente, trabalho e remuneração, vulnerabilidade económica, balanço vida-trabalho, conhecimento e competências, segurança pessoal e ambiente, participação cívica e governação, bem-estar económico, relações sociais e bem-estar subjetivo.

O Índice de Bem-Estar aumentou entre 2004 e 2011, estimando-se uma ligeira redução em 2012. Dos 10 domínios que integram o IBE, a educação, a saúde e o ambiente são as componentes do bem-estar com evolução mais favorável no período analisado. Inversamente, os domínios trabalho e remuneração e vulnerabilidade económica são aqueles cuja evolução foi mais desfavorável.

Os dois índices sintéticos, condições materiais de vida e qualidade de vida, evoluíram em sentidos opostos, com o primeiro a evidenciar uma tendência decrescente, que se acentuou de 2010 para 2012, e o segundo a apresentar uma tendência crescente.

Em relação ao nível de confiança dos consumidores manteve o perfil ascendente iniciado em janeiro de 2013, apresentando o valor mais elevado desde outubro de 2010. O indicador de clima económico recuperou continuamente entre janeiro e dezembro de 2013, após atingir o mínimo da série em dezembro de 2012. Nos últimos seis meses observaram-se aumentos dos indicadores de confiança em todos os setores, indústria transformadora, construção e obras públicas, comércio e serviços. As apreciações sobre a evolução da poupança recuperaram em dezembro, retomando o ténue movimento ascendente observado desde janeiro de 2013. De forma similar, o saldo das respostas extremas das expectativas de evolução da poupança aumentou ligeiramente no mês de referência, após estabilizar no mês anterior.

O saldo das opiniões sobre a compra de bens duradouros aumentou em dezembro, prolongando o perfil positivo observado desde o início de 2013 e atingindo o valor mais elevado desde

novembro de 2009. As expectativas relativas à compra destes bens também recuperaram no mês de referência, contrariando o agravamento registado em novembro.

O saldo das expectativas relativas à evolução do desemprego apresentou uma diminuição significativa em dezembro, mantendo o acentuado perfil descendente iniciado em janeiro de 2013 e registando o valor mais baixo desde fevereiro de 2007. O saldo das respostas extremas das opiniões sobre a evolução dos preços prolongou o movimento descendente registado desde maio de 2012. Pelo contrário, o saldo das expectativas de evolução dos preços aumentou ligeiramente em dezembro, suspendendo a trajetória decrescente observada nos dois anos anteriores.

Tecnológica

Em 2014 haverá grandes inovações tecnológicas. Tecnologia de ponta que vai estar acessível a qualquer pessoa. No entanto, 2014 promete ter muito mais para oferecer. Prevê-se que na indústria do *surfwear* exista uma rápida evolução tecnológica, com a introdução de melhorias contínuas nos processos produtivos e de novos sistemas de controlo dos mesmos.

Ecológica

As preocupações dos portugueses com o ambiente têm aumentado nos últimos 10 anos e estão presentes em mais de 90% da população, principalmente jovens e estudantes, estando a atenção mais focada na poluição e na escassez de água. O último inquérito EVS (*European Values Study*) realizado, em Portugal, pelo Instituto de Ciências Sociais (USC) da Universidade de Lisboa, revela também que a problemática das alterações climáticas passou a fazer parte das inquietações, à medida que aumenta a presença deste tema nas notícias internacionais.

Existe uma crescente preocupação com a minimização do impacto ambiental das atividades produtivas, onde este setor tem uma importância elevada no que diz respeito à promoção da limpeza e reciclagem nas praias e natureza, bem como para a produção de meios de produção ecológicos. A utilização de materiais recicláveis e mais sustentáveis tem tido nos últimos anos, uma maior incidência nas grandes marcas de calções de banho, que estão mais consciencializadas para a utilização de matérias-primas mais sustentáveis e com menor impacto ambiental.

Legal/Fiscal

A nível legal e fiscal, existe uma imposição crescente de normas respeitantes ao impacto ambiental do setor e à segurança dos utilizadores.

10.2. Análise Externa da Indústria

Mercados

A rede de distribuição de calções de banho cobre todo o país, tendo maior incidência no litoral. O mercado tem evoluído para calções com secagem mais rápida, com materiais recicláveis e personalizados. Ou seja, cada vez mais o produto está focado em características técnicas que o cliente procura, como a qualidade, *design* e durabilidade. É expectável que a venda *online* tenha vindo a apresentar tendência positiva embora as *surfshops* continuem com uma vasta rede de distribuição. Existe um segmento de mercado de nicho (*e.g.* Vilebrequin, Gant) e outro mais direcionado para o surf (*e.g.* Hurley, Billabong, Quiksilver).

Concorrência

Este mercado apresenta uma segmentação bastante fragmentada a nível dos concorrentes. Segundo o inquérito direcionado ao produto, os líderes de mercado neste segmento de calções de banho são: Hurley, Billabong, Quiksilver, Volcom, Quebra-Mar e Massimo-Dutti. De uma forma geral, a popularidade dos calções de banho está muito associada ao estilo de vida surfista. A indústria do surf tem vindo a desenvolver novos materiais que proporcionam maior flexibilidade tornando os calções mais leves e com durabilidade superior, embora o preço tenha vindo a aumentar como consequência. Ultimamente, as principais marcas têm vindo a desenhar calções de banho mais atraentes e “*cool*”, com várias características peculiares. O poliéster é o principal material usado nos calções de banho modernos, embora também possa ser misturado com poliéster reciclado, elastina, *spandex*, licra ou outras microfibras. Os cordões de aperto também se tornaram mais confortáveis e mais funcionais.

De seguida irão ser analisadas as inovações e produtos dos principais *players* de calções de banho de estilo surfista. A Rip Curl usa nos seus calções, tecidos elásticos que são fundidos com uma fita igualmente flexível. A marca australiana promete projetos de *design* mais ergonómicos e ajustados ao corpo, o que reduz a necessidade de costuras em áreas críticas. A

Billabong diz que a vida é melhor em calções de banho. A sua série de calções *Platinum X* e *Recycler* oferecem costuras laterais e calções com níveis de flexibilidade topo de gama. Calções de banho confortáveis para surfar ou simplesmente dar um passeio pela praia. A Quiksilver tem vindo a desenvolver os calções *Cypher*, testando-os com surfistas internacionais como Kelly Slater e Dane Reynolds. Com um *design* repelente à água, sistema de fecho duplo e possibilidade de ser lavado à máquina, estes calções de banho estão no topo do *ranking* da qualidade. Por sua vez, a Hurley desenvolveu uns impressionantes calções de banho feitos de material reciclável e sistema de secagem super rápido. Já a Volcom gosta de inovar através de padrões assimétricos e vistosos. Em relação à Vilebrequin, aposta em tecido em poliamida, com *design* simplista e fecho magnético. O seu tecido com secagem ultra rápida é uma característica diferenciadora na Vilebrequin.

Fornecedores

Os principais fornecedores das marcas de calções de banho estão localizados no mercado asiático. Grande parte da matéria-prima como o poliéster reciclado, elastina, *spandex*, licra ou outras microfibras, bem como a mão-de-obra e produção são elaboradas na Ásia, devido aos custos de produção serem reduzidos.

Em relação aos fornecedores portugueses, é difícil encontrar em Portugal produtores de fibras sintéticas. Além disso são poucas as fábricas que têm capacidade de produção de calções de banho com características mais inovadoras, e as que produzem recorrem à importação de matéria-prima.

Distribuidores e Agentes

Os calções de banho apresentam uma vasta rede de distribuidores, desde lojas de centros comerciais, a lojas de rua, bem como lojas de especialidade como as *surfshops*. Além disso a tendência para comprar via *online* através dos sites das respetivas marcas, bem como de distribuidores, é expectável que tenha vindo a aumentar consideravelmente.

Publicitários e Agências

Grande parte das marcas de surf apresentam um grande investimento em *marketing* e comunicação. Além disso, apostam em surfistas de renome internacional para fazerem o *endorsement*² do produto e desta forma comunicarem a marca em ambientes contextualizados.

10.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

Ameaça de novos entrantes

A indústria de calções de banho utiliza economias de escala, procurando incrementar valor no produto e baixar custos, apresentando necessidades de capital médias para novos entrantes, o que não a torna muito atrativa nesse ponto. Visto que é uma indústria que privilegia a qualidade do produto, o difícil acesso a meios de produção e tecnologia de topo é uma das barreiras que dificulta a entrada de novos concorrentes.

Os fortes efeitos de experiência num mercado maduro como é o dos calções de banho, é uma mais-valia para quem já lá opera, e a alta diferenciação do produto e identificação da marca, poderá também ser um entrave à entrada de novos concorrentes. Além disso, estamos perante uma indústria com facilidade de acesso aos canais de distribuição e por outro lado com dificuldade de acesso a matéria-prima. A probabilidade de retaliação por parte da concorrência é elevada. Desta forma, considera-se que a ameaça de entrada de novos concorrentes é baixa.

Poder negocial de fornecedores

O reduzido número de fornecedores, apresentando um elevado nível de concentração, contribui para o aumento do poder de negociação dos fornecedores. Nesta indústria, onde a importância dos produtos comprados é alta, os fornecedores são uma peça-chave no que diz respeito às matérias-primas bem como à produção do produto final.

²*endorsement*: técnica de promoção e divulgação de produtos ou serviços, utilizando como veículo de comunicação figuras públicas que reflitam os valores da marca.

O volume médio de compras aos fornecedores é alto e a indústria dos calções de banho tem um peso considerável nas vendas dos fornecedores. O facto de não se encontrar abundantemente fornecedores que consigam produzir calções de banho com padrões de qualidade elevados, torna o poder negocial destes alto.

Ameaça de produtos substitutos

Nesta indústria podemos observar uma baixa atividade de produtos substitutos. Os produtos substitutos existentes no mercado são as sungas e cueca de banho, apresentando pouca expressão. São produtos com baixa diferenciação e agressividade comercial, o que contribui para a baixa identificação pelo mercado. A relação preço/performance destes produtos substitutos é baixa, contribuindo para uma rentabilidade baixa. Podemos concluir através desta análise que a ameaça de produtos substitutos é baixa.

Poder negocial de clientes

A baixa concentração dos clientes neste setor contribui para diminuir o poder negocial dos mesmos. Todavia, tendo em conta que os clientes têm baixos custos de mudança, é importante que consigamos responder às suas necessidades de uma forma assertiva. Além disso, a sua intervenção no processo de acrescentar valor ao produto é importante, e só ouvindo e percebendo as verdadeiras vontades dos clientes, se consegue produzir algo que realmente lhes interessa comprar. A disponibilidade de informação para os clientes sobre a indústria é elevada bem e a disponibilidade de produtos substitutos é baixa/média. Neste sentido, podemos concluir que o poder negocial dos clientes é médio/alto.

Rivalidade entre competidores

De acordo com o Modelo das Cinco Forças de Porter, a rivalidade entre competidores é elevada. É caracterizada por um elevado número de empresas e com um baixo nível de concentração, sendo neste momento um mercado com um fraco crescimento.

Embora apresente custos de mudança baixos para o cliente, a alta diferenciação do produto e o grau de diversidade elevado das empresas concorrentes tornam esta indústria menos atrativa.

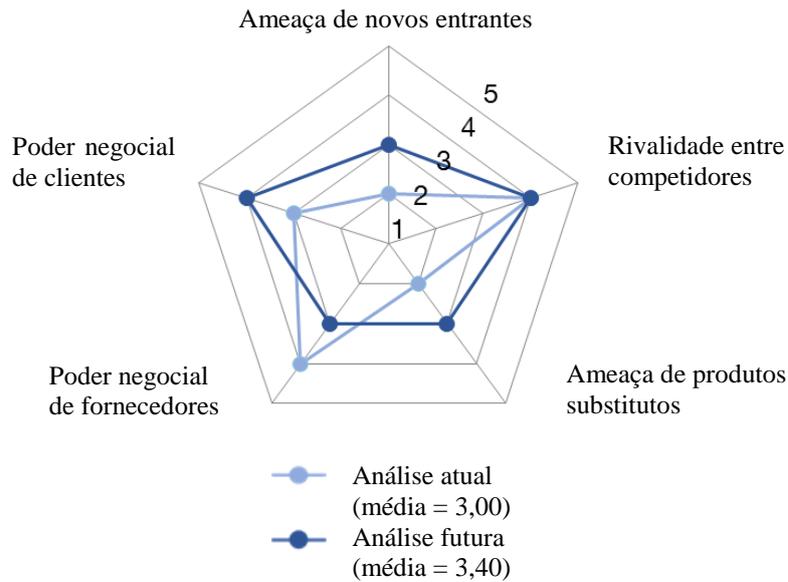


Gráfico 1 – Forças de Porter

No que diz respeito ao Modelo das Cinco Forças de Porter (Porter 1979), podemos resumidamente concluir nesta análise, que a *Outlier* atua numa indústria com elevado poder negocial dos fornecedores e forte rivalidade entre competidores, envolvendo negócios com investimentos relevantes e fortes compromissos. Os clientes apresentam um forte poder negocial, enquanto que a ameaça de produtos substitutos é baixa, o que causa pouco impacto na indústria (Gráfico 1).

11. Caracterização da indústria de calções de banho

11.1. Tipo de estrutura da indústria

A indústria dos calções de banho apresenta um número elevado de vendedores e distribuidores. Através de lojas próprias, distribuidores de roupa desportiva e de *surfshops*, estes *players* conseguem fazer chegar os seus produtos à grande maioria do seu público-alvo. Com soluções mais ecológicas, mais *user-friendly* ou mais inovadoras, disponibilizam uma gama de calções de banho de todos os tipos, sendo esta uma indústria dinâmica e inovadora. Neste sentido podemos concluir que estamos perante uma indústria com um tipo de estrutura de competição pura, tal como está refletido na Tabela 1.

		Soluções indiferenciadas	Soluções diferenciadas
Número de vendedores	Um	Monopólio Puro	
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado
	Muitos	Competição monopolística	Competição pura

Tabela 1 – Tipo de Estrutura da Indústria de Calções de Banho

11.2. Indústria face ao poder dos compradores e dos vendedores

Já em relação ao poder dos compradores e vendedores da indústria, compreende-se que se trata de uma indústria de competição, complementando desta forma a análise efetuada no ponto anterior. Existe um mercado vasto, bem como um número bastante alargado de vendedores (Tabela 2).

		Nº de Compradores		
		Um	Alguns	Muitos
Nº de Vendedores	Um	Monopólio bilateral mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
	Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
	Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

Tabela 2 – Indústria Face ao Poder dos Compradores e Vendedores

11.3. Barreiras à Entrada e à Saída

Os fortes efeitos de experiência, a alta identificação da marca, são grandes obstáculos à entrada de novos concorrentes. Além disso, estamos perante uma indústria com facilidade de acesso aos canais de distribuição e por outro lado com dificuldade de acesso a matéria-prima. Apresentando médias/elevadas necessidades de capital para novos entrantes, e difícil acesso a meios de produção e tecnologia de topo, esta indústria apresenta barreiras à entrada elevadas. Com um grau médio/elevado de especialização dos ativos, interesses estratégicos e barreiras emocionais, a indústria dos calções de banho é caracterizada por ser um negócio de fortes investimentos e compromissos (Tabela 3). Foi desenvolvida uma análise detalhada a estas barreiras que pode ser consultada no Anexo 2.

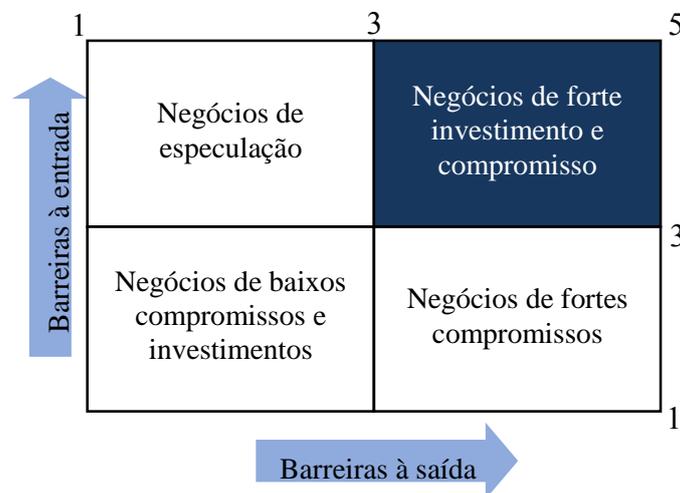


Tabela 3 – Barreiras à Entrada e à Saída

11.4. Modelo de Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*)

Se por um lado o modelo das 5 Forças de Porter se foca num carácter mais conflitual entre a empresa e os fornecedores, clientes, novos entrantes e substitutos, o modelo de Brandenburger & Nalebuff (1997) dá destaque à cooperação entre a empresa com os seus clientes, produtos complementares, fornecedores e concorrentes. A realização desta análise mais conhecida como modelo *Value Net*, permite aprofundar a análise da envolvente externa da *Outlier*, com vista a compreender as redes de relacionamento nas quais a empresa se enquadra.

Fornecedores

Potencial elevado para acrescentar valor através da procura de tecidos de qualidade. O cumprimento de prazos de entrega garante um *time to market* adequado, e a constante procura e inovação face às novas tendências da moda, permite que os fornecedores acrescentem valor ao mercado.

Complementares

Apresentam um potencial médio/alto para acrescentar valor aos produtos da *Outlier*, através de parcerias com diversas empresas de *surfwear* e *sportswear*. Podem ser incluídos em *packs* de produtos, de forma a aumentar os preços transacionais.

Clientes

Os clientes apresentam potencial alto, através da utilização de *opinion makers*, para a divulgação da marca *Outlier*. Além disso podem influenciar de uma forma positiva, clientes que sejam figuras públicas carismáticas (*e.g.* surfistas), e com valores de acordo com os padrões da marca.

Concorrentes

Os concorrentes têm potencial médio para acrescentar valor à *Outlier*. Os níveis de qualidade e exigência praticados pela concorrência, leva a que a *Outlier* tenha que se superar constantemente. Apesar desse fator, os competidores podem estimular e dinamizar o mercado, mantendo ou aumentando os padrões de qualidade, o que proporcionará maior visibilidade e atratividade deste mercado.

A *Value Net* constitui um *framework* de avaliação das redes de relacionamento em que a empresa se insere, permitindo compreender eventuais oportunidades de alavancagem do negócio. Na sequência da análise realizada, é possível concluir que a *Outlier* não deverá negligenciar qualquer destas áreas de relacionamento, estimulando sempre que possível, a aproximação a estes *stakeholders* da empresa.

12. Identificação das Oportunidades e Ameaças

Depois da realização da análise externa global da indústria, identificação do poder dos *stakeholders*, e classificação da estrutura da indústria, temos as condições necessárias para definirmos as oportunidades e ameaças para a *Outlier*, neste mercado.

12.1. Oportunidades

- Criação de uma marca que corresponda aos desejos e necessidades já identificadas dos clientes
- Pesquisar e adquirir mercados potenciais, que ainda não foram explorados
- Lançamento de uma marca portuguesa a um preço competitivo
- Características inovadoras como bolso impermeável e secagem ultra rápida

12.2. Ameaças

- Penetração no mercado
- Marcas de renome global, com grande reconhecimento
- Grande nível de distribuição dos concorrentes
- Forte competitividade na indústria
- Poucos fornecedores disponíveis
- Rotura no fornecimento de matérias-primas provenientes do exterior

13. Análise Interna

Com a análise externa da indústria e da *Outlier* já concluída, o próximo passo é partir para a análise interna. Esta análise começa por demonstrar qual a estrutura organizacional, seguida da análise dos 7 S's da McKinsey, onde serão abordados vários vetores que compõem a essência da marca. Nesta secção irão ser revistos ainda quais os pontos fortes e fracos da *Outlier* e elaborada toda a formulação e implementação estratégica da empresa.

13.1. Estrutura Organizacional

Baseada nas estruturas organizacionais de Mintzberg (1983), a *Outlier* apresenta uma estrutura organizacional simples. É uma estrutura direcionada para uma empresa nova e pequena, com uma envolvente simples e dinâmica, com relações centralizadas e com supervisão direta (Figura 2). É composta por uma cúpula estratégica pequena, com poucas formalizações, onde todos os elementos possuem conhecimentos que permitem ter uma visão transversal da empresa, devido à sua pequena dimensão. É importante referir que está previsto para o arranque uma estrutura organizacional oficial composta por duas pessoas (Frederico Batista e Miguel Batista) tendo como objetivo a sustentabilidade e viabilidade do projeto. Este cenário refletido na Figura 2 está previsto a partir do ano 2 do projeto, caso a realidade do negócio corresponda ou supere as avaliações económicas e financeiras previstas.



Figura 2 – Organograma da Outlier

13.2. 7S da McKinsey

A forma como a empresa se organiza foi analisada recorrendo ao *framework 7S* da McKinsey (Waterman *et al.*, 1980), baseado em duas categorias de elementos, *hard* e *soft*, representativos da estrutura, cultura e recursos da organização. A ideia central deste quadro é consciencializar os gestores para considerarem estes 7 fatores na organização, de forma que a mesma tenha sucesso na implementação da sua estratégia. Este modelo é importante para analisar e diagnosticar questões estratégicas e planear futuras mudanças na organização. Há que ter em conta que os componentes deste modelo estão interligados entre eles e que se um deles muda, irão ocorrer mudanças nos restantes componentes.

