



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS DA KSA – *KONDOM SURF ACCESSORIES*

Sara Margarida Sequeira Guerreiro

DEZEMBRO – 2021



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS DA KSA – *KONDOM SURF ACCESSORIES*

Sara Margarida Sequeira Guerreiro

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor Ricardo Figueiredo Belchior

DEZEMBRO – 2021

RESUMO

Com este plano de negócios, pretende-se, não só, demonstrar como se pode adaptar uma ideia e oportunidade à procura e necessidade dos adeptos do surf, como também, dar a conhecer todo o processo metodológico necessário para a conceção de uma marca.

Em termos estruturais, o projeto divide-se em cinco capítulos. No capítulo 1 introduz-se o leitor ao tema abordado. Segue-se o capítulo 2, referente à revisão da literatura, que se divide em três temas chave: (1) revisão histórica dos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor de forma integrada, com o objetivo de rever os principais contributos que têm sido investigados ao longo do tempo; (2) revisão metodológica dos principais modelos estruturais para a criação de um plano de negócios completo, com o propósito de selecionar e adaptar o mais adequado ao projeto proposto; (3) tratando-se de uma marca de surf que reflete um modo de vida próprio, importa compreender a sua essência, por isso, e de forma a introduzir o leitor, é feita uma breve introdução à história e indústria do surf em Portugal. No capítulo 3 apresentam-se os resultados obtidos num pequeno estudo de mercado. No capítulo 4 explica-se de forma exaustiva cada ponto que constitui o modelo conceptual do plano de negócio. Por último, no capítulo 5, procede-se às conclusões finais.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Acessórios de Surf;

ABSTRACT

This business plan is intended not only to demonstrate how an idea and opportunity can be adapted to the demand and needs of surfers, but also to show the entire methodological process required to create a brand from zero.

In terms of its structure, the project is divided in five chapters. Chapter 1 introduces the reader to the topic discussed. Followed by chapter 2, a literature review divided in four key themes: (1) historical review of the concepts of entrepreneurship and entrepreneur in an integrated manner, with the aim of reviewing the main contributions that have been investigated throughout the time; (2) methodological review of the main structural models for the creation of a complete business plan with the purpose of selecting and adapting the most suitable for the proposed project; (3) a brief introduction of the surf history and industry in Portugal. In chapter 3, a small market study is carried on, as well as the analysis of the collected data. In chapter 4, each point that constitutes the conceptual model of the business plan is exhaustively explained. Finally, in chapter 5, we proceed to final conclusions.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Business plan; Surf Accessories.

AGRADECIMENTOS

Nesta fase final dos meus estudos, não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que acompanharam o meu percurso académico ou que, de alguma forma, contribuíram positivamente na sua concretização.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer o apoio e dedicação incansáveis do meu orientador e professor Ricardo Belchior por todos os conhecimentos que me transmitiu, motivação e acompanhamento estes últimos meses. Apesar de já ter a seu cargo cinco dissertações, aceitou o meu projeto com uma enorme disponibilidade e foi, sem dúvida, um elemento fundamental para a concretização do mesmo.

Um forte agradecimento à minha família pelo apoio incondicional e oportunidade de enriquecer o meu percurso académico.

Por último, não poderia deixar de agradecer ao Ildonino e ao Tommy pela ajuda crucial de última hora na revisão do plano financeiro.

GLOSSÁRIO

Bellyboard – prática de surf sem auxílio de uma prancha

Branding – estratégia de gestão da marca

Briefing – ato de dar informações concisas e objetivas sobre uma tarefa a ser executada

Coffin ou Travel tombs – capa que armazena 2 a 4 pranchas com o formato de um caixão

Core Product – produto central da empresa

Crowd – excesso de lotação de surfistas no mar

Deck – parte de trás de uma prancha de surf onde se coloca o pé de forma a não escorregar

E-commerce – refere-se às vendas pela internet, também denominado comércio eletrónico

Giveaways – promoções de marcas que se comprometem a oferecer um prémio via sorteio

Handmade – algo feito à mão

Hoodies – camisola com capuz

Leash – corda de segurança que liga o surfista à prancha

Mainstream – convencional

Nose – parte da frente da prancha com formato bicudo

Personas – representação do cliente ideal

Premium – algo de qualidade maior ou superior

Research design – análise teórica sobre o método que procura entender o processo da sua construção, detalhando as etapas da sua aplicação

Secret spots – lugares frequentados por poucos surfistas

Shortboard – tipo de prancha mais comum e de design mais evoluído

Stand pop up – loja ou exibição transportável de fácil montagem

Startup – empresa inovadora em fase inicial com grande potencial de crescimento

Stock – artigos, produtos ou mercadorias guardadas num armazém para certa finalidade

Surfbag – bolsa de prancha de surf

Surfboard travel bag – bolsa de prancha de surf própria para viajar

Surfcover – capa de prancha de surf

Surfsock – meia de prancha de surf

Targeting – público-alvo que se pretende atingir

Trendy – na moda

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B&B – Bed and Breakfast

B2C – Business-to-Consumer

CANAPOR – Cooperativa para o desenvolvimento do cânhamo

CEO – Chief Executive Officer

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CRM – Customer Relationship Management

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ENI – Empresário em Nome Individual

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

JIT – Just-in-time

MCV – Modelo da Cadeia de Valor de *Porter*

MNC – Modelo de Negócio Canvas

NIF – Número de Identificação Fiscal

SEAT – Sociedade Espanhola de Automóveis de Turismo

SEO – Search Engine Optimizer

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

THC – Tetrahydrocannabinol

VAL – Valor Atual Líquido

UVA – Raios Ultravioleta A

UVB – Raios Ultravioleta B

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação dos preços entre concorrentes.....	13
Tabela 2 – Descrição dos concorrentes diretos.....	14
Tabela 3 – Modelo das 5 forças de <i>Porter</i>	15
Tabela 4 – Análise SWOT.....	17
Tabela 5 – Critérios de segmentação.....	18
Tabela 6 – Tabela de contingência entre a variável capa e a variável design	23
Tabela 7 – Tabela de contingência entre a variável design e a variável preço	23
Tabela 8 – Modelo de negócio canvas.....	27
Tabela 9 – Modelo da cadeia de valor de <i>Porter</i>	28
Tabela 10 – Calendarização para 2021.....	36

ÍNDICE

RESUMO	<i>i</i>
ABSTRACT	<i>ii</i>
AGRADECIMENTOS	<i>iii</i>
GLOSSÁRIO	<i>iv</i>
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	<i>vi</i>
ÍNDICE DE TABELAS	<i>vii</i>
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1 O Empreendedorismo e o Empreendedor	2
2.2 Noção e Modelos de Plano de Negócios	4
2.3 História e Indústria do Surf em Portugal.....	5
3. METODOLOGIA	6
4. PLANO DE NEGÓCIOS	7
4.1 Sumário da Empresa	7
4.2 Descrição do Negócio (Análise Interna)	8
4.2.1 Apresentação da Promotora	8
4.2.2. Apresentação da Ideia e Conceito de Negócio	8
4.2.3 Enquadramento da Oportunidade de Negócio	9
4.2.4 Missão, Visão e Valores	10
4.3 Caracterização do Mercado (Análise externa)	11
4.3.1 Análise Concorrencial	11
4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter	14
4.3.3 Análise SWOT	16
4.4 Marketing	17
4.4.1 Segmentação e <i>Targeting</i>	17
4.4.2 Posicionamento	19
4.4.3 Marketing Mix	19
4.5. Operações	25
4.5.1 Conceção da marca	25
4.5.2 Modelo de Negócio	26
4.5.3 Gestão de Fornecedores e Inventário.....	28
4.6 Projeções Financeiras	30
4.6.1 Pressupostos.....	30

4.6.2	Projeção das Vendas e Volume de Negócios.....	31
4.6.3	Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	32
4.6.4	Fornecimentos e Serviços Externos.....	33
4.6.5	Gastos com o Pessoal.....	33
4.6.6	Necessidades de Fundo Maneio.....	33
4.6.7	Investimento Inicial.....	33
4.6.8	Avaliação do Projeto.....	33
4.7	Análise de Risco.....	34
4.8	Calendarização.....	35
5.	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
	ANEXOS.....	44

1. INTRODUÇÃO

Vivemos numa época de crise devido à pandemia mundial e o mercado atravessa graves dificuldades.

Dizem os especialistas que é nestas alturas que aparecem as boas oportunidades de negócio e, com o surf em expansão, surgem empreendedores que fazem do seu desporto de eleição uma medida de combate à crise.