Hard Skills

Estrutura (*Structure*)

A *Outlier* tem uma estrutura hierárquica simples, com forte envolvimento de todos os colaboradores da empresa. Este tipo de estrutura permite uma comunicação mais direta e eficiente entre todos os colaboradores da organização, o que facilita a rápida resolução de problemas. Os colaboradores estão alocados a áreas relacionadas com as suas formações académicas e existe apenas duas linhas de reporte entre a Administração e as Direções de Departamento e as respetivas equipas. Devido à estrutura plana da organização, os funcionários beneficiam de uma visão mais global da empresa, tornando-se mais fácil obter informações dentro da organização. Contudo, caso a empresa se torne mais complexa ou de maiores dimensões, terá de haver uma adaptação ao contexto, de forma a não perder os processos e as vantagens competitivas da *Outlier*.

Estratégia (*Strategy*)

A *Outlier* é uma marca de calções de banho que pretende fabricar produtos com elevada qualidade e *design*, correspondendo aos desafios globais de sustentabilidade, inovação e liderança. De forma a antecipar mudanças neste mercado, visa alcançar novos potenciais mercados, ao mesmo tempo que pretende satisfazer as necessidades do público-alvo. O objetivo é criar uma relação emocional com o cliente de forma a criar fidelização à marca.

Sistemas (*Systems*)

A atividade da empresa é suportada por diversos procedimentos e sistemas de controlo e de gestão. Esses sistemas estão inseridos na gestão de clientes, gestão de recursos humanos e funcionamento das instalações. Os processos de controlo de qualidade são tomados como um dos elementos mais importantes para a sustentabilidade da empresa.

A organização apresenta um nível burocrático baixo, o que permite a flexibilidade e competitividade necessária para dar resposta perante o mercado. Embora existam regulamentos e diretrizes a cumprir pelos colaboradores, pretende-se que estes se sintam dotados da flexibilidade necessária para agir de acordo com os seus princípios orientadores, desde que cumpram os requisitos gerais impostos.

Soft Skills

Atributos (*Skills*)

A *Outlier* tem especiais atributos a nível de gestão do produto e prospeção de mercados que estão por satisfazer. Com foco em desenvolver produtos de qualidade e com grande grau de diferenciação, pretende ser a marca líder em qualidade, *design* e inovação, oferecendo um preço competitivo, no mercado dos calções de banho.

Pessoal (Staff)

O *staff* é composto na totalidade por membros com competências técnicas adequadas, com apetência pela área e com gosto pelo setor, o que permite criar uma ligação emocional à empresa.

O *staff* apresenta características e níveis de formações superiores diversas, consoante as funções desempenhadas, apresentando todos um grau académico superior. A determinação, dinâmica e superação são características que a *Outlier* possui nos seus colaboradores, e que considera serem fundamentais para o desenvolvimento do negócio.

Estilo (Style)

A *Outlier* é gerida numa matriz de liderança ativa, com foco no espírito de equipa e na cooperação para a obtenção de objetivos e do bem comum. Assente no modelo estratégico de diferenciação, oferecemos aos clientes os melhores produtos a nível de qualidade e inovação que o setor tem.

Shared Values

Os valores e comportamentos fundamentais que compõem a cultura da empresa são: qualidade, inovação, sustentabilidade e excelência. É importante para a *Outlier*, que consiga fazer os calções de banho com maior qualidade e nível de inovação do mercado, ao mesmo tempo que utiliza materiais *eco-friendly*. Só assim pode evoluir e atingir o mercado global do atual segmento dos calções de banho e eventualmente atingir e fidelizar novos mercados.

Para que a *Outlier* tenha um bom desempenho, e consiga atingir os objetivos propostos, estes sete elementos devem estar alinhados, reforçando-se mutuamente num ciclo virtuoso. A verdadeira energia necessária para redirecionar uma empresa vem quando todas as variáveis do modelo estão alinhados, indicando dessa forma a boa organização da empresa.

13.3. Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos do negócio

Pontos fortes

- Sustentabilidade
- Perseverança
- Produto com a melhor qualidade do mercado
- Produzida em Portugal
- Bolso impermeável inovador
- *Design* de vanguarda

Pontos fracos

- Dependência de um reduzido número de fornecedores de matérias-primas
- Fraco reconhecimento da marca junto do cliente final
- Espaço próprio por desenvolver
- Investimento elevado

14. Análise Competitiva (Interna/Externa)

Depois de realizada a análise externa e interna, é necessário integrar a empresa na sua envolvente. Desta forma, vão ser revistas a análise *SWOT* dinâmica e a Matriz de Ansoff.

14.1. *SWOT* dinâmica

A abordagem das oportunidades e ameaças na análise externa, bem como dos pontos fortes e pontos fracos da análise interna, só fica completa através de uma análise *SWOT* dinâmica, identificando os principais desafios, restrições, riscos e avisos com que a empresa se depara, numa perspetiva concorrencial no mercado em que compete (Tabela 4).

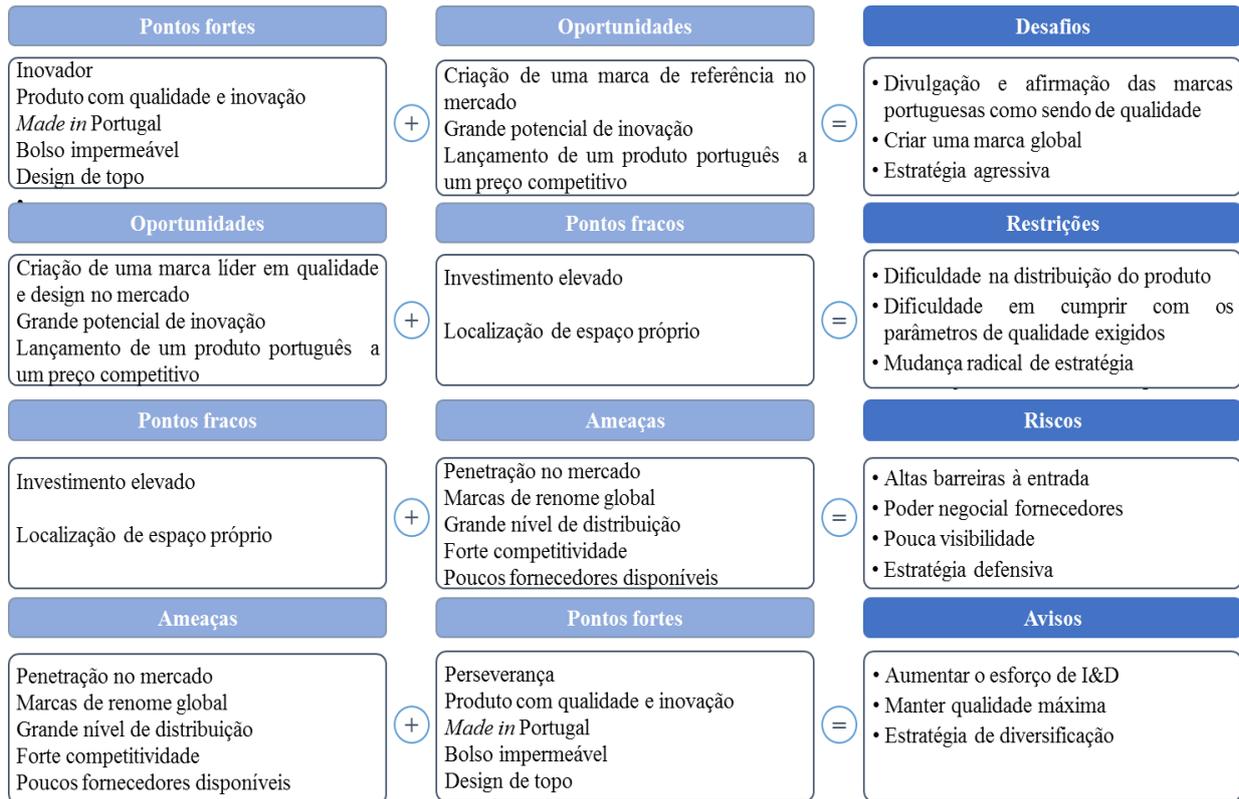


Tabela 4 – Análise SWOT Dinâmica

14.2. Matriz de Ansoff

A *Outlier* através da diferenciação e inovação do produto vai adotar uma estratégia de extensão do produto numa primeira fase. Visto que também procura desbravar novos mercados através de novos contextos de utilização de calções de banho, pretende também fazer uma diversificação (Tabela 5), de forma a descolar da concorrência e desta forma atingir um *Blue Ocean*, ou seja, um mercado onde a concorrência se torne irrelevante (Kim and Maubourgne, 2004).

Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão do produto	Diversificação
		Existentes	Novos
		Mercados	

Tabela 5 – Matriz de Ansoff

15. Formulação Estratégica

Saber para onde se pretende ir é determinante para as aspirações e futuro da empresa. Sem ter todos os elementos da formulação estratégica em consonância, é fácil sair da rota traçada, perdendo de vista o fim a que se pretende chegar. Neste sentido, foi formulada uma visão, uma missão e um conjunto de valores para a *Outlier*, centrados na qualidade, *design* e inovação dos produtos comercializados. A definição da estratégia e vantagens competitivas foram definidas no âmbito de indicar qual o caminho a seguir para alcançar os objetivos propostos.

15.1. Visão da *Outlier*

“Ser a referência na qualidade, *design*, inovação e na satisfação dos clientes, no segmento de calções de banho de estilo surfista”.

15.2. Missão da *Outlier*

- Assegurar a qualidade e inovação dos calções de banho e melhorá-la constantemente, de modo a garantir a satisfação total dos nossos clientes;
- Contribuir para o desenvolvimento económico e social de Portugal, promovendo a empregabilidade local e envolvimento em atividades desportivas e sociais;
- Adotar práticas empresariais, que garantam a sustentabilidade ambiental e solidez financeira do negócio.

15.3. Valores da *Outlier*

- **Qualidade** nos produtos finais que entregamos aos clientes
- **Responsabilidade** no desenvolvimento económico e social local
- **Sustentabilidade** ambiental e financeira do negócio
- **Integridade** na relação com os nossos colaboradores
- **Excelência** em todos os aspetos do negócio
- **Inovação** nos materiais utilizados e nas *features* desenvolvidas

Da mesma forma, foram identificados os fatores críticos de sucesso do negócio, quer do ponto de vista da indústria, quer da própria empresa, bem como as suas vantagens competitivas.

15.4. Fatores Críticos de Sucesso

Da indústria

- Qualidade do produto
- Economias de escala
- *Procurement* de matérias-primas de excelência
- *Endorsement* do produto em surfistas de renome mundial
- Distribuição massiva

Da *Outlier*

- Qualidade e *design* de topo e em permanente melhoria
- *Endorsement* com os melhores surfistas portugueses, reconhecidos mundialmente
- Bolso impermeável
- Custos de produção que permite praticar um preço competitivo, sem comprometer a qualidade

15.5. Vantagens Competitivas da *Outlier*

Assentes em recursos

Qualidade

- Produtos com qualidade irrepreensível

Branding e Gestão de Marca

- Forte aposta no facto de ser produzida em Portugal, na construção da marca e na comercialização do produto

Assentes em recursos e competências

Inovação

- Capacidade de desenvolvimento e teste de novas formulações de calções de banho

Assentes em competências

Excelência

- Enorme vontade de superação, e de criar os melhores calções de banho a nível de inovação, qualidade e *design*

15.6. Objetivos SMART

Tendo em conta a análise da envolvente externa e interna, foram definidos os objetivos estratégicos, quer do ponto de vista qualitativo, quer da sua tradução em objetivos quantitativos *SMART*.

Garantir a máxima satisfação dos clientes:

- Assegurar a satisfação dos clientes, obtendo uma quota de reclamações inferior a 0,5% das ordens de encomenda entregues em 2014.

Otimizar a eficiência na qualidade e inovação:

- Garantir o cumprimento de parâmetros de qualidade e *design*, realizando testes semanais e promovendo a inovação interna, ao longo do ano de 2014.

Garantir a solidez financeira futura da empresa:

- Preservar a solidez financeira da empresa, mantendo um ROE médio nos próximos 4 anos superior a 5%.

Desenvolver as *skills* dos colaboradores:

- Melhorar continuamente os *skills* e investimento na formação de cada colaborador, com revisões semestrais de objetivos e incentivo a formações complementares.

15.7. Estratégia competitiva

A *Outlier* deverá seguir uma estratégia competitiva com foco na diferenciação. Deverá apostar na qualidade, *design* e inovação dos seus produtos, de modo a manter a sua posição competitiva e imagem no mercado. Dada a sua posição, competências estratégicas e nucleares (Anexo 3 e 4), e a situação atual do mercado em que opera, a *Outlier* deverá explorar o conhecimento das necessidades dos clientes, explorando também novos segmentos e usos. Também deverá adotar uma estratégia de crescimento por concentração, através de integração horizontal, explorando as oportunidades resultantes da elevada fragmentação do mercado em que atua.

15.8. Políticas

- Desenvolver ações que permitam uma maior identificação da marca *Outlier* no mercado, em especial junto dos consumidores finais, potenciando fenómenos de fidelização à marca (*e.g.* divulgação e promoção da marca em praias, festivais de verão e eventos de surf);
- Explorar oportunidades de crescimento por integração horizontal e desenvolvimento de parcerias que permitam um crescimento sustentável do negócio (*e.g.* integração de distribuidores multi-marca);
- Potenciar a relação com surfistas e *opinion makers* deste mercado, de forma a promover a marca *Outlier* (*e.g.* patrocinar Tiago Pires, o melhor surfista português da atualidade).

Para medir a performance da *Outlier*, foram elaborados 4 *Balanced Scorecards* ilustrativos, de acordo com quatro grandes perspetivas e legitimidades, alinhados com a visão e estratégia definidas para a empresa (Anexo 37).

15.9. Modelo de Negócio

O modelo de negócio escolhido para a *Outlier* tem como base gerar faturação e lucro derivados das operações comerciais. Tendo em conta várias componentes e funções do negócio, e baseado no quadro teórico de seis componentes de Morris *et al.* (2003), este modelo caracteriza o negócio em três níveis diferentes onde podemos estruturar o nosso pensamento estratégico (Anexo 5).

Como é que a *Outlier* cria valor?

- Produtos primários de qualidade e com materiais reciclados

- Produto *standard*
- Gama de produtos curta e com duas linhas de produto
- Acesso direto ao produto
- Distribuição para todos os países
- Produzido em Portugal

Para quem a *Outlier* cria valor?

- Canal *b-to-c* (*business to consumer*)
- Para clientes nacionais e internacionais
- Para o consumidor final, utilizador de calções de banho
- Para um mercado amplo
- Relacional

Quais são as nossas competências centrais?

- Sistema de produção e operações
- Sistema de *marketing* e vendas
- Capacidade de inovação e criatividade

Como é que a *Outlier* se posiciona competitivamente?

- Produto de qualidade superior
- Líder em inovação
- Próxima relação com o cliente

Como fazemos dinheiro?

- Margens altas de vendas
- Médios volumes de vendas
- Preços fixos
- Alavancagem operacional média

Qual é a disponibilidade, âmbito e ambições da *Outlier*?

- Modelo de crescimento de atividade, que permita atingir a liderança de mercado em *design* qualidade e inovação

Através da análise destes seis componentes é possível retirar importantes regras a cumprir, de forma a manter e aumentar a rentabilidade da empresa. Este quadro estratégico representado no Anexo 5 permite desenhar, descrever, caracterizar e analisar o modelo de negócio, dando um foco claro da proposição de valor da *Outlier*.

16. Plano de Marketing

16.1. Público-alvo

Perfil Demográfico

- Localização: Todos os países do mundo
- Idade: 15-39 anos
- Geração: Geração X, Y e Z
- Género: Masculino
- Nacionalidade: Todas as nacionalidades
- Estado civil: solteiro/ casado/ divorciado/ viúvo
- Ocupação: Estudante / Trabalhador por conta de outrem/ trabalhador independente/ desempregado
- Habilitações literárias: Ensino secundário / Licenciatura / Mestrado/ Doutoramento

Perfil Psicográfico

- Atividades: Indivíduos com vida ativa, que gostem de estar em contacto com a natureza e o mar. Que gostem de praticar desporto e de estar com os amigos. Que gostem de se divertir e de aproveitar o melhor que a vida pode oferecer
- Interesses: Desporto, praia, surf, viajar, amigos, diversão, sofisticação
- Opiniões: Que tenham sentido estético e sofisticado. Que considerem a praia como um sítio de eleição para passar bons momentos e conviver com os amigos
- Atitudes: Irreverência; sofisticação; liderança; exemplo; divertido; vida saudável
- Valores: Amizade; generosidade; amor; cidadania; respeito; carácter; solidariedade

Problema a ser resolvido, desejos e necessidades do público-alvo

- Inexistência de uns calções de banho com *design*, qualidade e inovação de topo, que respondam aos gostos dos clientes e que tenha um bolso impermeável.

Perfil detalhado do público-alvo

Jovens e jovens adultos, do género masculino, entre os 15-35 anos, classe social média e média alta, com *urban lifestyle*, com *sentido estético e atitude*, que não se conformam em ter apenas mais uns calções de banho.

16.2. Posicionamento

Ser a referência para o cliente, em *design* qualidade e inovação, no setor dos calções de banho de estilo surfista.

16.3. *Unique selling proposition*

- Oferta focada nos gostos do cliente;
- *Design*, inovação e qualidade superior;
- 100% produzido Portugal;
- Material reciclado;
- Bolso impermeável;
- A melhor relação preço/qualidade do mercado;

16.4. *Marketing-Mix*

Estudo de mercado direcionado ao Produto

De forma a perceber quais as características que na opinião do público-alvo, são as características ideais para uns calções de banho, foi elaborado um estudo de mercado direcionado ao produto, através de um inquérito. Para a recolha de dados foi utilizado um questionário estruturado, onde a informação foi recolhida eletronicamente via rede social *Facebook* e rede profissional

LinkedIn. O estudo teve como universo, indivíduos do sexo masculino com idade igual ou superior a 15 anos, residentes em Portugal, que tenham acesso a internet, nomeadamente correio eletrónico e redes sociais. A amostra é constituída por 203 inquiridos válidos, realizados entre 15 de Janeiro e 18 de Fevereiro de 2014. A margem de erro é de 6,86%, para um intervalo de confiança de 95%.

Neste questionário, os inquiridos que responderam que usam calções de banho, corresponde a 98% das respostas. Observamos que a maioria dos indivíduos que responderam estão situados na faixa etária entre os 25 e 29 anos (39%), seguidos pela faixa etária 30-34 anos (18%) e 20-24 anos (15%). Vivem na zona centro (78%) e trabalham por conta de outrem (72%), enquanto que os trabalhadores independentes correspondem a 13% dos inquiridos. A maioria dos indivíduos da amostra respondeu que usa calções de banho só nos meses do verão (85%), enquanto uma baixa percentagem (6%) usa durante todos os meses do ano. A faixa etária 25-29 anos é a que contribui com maior peso (41%) no que diz respeito aos utilizadores que só usam calções de banho nos meses de verão.

Através dos dados recolhidos na amostra, podemos tirar ilações importantes para o desenvolvimento do produto. No que diz respeito ao comprimento ideal dos calções de banho, 59% dos inquiridos respondeu que prefere o tamanho dos calções pelo joelho, enquanto 41% respondeu que prefere acima do joelho. As características dos calções de banho com maior importância para os inquiridos foram o comprimento, a qualidade e as cores, e as três cores preferidas foram o encarnado, o preto e o azul-escuro. Em relação aos padrões, os calções lisos e às riscas são os preferidos dos inquiridos, sendo o cordão de aperto o sistema de ajuste dos calções de banho preferido (50%). No que diz respeito às inovações que gostariam de ver nos calções, 19,15% responde que gostaria que tivessem bolso impermeável, e outros 19,15% gostariam de ver calções personalizados.

Observamos ainda que existe fraca fidelização à marca (12,81%), o que indica que estamos perante uma indústria com quota de mercado fragmentada, o que abre as expectativas para a criação de uma nova marca. Nota-se ainda o *awareness* dos utilizadores de calções de banho, para a necessidade de criar inovação neste produto, o que vai ao encontro dos nossos objetivos. Estes dados permitiram tornar mais claro o caminho a seguir na conceção do produto (Figura 3), faltando analisar vetores como distribuição, preço e promoção, que serão analisados daqui em diante.

Após a realização deste estudo de mercado, com o intuito de definir qual a percentagem de indivíduos que usam especificamente calções de banho do estilo surfista, foi realizado um inquérito via endereço eletrónico aos colaboradores da Winning Management Consulting. Este estudo teve como base um universo de 30 indivíduos onde se extraiu uma amostra de 17 inquiridos com respostas válidas. Neste estudo, 61% dos inquiridos respondeu que usam calções de banho do estilo surfista. Este último inquérito foi valioso para estabelecer uma previsão da procura que iremos analisar mais adiante.

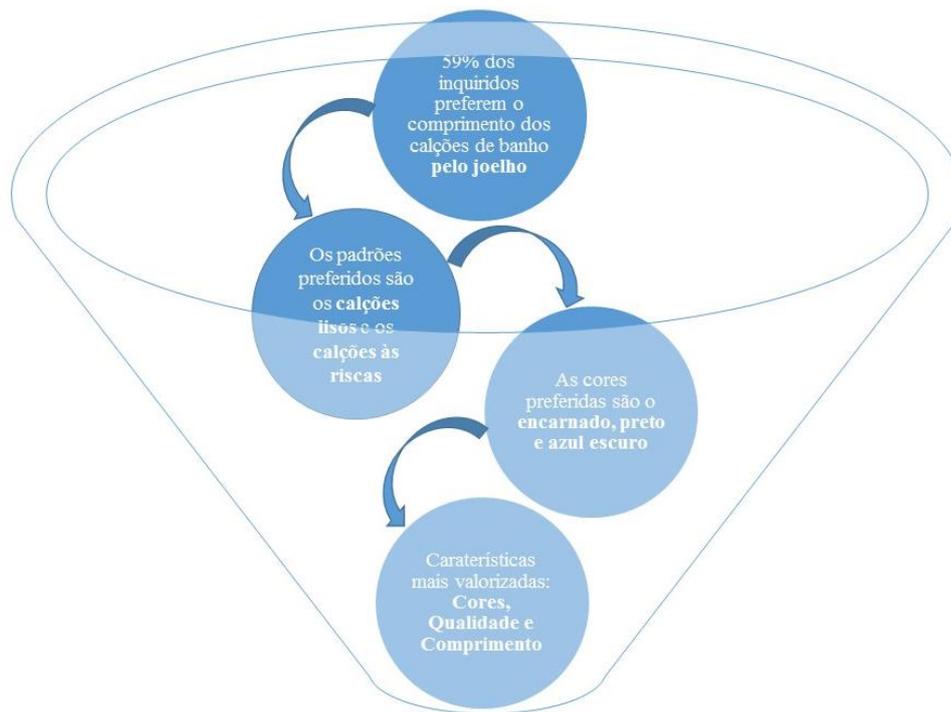


Figura 3 – Dados do *Product-mix*

Definição do Produto

Caraterísticas Principais

Tendo em conta as caraterísticas que os inquiridos mais valorizam nos calções de banho (Gráfico 2), iremos desenvolver calções de banho com padrões elevados de qualidade e com cores e tamanho de acordo com as preferências do público-alvo.

Quais as características que mais valoriza nos calções de banho?

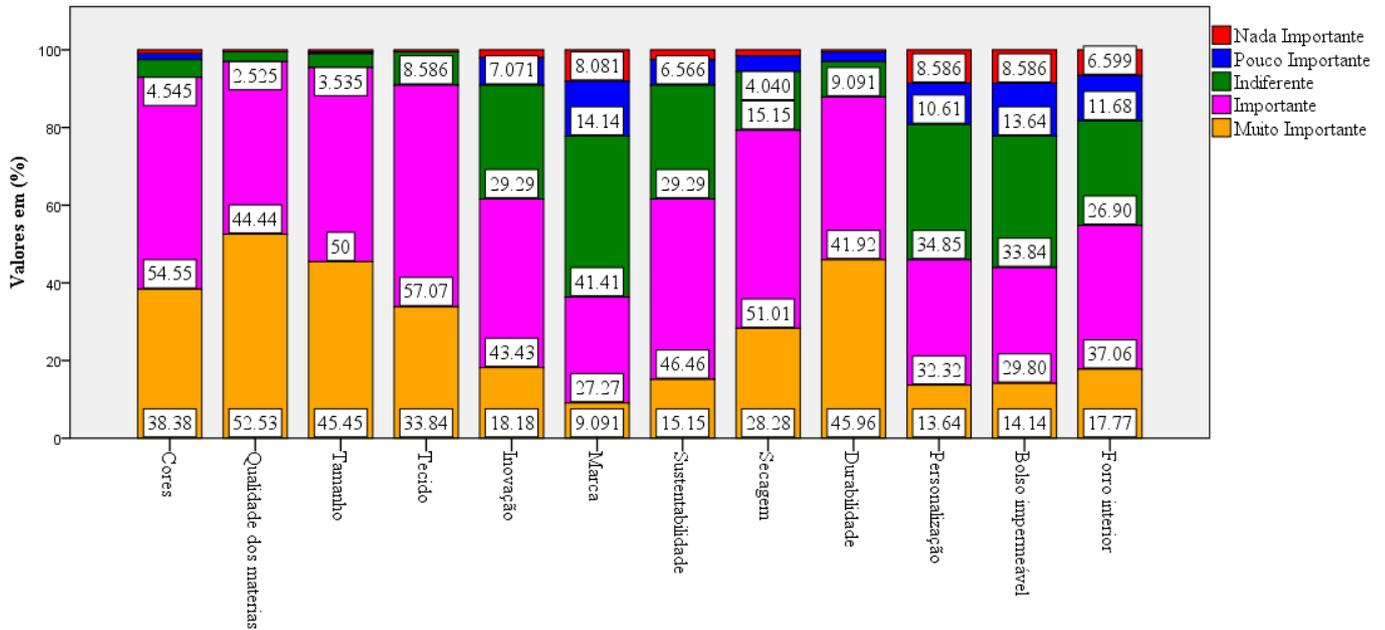


Gráfico 2 – Características mais Valorizadas nos Calções de Banho

Cores e Padrões

A decisão das cores e padrões para os calções de banho, têm como critério a seleção das três cores e padrões preferidos dos inquiridos. Foram selecionadas três cores e dois padrões com maior percentagem de resposta “1ª Cor Preferida” e “1º Padrão Preferido”, tal como podemos verificar no Gráfico 3 e no Gráfico 4 respetivamente.

Indique por ordem de preferência, quais são as suas 3 cores preferidas para uns calções de banho?

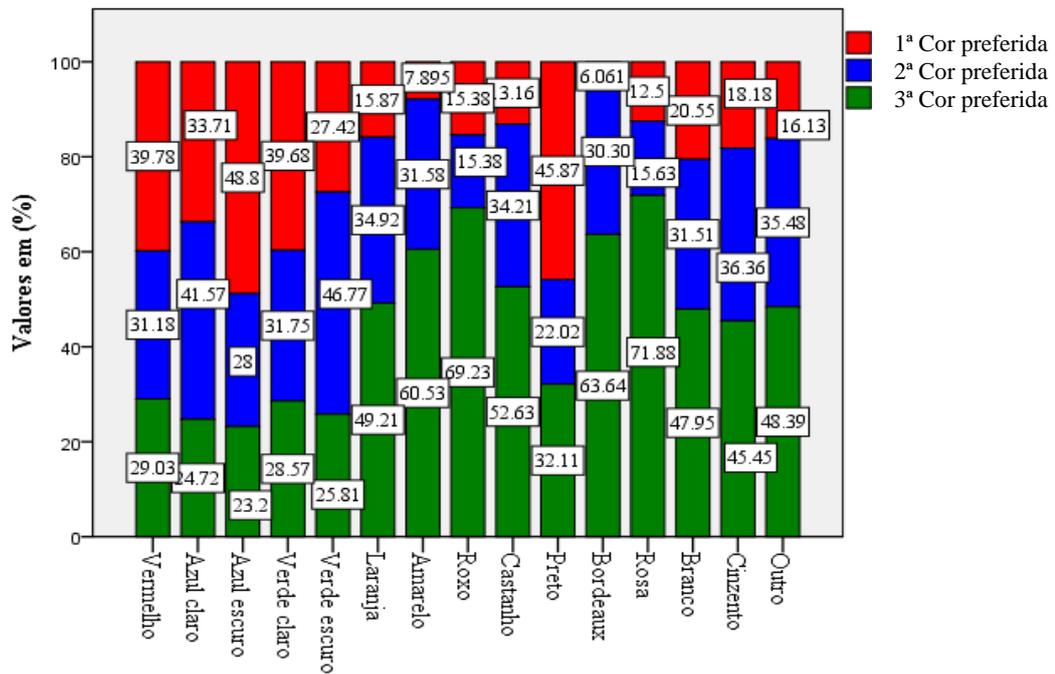


Gráfico 3 – Cores Preferidas nos Calções de Banho

Indique por ordem de preferência, quais são os seus 3 padrões preferidos, para uns calções de banho?

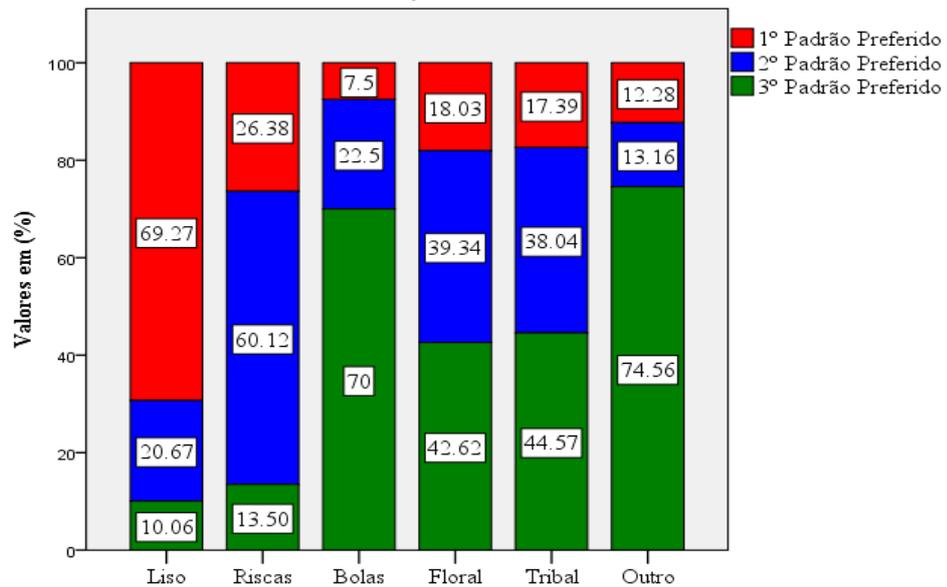


Gráfico 4 – Padrões Preferidos nos Calções de Banho

Dimensões (Comprimento dos Calções de Banho)

Em relação ao comprimento para os calções, a escolha recai nos calções de banho com comprimento pelo joelho, tendo em conta os vários tamanhos S,M,L,XL. Para justificar essa opção temos o Gráfico 5, que demonstra claramente esta preferência por parte dos inquiridos.

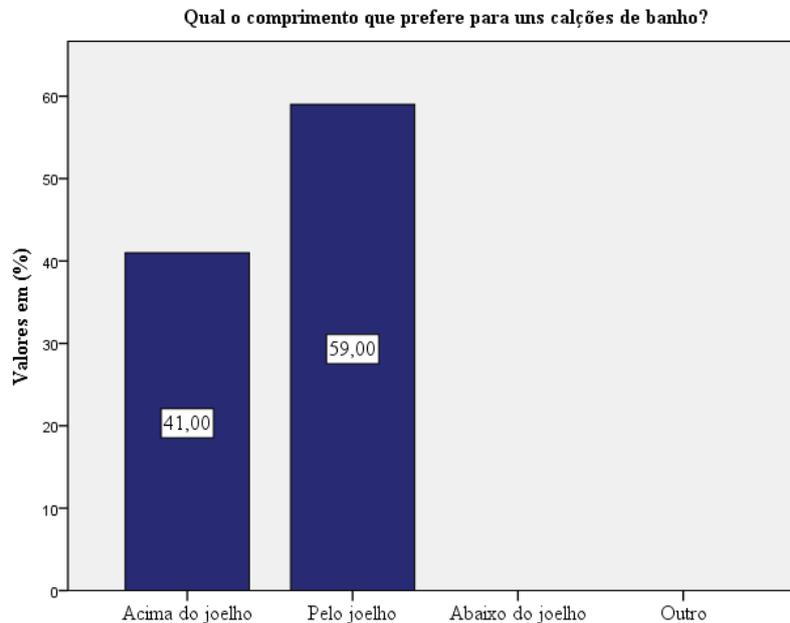


Gráfico 5 – Comprimento Preferido nos Calções de Banho

Sistema de Ajuste

No que diz respeito ao sistema de ajuste na cintura dos calções de banho, irá ser desenvolvido um sistema de ajuste com cordão de aperto, tendo em conta a preferência dos inquiridos (Gráfico 6).

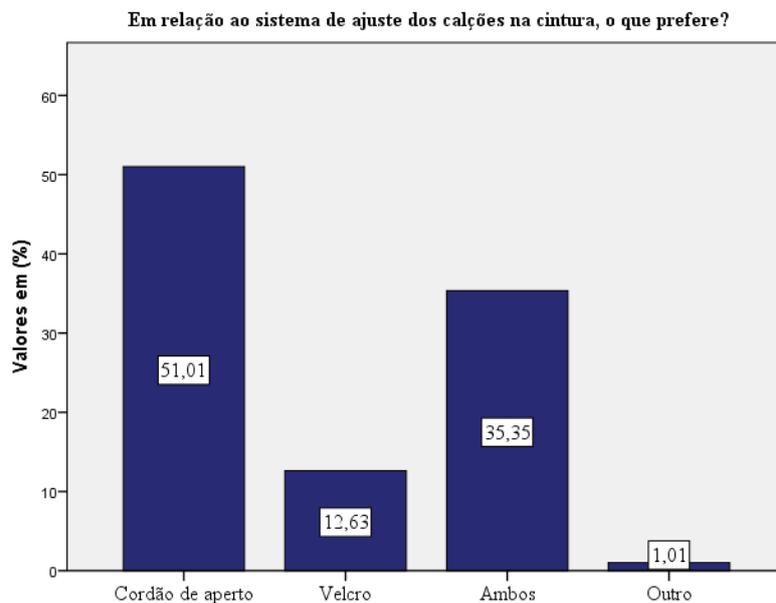


Gráfico 6 – Sistema de Ajuste Preferido nos Calções de Banho

- **Produto central ou básico (Core product):** design sofisticado com a melhor qualidade dos produtos do mercado;
- **Produto real (Actual product):** calções de banho lisos e às riscas, com cores apelativas, e com um bolso impermeável inovador (Figura 4 e 5);
- **Produto ampliado ou aumentado (Augmented product):** garantia de 1 ano e distribuição para todos os países.



Figura 4 – Design Final dos Calções de Banho Lisos



Figura 5 – Design Final dos Calções de Banho às Riscas

Ciclo de vida do produto

Em relação ao ciclo de vida do produto, tendo em conta a Matriz BCG (Henderson, 1970), o mercado dos calções de banho encontra-se na fase de “vaca leiteira”, apresentando lucros e *cash-flows* elevados, com baixas necessidades de investimento (Anexo 7). Contudo, visto que os calções de banho que a *Outlier* pretende desenvolver são uma extensão inovadora do produto, não os devemos considerar neste posicionamento. Com base nos dados de participação de mercado e da taxa de crescimento do mercado, o posicionamento dos calções de banho da *Outlier* devem situar-se no quadrante dos produtos “ponto de interrogação”. Estamos perante um produto com grandes necessidades de investimento devido à baixa participação no mercado, embora tenha grande potencial de se tornar em um produto “estrela” devido ao crescimento do mercado.

Estudo de mercado direcionado ao Preço, Comunicação e Distribuição

Em relação às vertentes do *marketing-mix*: preço, comunicação e distribuição, foi elaborado um estudo de mercado junto do público-alvo, através de um questionário estruturado, de forma a compreender os hábitos de compra dos utilizadores de calções de banho, bem como identificar qual o valor ótimo do preço. Para a recolha de dados foi utilizado um questionário estruturado, onde a informação foi recolhida eletronicamente via rede social *Facebook* e rede profissional *Linkedin*. O estudo teve como universo indivíduos do sexo masculino, com idade igual ou superior a 15 anos, residentes em Portugal, com acesso à *internet*, nomeadamente correio eletrónico e redes sociais. A amostra é constituída por 182 inquéritos válidos, realizados entre 25 de Fevereiro e 4 de Março de 2014. A margem de erro é de 7.25%, para um intervalo de confiança de 95%.

Analisando os dados recolhidos neste inquérito, podemos observar que a média de idades é de 31,6 anos enquanto que a moda é 28 anos. Relativamente à ocupação dos inquiridos, 82,7% respondeu que é trabalhador por conta de outrem, enquanto que 9,7% é estudante. Na pergunta relacionada com a frequência de compra de calções de banho, 58,4% respondeu que compra anualmente, enquanto 23,8% compra de 2 em 2 anos.

A compra de calções de banho em época de saldos tem um peso significativo visto que 54,6% respondeu que aproveita a época de saldos para fazer compras. O período alto da compra de calções de banho situa-se entre Abril a Junho (40%) e Julho a Setembro (51,9%).

Preferencialmente os inquiridos compram calções de banho em centros comerciais (65,9%), lojas de rua (8,6%) e nos *sites* oficiais de marcas de calções de banho (8,1%). O ato de compra é feito normalmente sozinho (48,1%), com a namorada (30,3%) ou com familiares (11,9%).

Em relação ao preço dos calções lisos, 47,4% dos inquiridos concordou pagar o preço estabelecido de 49,00 euros por cada calção liso. A média do preço obtida nas respostas foi de 38,20 euros, enquanto que a moda foi 49,00 euros. Já nos calções às riscas, 40,3% dos inquiridos concordou pagar os 54,90 euros por cada calção, sugeridos no questionário. A média obtida nas respostas foi de 40,80 euros, enquanto que a moda foi de 54,90 euros.

A definição do preço para os calções *Outlier* tem em conta não só as respostas dos inquiridos mas também a estratégia de preço que se pretende comunicar. Nesse sentido irá ser comunicado um preço pelo valor acrescentado (*value added pricing*), justificado pelas características que acrescentam valor à oferta do mercado. Mesmo apostando nesta estratégia, podemos observar que os preços praticados pela *Outlier* encontram-se competitivos e nivelados com o mercado (Anexo 8). Esta estratégia tem como objetivo principal colocar no princípio o produto a um preço justo de modo a conseguir o maior número de clientes, sem nunca colocar em causa a proposição de valor e a rentabilidade da empresa.

Estes dados permitiram tornar mais claro o caminho a seguir na comunicação, distribuição e preço do produto (Figura 4).

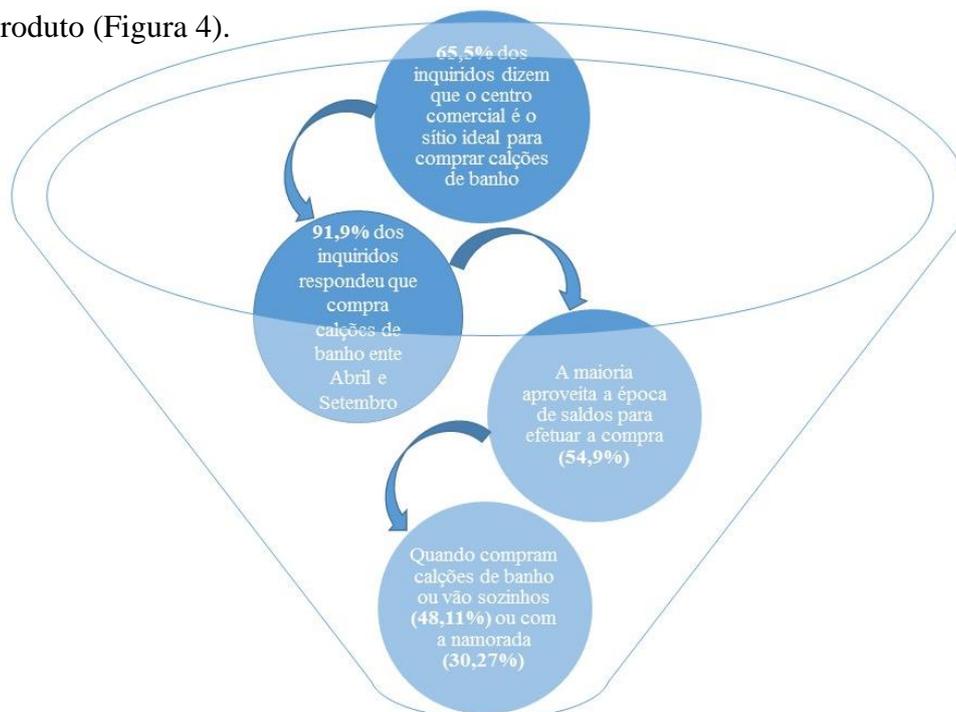


Figura 6 – Dados do *Marketing-mix*

Preço de Venda ao Público dos Calções Lisos

Foi elaborado um *benchmarking* às marcas de calções de banho existentes no mercado, líderes em *design*, qualidade e inovação (Anexo 8), onde se verificou a prática de preços entre os 36,50 euros e 65,00 euros nos calções lisos, apresentando um preço médio de 49,30 euros.

Com base nos dados de *pricing* recolhidos (Figura 7), e nas respostas dos inquiridos, os calções lisos irão apresentar um P.V.P. de 39,90 euros, utilizando desta forma um valor psicológico o mais próximo possível dos 40,00 euros, que corresponde ao valor da percentagem acumulada imediatamente acima de 50% das respostas, verificadas no estudo de mercado (Gráfico 7).