Surftotal, 2013

Poucos desportos estão a atravessar um momento tão vibrante quanto o surf, com a sua estreia olímpica em 2021. Outrora praticado em pequenas comunidades isoladas, a antiga prática milenar dos havaianos invadiu literalmente todos os corpos aquáticos do mundo, com ondas a serem percorridas nos sítios mais inóspitos e improváveis (Soares et al, 2019). Tal ocorre num momento em que a indústria se vê obrigada a reinventar-se, de modo a sobreviver ao agressivo mercado do retalho desportivo, um olho posto na manutenção da sua essência original, outro nos lucros da massificação do que é simultaneamente obreira e vítima (Soares et al, 2019).

Com este projeto, tenciona-se delinear o caminho necessário para a criação de uma marca desde a identificação da oportunidade de negócio à materialização do produto. Segundo Nijssen, com base no nível de “novidade” de um produto, existem três conceitos distintos: (a) novas versões de produtos existentes; (b) inovações incrementais e (c) inovações radicais. A ideia deste projeto passa por melhorar um produto já existente no mercado, ao qual pode ser aplicada uma abordagem de marketing diferente, uma matéria-prima com potencial e um design disruptivo, de forma a servir um segmento do mercado que pretende algo diferente e que, atualmente, não se revê na oferta existente. É essencial ter um ponto de partida através da definição do problema, de modo a tornar o propósito do estudo o mais claro possível. As perguntas de investigação advêm da revisão de literatura (capítulo 2) e do modelo conceptual (anexo 3), sendo descritas da seguinte forma: (1) Quem são os concorrentes?

(2) Qual o público-alvo da marca? (3) Será que o que se propõe a vender é relevante para o mercado? (4) Os potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo produto? (5) Que atributos e características são desejáveis? (6) Quais os canais de distribuição mais apropriados? (7) Quanto será o investimento inicial necessário para a implementação do plano de negócios? (8) O projeto é economicamente viável?

Em termos de conclusão, o projeto tem como objetivo geral, a estruturação de uma ideia que assente nas linhas tradicionais de um plano de negócios e na realidade global do mercado, de forma a retirar conclusões realistas e viáveis à elaboração de um negócio neste contexto. De modo a facilitar a sua interpretação, os objetivos específicos serão enumerados através da seguinte *bulleted list*:

- Rever a literatura, ou seja, levantamento dos conhecimentos debatidos anteriormente pela comunidade científica em relação ao tema em estudo;
- Definir a estrutura metodológica que vai dar origem ao plano de negócios;
- Definir o desenho de investigação e elaborar um estudo de mercado;
- Explicar o negócio em termos de problema e solução;
- Identificar o público-alvo e concorrentes;
- Definir o marketing mix;
- Estudar os aspetos logísticos, operacionais e financeiros ligados à criação de uma empresa;
- Fundamentar a viabilidade do projeto e determinar a necessidade de investimento inicial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Empreendedorismo e o Empreendedor

No cenário atual, de uma economia globalizada e mudanças rápidas, o desafio permanece em estimular a competitividade, produtividade e sustentabilidade das empresas através de novas formas de pensar e agir apoiadas na inovação.

Global Entrepreneurship Monitor, 2011

Devido a uma diversidade de contextos e motivações, surge a figura do empreendedor e a sua ação, o empreendedorismo. Tanto o empreendedorismo quanto o próprio empreendedor foram caracterizados ao longo do tempo de múltiplas formas e por diversos estudiosos (Murphy et al, 2005). É comum o reconhecimento do empreendedorismo como a criação de um negócio próprio ou de uma nova empresa (IAPMEI, 2021). No entanto, esta definição não é suficiente para explicar este fenómeno. O empreendedorismo assumiu diversas vertentes ao longo do tempo, contemplando inúmeras matérias e perspetivas. As quantidades de definições na literatura são inúmeras (Murphy et al, 2005). O empreendedorismo tem vindo a ser definido não só como uma forma de criar novos negócios, mas também como uma nova forma de pensamento e comportamento (Kirby & Ibraim, 2010). A sua complexidade deve-se às várias definições propostas por pesquisadores de diversos campos que utilizam os princípios das suas próprias áreas de interesse para definir o conceito (Neto, 2019).

No anexo 1, procurou-se apontar os principais estudos desenvolvidos na área de uma forma cronológica dentro do espectro de ilustres teóricos para melhor entendimento do fenómeno. Apesar de existirem várias definições de empreendedorismo, todas revelam aspetos em comum, são estes a iniciativa em criar algo novo, a utilização de mecanismos sociais e económicos de forma criativa que transformam recursos em resultados e a aceitação dos riscos intrínsecos, sejam estes financeiros, sociais ou psicológicos (Dornelas, 2016).

A essência do empreendedorismo está na mudança e “ser empreendedor significa, acima de tudo, possuir o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios” (Baggio & Baggio, 2014, p.27). É com base nesta última definição que se alicerçará o projeto que se propõe. Contudo, da ideia à prática vai uma grande distância. Por norma, a dificuldade não está na definição da ideia de negócio, mas sim na sua implementação (Viseu Empreendedor, 2017). O empreendedor só é considerado empreendedor quando concretiza, e a concretização pode estar à distância de um bom plano de negócios (Sahlam, 2017).

2.2 Noção e Modelos de Plano de Negócios

A implementação de novos negócios não é tarefa fácil e, na maioria das vezes, jovens empresas vão à falência antes de atingirem a maturidade, não conseguindo alcançar o sucesso. Um dos principais motivos é a falta de conhecimento sobre as características da empresa na análise e definição de um plano de negócios inicial (Róbert, 2015). Em poucas palavras e, de acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), “Um Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio”. O exercício de planejar antes de agir permite ao empreendedor testar hipóteses no papel e não em ação. Segundo Balanko-Dickson (2007), um plano de negócios pode ser simplesmente um conjunto de pensamentos ou até apontamentos soltos, que eventualmente se podem tornar num guião orientador para o negócio. Delmar e Shane (2003) defendem que consiste num conjunto de informação organizada acerca de uma ideia de negócio e a explicação de como esta informação será empregue na criação de uma empresa de forma a desenvolver a ideia de negócio. Para estes autores, a atividade de planeamento permite a identificação prévia de problemas e eventuais lacunas na informação sem o comprometimento antecipado de recursos. Já Chwolka e Raith (2011), o principal foco de um Plano de Negócios é uma mais correcta previsão dos *cash flows* futuros, permitindo obter sinais confiáveis relativamente ao futuro da empresa. Embora sejam poucos os estudos que abordam a capacidade de um Plano de Negócios antever, ou não, o sucesso de uma empresa (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya, 2012), é referido, por vários autores (Chwolka & Raith, 2011; Crawford- Lucas, 1992), que a eventualidade de fracasso de uma empresa é minorada quando existe um Plano de Negócios. O sucesso resulta da correcta implementação e ajuste dos recursos e metodologias (Fernández-Guerrero et al., 2012).

Posto isto, é fundamental a adoção de uma metodologia de referência com evidência de sucesso e cimentada no contexto empresarial. Deste modo, foram destacadas no anexo 2, as metodologias desenvolvidas pela consultora internacional Ernest & Young (2001), pela consultora internacional Deloitte & Touche (2003), a desenvolvida pela universidade de Harvard (2007), a

desenvolvida pelo académico Kuratko (2009) e, por fim a desenvolvida pelo IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016).

Embora não exista uma estrutura única para a elaboração de um plano de negócios, este deve proporcionar um entendimento completo do negócio (Dornelas, 2016). Nem todos os planos de negócios seguem precisamente estas metodologias, no entanto, basta estas estarem bem estruturadas, seguirem um caminho lógico e incluírem as informações mais críticas (Brad, 2014). Todos os planos, na sua generalidade, contêm a descrição da oportunidade, do contexto, da gestão, do risco e das recompensas (Harvard, 2007). Independentemente das variações na estrutura, qualquer plano de negócios deve permitir ao empreendedor utilizar a sua criatividade e espírito crítico (Dornelas, 2016). Como tal, não existe a obrigatoriedade de o plano de negócios seguir um modelo pré-determinado, pois compete ao empreendedor definir, através do seu público-alvo, como quer apresentar a informação. Um plano de negócios conjuga alguns elementos, com o acréscimo de novos e a eliminação de outros.

No anexo 3 foi desenvolvido um modelo conceptual adaptado a partir da metodologia de Kuratko que orientará todo o plano. A preferência pela estrutura de Kuratko deve-se à abrangência, atualização e foco nas principais áreas do negócio. Tem ainda como pressuposto base a sustentabilidade do planeta, focando a importância do impacto do negócio para o meio ambiente (Kuratko, 2009), indo de encontro com os valores do projeto.

2.3 História e Indústria do Surf em Portugal

No que respeita à evolução da indústria do surf em Portugal, foi recentemente publicado um artigo interessante na revista online Surftotal (2021) que se procura, seguidamente, sintetizar.