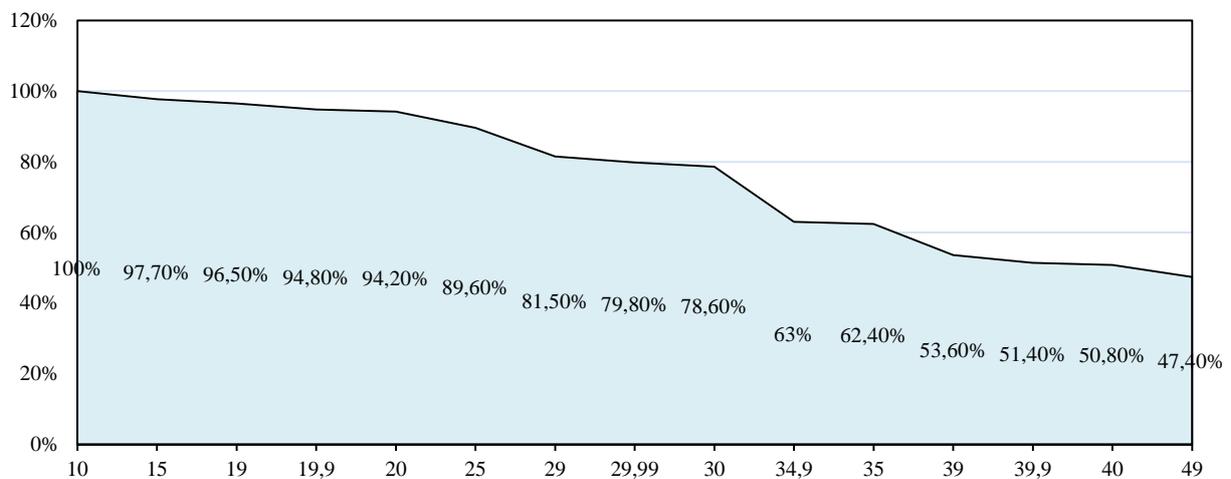


Gráfico 7 – Percentagem Acumulada do Preço dos Calções de Banho Lisos

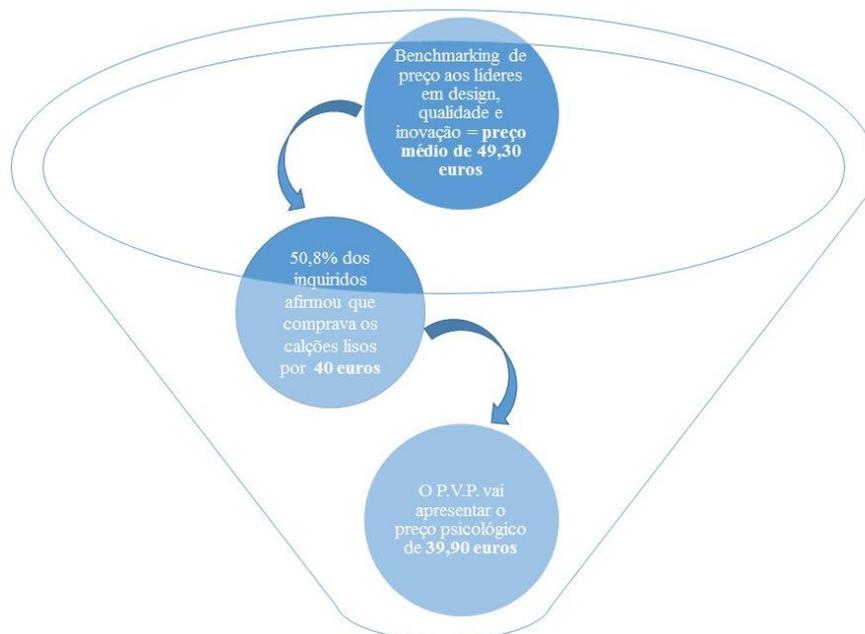


Figura 7 – Preço dos Calções de Banho Lisos

Preço de Venda ao Público dos Calções às Riscas

Já o *benchmarking* realizado nos calções às riscas, para as marcas de calções de banho existentes no mercado, líderes em *design*, qualidade e inovação (Anexo 8), verificou-se a prática de preços entre os 40,50 euros e 75 euros, sendo o preço médio igual a 59,10 euros.

Em relação ao P.V.P. dos calções às riscas, irá apresentar o valor de 39,90 euros, utilizando também um valor psicológico de forma a aproximar-se do valor da percentagem acumulada imediatamente acima dos 50% das respostas, verificadas no estudo de mercado ao *marketing-mix* (Gráfico 8) e tendo também em conta, os dados recolhidos para o *pricing* destes calções (Figura 8).

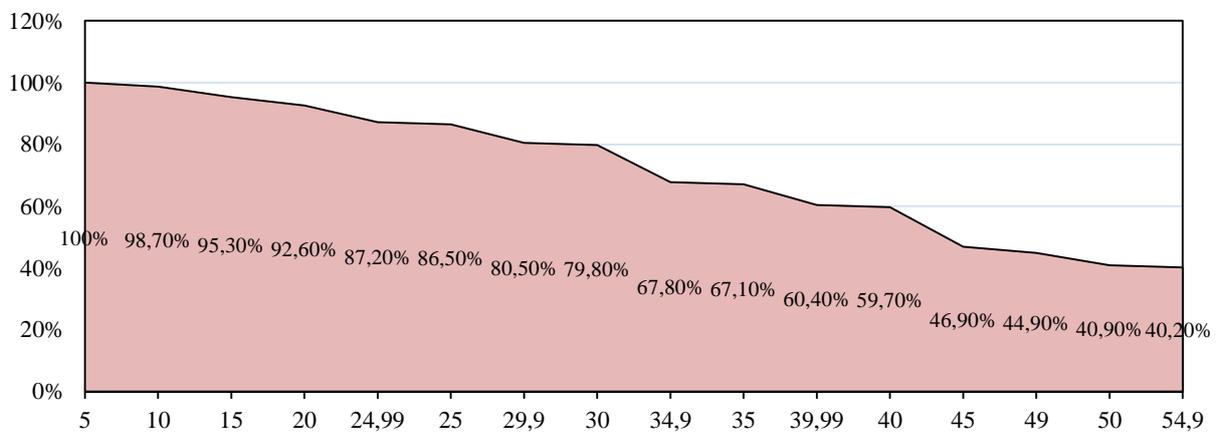


Gráfico 8 – Percentagem Acumulada do Preço dos Calções de Banho às Riscas

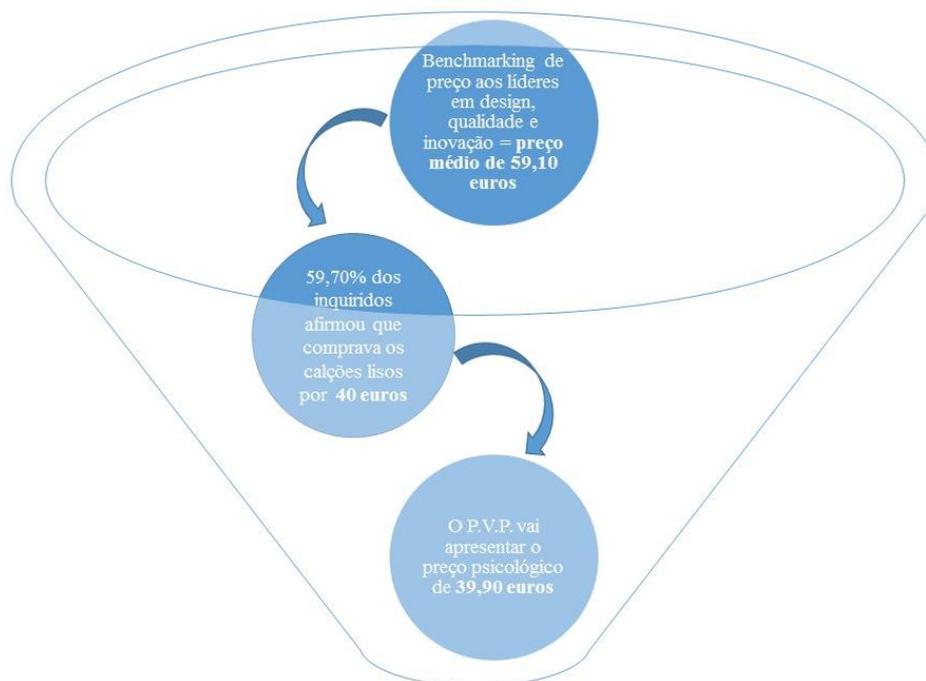


Figura 8 – Preço dos Calções de Banho às Riscas

Distribuição

A distribuição e comercialização dos calções de banho da *Outlier* irá ser feita no ano 0 e 1 através do seu *website* e no *showroom* que irá ser realizado entre Abril e Setembro pelas praias mais mediáticas de Portugal, festivais de verão e eventos de surf no *roadshow* que se irá realizar. Optou-se por não abrir uma loja própria numa grande superfície comercial devido aos elevados custos fixos inerentes. Contudo, a partir do ano 2 prevê-se a distribuição e comercialização numa *surfshop* de prestígio, com lojas em grandes centros comerciais, como a cadeia de lojas Ericeira Surf Shop. Esta possível colaboração ainda se encontra em negociação e ainda não estão definidos os moldes em que irá acontecer esta parceria. Como podemos observar no Gráfico 9, os centros comerciais são os locais preferidos dos inquiridos para comprar calções de banho.

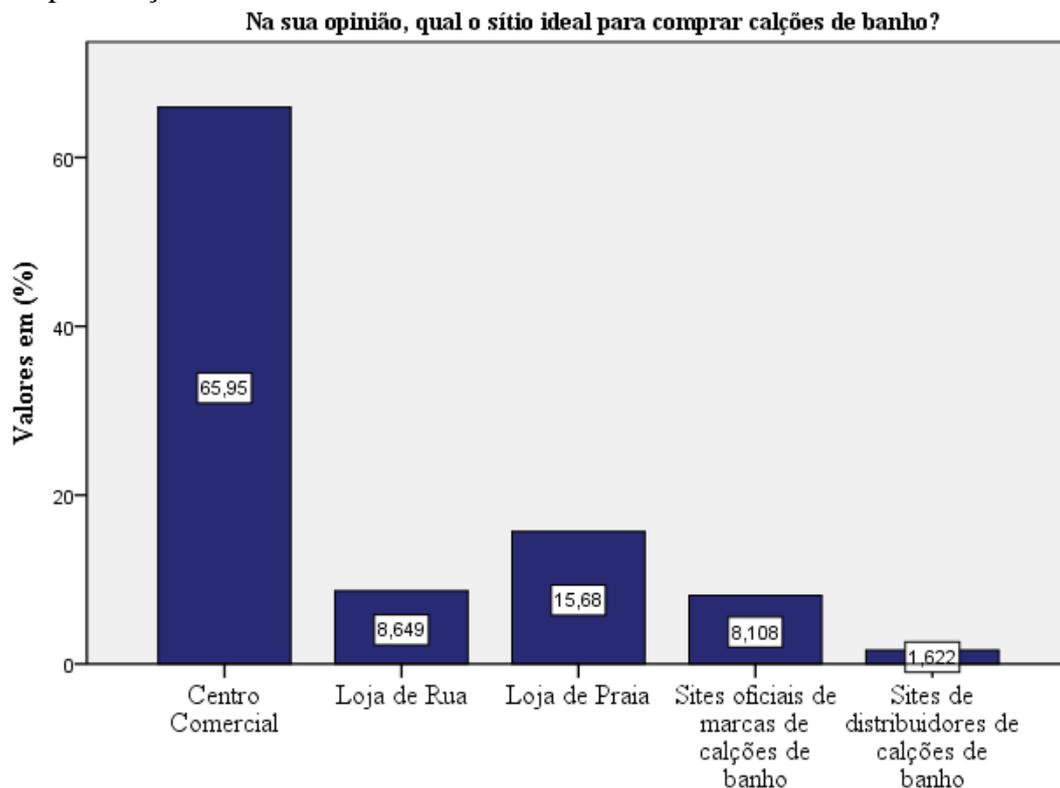


Gráfico 9 – Local Ideal para Comprar Calções de Banho

Comunicação

A comunicação da marca será feita através de *marketing* de guerrilha pelas ruas de Lisboa, e através da venda pessoal no *showroom* que se irá realizar. Está equacionado uma associação aos melhores surfistas nacionais juniores e séniores e teremos presença assídua nos melhores

festivais de verão portugueses, bem como em eventos relacionados com desportos marítimos, praia e verão.

Ao nível do *online*, a *Outlier* estará presente nas redes sociais *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*, ao bem como no seu *site* próprio. A promoção do produto irá ter maior intensidade entre Abril e Setembro, visto que tal como demonstra o Gráfico 10, esta é a altura em que os utilizadores de calções de banho compram o produto.

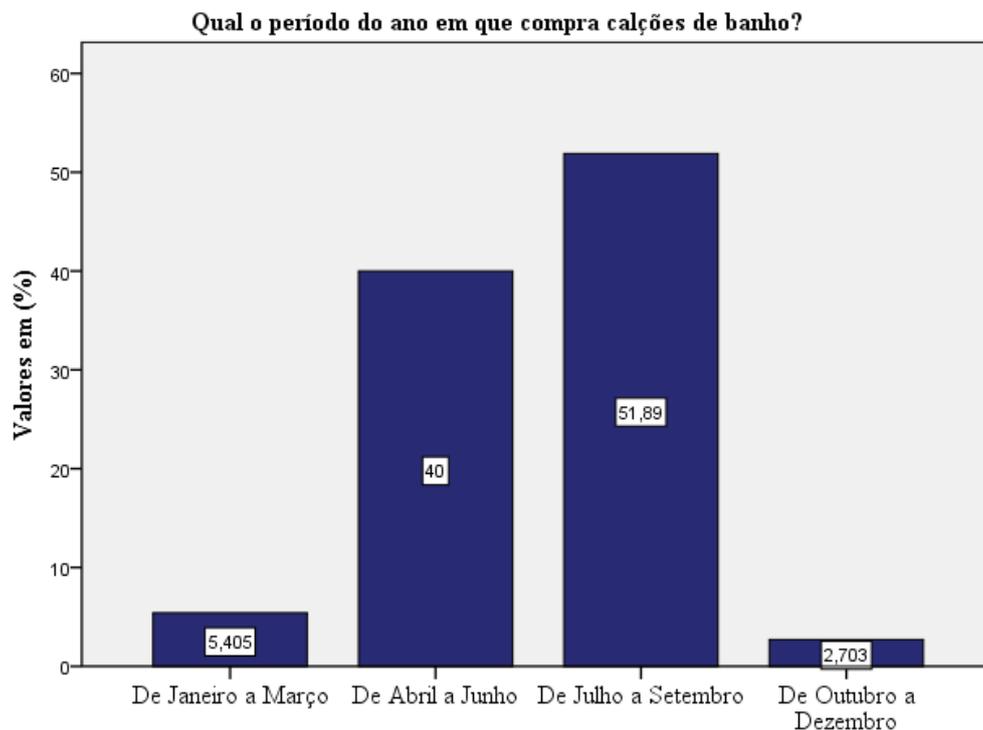


Gráfico 10 – Período de Compra de Calções de Banho

Além desse período mais efetivo de vendas, está equacionada a realização de campanhas pontuais em época de saldos, para clientes, visto que com base nas respostas dos inquiridos, (Gráfico 11), esta é uma época em que aproveitam para comprar calções de banho.

Aproveita ou não, a época de saldos para comprar calções de banho?

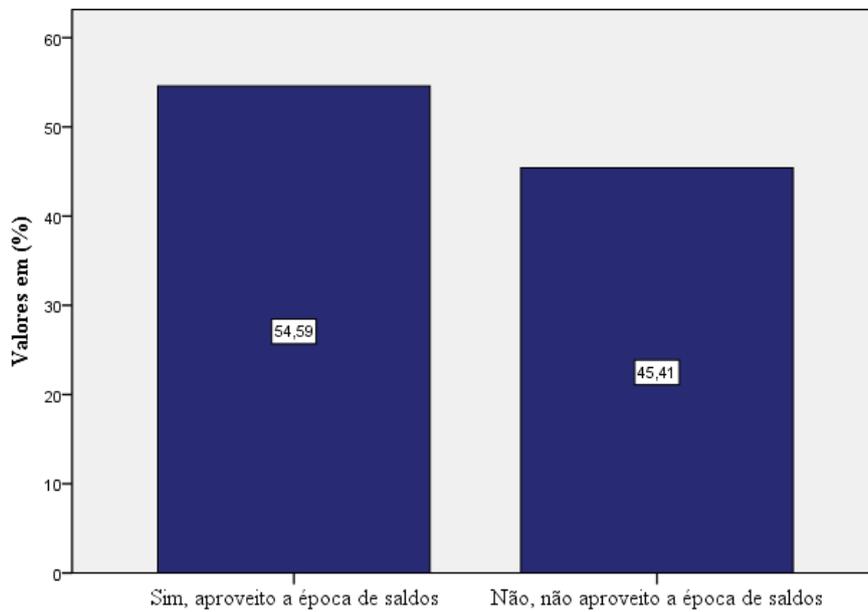


Gráfico 11 – Importância da Época de Saldos

Processo de Compra de Calções de Banho

- Iniciador - Consumidor final, namorada, amigos
- Influenciador - Família, namorada, amigos
- Decisor - Consumidor final e/ou namorada
- Comprador - Consumidor final
- Consumidor - O próprio
- Avaliador final- Consumidor, familiares e amigos

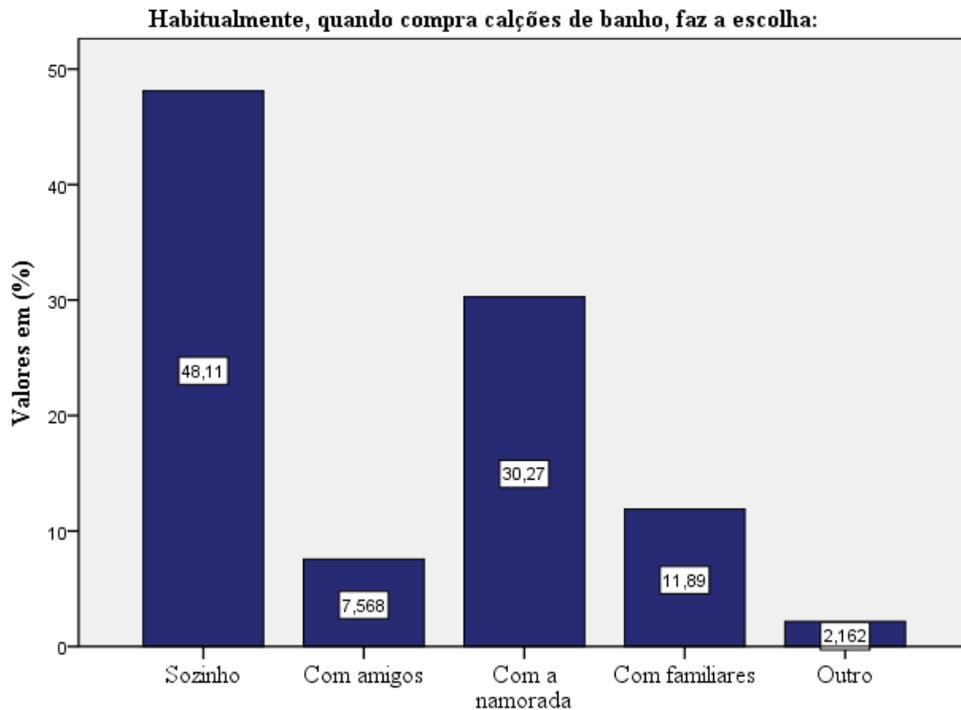


Gráfico 12 – Momento de Compra

Estratégia Online

- *Keyword Strategy*: *surf*, *outlier*, *boardshorts*, *innovation*, *beach*, *design*.
- *Search Engine Optimization Strategy*: Para otimizar a presença *online* da marca, irá ser utilizado o nome da própria marca – *Outlier*, visto que é um nome curto, único e com relevância, correspondendo às características certas para facilitar a busca *online* de assuntos relacionados com a marca e acesso ao conteúdo do *site*. Irá ser aumentado o número do conteúdo relevante do *website*, tendo a certeza que todas as páginas são acessíveis pelos *links* regulares, e não por algum *script*, ou outro método que dificulte o entendimento pelos motores de busca.
- *Paid Online Advertising Strategy*: Presença em *blogs* de *surf*, *design* e *opinion makers* de roupa de verão.
- *Social Media Strategy*: Dinamizar redes sociais, com conteúdo apelativo que consiga atingir o coração dos clientes e que transmita valores de acordo com a *Outlier*.

Definição da proposta de mensagem chave aos clientes

Calções que marcam a diferença pela sua simplicidade, sofisticação e *design*, tornando os calções de banho um objeto de culto. Calções de banho mais leves, com um *design* “*back to basics*”, utilizando material reciclado e com um inovador bolso impermeável.

A nossa missão é satisfazer o gosto dos jovens com *urban lifestyle*, que não se conformam em ter apenas mais uns calções de banho.

Outlier criou O Calção de Banho, 100% produzido em Portugal!

Estratégias para aumentar preços de transação

De forma a aumentar os preços de transação, prevê-se a comercialização de *packs*, que incluam produtos complementares relacionados com a praia e prática de desportos ligados ao mar.

Estratégia para fidelização de clientes

Elaboração de uma *Newsletter* mensal, com informação de competições desportivas ligadas à praia e mar. Além disso pretendemos promover os calções de banho e comunicar *upgrades* e novidades no produto. Irão ser desenvolvidos programas de lealdade à marca, bem como uma comunicação que permita o intercâmbio de experiências em torno da marca e dos seus produtos, de forma a estabelecer uma relação de confiança e comprometimento com os clientes.