A prática de surf em Portugal só começou a ter expressão a partir da década de 60. No final desta década e, principalmente devido a um artigo na revista Americana, *Surfing Magazine*, sobre as ondas de Sagres que começaram a aparecer com mais frequência grupos de surfistas estrangeiros. Com o passar

do tempo, Portugal foi assumindo a sua vocação natural enquanto referência internacional no surf. Além disso, acontecimentos como a onda gigante da Nazaré, aliados ao facto do nosso País ter uma imensa extensão de costa e condições únicas que permitem surfar o ano inteiro, fizeram com que a costa portuguesa fosse notícia em todo o Mundo.

O surf evoluiu de tal forma que se tornou numa enorme indústria que engloba três vetores: o desporto em si, o turismo que atrai e o comércio que gera (Soares et al, 2019). A indústria do surf há muito que deixou de ser um nicho de mercado, mas nos últimos anos tornou-se um negócio milionário com alto potencial de crescimento, valendo 400 milhões na economia portuguesa (Expresso, 2015). Devido à proliferação de companhias aéreas de baixo custo, os paraísos do surf estão acessíveis a mais pessoas hoje em dia e, como resultado, há uma tendência e um entusiasmo crescentes pelo surf (Observador, 2017).

Atualmente, a indústria do surf apela ao surgimento de marcas pequenas e independentes que materializem a cultura diferenciada e única existente na modalidade, lutando contra a massificação, perda de identidade e interesses corporativos (Observador, 2017); estando os próprios praticantes na linha da frente quanto à constituição de empreendimentos associados.

3. METODOLOGIA

Posteriormente à definição da problemática, objetivos e revisão da literatura, é necessário definir o desenho de investigação que mais se adequa ao que se pretende descobrir. O *research design* é um enquadramento de como se irá responder às perguntas de investigação. Uma vez que se pretende avaliar, de uma forma mais objetiva, a perceção e o grau de aceitação dos potenciais clientes face ao surgimento de uma nova marca, optou-se por seguir uma metodologia qualitativa. Estima-se que esta maior objetividade (da análise quantitativa) possa ajudar a credibilizar o projeto junto de potenciais parceiros e/ou investidores.

Para dar suporte às decisões tomadas foram utilizados dados primários e dados secundários, com origem em diferentes fontes. Os dados secundários foram retirados de jornais, artigos académicos, leituras especializadas, livros, notícias da atualidade de fontes fiáveis, observação direta junto da concorrência. Para a obtenção de dados primários, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário. O questionário foi aplicado no período de 1 de Agosto a 10 de Setembro de 2021, por meio de grupos de surf no Facebook, grupos no WhatsApp e de páginas no Instagram. Para avaliar o instrumento, fez-se a aplicação de um pré-teste a cinco surfistas na última semana de Julho. Deste pré-teste resultou a necessidade de introduzir alterações, tendo a versão final do questionário ficado conforme o anexo 6. A amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência e no total foram recolhidas 100 respostas. Destas, foram anuladas 14 em virtude de diversas incorreções no seu preenchimento, totalizando 85 respostas válidas para uma análise mais precisa.

O questionário é constituído por 6 secções: a secção 1, com cinco questões relativas à prática de surf e dados pessoais; a secção 2, com cinco questões relativas às características, usabilidade e durabilidade de uma capa; a secção 3, com três questões relativas ao valor atribuído a uma capa, a importância do uso de materiais sustentáveis na produção de capas e o cânhamo industrial como alternativa na produção das mesmas; a secção 4, com uma questão relativa ao design do produto; a secção 5 com três questões relativas à compra; e por fim, a secção 6, com seis questões sobre o preço.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário da Empresa

Combinando a paixão pelo surf e por moda, com a vontade de inovar e empreender, bem como com as competências de gestão e marketing da promotora, a KSA é uma marca criada para colmatar a necessidade de personalização que se faz sentir nos produtos e acessórios de surf, em específico, capas para pranchas de surf. O plano de negócios, de acordo com o

indicado na revisão da literatura, é adaptado a partir do processo metodológico defendido por Kuratko (2016). O posicionamento estratégico terá como base a diferenciação e o carácter inovador, possuindo elementos distintos da concorrência. A KSA atuara no mercado do surf, oferecendo ao consumidor produtos e acessórios produzidos em cânhamo industrial. A empresa estará localizada na cidade de Lisboa devido ao grande fluxo de surfistas e por ser de fácil acesso, sendo um local onde se centralizam bastantes praticantes. Temos um público-alvo consideravelmente grande no país, devido à crescente popularização da modalidade. Para a concretização deste projeto são necessários diversos recursos, nomeadamente financeiros. O montante referente ao investimento inicial será de um máximo de 10.000€, estando prevista a apresentação de lucros no final do 1 ano.

4.2 Descrição do Negócio (Análise Interna)

4.2.1 Apresentação da Promotora

O projeto é liderado por Sara Guerreiro, jovem estudante, dinâmica, empreendedora e eclética. Natural do Algarve, o mar sempre fez parte da sua vida. Desde miúda que praticava *bodyboard* e emergiu para o surf em 2014. Sara iniciou o seu percurso académico em 2015, integrando uma licenciatura em Gestão e mais tarde uma pós-graduação em Marketing Digital no Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa. Com o tempo entre estudos, surf e costuras, estagiou na Do It Better, onde se dedicou à Comunicação e Marketing e, uma outra passagem pela SEAT Portugal, onde desempenhou o papel de Assistente de Marketing de Eventos. Atualmente trabalha na área de Operações e Marketing na 8000Kicks, uma *startup* que explora diretamente cânhamo industrial na produção de calçado. Dedicou-se ao mestrado de Marketing, acompanhando o desenvolvimento do seu próprio projeto.

4.2.2. Apresentação da Ideia e Conceito de Negócio

A ideia surgiu após comprar uma *shortboard* em segunda mão em Março de 2020 e da posterior procura por uma capa acessível que tivesse um design divertido. Por seis meses consecutivos foram feitas várias deslocações a lojas

de desporto na área da grande Lisboa na expectativa de encontrar uma capa que satisfizesse as minhas necessidades. Quase me deixei levar pelo desespero e frustração ao pensar comprar uma capa que estava em liquidação na loja oficial da Quiksilver. No entanto, preferi continuar com a prancha desprotegida a ter uma capa aborrecida. As opções *online* eram caras e os designs não me seduziam. A ideia de criar uma marca própria surgiu com este pensamento simples e com a vontade de criar a capa de prancha ideal, feita para aqueles que valorizam a expressividade acima de tudo. Em Setembro de 2020, investi em aulas de costura de modo a entender o processo de fabrico e visualizar a criação do produto. Rapidamente percebi que o conceito *handmade* não era compatível com a aspiração de tornar a marca em algo escalável e de grande dimensão. O objetivo inicial é lançar um único produto e, mais tarde, expandir o portfólio de produtos, encontrando formas de explorar o mercado existente. O conceito gira em torno da sustentabilidade, querendo criar relações proveitosas ao longo de toda a cadeia de valor, para os clientes, os fornecedores, a comunidade envolvente e o meio ambiente. Num mercado competitivo onde a oferta de produtos e serviços relacionados com o mar é tão vasto e rico, a necessidade de evoluir e apresentar um produto inovador e sustentável é essencial. A necessidade de fugir do convencional é atualmente mais uma exigência do que uma opção.

4.2.3 Enquadramento da Oportunidade de Negócio

Perante uma pandemia à escala mundial e com tempo livre em excesso, a criatividade vem à tona e começamos a olhar de forma diferente para o que nos rodeia e a ver oportunidades onde antes não existiam. A criação de uma marca foi uma ideia que surgiu após analisar as ofertas no mercado e verificar a inexistência do produto esperado em lojas físicas. Pelo contrário, existia oferta *online* que se enquadrava no perfil de produto desejado, mas que representava um custo elevado de envio para Portugal.

Dando continuidade ao ponto anterior, a ideia nasce na oportunidade de explorar a ausência de uma marca próxima do cliente com produtos únicos, de qualidade e design criativos. Num mercado de massas que evolui a um ritmo exorbitante e onde se verifica a despersonalização dos produtos junto dos

clientes, existe uma lacuna de capas de prancha de surf que incorporem um design mais customizado e uma matéria-prima diferente e com potencial.

Comprar uma prancha de surf é um grande investimento (caso seja nova, pode custar desde 400€ a 700€), e normalmente, o consumidor quer ver o seu investimento render, neste caso em durabilidade. Importa referir que, a causa mais comum do deterioramento das pranchas de surf é provocada pela exposição prolongada ao sol. Os raios ultravioleta, UVA e UVB, podem fazer com que sua placa delamine. O uso de uma capa limita esse desgaste, pois funciona como um casulo que isola a prancha e cria um pequeno microclima que ajuda a reduzir a temperatura dentro da capa. O cânhamo é a fibra têxtil de ontem e a alternativa ecológica de hoje, não só protege contra os raios nocivos do sol como permite que a capa respire, mantendo a prancha mais fria, deixando entrar o ar e proporcionando um ambiente respirável à prancha (Kymalainen & Sjoberg, 2008). As vantagens são inúmeras.

4.2.4 Missão, Visão e Valores

A missão da KSA é criar uma relação simbiótica entre o surf e o planeta. Pretende-se transmitir a verdadeira essência do surf, oferecendo um produto ecológico e personalizado, indo ao encontro das expectativas dos clientes. A visão reflete o conjunto de intenções e aspirações para o futuro. Desta forma, a visão proposta é: “Ser referência nacional na fabricação e comercialização de acessórios de surf, procurando a constante inovação nos produtos vendidos e atribuindo maior relevância ao cliente e às suas necessidades.” Os valores de uma marca são os princípios e as convicções que motivam a sua existência e justificam a sua forma de ser e funcionar. A marca irá reger-se pelos seguintes valores: (1) Criatividade: os designs serão inspirados pela natureza; (2) Sustentabilidade: valor central da identidade da marca não apenas como forma de se diferenciar dos concorrentes, mas também uma contribuição importante à proteção do planeta. Apostando em materiais sustentáveis, sensibilizamos todos os praticantes da modalidade para a importância da preservação do meio ambiente; (3) Proteção: para além de uma capa atraente no exterior, pretendemos reforçar o interior com uma proteção acolchoada nas zonas propícias a quebras, assim como utilizar uma proteção UV para evitar a cera

derreter e material resistente à água. (4) Conforto: tornar a experiência de transporte mais fácil, focando num design melhorado e ajustado às necessidades dos clientes.

4.3 Caracterização do Mercado (Análise externa)

4.3.1 Análise Concorrencial

A identificação dos concorrentes é crucial não só para perceber de que forma as ações dos outros podem impactar o nosso projeto e negócio, como também conhecer os seus erros e evitar repeti-los no futuro. Os concorrentes são todas as empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes (Kotler, 2000). Dito isto, efetuou-se uma análise concorrencial dos atuais operadores da área que, de alguma forma, poderão comercializar produtos com benefícios semelhantes aos que se pretende oferecer.

O estilo surfista continua a atrair milhões de consumidores, embora divididos pela multiplicidade de opções disponíveis. Para uma imensa fatia desses consumidores, o surf não é só uma prática desportiva, é uma afirmação de identidade que tem sido capitalizada ao máximo. Durante muito tempo, o mercado do surf foi dominado pela Billabong, Quicksilver e Rip Curl. No entanto, nos últimos anos, estas marcas perderam participação de mercado e o potencial de vendas caiu significativamente (The Conversation, 2019). Estas três grandes marcas não focam as suas atividades de marketing no segmento de surfistas, mas tentam atrair uma grande massa de pessoas, mesmo aquelas que nunca surfaram, mas que compram por motivos de tendência. Portanto, eles são percebidos como *mainstream*.

Em Portugal, praticamente não existem marcas nacionais que vendam capas para pranchas de surf. Foram identificadas somente duas concorrentes indiretas, uma situada em Lisboa e outra situada no Porto, que concorrem ao nível de tipo de produto. O Mar Dentro tem uma visão particular do surf como família e uma rede de apoio sustentável. A marca utiliza materiais locais para o fabrico de produtos que respeitem os padrões tradicionais portugueses. O principal produto da marca são as capas de prancha, mas também vendem carteiras, t-shirts e *hoodies*. O processo é todo manual e criado numa antiga

quinta transformada num B&B. Autenticidade, simplicidade e artesanato são palavras que definem o trabalho da marca. Segundo o website da marca, o preço varia entre os 77€ e os 89€. A Flahica é uma marca de aproveitamento de tecidos, principalmente neopreno desperdiçado de fatos de surf que estão no estágio final do ciclo de vida, que se transformam em capas de surf e ganham uma nova vida. A essência da Flahica é reutilizar materiais e cada produto depende do que o cliente precisa. As capas são o produto principal da marca, mas também há capas para portáteis ou telemóveis, carteiras, pantufas, chinelos, sacos e alças para máquinas fotográficas, colchões de ioga e mochilas (Público, 2020). O preço começa nos 85€ para pranchas de pequena dimensão (Observador, 2020).

Relativamente a marcas de outros países que atuam em Portugal devido à sua grande escala de operações, os resultados já são mais numerosos. O foco de comparação está na procura das marcas centrais no mercado de vestuário e acessórios de surf e na posterior filtragem daquelas que produzem e comercializam capas como sendo um evento não exclusivo. Foram identificadas seis marcas de surf que vendem capas em qualquer época do ano, mas que não consideram este produto como o seu *core product*. No entanto, pela sua notoriedade ou baixo custo, facilmente escoam estes acessórios online ou através da revenda em lojas físicas (por exemplo, a Ericeira Surf Shop, a Decathlon ou 58 Surf Shop). Por esta razão e por apenas concorrerem ao nível de tipo de produto, classificam-se como concorrentes indiretos. As marcas foram ordenadas por estatuto e público-alvo.

Tabela 1. Comparação dos Preços entre Concorrentes

Marca concorrente	Surfsock	Surfbag
FCS	47€ - 68€	70€ - 180€
Quiksilver	42€ - 46€	59€ - 86€
Ripcurl	39 €	50€ - 185€
Dakine	37€ - 50€	48€ - 65€
Mar	33€ - 46€	-
Olaian	22€ - 40€	45€ - 65€

Fonte: elaboração própria

A FCS, Quiksilver e Ripcurl são marcas *premium* no mercado do surf e usadas por surfistas profissionais. A Dakine pode ser considerada uma marca de gama média alta. O Mar e a Olaian são marcas mais acessíveis e destinadas a quem começou a aprender a surfar.

Existe um número limitado de marcas de surf que oferecem capas para pranchas de surf no seu portfólio de produtos. E, aquelas que eventualmente exploram este segmento, têm um foco distinto daquele que queremos explorar. Na sua generalidade, estas marcas oferecem capas padrão, convenientes, de qualidade média, design simples, preço variável e material não sustentável. Em termos de conclusão, este mercado específico é pouco explorado e, até ao momento, só foi penetrado por algumas marcas.

Se compararmos as capas disponíveis no mercado, podemos diferenciar dois tipos: meias (*surfsock*) e bolsas (*surfbag*). Existem ainda dois outros tipos de capas para pranchas, mas, como não são relevantes para o estudo nem para o segmento identificado, não são aqui discriminadas detalhadamente – as *surfboard travel bags* e as *travel toms* ou *coffins*. As meias (*surfsocks*) são feitas de malha poliéster e mais baratas. Têm a vantagem de possuir uma maior elasticidade, mas o material é menos resistente a adversidades. Os designs dificilmente diferem de fabricante para fabricante. Na maioria das vezes é utilizado um desenho unicolor ou listrado simples, que lembra uma meia às riscas. As bolsas (*surfbags*) são feitas de materiais mais resistentes, termoplástico, e com um preço mais elevado. Novamente, os designs são muito funcionais e monótonos. A paleta de cores varia do branco, cinzento, azul-escuro ou preto. No anexo 4, estão enumeradas as vantagens e desvantagens destes dois tipos de capa de forma mais detalhada.

Paralelamente, existem outras marcas de menor escala que apesar de não terem presença física no país estão à distância de um clique. Estas marcas aparecem nos primeiros resultados das redes sociais quando se procuram por palavras-chaves (*surfcover*, *surfbag* ou *surfsock*). Na tabela 2, são destacadas as marcas BoardSox e WaveTribe que competem diretamente com a KSA ao nível de cliente desejado, imagem percebida e portfólio de produtos.

Tabela 2. Descrição dos Concorrentes Diretos

Concorrente	Descrição	Proposta de Valor
BoardSox	O aspeto criativo da marca é trazer consciência para a necessidade de todos fazermos pequenas mudanças. O slogan da marca é "protege a tua prancha e protege o nosso oceano". Parte da receita é doada para instituições de caridade parceiras. A marca australiana está empenhada em apoiar causas que apoiem o ambiente e a cultura do surf. Os criadores da marca criaram a marca em 2017 quando perceberam que havia uma lacuna em capas para pranchas de surf feitas de materiais <i>premium</i> e com um aspeto mais divertido.	Resistência à cera e água; Entregas rápidas; Devoluções fáceis; Surfa agora paga mais tarde; Conexão com a comunidade; Colaboração com artistas de surf; Forte durabilidade.
WaveTribe	A missão da WaveTribe é criar uma relação simbiótica entre o desporto e o planeta. Com mais de 10 anos de experiência no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos. Todos os produtos são projetados com materiais da mais alta qualidade possível e em condições éticas de trabalho com parceiros de longa data.	Pioneiros num produto tridimensional: capas de cânhamo, decks de cortiça e leashes plástico reciclado; Recursos gratuitos, guias de viagem, manuais de modelagem de pranchas e recursos de viagens de surf.