Material de Marketing

- **Logótipo**

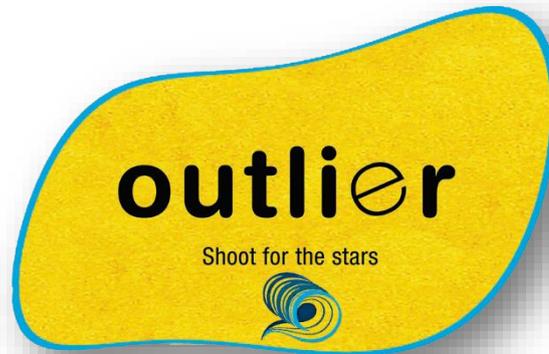


Figura 9 – Logótipo da *Outlier*

- ***Business Cards***



Figura 10 – *Business Cards* da *Outlier*

- **Brindes**

Os brindes que irão ser desenvolvidos e distribuídos em eventos de surf, praias e pelas grandes cidades são:

- *Wax* (cera para as pranchas de *surf*), *t-shirts* e autocolantes da *Outlier*

17. Plano de Operações

Este plano de operações visa descrever com pormenor as tarefas necessárias à produção dos calções de banho, desde a receção dos materiais, até à armazenagem do produto.

17.1. A descrição

Para elaborar os calções de banho é necessário que a fábrica que os produz, adquira em primeiro lugar a matéria-prima necessária e que tenha o equipamento necessário para elaborar os calções. A empresa que está melhor posicionada para a produção dos calções de banho da *Outlier* é a Martoni, Lda, empresa de distribuição têxtil, sediada em Guimarães. O processo de conceção e transformação dos calções de banho irá funcionar por subcontratação num modelo *Just in Time*, e os custos de produção já foram estipulados.

17.2. O tempo necessário

A aquisição da matéria-prima demora cerca de 10 dias e a produção de 500 calções de banho demora um mês.

17.3. Recursos Humanos necessários

Serão necessárias cerca de 5 pessoas no processo de produção dos calções de banho.

17.4. Materiais incorporados

Serão incorporados no processo de produção o poliéster e o *spandex*, o plástico impermeável para o bolso dos calções de banho, velcro e o cordão de aperto para a cintura.

17.5. O equipamento necessário

Serão precisas máquinas de corte e confeção de tecidos, e máquinas de tratamento da matéria-prima.

17.6. Tarefas do processo

O processo de elaboração dos calções de banho passa pela confeção manual das peças de calções de banho, desperdiçando o menor tecido possível, através de uma linha de produção

controlada. Deverão ser pessoas especializadas a realizar a confeção devido aos altos padrões de qualidade exigidos para a marca.

17.7. Previsão de vendas

Para uma correta gestão de *stock*, elaborou-se uma previsão de vendas, que tem como referência a dimensão do público-alvo em Portugal, estimando-se que as exportações corresponderão a 10% da previsão de vendas para cada tipo de calções. Esta previsão reflete o *target* da *Outlier*, na cidade de Lisboa tendo em conta os indivíduos que compram calções de banho pelo menos uma vez por ano, excluindo os que compram num maior período de tempo, sendo por isso uma previsão conservadora. Considerou-se também os competidores existentes no mercado através de uma Matriz de Competitividade (Anexo 9), de forma a elaborar uma previsão de vendas que espelhe a realidade desta indústria e que permita à *Outlier* preparar os recursos necessários para responder às necessidades do mercado (Figura 11).

De forma a separar as vendas respetivas dos calções de banho lisos e às riscas, analisou-se o estudo de mercado direcionado ao produto, onde podemos observar que o padrão liso corresponde a 70% da opção “1º Padrão Preferido” dos inquiridos, enquanto que o padrão às riscas corresponde a aproximadamente 30% da opção “1º Padrão Preferido” dos inquiridos (Gráfico 4). Esta análise foi útil para estimar a previsão de vendas, onde 70% das vendas corresponderão aos calções lisos e 30% das vendas corresponderão aos calções às riscas.

Para calcular a sazonalidade da procura utilizou-se os dados do estudo de mercado direcionado ao preço, comunicação e distribuição, especificamente as respostas da questão – “ Qual o período do ano em que compra calções de banho?”. Esta análise demonstra que 5,4% dos inquiridos compram calções de banho entre janeiro e março, 40% compram entre abril e junho, 51,89% entre junho e setembro e 2,7% dos inquiridos compram entre setembro e dezembro (Gráfico 10). Através destes dados é permitido fazer uma previsão de como funciona a sazonalidade do mercado de calções de banho.

Nesta análise a 4 anos prevê-se um volume de negócios no ano de arranque de 20.684,16 euros, correspondente a 528 unidades vendidas. É importante referir que estimamos que o ano de arranque seja 2014, precisamente a 15 de agosto, e por consequência, o volume de negócios só refletirá as vendas entre agosto e dezembro de 2014. Para o 4ºano espera-se atingir 70.260,37 euros de volume de negócios e 1.776 unidades de calções de banho vendidas (Tabela 6).

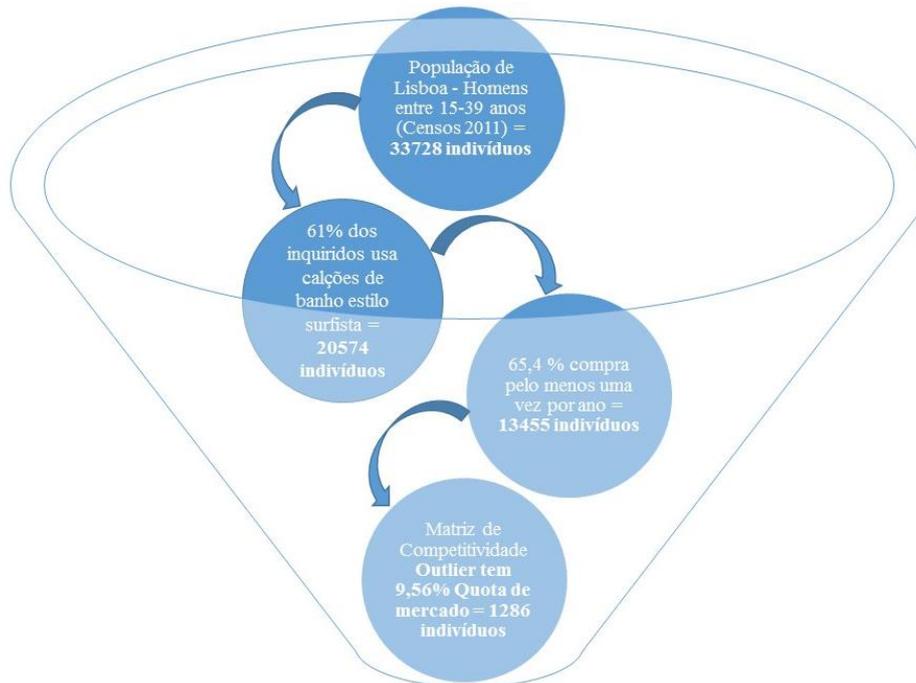


Figura 11 – Público-alvo e Previsão de Vendas

Vendas				
VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	1	2	3
Calções Lisos (euros)	10 886,40	32 076,00	35 283,60	38 815,20
Quantidades vendidas	336	990	1089	1198
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10%	10%	10%
Preço Unitário	32,4	32,4	32,4	32,4
Calções Riscas (euros)	4 665,60	13 737,60	15 130,80	16 621,20
Quantidades vendidas	144	424	467	513
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10%	10%	10%
Preço Unitário	32,4	32,4	32,4	32,4
TOTAL	15 552,00	45 813,60	50 414,40	55 436,40
VENDAS - EXPORTAÇÃO	0	1	2	2017
Calções Lisos (euros)	1 101,60	1 198,80	1 328,40	1 458,00
Quantidades vendidas	34	37	41	45
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10%	10%	10%
Preço Unitário	32,4	32,4	32,4	32,4
Calções Riscas (euros)	453,6	518,4	550,8	615,6
Quantidades vendidas	14	16	17	19
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10%	10%	10%
Preço Unitário	32,4	32,4	32,4	32,4
TOTAL	1 555,20	1 717,20	1 879,20	2 073,60
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	15 552,00	45 813,60	50 414,40	55 436,40
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	1 555,20	1 717,20	1 879,20	2 073,60
TOTAL VENDAS	17 107,20	47 530,80	52 293,60	57 510,00
IVA VENDAS	23%	3 576,96	10 537,13	11 595,31
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	17 107,20	47 530,80	52 293,60	57 510,00
IVA	3 576,96	10 537,13	11 595,31	12 750,37
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	20 684,16	58 067,93	63 888,91	70 260,37

Tabela 6 – Volume de Negócios

17.8. Custos mais importantes

Em relação aos custos de produção dos calções de banho, os calções de banho lisos têm um custo total unitário de 13,50 euros, enquanto que os calções às riscas apresentam um custo total unitário de 17,50 euros (Tabela 9). De salientar que prevê-se um aumento do ritmo de produção no pico da época sazonal, entre abril e setembro.

17.9. Etapas da Implementação do Projeto

Como já foi dito anteriormente, este Plano de Negócios tem previsto que o ano de arranque seja 2014, dia 15 de agosto. A Figura 12 apresenta o Diagrama de Gantt, com todas as tarefas, prazos e requisitos previstos para a implementação do Plano de Negócios. Tal como podemos observar, esta implementação começará dia 24/06/2014 e terminará dia 15/08/2014, tendo a duração total de 39 dias e é composta por 9 tarefas. É importante referir que algumas destas tarefas já estão em andamento no âmbito da execução deste Plano de Negócios, nomeadamente, a negociação com fornecedores e a pesquisa da carrinha para *roadshow*. Em relação à Sede oficial da Outlier, a mesma irá ser em Lisboa, Campo Grande, na residência do administrador Frederico Batista.

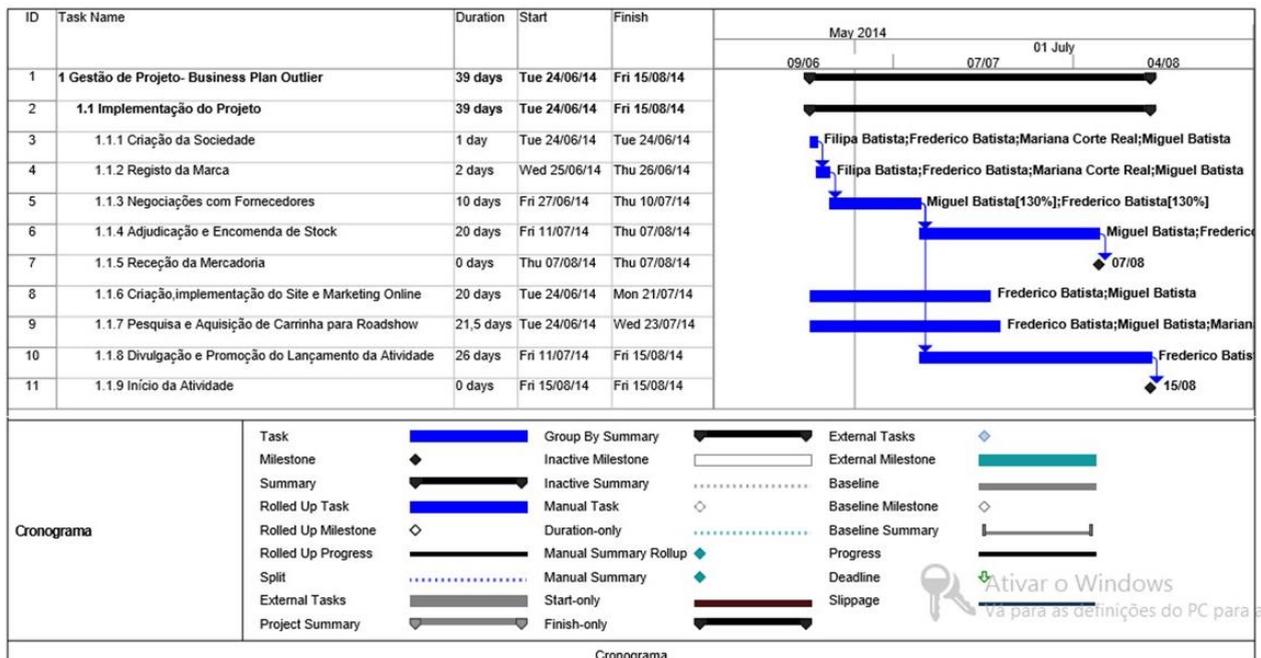


Figura 12 – Diagrama de Gantt

18. Plano Financeiro

18.1. Investimento

O lançamento da marca *Outlier* implica um investimento inicial de 5.500 euros, sendo que 4.500 euros corresponde à aquisição da carrinha para *roadshow* e comercialização dos calções de banho através de um *showroom* por todo o país. Prevê-se que para criar e lançar o *website* seja necessário um investimento de 500 euros, e para registo de marca e despesas administrativas um investimento de mais 500 euros. Estes dois últimos ativos estão representados nas rúbricas Propriedade industrial e Outros ativos intangíveis, respetivamente (Tabela 7).

Investimento				
Investimento por ano	0	1	2	3
Activos Fixos Tangíveis				
Equipamento de Transporte	4 500,00			
Equipamento Administrativo	500,00			
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000,00			
Activos Intangíveis				
Propriedade industrial	250,00			
Outros activos intangíveis	250,00			
Total Activos Intangíveis	500,00			
TOTAL INVESTIMENTO	5 500,00			

Tabela 7 – Investimento

18.2. Financiamento

Para o início da atividade, a *Outlier* necessita de assegurar a sustentabilidade do negócio enquanto este não gerar liquidez. Desta forma, terá de obter um financiamento através de capitais próprios com o valor de 5.000 euros. Em relação a este valor 100% será financiado pelo Administrador Frederico Batista (Tabela 8).

Financiamento				
	0	1	2	3
Investimento	4 534,30	-1 782,64	-794,00	-285,01
Margem de segurança	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Necessidades de financiamento	4 600,00	-1 800,00	-800,00	-300,00
Fontes de Financiamento	0	1	2	3
Meios Libertos	6 036,32	17 401,52	4 984,52	7 029,80
Capital	5 000,00			
TOTAL	11 036,32	17 401,52	4 984,52	7 029,80

Tabela 8 – Financiamento

18.3. Avaliação financeira do projeto

Tendo em conta a previsão de vendas, foram calculados os Custos das Mercadorias Vendidas e Fornecimento e Serviços Externos que, permitiram estimar as Necessidades em Fundo de Maneio da *Outlier* (Tabela 9 e 10).

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas					
CMVMC	Margem Bruta	0	1	2	3
MERCADO NACIONAL		7 051,00	20 795,00	22 874,00	25 161,00
Calções Lisos	58,30%	4 533,00	13 368,00	14 705,00	16 175,00
Calções Riscas	45,90%	2 518,00	7 427,00	8 169,00	8 986,00
MERCADO EXTERNO		705,00	776,00	853,00	938,00
Calções Lisos	58,30%	453,00	499,00	548,00	603,00
Calções Riscas	45,90%	252,00	277,00	305,00	335,00
TOTAL CMVMC		7 756,00	21 571,00	23 727,00	26 099,00
IVA	23%	1 621,73	4 782,85	5 261,02	5 787,03
TOTAL CMVMC + IVA		9 377,73	26 353,85	28 988,02	31 886,03

Tabela 9 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos					0	1	2	3
Nº Meses					5	12	12	12
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal (euros)	0	1	2	3
Trabalhos especializados	23%	100%		100	500	1200	1236	1297,8
Publicidade e propaganda	23%		100%	50	250	250	250	250
Conservação e reparação	23%	100%		30		200	200	200
Material de escritório	23%		100%	30	150	150	150	150
Artigos para oferta	23%		100%	20	100	240	240	240
Combustíveis	23%	50%	50%	100	500	500	500	500
Comunicação	23%	100%		25	125	300	300	300
Seguros	0	100%		20	150	240	240	240
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		30		150	150	150
TOTAL FSE (euros)					1 775,00	3 230,00	3 266,00	3 327,80
FSE - Custos Fixos (euros)					1 025,00	2 340,00	2 376,00	2 437,80
FSE - Custos Variáveis (euros)					750,00	890,00	890,00	890,00
TOTAL FSE (euros)					1 775,00	3 230,00	3 266,00	3 327,80
IVA (euros)					258,75	572,70	580,98	595,19
FSE + IVA (euros)					2 033,75	3 802,70	3 846,98	3 922,99

Tabela 10 – Fornecimento e Serviços Externos

Podemos observar que a *Outlier* apresenta Necessidades em Fundo de Maneio com estabilidade considerável, onde o aumento se deve principalmente ao crescimento dos Custos com Mercadorias Vendidas e Fornecimentos e Serviços Externos, derivado do aumento do volume de negócios (Tabela 11).

Investimento em Fundo Maneio Necessário				
	0	1	2	3
Necessidades Fundo Maneio				
Clientes	57,46	161,30	177,47	195,17
Inventários	323,17	898,79	988,63	1 087,46
TOTAL	380,62	1 060,09	1 166,09	1 282,63
Recursos Fundo Maneio				
Fornecedores	950,96	2 513,05	2 736,25	2 984,09
Estado	395,37	1 295,39	1 972,19	2 125,90
TOTAL	1 346,33	3 808,44	4 708,44	5 109,99
Fundo Maneio Necessário	-965,70	-2 748,35	-3 542,35	-3 827,36
Investimento em Fundo de Maneio	-965,70	-1 782,64	-794,00	-285,01

Tabela 11 – Fundo de Maneio

Calculando os *Cash-Flows* líquidos do Projeto pode-se observar que a *Outlier* atinge valores positivos logo no ano de arranque, e através do Valor dos *Cash-Flows* Acumulados é possível verificar que a partir do início do ano 1 obtém-se o retorno do investimento realizado (Tabela 12).

Mapa de Cash Flows Operacionais				
	0	1	2	3
Meios Libertos do Projecto				
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	4 619,65	15 984,85	3 567,85	5 779,80
Depreciações e amortizações	1 416,67	1 416,67	1 416,67	1 250,00
	6 036,32	17 401,52	4 984,52	7 029,80
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio				
Fundo de Maneio	965,70	1 782,64	794,00	285,01
CASH FLOW de Exploração	7 002,02	19 184,16	5 778,52	7 314,82
Investim./Desinvest. em Capital Fixo				
Capital Fixo	-5 500,00			
Free cash-flow	1 502,02	19 184,16	5 778,52	7 314,82
CASH FLOW acumulado	1 502,02	20 686,18	26 464,70	33 779,52

Tabela 12 – Mapa de *Cash-Flows*

Através da Avaliação Económica do Projeto pode-se concluir que o lançamento da marca *Outlier* é viável, visto que apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 28.594,54 euros. É estimada uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 132% (Tabela 13) e um *Payback Period* de 6 meses, onde após este período a *Outlier* irá ter retorno total de todos os custos incorridos com o lançamento da marca.

Avaliação Económica do Projeto				
	0	1	2	3
Free Cash Flow to Firm	1 502,02	19 184,16	5 778,52	7 314,82
WACC	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Factor de actualização	1	1,116	1,245456	1,389929
Fluxos actualizados	1 502,02	17 190,11	4 639,68	5 262,73
	1 502,02	18 692,13	23 331,81	28 594,54
Valor Actual Líquido (VAL)	28 594,54			
Taxa Interna de Rentibilidade (TIR)	132%			
Retorno do Investimento (ROI)	455,00%			
Pay Back period (PP)	0,5 Anos			
Rácio Benefícios Custo (RBC)	5,55 €			

Tabela 13 – Avaliação Económica do Projeto

19. Limitações

Este Plano de Negócios apesar de ter sido pensado e elaborado para refletir ao máximo uma gestão científica e consistente, apresenta algumas limitações que embora não tenham um peso decisivo no resultado final deste Plano de Negócios, devem ser assinaladas no seguimento de uma aprendizagem e melhoria contínua.

No que diz respeito ao *naming* da marca, não foi realizado um estudo de identidade, onde se podiam tirar conteúdo com relevância sobre esta matéria.

Em relação aos estudos de mercado realizados, carecem de um método de amostragem mais fidedigno. Apesar de ter sido considerada uma amostragem por conveniência, foi realizado outro estudo posterior de menores dimensões, com amostragem probabilística, onde se confirmou a veracidade dos resultados obtidos na amostragem por conveniência. Assim obteve-se uma validação consistente dos dados recolhidos neste processo. Estes estudos também carecem de uma amostra de maiores dimensões a nível dos inquéritos desenvolvidos para o produto como para o preço, comunicação e distribuição, de forma que a margem de erro de cada um atingisse os 5%, sendo que é o valor mais aceite pela comunidade científica nos estudos desta natureza. Esta limitação não apresenta contornos consideráveis na extrapolação dos dados para o universo, visto que as margens de erro alcançadas nos inquéritos ficaram muito perto deste objetivo (6,86% e 7,25%).

A nível da previsão de vendas foi estipulado um valor de 10% das vendas nacionais, tendo esta análise sido determinada através de consulta da literatura existente.

20. Conclusão

Este Plano de Negócios teve como objetivo principal estudar a avaliação económica e financeira e consequente análise de viabilidade, da criação de uma marca de calções de banho inovadora em Portugal - a *Outlier*.

Através desta investigação, podemos concluir que este projeto é viável, visto que apresenta indicadores positivos de avaliação económica e financeira de projetos. Com este Plano de Negócios determinou-se um VAL positivo com o valor de 28.594,54 euros, uma TIR de 132%, um período de recuperação de investimento de 6 meses e um ROI de 455%.

É importante referir o baixo risco do projeto do ponto de vista do investimento, uma vez que o processo de conceção e transformação dos calções de banho irá funcionar por subcontratação e num modelo *Just in Time*.