Fonte: elaboração própria

Os restantes inúmeros resultados de pesquisa mostram marcas com uma linha de montagem *handmade* com algum sucesso online, mas que a longo prazo não permitem o crescimento exponencial. É também importante referir as maiores lojas online de retalho onde se pode comprar de tudo e capas de prancha não são exceção. Destacam-se a Amazon, a Ali Express e a Etsy.

4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter

Michael Porter (1980) sistematizou um modelo que conjuga cinco forças competitivas na análise do grau de competitividade, atratividade e viabilidade de um determinado setor de atividade. Esta ferramenta auxilia na determinação do melhor posicionamento estratégico de uma organização face aos seus atuais concorrentes. É importante refletir a competitividade subjacente ao mercado de vestuário e acessórios de surf através da elaboração do modelo das 5 Forças de Porter. A tabela 3 pretende sintetizar os dados sobre a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, existência de produtos substitutos e ameaça de novos concorrentes.

Tabela 3. Modelo das 5 forças de *Porter*

Força	Nível	Fatores
Poder de Negociação dos Clientes	Baixa Média	Como existem poucos concorrentes e muitos clientes disponíveis, o poder dos clientes será baixo, já que existem muitos outros clientes alternativos. No entanto, devido ao grau de conectividade e globalização atual, o posicionamento geográfico não é mais um limitante para o negócio. Assim, as fronteiras diminuíram, fazendo com que o poder de negociação dos clientes seja maior, já que ele tem mais opções no mercado.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Média Alta	A maioria das grandes empresas de surf compra os seus produtos de produtores de países pouco desenvolvidos de forma a alavancar os preços. Os fornecedores são facilmente substituíveis. No entanto, a matéria-prima que a KSA pretende importar, leva a que o poder do fornecedor seja consideravelmente maior devido à dependência de recursos sustentáveis e pouco explorados para a produção. De modo a evitar que a marca seja prejudicada com o aumento dos preços praticados pelos fornecedores ou falhas ao nível de incumprimentos e atrasos, esta estabelecerá uma relação forte e de maior compromisso.
Existência de Produtos Substitutos	Baixa Média	Este cenário verifica-se porque os produtos possuem características e fins muito semelhantes, mesmo na ocorrência de formatos, materiais e designs diferentes. Como o mercado do surf é um mercado maduro, mas em crescimento, a entrada de novos substitutos é considerada baixa média. Para combater a existência de produtos substitutos é fundamental um posicionamento de mercado excepcional e oferecer características diferenciadoras que resultem numa proposta de valor única. O segredo passa por encontrar o equilíbrio entre a qualidade percebida e o preço do produto.
Nível de Rivalidade entre Concorrentes	Baixa Média	A concentração e número de concorrentes não é elevada. No entanto, o aspeto que pode despertar um grau de rivalidade maior reside no crescimento exponencial do setor. O preço de compra também é um fator importante que afeta os consumidores, criando uma competição natural entre fabricantes.
Entrada de Novos Concorrentes	Média Alta	Ao analisar esta ameaça, há que ter em consideração o crescimento do segmento de mercado, lucratividade do setor e a diferenciação do nosso produto em relação ao dos concorrentes. O surf é um mercado crescente, atrativo e de fácil entrada devido às reduzidas barreiras. Estes são pontos suficientemente fortes para realçar a ameaça de o aparecimento de novos concorrentes. No entanto, existe um enorme obstáculo à entrada, a fidelização dos consumidores às marcas existentes. A KSA, enquanto nova marca, precisa reagir às tendências de mercado existentes, aos hábitos de compra dos consumidores e tentar quebrar o seu compromisso com as marcas existentes.

Fonte: elaboração própria

4.3.3 Análise SWOT

A fim de estabelecer uma estratégia forte, a KSA precisa de aproveitar oportunidades emergentes e combater possíveis ameaças no meio envolvente, beneficiando ao máximo dos seus pontos fortes e minimizando os seus pontos fracos. A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico que possibilita a identificação e análise desses elementos a fim de criar uma base sólida para o processo de formulação de um negócio (Kotler & Armstrong, 2012).

Na tabela 4, estão listados os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que podem surgir e ter impacto direto no projeto.

Tabela 4. Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
Novos hábitos de consumo sustentáveis e preferências ecológicas; Valorização dos produtos produzidos em Portugal; Poder económico alto dos consumidores; Crescimento do nº de praticantes de surf; Aumento do número de compras efetuadas online; Consumidores insatisfeitos com a oferta atual; Existência de poucas marcas nacionais; Inexistência de marcas que utilizem o cânhamo neste segmento de mercado; Possibilidade de diversificação do portfólio de produtos, por exemplo ponchos.	Crise económica dificulta o acesso ao crédito no que concerne à abertura de novos projetos; Conjuntura política, social e económica instável; Pandemia mundial; Mercado competitivo dominado pelas grandes marcas; Baixas barreiras à entrada; Distribuição inicial limitada.
Forças	Fraquezas
Conceito inovador; Produto sustentável; Único fornecedor em Portugal; Familiarização do desporto; Forte motivação pessoal.	Falta de notoriedade da marca; Recursos iniciais reduzidos; Dependência externa de serviços especializados; Know-how reduzido ao nível do design.

Fonte: elaboração própria

4.4 Marketing

4.4.1 Segmentação e *Targeting*

A segmentação exclui mercados que são inadequados ou inacessíveis a um determinado produto através da sua repartição em grupos de clientes com as mesmas necessidades, características e comportamentos de consumo semelhantes (Kotler, 2012). O objetivo é concentrar os esforços de marketing em indivíduos com potencial comercial e evitar investimentos sem valor. Ao dividir o mercado total em grupos de clientes potenciais é possível traçar o perfil mais propenso a responder de forma positiva à estratégia de marketing delineada. O produto é dirigido ao consumidor final, mercado *business-to-consumer* (B2C). Existem 4 critérios de segmentação: critério geográfico, critério psicográfico, critério demográfico e critério comportamental (Kotler & Armstrong, 2012). O presente estudo considera estes critérios estando os mesmos detalhados na tabela 5.

Tabela 5. Critérios de Segmentação

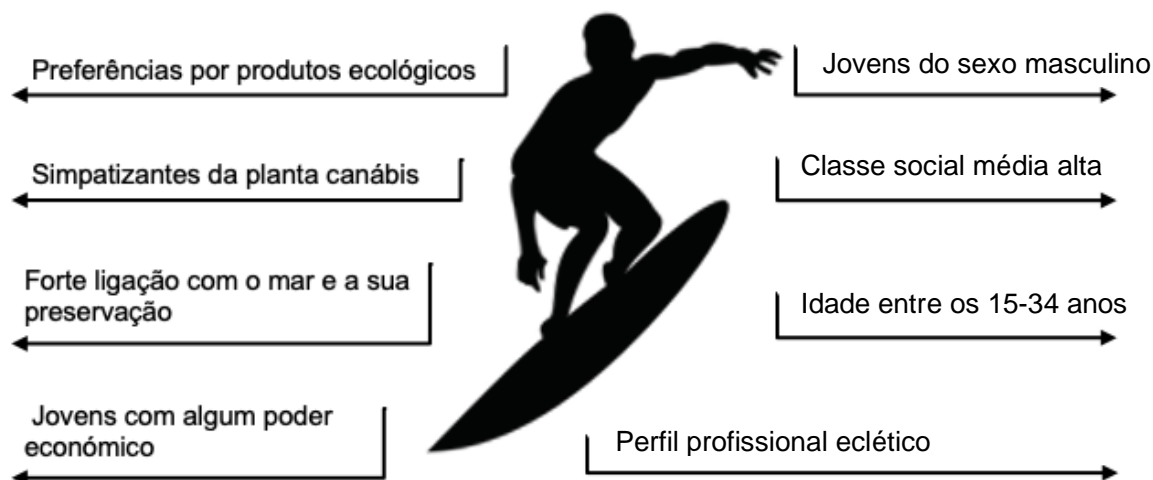
Critério de Segmentação	Descrição
Critério Geográfico	Como o próprio nome indica, a segmentação geográfica agrupa pessoas de acordo com a sua localização;
	Pretende-se atingir, essencialmente, pessoas que vivam perto da costa, pois serão os mais propícios à prática de surf e conseqüentemente os mais propícios a adquirir o nosso produto.
Critério Psicográfico	A segmentação psicográfica inclui o estilo de vida, os interesses, as crenças, os valores e as atitudes das pessoas (Kotler, 2012). Apesar de serem características subjetivas, são possíveis de ser identificadas;
	O desporto abrange uma grande variedade de indivíduos e formações. Empresários, administradores, engenheiros, técnicos, professores e outras profissões, mostrando um perfil eclético;
	A individualidade do desporto faz gerar uma independência, onde a evolução depende exclusivamente do praticante. O surf vai além do amor às ondas, é um estilo de vida e um estilo próprio de personalidade. Tem que se ser bastante confiante e determinado para praticar surf, conhecer os seus limites e aqueles impostos pelo mar;
	O surf e o ato de viajar são dois comportamentos que estão interligados, principalmente devido à crença partilha entre a comunidade pela procura constante da onda perfeita (Young, 1983);
	A preocupação com o meio ambiente, particularmente dos oceanos, faz parte de ser surfista, uma vez que dependem diretamente deste elemento para a sua prática (Roque, 2010).