Embora este projeto seja viável de se concretizar, há que ter em conta a estratégia necessária para o colocar em prática. Trata-se de um mercado maduro, com concorrência agressiva e com produtos bastante diferenciados o que implica um desempenho de excelência a nível estratégico, tático e operacional.

Pessoalmente considero este projeto uma mais-valia para o meu percurso académico e profissional. Exigiu muito esforço e dedicação, onde foram desenvolvidos estudos de mercado, uma revisão da literatura aprofundada e específica. Desenvolver uma formulação estratégica a um plano para estudar a de viabilidade económica e financeira deste projeto foi uma tarefa enriquecedora e gratificante. Graças a este plano de negócios, foi possível colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos em todo o meu percurso académico, e também verificar o quão determinante é o papel da gestão científica em todos os setores de atividade.

Este projeto foi realizado num âmbito académico, embora haja interesse e determinação em investir no negócio. Contudo esta opção irá ser avaliada considerando a viabilidade do negócio, o mercado que foi estudado e a atual conjuntura.

21. Referências Bibliográficas

Baron, A. 2006. Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 104-119.

Brinckmann, J. & Grichnik, D. & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25: 24-40.

Chang, W. C. & Wu, T. Y. 2007. Exploring types and characteristics of product forms. *International Journal of Design*, 1(1): 3-14.

Chen, X. & Yao, X. & Kotha, S. 2009. Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1): 199-214.

Davenport, T. 2006. Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1): 98-107.

Delmar, F. & Shane, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24: 1165-1185.

Drucker, P. 1980. *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. 2002. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8): 95-103.

Duriau, V. & Reger, R. & Pfarrer, M. 2007. A Content analysis of the content analysis literature in organization studies. *Organizational Research Methods*, 10(1): 5-34.

Eccles, R & Serafeim, G. 2013. The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5): 50-56.

Fuchs, C. & Schreier, M. 2011. Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28:17-32.

Gottfredson, Mark & Aspinall, Keith, 2005. Innovation versus complexity: what is too much of a good thing? *Harvard Business Review*, 83(11):62-71.

Hamel, Gary, 2006. The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2): 72-84.

Hisrich, D. & Peters, M. & Shepherd, D. 2008. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education.

Johnson, M & Christensen, C & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50.

Karlsson, T & Honig, B. 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective of new ventures and the business plan. *Journal of Business Venture*, 24: 27-45.

Kanter, R. 2006. "Innovation: The classic traps." *Harvard Business Review*, 84:11.

Kaplan, R. & Mikes, A. 2012. Managing risks: a new framework: smart companies match their approach to the nature of the threats they face. (The big idea). *Harvard Business Review*, 90(6): 48-60.

Kim, W. C. & Maubourgne, R., 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82: 76-85.

Lopes, J. 2007. *Fundamental dos estudos de mercado – Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Mason, C. & Stark, M. 2004. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22: 227-248.

McClelland, D. 1965. *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*. 20: 321-333.

Miller, D. 1988. Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.

Mintzberg, H. 1988. Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1–67.

Morris, M. & Shindehutte, M. & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-735.

Porter, M. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57: 137-146.

Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65: 43-60.

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Reeves, m. & Love, C. & Tillmanns, P. 2012. Your strategy needs a strategy. The (surprisingly) simple rules of strategy (Cover story). *Harvard Business Review*, 90(9): 76-84.

Reto, L. e Nunes, F. 1999, Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo uma investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1: 21-31.

Saaksjarvi, M. & Hellén, L. 2013. How designers and marketers can work together to support consumers' happiness. *International Journal of Design*, 7(3): 33-44.

Sahlman, W. 1997. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(4): 98-108.

Schifferstein, H. & Zwartkruis-Pelgrim, E. 2008. Consumer-product attachment; Measurement and design implications. *International Journal of Design*, 2(3): 1-13.

Schoemaker, P & Krupp, S & Howland, S, 2013. Strategic leadership: the essential skills. *Harvard Business Review*. 91(1-2): 131-147.

Schumpeter, J. 2003. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row .

Sun Tzu. 1972. *The art of war*. London: Penguin Books.

Waterman, R. & Peters, T. & Phillips, J. 1980. Structure Is Not Organisation. *Business Horizons*, 23: 14-26.

Wheelen, T. & Hunger, J. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.

Yin, R. 2009. *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

Referências Bibliográficas retiradas da internet

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html, acessido em 15-10-2013.

<http://www.iapmei.pt/>, acessido em 15-10-2013.

<http://www.anje.pt/>, acessido em 15-10-2013.

<http://www.hurley.com/>, acessido em 18-10-2013.

http://www.quiksilver.pt/#?intcmp=qs_us_redirection:qs_eu, acessido em 18-10-2013.

<http://www.ripcurl.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.billabong.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://us.vilebrequin.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.volcom.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.reef.com/pt>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.massimodutti.com/webapp/wcs/stores/servlet/WorldWidePage?storeId=34009450&useCookie=0&redirect=true>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.pullandbear.com/webapp/wcs/stores/servlet/WorldWidePage?storeId=24009400&useCookie=0&redirect=true>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.quebramar.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://pt.spf.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.gant.com/>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.sacoor.com/index.html>, acessido em 18-10-2013.

<http://www.ideo.com/work/cypher-series-boardshorts/>, acessido em 20-10-2013.

<http://www.b-on.pt/>, acessido em 20-10-2013.

<http://www.pdfsearchengine.org/>, acessido em 20-10-2013.

<http://www.proquest.com/>, acessido em 20-10-2013.

http://www.researchandmarkets.com/reports/362853/surfwear_and_surfinpired_clothing, acessido em 20-10-2013.

<http://www.theaustralian.com.au/executive-living/fashion/the-new-wave-of-surfwear/story-e6frg8k6-1226202868801>, acessido em 05-11-2013.

<http://www.businessoffashion.com/2013/08/trunks-of-treasure-how-vilebrequin-and-orlebar-brown-are-tapping-the-lucrative-luxury-swimwear-market.html>, acessido em 05-11-2013.

<http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/moda-ir-praia-comecou-como-recomendacao-medica-434014.shtml>, acessido em 15-11-2013.

<http://urbansoapbox.com/3704/mens-board-shorts/>, 15-11-2013.

<https://www.youtube.com/watch?v= KCexUDJRa8>, 20-11-2013.

<http://www.sfgate.com/hawaii/alohafriday/article/Beginnings-of-boardshorts-Exhibition-examines-3702775.php>, acessido em 20-11-2013.

<http://www.surfertoday.com/surfing/7450-the-best-boardshorts-for-surfers-in-the-world>, acessido em 20-11-2013.

http://ezinearticles.com/?expert=Beth_Dawson, acessido em 07-12-2013.

<http://ezinearticles.com/?Where-Did-Board-Shorts-Originated-From?&id=2335640>, acessido em 07-12-2013.

http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml, acessido em 07-12-2013.

http://economico.sapo.pt/noticias/rehn-elogia-estabilidade-politica-em-portugal_138223.html, acessido em 09-12-2013.

<http://www.ionline.pt/artigos/dinheiro/governo-anuncia-criacao-nova-linha-apoio-start-ups-no-valor-35-milhoes>, acessido em 16-01-2014.

[http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/juros da divida continuam a cair em todos os prazos.html](http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/juros_da_divida_continuam_a_cair_em_todos_os_prazos.html), acedido em 23-01-2014.

<http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/indice-de-precos-ao-consumidor/ipc/portugal.aspx>, acedido em 23-01-2014.

<http://www.ionline.pt/artigos/dinheiro/desemprego-portugal-deve-diminuir-2014-diz-economista-da-oit>, acedido em 23-01-2014.

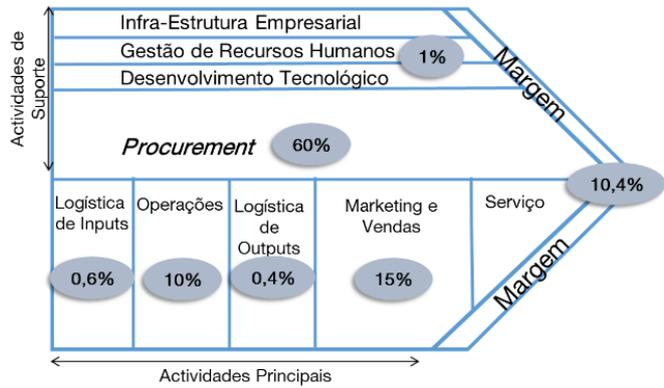
<http://www.publico.pt/ciencia/noticia/preocupacao-com-o-ambiente-aumentou-entre-portugueses-1485382>, acedido em 23-01-2014.

<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=365>, acedido em 23-01-2014.

<http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/love-brand/>, acedido em 23-03-2014.

22. Anexos

Item	Valor (Eur)	Peso
Infra-estrutura empresarial		1%
Gestão de recursos humanos		1%
Desenvolvimento tecnológico		1%
Procurement		60%
Logística de <i>inputs</i>		0,6%
Operações		10%
Logística de <i>outputs</i>		0,4%
Marketing e Vendas		15%
Serviço		0,6%
Margem		10,4%
TOTAL		100,0%



Anexo 1 – Cadeia de Valor

	Actual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à entrada			X			X
Barreiras à saída		X			X	
Rivalidade entre os concorrentes			X			X
Poder dos clientes		X			X	
Poder dos fornecedores			X		X	
Disponibilidade dos substitutos		X			X	
Ação do Governo	X			X		
Avaliação Global		X			X	

Anexo 2 – Barreiras à Entrada e à Saída

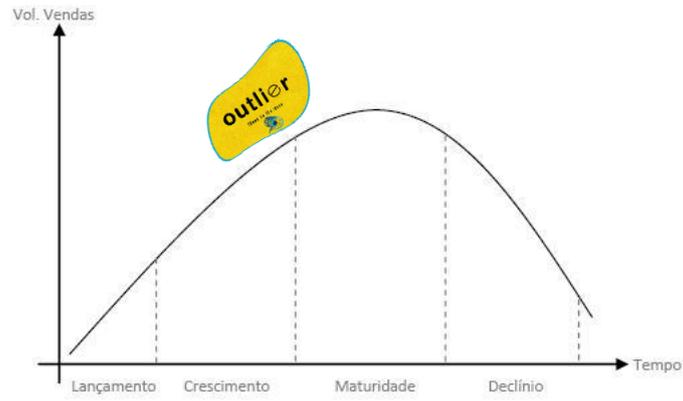
Termo	
Capacidade Estratégica	Capacidade de desenvolver a melhor marca de calções de banho do mercado
Recursos Básicos	Facilidade com fornecedores Matéria-prima de qualidade
Competências Básicas	Estar atento às novas tendências do mercado e necessidades do cliente
Recursos Únicos	Localização ideal para a comercialização de calções de banho Portugal é um país com grande reputação de atividades desportivas relacionadas com o mar Qualidade de produção de topo
Competências Únicas/ Core	Combinação entre perseverança, superação, vontade de criar um produto de referência Competências ao nível de criação de empresas

Anexo 3 – Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas

		Mercados	
		Existentes	Novos
Competências Nucleares	Novas	Projeção global Visibilidade em Portugal Boa rede de contactos	Sermos visionários e inconformados com o produto que temos.
	Existentes	Tornarmo-nos líder de mercado. Comprovar que o nosso produto é realmente o melhor.	Investigar as melhores práticas de inovação da concorrência e preocupação sistemática para desenvolver um produto ainda mais inovador

Anexo 4 – Competências Nucleares

	Nível base	Nível de proprietário	Regras
Fatores relacionados com a oferta	Venda de produtos unicamente Produto standarizado Gama de produtos curta e com duas linhas de produto Acesso direto ao produto Distribuição para todos os países Produzido em Portugal	Não vender produtos que não respeitem parâmetros de qualidade e <i>design</i> Exclusividade com fornecedores nacionais Manter gama de produtos	Manter natureza e âmbito da Outlier
Fatores do mercado	Canal <i>b-to-c</i> (<i>business to consumer</i>) Para clientes nacionais e internacionais Para o consumidor final, utilizador de calções de banho Para um mercado amplo Relacional	Dinamizar força de vendas Campanhas de fidelização Relação próxima com o cliente	Prospecção e manutenção da relação com público-alvo com vista a estabelecer empatia e laços emocionais com os mesmos
Fatores de capacidades internas	Sistema de produção e operações Sistema de <i>marketing</i> e vendas Capacidade de inovação e criatividade	Eficiência nos processos de produção Pesquisar novos mercados	Controlo da cadeia de valor
Fatores de estratégia competitiva	Produto de qualidade superior Líder em inovação Próxima relação com o cliente	Diferenciarmo-nos da concorrência e abranger novos mercados Criar uma <i>lovebrand</i>	Superar as propostas de valor existentes no mercado
Fatores económicos	Margens altas de vendas Médios volumes de vendas Preços fixos Alavancagem operacional média	Eficácia nas operações Aumentar força de vendas no Verão	Não baixar PVP e manter rentabilidade
Fatores de crescimento e de saída	Modelo de crescimento	Pesquisa de novas oportunidades de crescimento na indústria	Controlar índices de crescimento



Anexo 6 – Ciclo de Vida do Produto

		Participação Relativa de Mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do Mercado	Alto	Estrela	Interrogação
	Baixo	Vaca Leiteira	Cão Raivoso

Um seta azul aponta da caixa 'Interrogação' para a caixa 'Estrela'.

Anexo 7 – Matriz BCG

MARCAS	Rip Curl	Hurley	Volcom	Quiksilver	Billabong	
DESIGN						
CARACTERÍSTICAS	MIRAGE MF1 CORE 21" BOARDSHORT - The Mirage MF1 Core Boardshorts features four-way stretch material and a 21" outseam allowing maximum comfort - link	ONE & ONLY - 19" & 22" Regular Fit - Recycled Supersuede - Patented EZ fly closure, embroidered branding, patch pocket with Velcro flap - Also available in boys sizes 22-30 - link	LIDO SOLID BOARDSHORTS - Recycled blend 4-way stretch, a 20 inch outseam - Zip-side pocket with engineered logo screen - stretch hems and cinch fly technology - link	KAIMANA APEX UA21 - link	ALL DAY SOLID BOARDSHORTS - 92% Polyester 8% Spandex - Platinum X quad stretch boardshort designed for surfing - Hydro stretch - H2 water repellent - Cargo pocket with key loop & print - Billabong left leg branding - Drawcord closure Colour: Black - link	
PREÇO	36.50€	40.00€	45.00€	60.00€	65.00€	
MARCAS	Rip Curl	Hurley	Volcom	Quiksilver	Billabong	
DESIGN						
CARACTERÍSTICAS	MIRAGE MF1 CORE 21" BOARDSHORT - The Mirage MF1 Core Boardshorts features four-way stretch material and a 21" outseam allowing maximum comfort - link	ONE & ONLY - 19" & 22" Regular Fit - Recycled Supersuede - Patented EZ fly closure, embroidered branding, patch pocket with Velcro flap - Also available in boys sizes 22-30 - link	LIDO SOLID BOARDSHORTS - Recycled blend 4-way stretch, a 20 inch outseam - Zip-side pocket with engineered logo screen - Stretch hems and cinch fly technology - link	KAIMANA APEX UA21 - link	ALL DAY SOLID BOARDSHORTS - 92% Polyester 8% Spandex - Platinum X quad stretch boardshort designed for surfing - Hydro stretch - H2 water repellent - Cargo pocket with key loop & print - Billabong left leg branding - Drawcord closure Colour: Black - link	
PREÇO	36.50€	40.00€	45.00€	60.00€	65.00€	
MARCAS	Rip Curl	Hurley	Volcom	Quiksilver	Billabong	
DESIGN						
CARACTERÍSTICAS	MIRAGE MF1 CORE 21" BOARDSHORT - The Mirage MF1 Core Boardshorts features four-way stretch material and a 21" outseam allowing maximum comfort. - link	ONE & ONLY - 19" & 22" Regular Fit - Recycled Supersuede - Patented EZ fly closure, embroidered branding, patch pocket with Velcro flap. - Also available in boys sizes 22-30 - link	LIDO SOLID BOARDSHORTS - Recycled blend 4-way stretch, a 20 inch outseam - zip-side pocket with engineered logo screen - stretch hems and cinch fly technology - link	COMPLEXE 16 - link	ALL DAY SOLID BOARDSHORTS - 92% Polyester 8% Spandex - Platinum X quad stretch boardshort designed for surfing - Hydro stretch - H2 water repellent - Cargo pocket with key loop & print - Billabong left leg branding - Drawcord closure Colour: Black - link	
PREÇO	36.50€	40.00€	45.00€	60.00€	65.00€	

MARCAS	Rip Curl	Hurley	Volcom	Quiksilver	Billabong	outlier
DESIGN						
CARACTERÍSTICAS	MIRAGE BRASH STRIPE 19" BOARDSHORT - The Mirage Brash Stripe is Wilko's new signature Mirage Boardshort for 2014, featuring a 19" outseam and a striped engineered print - link	ECHO - 22" Regular Fit - Recycled Supersuede - Patented EZ fly closure, embroidered branding, no outseam, and side welt pocket - Also available in boys sizes 22-30 - link	HEATHER STRIPE BOARDSHORTS - Recycled blend 4-way stretch, a 20 inch outseam - Zip-side pocket with engineered logo screen - stretch hems and cinch fly technology. - link	STRIPE 19 QS BS M BS CON - 19" mid leg length - straight fit - modern waist tie closure - single back pocket - iconic horizontal stripe panelling - signature metal eyelet and cord details - Velcro fly - tailored clean finished workmanship - Enzyme stone wash - 100% cotton fabrication - link	INVERT BOARDSHORTS-NEO BLUE - 88% Recycled Polyester 12% Elastane - Performance fit, stretch fabric, water repellent coating, light weight - Velcro front closure - Four eyelets adjustable waist - Contrasting side piping - Zippered pocket with print at back - Stripe pattern all over - link	
PREÇO	40.50€	50.00€	55.00€	75.00€	75.00€	
MARCAS	Rip Curl	Hurley	Volcom	Quiksilver	Billabong	outlier
DESIGN						
CARACTERÍSTICAS	MIRAGE FREE FLIGHT 19" BOARDSHORT - The Mirage Free Flight Boardshorts feature structured contrast stripes, four-way stretch material, and a 19" outseam. - link	DOS - 22" Regular Fit - Recycled Supersuede - Patented EZ fly closure, embroidered branding, side taping, back welt pocket and engineered print - link	HEATHER STRIPE BOARDSHORTS - Recycled blend 4-way stretch, a 20 inch outseam - Zip-side pocket with engineered logo screen - Stretch hems and cinch fly technology - link	BRIGG VOLLEY E17 - link	INVERT BOARDSHORTS-NEO BLUE - 88% Recycled Polyester 12% Elastane Performance fit, stretch fabric, water repellent coating, light weight - Velcro front closure - Four eyelets adjustable waist - Contrasting side piping - Zippered pocket with print at back - Stripe pattern all over - link	
PREÇO	40.50€	50.00€	55.00€	60.00€	75.00€	

Anexo 8 – Benchmarking aos Calções de Banho

Matriz de Competitividade														
	Quiksilver	Rip Curl	Billabong	Hurley	Volcom	Vilebrequin	Vans	Quebra Mar	Springfield	Pull&Bear	Massimo Dutti	Saccor	Gant	Outlier
Qualidade	4	4	5	5	4	5	3	3	3	2	5	4	5	5
Design	4	3	5	5	4	4	3	2	3	2	4	3	4	5
Localização	4	2	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
Preço	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	5
Inovação	4	4	5	5	4	3	2	2	2	2	2	3	3	5
TOTAL CONCORRÊNCIA	3,80	3,20	4,60	4,60	3,80	3,40	2,60	2,60	3,20	2,80	3,80	3,40	3,60	4,80
QUOTA DE MERCADO	7,57	6,37	9,16	9,16	7,57	6,77	5,18	5,18	6,37	5,58	7,57	6,77	7,17	9,56
														TOTAL
														50,20
														100

1	Muito Fraco
2	Fraco
3	Médio
4	Bom
5	Muito Bom

Anexo 9 – Matriz de Competitividade

Pressupostos Gerais		
Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2014	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1	0,033333333
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%	
Taxa média de IRS	15%	
Taxa de IRC	25%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05 ==> R(Tx actualização) = Rf + pº	

Anexo 10 – Pressupostos do Projeto

Previsão da procura 2015 - 2019				
	2014	2015	2016	2017
janeiro	23	25	28	31
fevereiro	23	25	28	31
março	23	25	28	31
abril	171	189	207	228
maio	171	189	207	228
junho	171	189	207	228
julho	222	245	269	296
agosto	222	245	269	296
setembro	222	245	269	296
outubro	12	13	14	15
novembro	12	13	14	15
dezembro	12	13	14	15
Quant. Vendidas PT	480	1415	1556	1712
Crescimento		10,00%	10,00%	10,00%

Anexo 11 – Previsão da Procura

TOTAL LISOS + RISCAS	2014	2015	2016	2017
Quant. Vendidas	528	1467	1614	1776
Custos produção (€)	7756,393	21570,26	23727,29	26100,01
Vendas (€)	17095,72	47542,61	52296,87	57526,56
Lucro Bruto (€)	9339,331	25972,35	28569,59	31426,55
IVA	3574,56	10541,6	11595,76	12755,34
VN + IVA	20670,28	58084,21	63892,63	70281,9
Margem bruta	54,62963	54,62963	54,62963	54,62963
Margem bruta lisos	58,33333	58,33333	58,33333	58,33333
Margem bruta riscas	45,98765	45,98765	45,98765	45,98765