Critério Demográfico	Segundo um estudo do Obsurf, o perfil do surfista português apresenta as seguintes características: são maioritariamente homens, jovens, com idades entre os 15 e os 34 anos, solteiros, com a escolaridade mínima obrigatória e um rendimento mensal acima da média, entre os 1.500 e os 3.000 euros (Visão, 2018).
Critério Comportamental	<p>Esse tipo de segmentação divide a população com base no seu comportamento, uso e padrão de tomada de decisão em relação ao consumo de bens (Kotler, 2012).</p> <p>A motivação de compra foca-se na importância dada à sustentabilidade como uma das suas prioridades e não apenas como questões estéticas ou de aparência.</p> <p>A ocasião de compra classifica-se como sendo única ou distante no tempo, pois o produto tem uma durabilidade considerada de longo-prazo.</p>

Fonte: elaboração própria

Estabelecer parâmetros para definir quem pode ser considerado surfista não é um processo linear. O mais lógico seria reunir o número de inscritos nas federações de todos os países, mas isto, certamente, iria resultar num retrato muito pálido da realidade. A maioria dos surfistas não é federado e, portanto, surgem várias perguntas que tornam a definição de um critério uma missão impossível. Quem comprou uma prancha, mesmo que esteja parada no quarto, é surfista? Quem entra no mar apenas no Verão é surfista? Só quem faz surf, pelo menos, uma vez por mês é surfista? (Surftotal, 2018). Apesar de não existir um critério que defina o surfista, devido à sua complexidade, incerteza e polémica, podemos definir um perfil desejado tendo em conta as características apresentadas na Figura 1.

Figura 1. Perfil de cliente desejado



Fonte: elaboração própria

4.4.2 Posicionamento

Posicionar uma marca significa enfatizar as características que a tornam diferente dos seus concorrentes e atraente para o público-alvo em questão (Kotler, 2012). A essência do posicionamento está em alcançar o equilíbrio entre o que a marca é e o que ela poderia ser, através da criação de uma proposição de valor focada no cliente.

Mais que uma moda ou oportunidade, a KSA tem um propósito simples, autêntico e consciente. O grande objetivo da marca é reestruturar a oferta e oferecer alternativas caracterizadas pela sua originalidade no design e no material. Tudo isto com uma grande consciência ambiental, ecológica e de responsabilidade social. Essencialmente, procuram ser o reflexo de quem as usa. A nova solução de negócio ambiciona posicionar-se na mente dos clientes como a solução ideal ao design neutro disponível no mercado e ser percebida como uma marca à base de cânhamo com uma personalidade jovem e *trendy*. Pretende ocupar uma posição forte, beneficiando do facto de ser pioneiro no mercado geográfico onde irá atuar, Portugal.

4.4.3 Marketing Mix

Segundo Jerome McCarthy (1960), o conceito de Marketing Mix tem por base quatro variáveis cruciais na estratégia de comercialização de um produto. Estes quatro pilares — Produto, Preço, Distribuição e Promoção — devem ser usados articuladamente de modo que, em conjunto, possibilitem atingir os objetivos de marketing.

Num contexto económico cada vez mais competitivo, a inovação do produto, isto é, a investigação, o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos é essencial para a conservação e conquista de mercado. Os 4P's envolvem várias decisões de modo a decidir o que oferecer ao cliente. Estes foram definidos através da análise dos dados recolhidos no questionário cima.

Produto

O tamanho de pranchas mais comum entre os inquiridos são 5'6, 5'8, 6'0 e 6'4 (pés e polegadas, respetivamente). É necessário incorporar este *feedback* na determinação do tamanho a manufaturar. Como o cânhamo é um material flexível, permite a criação de uma capa versátil a nível de tamanhos. Por exemplo, uma capa 6'0 é adaptável a tamanhos entre o intervalo 5'8 a 6'2.

Dos 90% de inquiridos que possuem prancha própria, 52.7% possuem uma bolsa (*surfbag*), 11% possui uma meia (*surfsock*), 29.3% possuem ambas (conceitos definidos no ponto 4.3.1) e 7% dos inquiridos não possui uma capa (6/85*100%). No entanto, 73.6% dão preferência pela bolsa (*surfbag*). Dos 73.7% que não têm prancha própria, mas que colocam a possibilidade em adquirir, 85% não tem preferência por um tipo de capa em particular. Podendo concluir, que o uso de capa e a preferência por um determinado tipo de capa só é observável em inquiridos com prancha própria e não nos inquiridos que usam pranchas de terceiros.

Relativamente à durabilidade de uma capa, os inquiridos indicaram com maior frequência as seguintes durabilidades (por ordem decrescente): 24 meses (20.9%), 12 meses (11%), 60 meses (8.8%), 120 meses (5.5%) e 36 meses (5.5%). Foram identificadas algumas respostas (“desde sempre”, “mais de 20 anos) de inquiridos com idade superior a 45 anos que de certa forma fugiram à questão, mas que de alguma forma existe um paralelismo na resposta. A dissonância na resposta está presente no facto dos inquiridos indicarem a durabilidade das suas próprias capas em vez de responderem uma estimativa da durabilidade de uma capa.

O uso de capa é foi classificado como de “extrema importância” para 50% dos inquiridos. Na abordagem de materiais sustentáveis e alternativos para a confeção de capas, 41.2% dos inquiridos responderam que havia “grande probabilidade” de adquirirem as mesmas e 53.6% responderam “alguma probabilidade”. Esta tendência é observável constantemente na época em que vivemos e abre caminho para novas marcas entrarem no mercado com um posicionamento mais sustentável.

O interesse no cultivo e uso da planta de cânhamo tem vindo a aumentar devido às suas vantagens ecológicas e a panóplia de aplicações, passando pela

alimentação, cosmética, têxteis, combustíveis e até aos materiais de construção (Fernandes, 2010). Quase todas as partes da planta do cânhamo podem ser utilizadas. No entanto, uma das razões que tem dificultado a utilização deste material é o seu preço, sendo mais elevado em comparação com outros materiais sustentáveis. Através da pergunta aberta, constatou-se que os inquiridos têm uma opinião positiva face ao surgimento deste novo produto, tendo cativado a atenção pelo novo conceito e o uso do cânhamo no processo de produção. Algumas das respostas: “Acho ótimo sem qualquer restrição. É uma planta, natural e com fibras resistentes”, “É positivo. Quanto menos poluente e mais sustentável melhor.”, “Tudo o que é feito com erva é bom”.

Relativamente ao design da capa, por ordem de preferência, os inquiridos optaram pelas seguintes opções: 44.8% capas simples multicolor, 36.5% capas simples unicolor e 18.8% capas de padrões e designs diferentes. Ou seja, os inquiridos preferem a simplicidade ao customizado. Por um lado, podemos observar que existe lugar para uma estratégia de foco, por outro, poderá existir uma influência indireta na perceção de designs padronizados estarem associados a um preço mais elevado.

Relativamente aos aspetos mais valorizados numa marca, os inquiridos ordenaram de forma decrescente de importância os seguintes aspetos: (1) identidade ou personalidade, (2) nome, (3) perfil de utilizadores e (4) logótipo. Definir a personalidade ou identidade da marca engloba também definir um nome, um logótipo e outros aspetos que constituem uma estratégia de *branding*. O objetivo é criar uma identificação com o consumidor, ou seja, fazer com que o público-alvo se identifique com a marca e o produto; criando uma maior proximidade com o público, humanizando as relações de consumo e fortalecendo o relacionamento entre a marca e o cliente.

Preço

Na última secção do questionário, os inquiridos foram questionados sobre qual seria o preço máximo que estariam dispostos a pagar por uma capa feita de cânhamo. Foram feitas seis combinações entre a variável design (simples unicolor, simples multicolor e padrões diferentes) e a variável capa (meia e

bolsa). O preço é sempre um assunto muito delicado, sendo o que muitas vezes impede alguns consumidores de adquirirem certos produtos pela incapacidade financeira. Existe uma grande variação de preços nas respostas dadas, impossibilitando uma conclusão concreta. Por isso, a informação pertinente foi organizada em tabelas de contingência de forma a registar algumas observações independentes e analisar a existência de uma possível associação.

Tabela 6. Tabela de Contingência entre a variável capa e a variável design

Design X Capa	Preferência p/ capa simples unicolor (28)	Preferência p/ capa simples multicolor (40)	Preferência p/ capa com padrões diferentes (16)
Preferência p/ bolsa (57)	20	28	9
Preferência p/ meia (15)	8	5	2

Fonte: elaboração própria

Tabela 7. Tabela de Contingência entre a variável design e a variável preço

Design X Preço	Capa simples unicolor	Capa simples multicolor	Capa com padrões diferentes
Disposição em pagar um valor igual ou acima de 15€ por uma meia	83	81	83
Disposição em pagar um valor igual ou acima de 60€ por uma bolsa	47	46	50

Fonte: elaboração própria

Estimou-se que o custo de produção de uma meia (*surfsock*) e de uma bolsa (*surfbag*) é 10€ e 40€, respetivamente (valores justificados no ponto 4.6.3). Adicionando uma margem de 50%, os valores aumentam para 15€ (10*1.5) e 60€ (40*1.5). A disposição em pagar um valor igual ou acima destes permite à empreendedora alcançar o posicionamento pretendido e a criação de lucro.

Os números acima informam quantos elementos da amostra estão predispostos a aceitar o preço pelo qual se poderá vender os produtos. Podemos retirar as seguintes conclusões e formular as seguintes premissas a partir das Tabela 6 e 7:

- Os inquiridos têm preferência por bolsas (*surfbags*) (57 vs. 15);
- Os inquiridos têm preferência por designs simples (68 vs. 16);
- Os inquiridos que têm preferência por bolsas preferem designs simples (48 vs. 9);
- Pelo menos 95.29% dos inquiridos ($81/85 \cdot 100\%$) estão dispostos a pagar um valor igual ou acima de 15€ por uma meia (*surfsock*);
- Pelo menos 54.12% dos inquiridos ($46/85 \cdot 100\%$) estão dispostos a pagar um valor igual ou acima de 60€ por uma bolsa (*surfbag*);
- Existe um pequeno segmento na amostra com preferência por meias (*surfsocks*);
- Existe um pequeno segmento na amostra com preferência por designs diferentes e com padrões;
- Estas últimas duas premissas podem constituir um possível nicho de mercado.

De forma sumária, a ideia de negócio surgiu pela impossibilidade de encontrar uma capa, especificamente do tipo meia (*surfsock*), com padrões divertidos (tópico aprofundado no ponto 4.2.2). Considero-me parte de um nicho de mercado cuja necessidade é pouco explorada comercialmente. Pela análise dos dados, existe uma pequena fração de inquiridos cuja preferência também retrata essa necessidade. Apenas 17.65% ($100 \cdot 15/85$) dos inquiridos preferem meias (*surfsocks*) e 18.82% ($100 \cdot 16/85$) um design diferente com padrões. Dito isto, a estratégia competitiva será de nicho ou foco. Esta estratégia consiste na identificação de um pequeno grupo de pessoas com necessidades particulares que, quando explorados devidamente, podem representar uma vantagem competitiva para a marca. Estes valores podem ser refletidos na população surfista, por exemplo, se existem 70.000 surfistas regulares em Portugal, podemos atingir cerca de 12.600 potenciais clientes.

Distribuição

A plataforma de monetização idealizada tem por base o *e-commerce*, não só porque as lojas requerem uma margem que inviabiliza qualquer lucro inicial, mas também porque alocar parte do investimento numa loja online tem um valor significativamente mais baixo do que uma loja física. Além disso, seria lançado um único produto o que não justifica abrir uma loja. Através da pergunta sobre quais os locais mais convenientes na compra de acessórios de surf, a ordem de favoritismo foi a seguinte: (66.7%) loja física de surf, (25%) loja online de surf, (6.3%) website da própria marca. Os resultados desta análise não coincidem com a ideia inicialmente pensada, abrindo portas para uma nova estratégia omnicanal.

No momento da compra de uma capa de surf, os inquiridos identificaram a seguinte ordem decrescente de importância: (1) material, (2) preço, (3) design e (4) marca. O material é, portanto, o fator mais relevante no momento da compra e a marca o fator menos relevante. Na análise da pergunta aberta, os inquiridos demonstraram um entusiasmo positivo face ao material mencionado. Existe a potencialidade de converter o material no foco da proposta de valor em detrimento do design como se tinha inicialmente idealizado.

Promoção

A promoção envolve qualquer ação com o intuito de divulgar ou comunicar um produto e atrair o público-alvo (Kotler, 2012). Refere-se às estratégias para estimular a procura do produto junto dos consumidores. Para o sucesso do negócio, não basta ser inovador ou ter preços competitivos, é necessário que o mesmo seja comunicado de uma forma adequada para conseguir chegar ao público-alvo. Tendo em conta que a marca é nova e, portanto, desconhecida entre o público, a comunicação inicial será fundamental. Construir uma boa reputação e fidelidade à marca por meio de boas relações e comunicação com o cliente é extremamente importante para o sucesso. Existem duas estratégias de marketing aplicadas à comunicação de um negócio, a estratégia *push* e a estratégia *pull*. Colocado em termos simples, a estratégia *push* tem por objetivo

empurrar os produtos em direção ao cliente, pelo contrário, a estratégia *pull* tem por objetivo puxar o consumidor em direção aos produtos (Kotler, 2012).

No enquadramento de uma estratégia *pull*, as ações da KSA serão desenvolvidas através da criação de notoriedade junto dos consumidores para que sejam estes a ditar os ritmos de produção e as necessidades de reposição de produtos. Esta estratégia passa pela construção de uma imagem atraente através das oito áreas de atuação (no anexo 7) com objetivos que se complementam numa estratégia única de comunicação da marca.

4.5. Operações

4.5.1 Conceção da marca

Estrutura Legal

Para que seja possível a implementação deste projeto é necessário que sejam cumpridos todos os requisitos legais e operacionais. Para além de questões relacionadas com investimento e com a definição do próprio plano de negócio, é importante definir a forma jurídica da empresa. A opção por um determinado estatuto jurídico vai determinar o modelo de funcionamento desde o arranque e tem implicações tanto para o empreendedor como para o futuro negócio.

Tendo em conta o tipo de projeto e a atividade que se pretende desenvolver, a opção pela forma jurídica Empresário em Nome Individual (ENI) é a mais indicada a adotar. Esta é a forma jurídica mais simples e adequada para iniciar um pequeno negócio, na medida em que o empresário não precisa de capital para iniciar a atividade nem de contabilidade organizada (ISS, 2020). O ENI é um trabalhador independente que abre uma atividade empresarial ou profissional em nome próprio e associada ao seu número de identificação fiscal (NIF). Por norma, estas empresas são mais direcionadas para pequenos negócios, tendo um investimento reduzido e de baixo risco (Jornal Económico, 2020). No anexo 5 foram descritas as características da forma jurídica ENI de forma mais detalhada.

Segundo consta no Guia Prático do Novo Regime dos Trabalhadores Independentes (ISS, 2020), para iniciar atividade como ENI basta preencher a declaração de início de atividade nas Finanças e o formulário de trabalhador independente na Segurança Social. Para além da definição da forma jurídica, será necessário registar o logótipo e a marca. O registo é a única forma legal de proteger uma marca, um logótipo ou outros elementos distintivos do negócio de serem usados sem autorização do titular. Estes serão registados, a nível nacional, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), entidade responsável por registar e proteger os direitos de propriedade industrial sobre marcas, patentes e designs em Portugal.

4.5.2 Modelo de Negócio

No contexto do projeto, existe um único empreendedor responsável. Logo, convém que este faça uma correta distribuição do tempo para poder assumir todas as funções que acarreta a sua condição, bem como recolher toda a informação necessária para poder dar resposta a todas as exigências que essas funções implicam. Para isso, o presente plano de negócios será complementado e apoiado segundo o Modelo de Negócio Canvas (MNC), e o Modelo da Cadeia de Valor de Porter (MCV). Estes são modelos largamente difundidos e testados pelo mercado, que funcionam como mapas visuais, proporcionando uma boa compreensão do negócio em análise. Ambos bastante utilizados por empreendedores, pela sua complementaridade, simplicidade e transparência.

O MNC é uma ferramenta de gestão estratégica que permite, de uma forma simples, decompor uma ideia de negócio em todas as suas partes fundamentais (Osterwalder & Pigneur, 2010). De acordo com os autores, o MNC é composto por nove dimensões que constituem os três pilares fundamentais para a definição de um modelo de negócios: (1) criação de valor; (2) entrega de valor; e (3) captura de valor.