Anexo 12 – Resumo do Volume de Negócios

Investimento				
Investimento por ano	0	1	2	3
Activos Fixos Tangíveis				
Equipamento de Transporte	4 500,00			
Equipamento Administrativo	500,00			
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000,00			
Activos Intangíveis				
Propriedade industrial	250,00			
Outros activos intangíveis	250,00			
Total Activos Intangíveis	500,00			
TOTAL INVESTIMENTO	5 500,00			
IVA	23%	115		
Valores Acumulados	0	1	2	3
Activos fixos tangíveis				
Equipamento de Transporte	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00
Equipamento Administrativo	500,00	500,00	500,00	500,00
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Activos Intangíveis				
Propriedade industrial	250,00	250,00	250,00	250,00
Outros activos intangíveis	250,00	250,00	250,00	250,00
Total Activos Intangíveis	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL	5 500,00	5 500,00	5 500,00	5 500,00
Taxas de Depreciações e amortizações				
Activos fixos tangíveis				
Equipamento de Transporte	25%			
Equipamento Administrativo	25%			
Outros activos fixos tangíveis	25%			
Activos Intangíveis				
Propriedade industrial	33%			
Outros activos intangíveis	33%			
Depreciações e amortizações	0	1	2	3
Total Depreciações & Amortizações	1 416,67	1 416,67	1 416,67	1 250,00
Depreciações & Amortizações acumuladas	2 014,00	2 015,00	2 016,00	2 017,00
Activos fixos tangíveis	1 250,00	2 500,00	3 750,00	5 000,00
Activos Intangíveis	166,67	333,33	500,00	500,00
TOTAL	1 416,67	2 833,33	4 250,00	5 500,00
Valores Balanço	0,00	1,00	2,00	3,00
Activos fixos tangíveis	3 750,00	2 500,00	1 250,00	
Activos Intangíveis	333,33	166,67		
TOTAL	4 083,33	2 666,67	1 250,00	

Anexo 13 – Financiamento e Depreciações & Amortizações

Gastos com o Pessoal				
	0	1	2	3
Nº Meses	5	14	14	14
Quadro de Pessoal	0	1	2	3
Comercial / Marketing / Financeiro (euros)	1	1	1	1
Produção / Operacional (euros)	1	1	1	1
TOTAL	2	2	2	2
Remuneração base mensal	0	1	2	3
Comercial / Marketing / Financeiro (euros)			485	485
Produção / Operacional (euros)			485	485
TOTAL (euros)			13 580,00	13 580,00
Outros Gastos	0	1	2,00	3,00
Segurança Social				
Órgãos Sociais	20,30%		1 378,37	1 378,37
Pessoal	23,75%		1 612,63	1 612,63
Seguros Acidentes de Trabalho	1%		135,80	135,80
Subsídio Alimentação	110		2 420,00	2 420,00
TOTAL OUTROS GASTOS			5 546,80	5 546,80
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			19 126,80	19 126,80
QUADRO RESUMO	0	1	2,00	3,00
Remunerações				
Órgãos Sociais			6 790,00	6 790,00
Pessoal			6 790,00	6 790,00
Encargos sobre remunerações			2 991,00	2 991,00
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			135,80	135,80
Gastos de acção social			2 420,00	2 420,00
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			19 126,80	19 126,80
Retenções Colaboradores	0	1	2,00	3,00
Retenção SS Colaborador				
Gerência / Administração	9,30%		631,47	631,47
Outro Pessoal	11,00%		746,90	746,90
Retenção IRS Colaborador	15,00%		2 037,00	2 037,00
TOTAL Retenções			3 415,37	3 415,37

Anexo 14 – Gastos com Pessoal

Plano de Financiamento				
	0	1	2	3
ORIGENS DE FUNDOS				
Meios Libertos Brutos	7 576,20	22 729,80	6 173,80	8 956,41
Capital Social (entrada de fundos)	5 000,00			
Desinvest. em FMN	965,70	1 782,64	794,00	285,01
Proveitos Financeiros	56,69	218,93	231,65	289,63
Total das Origens	13 598,59	24 731,38	7 199,45	9 531,05
APLICAÇÕES DE FUNDOS				
Inv. Capital Fixo	5 500,00			
Imposto sobre os Lucros		1 554,06	5 383,02	1 247,20
Total das Aplicações	5 500,00	1 554,06	5 383,02	1 247,20
Saldo de Tesouraria Anual	8 098,59	23 177,32	1 816,43	8 283,85
Saldo de Tesouraria Acumulado	8 098,59	31 275,91	33 092,35	41 376,20
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	8 098,59	31 275,91	33 092,35	41 376,20

Anexo 15 – Plano de Financiamento

Demonstração de Resultados Previsional				
	0	1	2	3
Vendas e serviços prestados	17 107,20	47 530,80	52 293,60	57 510,00
Subsídios à Exploração				
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
CMVMC	7 756,00	21 571,00	23 727,00	26 099,00
Fornecimento e serviços externos	1 775,00	3 230,00	3 266,00	3 327,80
Gastos com o pessoal			19 126,80	19 126,80
Imparidade de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)				
Provisões (aumentos/reduções)				
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos				
Outros gastos e perdas				
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	7 576,20	22 729,80	6 173,80	8 956,41
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 416,67	1 416,67	1 416,67	1 250,00
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
EBIT (Resultado Operacional)	6 159,53	21 313,13	4 757,14	7 706,41
Juros e rendimentos similares obtidos	56,69	218,93	231,65	289,63
Juros e gastos similares suportados				
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	6 216,22	21 532,06	4 988,78	7 996,04
Imposto sobre o rendimento do período	1 554,06	5 383,02	1 247,20	1 999,01
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4 662,17	16 149,05	3 741,59	5 997,03

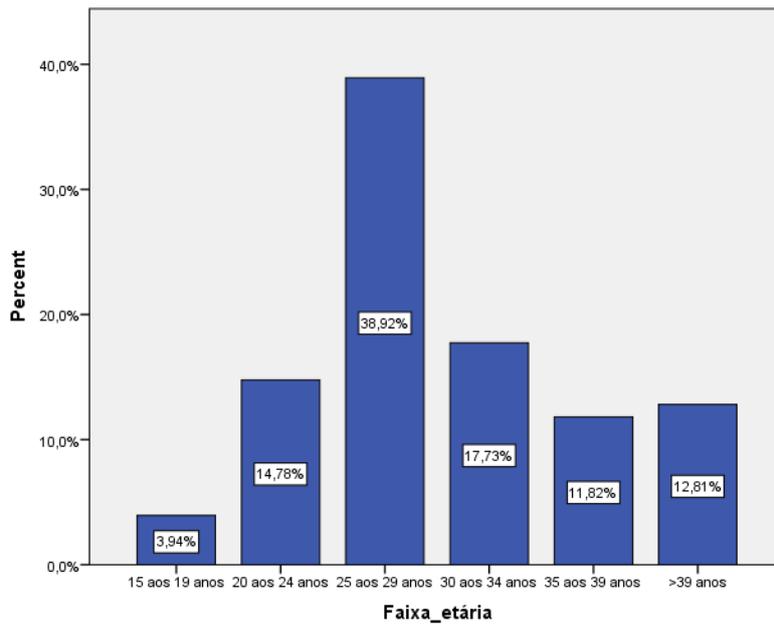
Anexo 16 – Demonstração de Resultados

Balanço Previsional				
	0	1	2	3
ACTIVO				
Activo Não Corrente	4 083,33	2 666,67	1 250,00	
Activos fixos tangíveis	3 750,00	2 500,00	1 250,00	
Propriedades de investimento				
Activos Intangíveis	333,33	166,67		
Investimentos financeiros				
Activo corrente	8 479,22	32 336,01	34 258,44	42 658,83
Inventários	323,17	898,79	988,63	1 087,46
Clientes	57,46	161,30	177,47	195,17
Estado e Outros Entes Públicos				
Accionistas/sócios				
Outras contas a receber				
Diferimentos				
Caixa e depósitos bancários	8 098,59	31 275,91	33 092,35	41 376,20
TOTAL ACTIVO	12 562,55	35 002,67	35 508,44	42 658,83
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Acções (quotas próprias)				
Outros instrumentos de capital próprio				
Reservas		4 662,17	20 811,22	24 552,80
Excedentes de revalorização				
Outras variações no capital próprio				
Resultado líquido do período	4 662,17	16 149,05	3 741,59	5 997,03
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9 662,17	25 811,22	29 552,80	35 549,83
PASSIVO				
Passivo não corrente				
Provisões				
Financiamentos obtidos				
Outras Contas a pagar				
Passivo corrente				
Fornecedores	2 900,38	9 191,46	5 955,64	7 109,00
Estado e Outros Entes Públicos	950,96	2 513,05	2 736,25	2 984,09
Accionistas/sócios	1 949,43	6 678,41	3 219,39	4 124,91
Financiamentos Obtidos				
Outras contas a pagar				
TOTAL PASSIVO	2 900,38	9 191,46	5 955,64	7 109,00
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	12 562,55	35 002,67	35 508,44	42 658,83

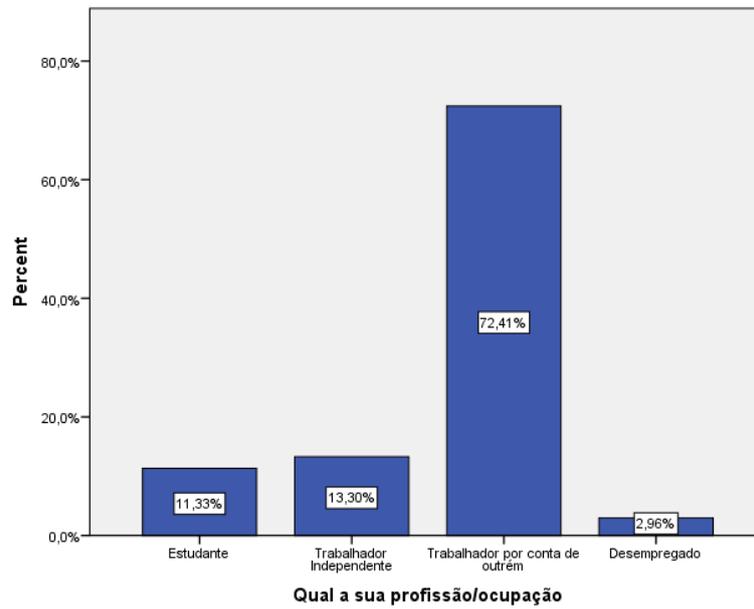
Anexo 17 – Balanço Previsional

Principais Indicadores				
INDICADORES ECONÓMICOS	0	1	2	3
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	27,25%	33,98%	7,15%	10,43%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	0	1	2	3
Return On Investment (ROI)	37,11%	46,14%	10,54%	14,06%
Rendibilidade do Activo	49,03%	60,89%	13,40%	18,07%
Rotação do Activo	136,18%	135,79%	147,27%	134,81%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	48,25%	62,57%	12,66%	16,87%
INDICADORES FINANCEIROS	0	1	2	3
Autonomia Financeira	76,91%	73,74%	83,23%	83,34%
Solvabilidade Total	433,13%	380,82%	596,22%	600,07%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	0	1	2	3
Liquidez Corrente	2,923482	3,51805	5,752271	6,000683
Liquidez Reduzida	2,81206	3,420265	5,586273	5,847714
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	0	1	2	3
Margem Bruta	7576,2	22729,8	25300,6	28083,2
Grau de Alavanca Operacional	123,00%	106,65%	531,84%	364,41%
Grau de Alavanca Financeira	99,09%	98,98%	95,36%	96,38%

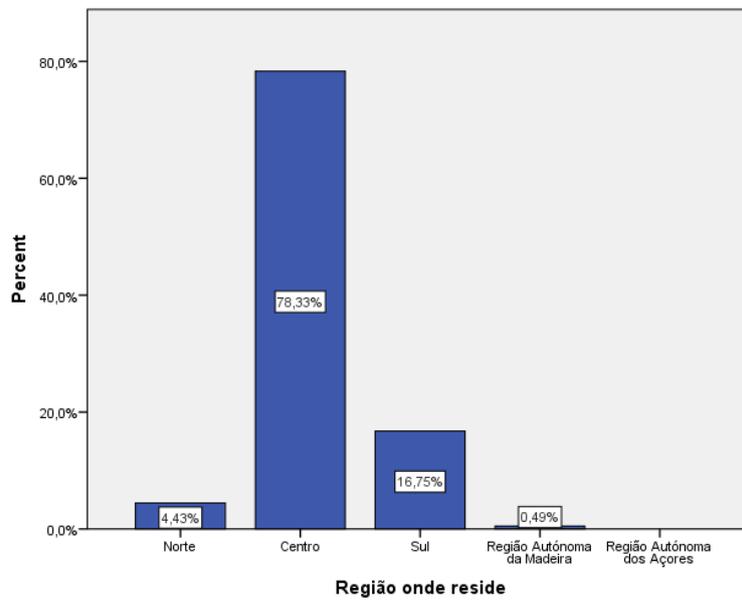
Anexo 18 – Principais Indicadores



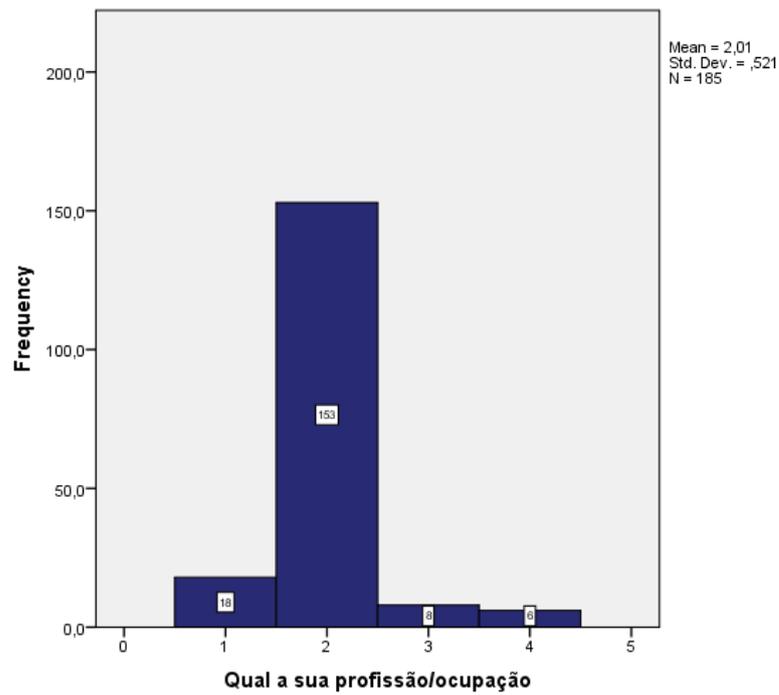
Anexo 19 – Faixa Etária dos Inquiridos do Estudo Direcionado ao Produto



Anexo 20 – Profissão/Ocupação dos Inquiridos do Estudo Direcionado ao Produto



Anexo 21 – Região de Residência dos Inquiridos do Estudo Direcionado ao *Produto*



Anexo 22 – Profissão dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Com que frequência compra calções de banho?

	Frequência	Percentag em	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
De 3 em 3 meses	3	1,6	1,6	1,6
De 6 em 6 meses	10	5,4	5,4	7,0
Anualmente	108	58,4	58,4	65,4
De 2 em 2 anos	44	23,8	23,8	89,2
De 3 em 3 anos	17	9,2	9,2	98,4
Outro	3	1,6	1,6	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Anexo 23 – Frequência de Compra de Calções de Banho dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Aproveita ou não, a época de saldos para comprar calções de banho?

	Frequência	Percentag em	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim, aproveito a época de saldos	101	54,6	54,6	54,6
Não, não aproveito a época de saldos	84	45,4	45,4	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Anexo 24 – Hábitos de Compra de Calções de Banho dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Qual o período do ano em que compra calções de banho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De Janeiro a Março	10	5,4	5,4	5,4
De Abril a Junho	74	40,0	40,0	45,4
De Julho a Setembro	96	51,9	51,9	97,3
De Outubro a Dezembro	5	2,7	2,7	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Anexo 25 – Período de Compra de Calções de Banho dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Na sua opinião, qual o sítio ideal para comprar calções de banho?

	Frequência	Percentagem em	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Centro Comercial	122	65,9	65,9	65,9
Loja de Rua	16	8,6	8,6	74,6
Loja de Praia	29	15,7	15,7	90,3
Sites oficiais de marcas de calções de banho	15	8,1	8,1	98,4
Sites de distribuidores de calções de banho	3	1,6	1,6	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Anexo 26 – Sítio Ideal de Compra de Calções de Banho dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Habitualmente, quando compra calções de banho, faz a escolha:

	Frequência	Percentagem em	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sozinho	89	48,1	48,1	48,1
Com amigos	14	7,6	7,6	55,7
Com a namorada	56	30,3	30,3	85,9
Com familiares	22	11,9	11,9	97,8
Outro	4	2,2	2,2	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Anexo 27 – Momento de Compra de Calções de Banho dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 1, por 49,00 euros? Se a resposta é não, indique qual o preço que estaria disposto a pagar

	Frequência	Percentag em	Percentagem válida	Percentagem acumulada
10,00	4	2,2	2,3	2,3
15,00	2	1,1	1,2	3,5
19,00	3	1,6	1,7	5,2
19,90	1	,5	,6	5,8
20,00	8	4,3	4,6	10,4
25,00	14	7,6	8,1	18,5
29,00	3	1,6	1,7	20,2
29,99	2	1,1	1,2	21,4
30,00	27	14,6	15,6	37,0
34,90	1	,5	,6	37,6
35,00	17	9,2	9,8	47,4
39,00	2	1,1	1,2	48,6
39,90	1	,5	,6	49,1
40,00	6	3,2	3,5	52,6
49,00	82	44,3	47,4	100,0
Total	173	93,5	100,0	
Em falta	12	6,5		
Total	185	100,0		

Anexo 28 – Preço de Compra de Calções de Banho Lisos dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 2, por 5490 euros? Se a resposta é não, indique qual o preço que estaria disposto a pagar

	Frequência	Percentag em	Percentagem válida	Percentagem acumulada
5,00	2	1,1	1,3	1,3
10,00	4	2,2	2,7	4,0
12,00	1	,5	,7	4,7
15,00	4	2,2	2,7	7,4
20,00	7	3,8	4,7	12,1
24,00	1	,5	,7	12,8
24,99	1	,5	,7	13,4
25,00	8	4,3	5,4	18,8
29,00	1	,5	,7	19,5
29,90	1	,5	,7	20,1
30,00	18	9,7	12,1	32,2
34,90	1	,5	,7	32,9
35,00	7	3,8	4,7	37,6
39,00	2	1,1	1,3	38,9
39,90	1	,5	,7	39,6
39,99	1	,5	,7	40,3
40,00	19	10,3	12,8	53,0
45,00	3	1,6	2,0	55,0
49,00	6	3,2	4,0	59,1
50,00	1	,5	,7	59,7
54,90	60	32,4	40,3	100,0
Total	149	80,5	100,0	
Em falta	36	19,5		
Total	185	100,0		

Anexo 29 – Preço de Compra de Calções de Banho às Riscas dos Inquiridos do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Estatísticas

		Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 1, por 49,00 euros? Se a resposta é não, indique qual o preço que estaria disposto a pagar	Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 2, por 5490 euros? Se a resposta é não, indique qual o preço que estaria disposto a pagar
N	Válido	173	149
	Em falta	12	36
Média		38,2640	40,8099
Margem de erro da média		,87466	1,17654
Mediana		40,0000	40,0000
Moda		49,00	54,90
Desvio-padrão		11,50432	14,36145
Variância		132,349	206,251
Intervalo		39,00	49,90
Mínimo		10,00	5,00
Máximo		49,00	54,90
Sum		6619,68	6080,68
Percentis	10	20,0000	20,0000
	20	29,0000	29,9000
	25	30,0000	30,0000
	30	30,0000	30,0000
	40	35,0000	39,9900
	50	40,0000	40,0000
	60	49,0000	54,9000
	70	49,0000	54,9000
	75	49,0000	54,9000
	80	49,0000	54,9000
90	49,0000	54,9000	

Anexo 30 – Quadro Resumo dos Preços de Compra de Calções de Banho do Estudo Direcionado à Distribuição, Comunicação e ao Preço

Frederico Cipriano Batista

pt.linkedin.com/in/fredericobatista/

+351 916 348 930 | frederico.c.batista@gmail.com

Lisboa, Rua Afonso Lopes Vieira, 1700-011 Lisboa, nº31, rés chão esq.



BUSINESS CONSULTANT & MARKETING MANAGER

Profissional com percurso desenvolvido na área de Business Consultancy & Marketing, também com experiência em Supply Chain Management. Competências em negociação e em consultoria de gestão, tendo adquirido conhecimentos na vertente de gestão de marca. Competências centrais incluem:

- Dinâmica Comercial
- Análise de Mercado
- Desenvolvimento de Negócio
- Negociação
- Orientado para resultados
- Planeamento Estratégico

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Consultant, Winning Management Consulting - Março 2014/ Presente

Principais responsabilidades

- Ajudar as empresas a implementar estratégias de inovação e mudança através de projetos geridos de forma a garantir o âmbito no prazo e orçamento mínimo
- Criar valor e sustentabilidade nos clientes, através de processos de tomada de decisão rigorosos ao nível do planeamento de negócio e investimentos
- Ajudar as empresas a eliminar o gap existente entre as necessidades de negócio e a solução final através de processos de análise, tradução e transformação efetivos

Marketing Analyst, Grupo Os Mosqueteiros - Fevereiro 2011/ Presente

Principais responsabilidades

- Elaboração de relatórios de análise de vendas
- Auditorias e dinamização comercial dos Pontos de Venda
- Realização constante de benchmarking

- Desenvolvimento e acompanhamento do rebranding da marca
- Criar e desenvolver material de comunicação de marca e dos pontos de venda
- Suporte ao procurement através do report dos produtos mais/menos rentáveis
- Análise de dados sobre o comportamento do cliente e as suas decisões de compra

Principais realizações

- ✓ Desenvolvi análises de negócio, que permitiram ganhos de eficiência e volume de vendas.
- ✓ Concebi Manuais de Comunicação de Marca, que permitiram uma melhor performance operacional e redução do risco de incumprimento dos Pontos de Venda.
- ✓ Concebi e implementei materiais de comunicação de marca que permitiram um novo posicionamento no mercado e contribuiu para um rebranding com design diferenciado.
- ✓ Realizei auditorias internas nos nossos Pontos de Venda, em que foi efectuado um exame cuidadoso e sistemático das atividades desenvolvidas para o rebranding.

Logistics Controller, Lidl - Novembro 2009/ Janeiro 2011

Principais responsabilidades

- Assegurar as encomendas diárias das lojas
- Garantir um processo de picking eficaz e eficiente
- Realização de inventários e controlo de stocks
- Garantir a correta preparação de mercadorias para cada loja

Principais realizações

- ✓ Realizei e garanti uma correta preparação de mercadorias, nas lojas da minha responsabilidade.
- ✓ Conduzi e contribui para uma operacionalização logística mais eficaz, através de inventários quinzenais.

FORMAÇÃO ACADÉMICA

- Mestrado em Gestão, ISCTE Business School, Lisboa, (2014)
- Executive Master in Business Administration, ISCTE Business School, Lisboa, (2013)
- Licenciatura em Marketing, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, (2011)
- English – Level 6, Cambridge School, Lisboa, (2013)
- Formação de Língua Francesa, nível intermédio, (2011)
- Workshops em Innovator & Digital Marketing, (2011)

OUTRAS INFORMACÕES

- Menção Honrosa no programa de empreendedorismo BET 24 – Católica Lisbon School of Business and Economics – Challenge Startup Idea, (2012)
- Mentor em movimento de voluntariado – Transformers Project, que visa a integração de jovens na sociedade, através do desporto e das artes
- Línguas: Fluente em inglês; conhecimentos de francês e espanhol.
- Domínio do MS Office (Word, Excel e PowerPoint), SAP e ferramentas web design

PERSONAL INFORMATION

Maria Mariana Côrte-Real Batalha



📍 Rua Carlos Theriaga Júnior, nº22. 2000-495 Pernes. Portugal

📞 912893865

✉ mcrbatalha@gmail.com

Sex Female | Date of birth 31/12/1990 | Nationality Portuguese

STUDIES APPLIED FOR

Erasmus Program

WORK EXPERIENCE

September 2013

Pharmacy Intern

Farmácia Almeida - Pernes

- Skills improvement in pharmaceutical practice
- [Pharmacy](#)

Academic research in pharmacy

Março 2013 – Junho 2013

Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa

- Skills improvement in pharmaceutical practice
- [Pharmacy](#)

EDUCATION AND TRAINING

September 2010 –

Master in Pharmaceutical Sciences

Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa

Organic Chemistry, Pharmaceutical Technology, Biochemistry, Pharmacokinetics, Pathophysiology, Cellular and Molecular Biology, Microbiology.

September 2005 – June 2009

High School – Sciences and Technology

Liceu Sá da Bandeira – Santarém

PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s)

Portuguese

Other language(s)

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
English	B1	B1	B1	B1	B1
Level 6 – Cambridge School					
Spanish	A2	A2	A2	A2	A1

Communication skills

- Good communication skills gained through my academics presentations and volunteer work.
- Flexibility and adaptation to multicultural environments gained through my scouts activities.

Organisational / managerial skills

- Teamwork, achieved through my academics projects, scouts activities and as rugby player.
- Critical spirit improved during academic projects and volunteer programs.
- Organised, Responsible, Determined.
- Focus and Resilient.

Job-related skills

- Flexibility and adaptation to multicultural environments gained through my academic activities and scouts activities.

Computer skills

- Good command of Microsoft Office™ tools.
- Basic level of SiFarma2000.

Other skills

- Rugby player at CRT.
- Scout at Agrupamento 1159 Pernes.
- Volunteer at “Just a Change” movement.

Anexo 32 – Curriculum Vitae de Mariana Côte-Real

CURRICULUM VITAE
Filipa Cipriano Batista

Telefone: 91 694 05 89
filipabatista.87@hotmail.com



RESUMO

Tenho uma sólida experiência na área da **Contabilidade** na área de economia social, nomeadamente tendo conhecimentos em contabilidade geral e analítica, no apuramento de iva, fecho de contas anuais, preenchimento de declarações, conferência de contas correntes e reconciliações bancárias, preparação de análises e relatórios financeiros. Possuiu Estágio Profissional nesta área e uma Pós-Graduação em **Fiscalidade**. Para ainda complementar a área social estou, de momento, a tirar um Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social. Ao longo dos últimos quatro anos desenvolvi conteúdos e exerci funções como **Técnica de Contabilidade**.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
(e competências chave em itálico)

- **Estágio em Contabilidade – 09/11/2009 a 09/11/2010**

Principais actividades: apuramento de iva mensal/trimestral; reconciliações bancárias; conferência de contas;

Capacidade organizativa, responsabilidade, bom trabalho e relacionamento em equipa, cumprimento de prazos fiscais, conhecimento vasto na área de contabilidade.

- **Técnica de Contabilidade – 10/11/2010 a -- -- --**

Principais actividades: Apuramento de iva mensal/trimestral; reconciliações bancárias; fecho de contas mensais/anuais; preparação de análises financeiras, balanços e demonstrações financeiras; domínio de contabilidades de regimes de iva diferentes como IPSS e Associações. Preparação de Modelo 3, 10, 22,25, IES, reembolsos de iva e orçamentos.

Responsabilidade, empenhamento, capacidade organizacional, bom trabalho em equipa e com os clientes, trabalhar sob pressão para no fim cumprir todas as obrigações fiscais que são exigidas nesta área. Conhecimento do tratamento Fiscal e Contabilístico para realidades diferentes nomeadamente, Associações, IPSS e Sociedades.

- **Explicadora no Learning School – 11/01/2011 A 26/06/2011**

Principais actividades: Explicadora de conteúdos da disciplina de Economia para preparação ao exame nacional de Economia de 12º ano.

Responsabilidade, domínio dos conteúdos, persistência, dedicação, organização, bom relacionamento e motivação nos alunos.

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

2005/2009: Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (UALG)

2011: Pós Graduação em Fiscalidade no Instituto Politécnico de Leiria (IPL)

2011: Formação Tecnológica em Língua Espanhola

2013/2015: Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social no Instituto Politécnico de Santarém (IPS)

CONHECIMENTOS DE IDIOMAS

- Bons conhecimentos em Inglês e Espanhol
- Alguns conhecimentos de Francês

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA

- Programas de Contabilidade: Sage e F3M
- Programas Office: Word, Excel e Power-Point
- Internet Explorer
- Outlook

DADOS ADICIONAIS

- Estado Civil: Solteira
- Carta de condução e veículo próprio
- Morada: Cabeço do Lavradio, Bloco B3 r/c/esq. 2380-091 Alcanena
- Idade: 15 de Junho de 1987

Anexo 33 – Curriculum Vitae de Filipa Batista



Curriculum Vitae

INFORMAÇÃO PESSOAL **Miguel Batista**



Pernes, 2000-500 Santarém / Lisboa (Portugal)
 +351 91 427 45 71 +351 24 344 02 63
 mciprianobatista@gmail.com
 Skype mciprianobatista

Sexo Masculino | **Data de nascimento** 10 mar 90 | **Nacionalidade** Portuguesa

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

outubro 2010–julho 2013 **Licenciatura em Turismo**

ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia - Porto (Portugal)
-Técnico de operações turísticas
-Coordenador de programas e eventos
-Gestor de projectos turísticos

outubro 2009–outubro 2010 **CET - Gestão de Turismo**

ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração, Santarém (Portugal)
-Técnico especializado na gestão de actividades turísticas
-Direcionado na óptica do marketing turístico e organização de eventos

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

maio 2009–Presente **Operador de Loja**

Continente
Quinta S.Bernardo, 2000-149 Santarém (Portugal)
-operador de caixa
-reposição de produtos

Tipo de empresa ou sector de actividade Hipermercado

agosto 2013–novembro 2013

Recepcionista (estagiário)

Aqualuz Suite Hotel Apartamentos ****
Troia Resort PT-7570-789 Carvalhal (Portugal)
-realização de check-in e check-out
-criação de reservas
-atendimento telefónico
-resposta a pedidos via e-mail

Tipo de empresa ou sector de actividade Recepção de Hotel

dezembro 2010–março 2011

Recepcionista (estagiário)

Santarém Hotel ****

Avenida Madre Andaluz, 2000-210 Santarém (Portugal)

-realização de check-in e check-out

-criação de reservas e atendimento telefónico

Tipo de empresa ou sector de actividade Receção de Hotel

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Outras línguas	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
inglês	B2	B2	B2	B2	B1
espanhol	C1	C1	C1	C1	B2
francês	B2	B2	B2	B2	B1

Níveis: A1/A2: Utilizador básico - B1/B2: utilizador independente - C1/C2: utilizador avançado
[Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas](#)

Competências de comunicação

- forte interesse em contactar com o público
- capacidade de comunicar com pessoas de diferentes culturas
- prazer em receber turistas, orientando-os o melhor possível

Competências de organização

- espírito de equipa
- espírito de aventura
- resistência a trabalhos de pressão

Competências técnicas

- capacidade de adaptação a ambientes multiculturais
- disponibilidade total para viajar
- forte interesse pela informação turística
- boa capacidade de comunicação

Competências informáticas

- Microsoft Office
- Micros-Fidelio
- Micros-Opera V5
- Galileo

Anexo 34 – Curriculum Vitae de Miguel Batista

Questionário sobre o produto - Calções de Banho

Esta investigação surge no âmbito da criação de um Plano de Negócios, para a Tese de Mestrado de Frederico Batista, aluno do ISCTE Business School.
O seguinte questionário tem como objetivos principais, saber a sua opinião relativamente ao produto - Calções de Banho, bem como identificar quais as características, que no seu entender, são as características ideais para este produto.

Caso tenha dúvidas no preenchimento deste questionário, não hesite em me contactar através dos seguintes contactos:

- Frederico Batista;
- Nº de telemóvel: 916348930;
- email: frederico.c.batista@gmail.com.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

***Obrigatório**

Faixa etária: *

- 15 aos 19 anos
- 20 aos 24 anos
- 25 aos 29 anos
- 30 aos 34 anos
- 35 aos 39 anos
- >39 anos

Região onde reside: *

- Norte
- Centro
- Sul
- Região Autónoma Madeira
- Região Autónoma Açores

Qual a sua profissão/ocupação? *

- Estudante
- Trabalhador Independente
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado

Email: *

1- Usa ou não, calções de banho? Se escolher a opção " Não, não uso calções de banho", deve ignorar as próximas perguntas e submeter o questionário através do botão ENVIAR no fim do questionário. *

2- Com que frequência usa calções de banho?

- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Todas as semanas
- Todos os meses do ano
- Só durante os meses de Verão
- Outra:

3- Qual o comprimento que prefere para uns calções de banho?

- Acima do joelho
- Pelo joelho
- Abaixo do joelho
- Outra:

4. Em relação ao sistema de ajuste dos calções na cintura, o que prefere?

- Cordão de aperto
- Velcro
- Ambos
- Outra:

5. Classifique os seguintes atributos dos calções de banho, de acordo com a seguinte escala de importância:

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Cores	<input type="radio"/>				
Qualidade dos materiais	<input type="radio"/>				
Tamanho	<input type="radio"/>				
Tecido	<input type="radio"/>				
Inovação	<input type="radio"/>				
Marca	<input type="radio"/>				
Sustentabilidade	<input type="radio"/>				
Secagem	<input type="radio"/>				
Durabilidade	<input type="radio"/>				
Personalização	<input type="radio"/>				
Bolso impermeável	<input type="radio"/>				
Forro interior	<input type="radio"/>				

6- Indique por ordem de preferência, quais são as suas 3 cores preferidas para uns calções de banho?

	1º	2º	3º
Vermelho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azul claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azul-escuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verde-claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verde-escuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amarelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roxo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Castanho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bordeaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cinzentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- Indique por ordem de preferência, quais são os seus 3 padrões preferidos, para uns calções de banho?

	1º	2º	3º
Liso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riscas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Floral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tribal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- Compra ou não, sempre a mesma marca?

- Sim, compro sempre a mesma marca
 Não, não compro sempre a mesma marca

9- Se compra sempre a mesma marca, indique por favor, qual o nome dessa marca. Se não compra sempre a mesma marca, ignore esta pergunta.

- Quiksilver
 Rip Curl
 Billabong
 Hurley
 Volcom
 Vilebrequin
 Sun Valley
 O'Neill
 Vans
 RVCA
 Von Zipper
 Reef
 DC
 Quebra-Mar
 Springfield
 Pull&Bear
 Massimo Dutti
 Sacoor
 Gant
 Nixon
 Outra:



10- Se compra sempre a mesma marca, indique qual(ais) o(s) motivo(s) que o leva a tomar essa decisão? Se não compra sempre a mesma marca, por favor ignore esta pergunta.

- Cores
- Design
- Qualidade dos materiais
- Notoriedade
- Durabilidade
- Preço
- Personalização
- Inovação
- Secagem
- Outra:

11- Qual é a inovação que gostava de ver nos calções de banho?

100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Anexo 35 – Questionário Direcionado ao Produto

Questionário_Marketing-mix_Calções de Banho**Questionário sobre o Marketing-mix do produto Calções de Banho**

Esta investigação surge no âmbito da criação de um Plano de Negócios, para a Tese de Mestrado de Frederico Batista, aluno do ISCTE Business School. O seguinte questionário tem como objetivos principais, recolher opiniões relacionadas com o Marketing-Mix para o produto - Calções de Banho, ou seja, questões relacionadas com o preço, a distribuição, promoção e produto, no que diz respeito a este artigo.

Caso tenha dúvidas no preenchimento deste questionário, não hesite em me contactar através dos seguintes contactos:

- Frederico Batista;
- Nº de telemóvel: 916348930;
- email: frederico.c.batista@gmail.com.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

1. Dados de Caraterização

Idade:

Concelho:

Ocupação/Profissão:

***2. Com que frequência compra calções de banho?**

- De 3 em 3 meses
- De 6 em 6 meses
- Anualmente
- De 2 em 2 anos
- De 3 em 3 anos
- Outro (especifique)

***3. Aproveita ou não, a época de saldos para comprar calções de banho?**

- Sim, aproveito a época de saldos.
- Não, não aproveito a época de saldos.

***4. Qual o período do ano em que compra calções de banho?**

- Janeiro a Março
- Abril a Junho
- Julho a Setembro
- Outubro a Dezembro

***5. Na sua opinião, qual o sitio ideal para comprar calções de banho?**

- Centro Comercial
- Loja de rua
- Loja de praia
- Feiras
- Eventos de surf
- Sites oficiais de marcas de calções de banho
- Sites de distribuidores de calções de banho
- Outro (especifique)

***6. Habitualmente, quando compra calções de banho, faz a escolha:**

- Sozinho
- Com amigos
- Com a namorada
- Com familiares
- Outro (especifique)





*7. Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 1, por 49,00 euros, tendo em conta as suas caraterísticas?

Sim

Se a sua resposta é Não, indique neste campo, qual o preço que estaria disposta a pagar?



*8. Compraria algum dos Calções de Banho apresentados na Figura 2, por 54,90 euros, tendo em conta as suas caraterísticas?

Sim

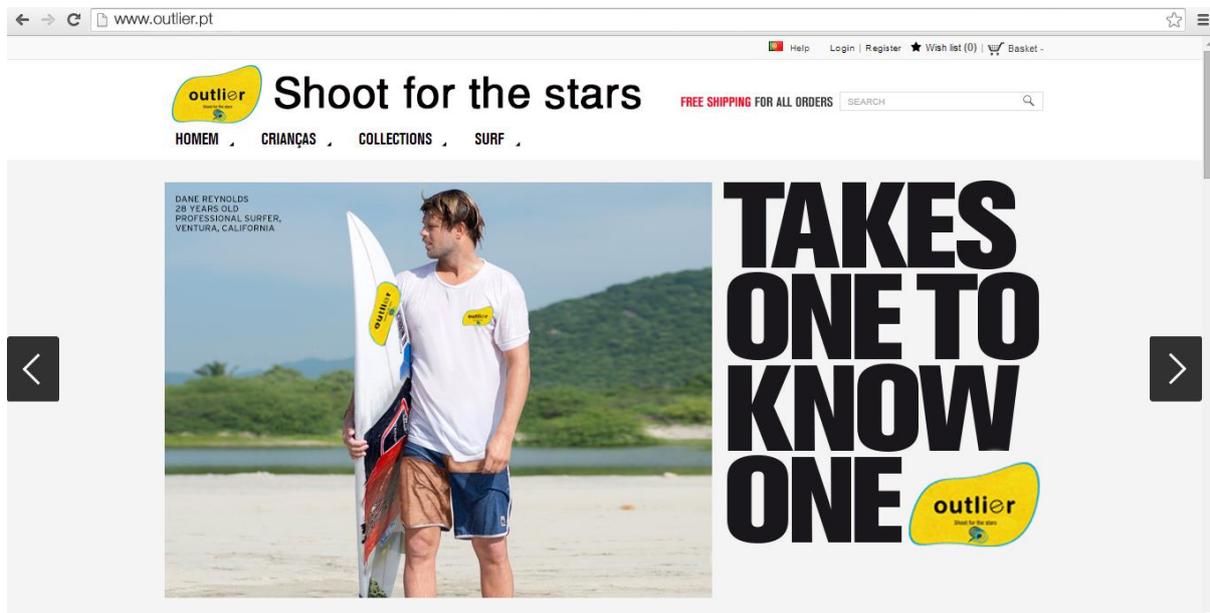
Se a sua resposta é Não, indique neste campo, qual o preço que estaria disposta a pagar?

Concluído

Anexo 36 – Questionário Direcionado à Distribuição, Promoção e Preço

Item	BSC 1	BSC 2	BSC 3	BSC 4
Título da medida	Retorno dos Capitais Próprios	Reclamações de clientes	Prazos de entrega	Formação de colaboradores
Propósito	• Medir a capacidade de a empresa gerar valor a partir dos seus Capitais Próprios	• Avaliar a satisfação com os produtos comercializados pela empresa	• Garantir o cumprimento dos prazos de entrega	• Melhoria contínua dos <i>skills</i> e do investimento na formação a cada colaborador
Relacionado com	• A necessidade de preservar a solidez financeira da empresa	• Garantir a máxima qualidade dos produtos colocados no mercado	• Nível de serviço que a empresa espera prestar aos seus clientes	• Melhorar continuamente a produtividade dos colaboradores garantindo a qualidade na produção
Target	• Ter um ROE médio nos próximos 5 anos superior a 5%	• Ter uma quota de reclamações inferior a 0,5%	• Realizar pelo menos 99,5% das entregas no prazo estabelecido	• Proporcionar um número de horas de formação de pelo menos 120% face ao estabelecido por Lei
Fórmula de cálculo	• $(\text{Resultado líquido do exercício} / \text{Capitais Próprios}) * 100$	• $(\text{N}^\circ \text{ de reclamações de clientes} / \text{N}^\circ \text{ de ordens de encomendas enviadas para clientes}) * 100$	• $(\text{N}^\circ \text{ de entregas dentro do prazo} / \text{Total de entregas}) * 100$	• $(\text{número de horas de formação realizada} / \text{número de horas de formação exigidas por Lei}) * 100$
Frequência	• A ser medido e revisto anualmente	• A ser medido e revisto mensalmente	• A ser medido e revisto mensalmente	• A ser medido e revisto anualmente
Responsável pela medição	• Departamento Financeiro	• Departamento Comercial	• Departamento Comercial	• Departamento de Recursos Humanos
Origem dos dados	• Demonstração de resultados	• Meios disponibilizados pela empresa para reclamações (e.g. <i>e-mail</i> ; livro de reclamações)	• Guias de entrega assinadas pelos clientes	• Folhas de presença em sessões de formação
Quem utiliza a medida	• CEO e Departamento Comercial	• Departamento de Qualidade	• Departamento de Expedição	• Todos os responsáveis de Departamento
O que fazem?	• Monitorizam e asseguram o bom desempenho financeiro da empresa	• Medem a evolução da qualidade dos produtos comercializados	• Medem se os prazos a que se comprometem estão a ser cumpridos	• Promovem o desenvolvimento de competências

Anexo 37 – *Balanced Scorecards*



Anexo 38 – *Sugestão de Site*



Anexo 39 – Sugestão de *Mupi*