Tabela 8. Modelo de Negócio Canvas

PARCEIROS	ATIVIDADES	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTE	CLIENTES
Fabricantes de artigos desportivos; fornecedores de matéria-prima; transportadora.	Assegurar stock; enviar encomendas; estabelecer parcerias; esforços de marketing; obter feedback de clientes.	Incorporação de um material (cânhamo industrial) sustentável em capas de pranchas de surf, resistente e com uma qualidade superior aos materiais atualmente usados neste tipo de produtos; designs criativos, divertidos e customizados.	Customer Relationship Management (CRM); redes sociais; website.	Surfistas; simpatizantes da planta cânabis; preferência por produtos ecológicos; forte ligação com o mar e a sua preservação; jovens com algum poder económico; idade entre os 15 e os 34 anos; jovens do sexo masculino; perfil profissional eclético.
	RECURSOS Cânhamo industrial; marca; canais de produção, distribuição e comunicação.		CANAIS Website; redes sociais; lojas físicas; eventos.	
DESPESAS			RECEITAS	
Investimento inicial; fornecimento e serviços externos.			Comissão de vendas de parcerias; volume de vendas.	

Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, o MCV decompõe as atividades de relevância para o negócio em atividades primárias e atividades de suporte, de forma a identificar o verdadeiro custo de cada atividade, bem como uma maior compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final (Porter, 1980).

Tabela 9. Modelo da Cadeia de valor de Porter

ATIVIDADE DE SUPORTE	Infraestrutura	Instalações próprias; armazéns dos fornecedores; servidor de website.		
	Gestão de RH	Serviços externos.		
	Desenvolvimento tecnológico	Projeto desenvolvido tendo em conta o meio ambiente; inclusão de uma nova matéria-prima no processo de fabrico.		
	Aquisição e compras	Negociação com os fornecedores para a obtenção do melhor preço e qualidade.		
Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e vendas	Serviços
Pedido e receção de matéria-prima; controlo e gestão de stock.	Confeção do produto; armazenamento e stock de produtos finais; atualização do website; esforços de marketing.	Entrega do produto final ao promotor; envio do produto ao cliente via transportadora.	Website; redes sociais; influenciadores; parcerias; relações públicas; promoções.	Período de garantia; suporte ao cliente.
ATIVIDADES PRIMÁRIAS				

Fonte: elaboração própria

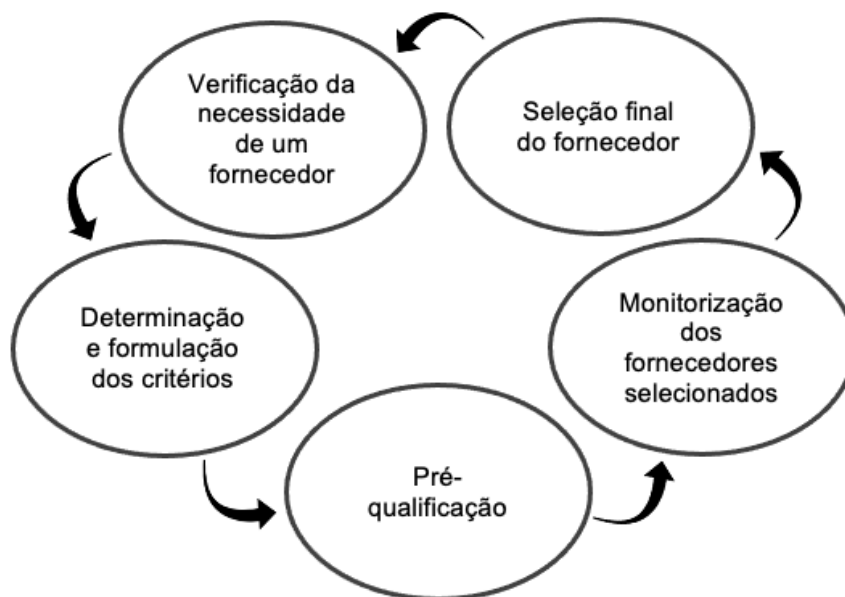
Seguindo a ordem das atividades primárias, a produção está assente num mix de fornecedores que asseguram os materiais base, a qualidade dos mesmos e a confeção do produto final. No que diz respeito ao cânhamo industrial, tendo em conta a inexistência de fornecedores nacionais que disponibilizem esta matéria-prima, o mesmo será importado de fornecedores internacionais. Considerando o distanciamento geográfico entre os responsáveis pelas duas fases de produção (disponibilização do material e incorporação do material), torna-se crucial a otimização e gestão do tempo. Relativamente às operações, o ciclo de produção de uma unidade é estimado em 2 horas, onde 0.5 horas correspondem à moldagem do produto, 1 hora ao trabalho de corte e coze e 0.5 horas de acabamento. Quanto à impressão do design em material de cânhamo, tendo em conta que é um material peculiar, esta será desempenhada por uma empresa externa especializada. Após término do ciclo de produção, a logística de saída é assegurada pelo fornecedor final que deverá entregar o material nas instalações definidas pela promotora. O pedido e envio de encomendas é processado no próprio website ou manualmente pela promotora, que criará as respetivas guias de envio e a atualização do stock disponível. É essencial a parceria com uma rede de distribuição que efetue o levantamento das encomendas e faça o respetivo transporte ao cliente final. Em paralelo, serão postas em práticas estratégias de marketing de forma a promover um maior estímulo de compra nos clientes. Estas estão detalhadas no ponto 4.4.3. O serviço pós-venda, igualmente inserido numa natureza de marketing, permite concluir eficientemente o processo de venda e transpor maior importância ao cliente. O apoio ao cliente poderá ser feito via email ou redes sociais com a promessa de resposta no máximo até 24 horas.

4.5.3 Gestão de Fornecedores e Inventário

A gestão de fornecedores está diretamente relacionada com a gestão de inventário. O fornecedor não é apenas o responsável pela transformação da matéria-prima no produto final. Enquanto parceiros de negócio, o desempenho do fornecedor interfere diretamente na atividade da empresa, ou seja, o valor do

seu serviço influencia o valor do nosso produto (Slack et al, 1997). De forma a evitar a dependência de um único fornecedor, é importante refletir sobre o estabelecimento de mais do que uma relação comercial. É necessário fazer um processo de seleção para garantir que o fornecedor escolhido é o melhor para fornecer o produto desejado. Diversos autores consideram diferentes números de fases para a seleção de fornecedores. No contexto deste projeto, adotou-se a metodologia de Boer (2003), que considera as seguintes fases no processo de seleção de fornecedores apresentadas na Figura 2.

Figura 2. Processo de seleção de fornecedores



Fonte: adaptado de Boer (2003)

O inventário é um dos maiores ativos que uma empresa possui e, portanto, é fundamental ter uma visão clara dos materiais desde a receção inicial até à data de expedição. Ter mais stock disponível do que necessário acarreta um custo de oportunidade, assim como a falta dele. Excesso de stock significa capital de exploração imobilizado em inventário que poderia ser utilizado para outras finalidades. Por outro lado, stock insuficiente resulta em perda de negócio e clientes. Dito isto, uma gestão de inventário eficiente é fundamental para evitar stocks desnecessários e custos adicionais. Segundo Slack (1997), a gestão de

inventário passa pelo acompanhamento, manuseamento e gestão de materiais em stock. Neste projeto será aplicada uma política *Just-in-Time*. Segundo o autor, esta metodologia procura a precisão e otimização na cadeia de produção ajustando as operações de acordo com o nível de procura, ou seja, consiste na criação de um novo stock de produtos conforme vão sendo necessários para venda. Esta estratégia de gestão vai de encontro aos valores da marca que prima pela sustentabilidade e abomina desperdícios.

4.6 Projeções Financeiras

A projeção financeira pretende estudar a viabilidade financeira do projeto e mensurar o retorno que o investidor poderá obter. Foi realizado um plano financeiro para a comercialização de capas para pranchas de surf. De modo a verificar a viabilidade do projeto, é necessário recorrer à análise de alguns indicadores económico-financeiros que permitem a tomada de decisão sobre a realização ou não do projeto. Foram efetuados vários cálculos com o intuito final de calcular o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de retorno (TIR) e o período estimado para que o investimento se transforme em retorno (Payback).

Seguindo o modelo de análise financeira proposto pelo IAPMEI (2016), sistematizamos aqui os pressupostos e as projeções financeiras previstas para os primeiros cinco anos de atividade da KSA, assumindo que o projeto terá continuidade. O início do projeto está previsto para o último trimestre do ano de 2021. De notar que no ano 0, deverá existir o maior conservadorismo possível, decorrente do facto de estarmos perante o ano de arranque do projeto.

4.6.1 Pressupostos

De modo a conseguir chegar a conclusões o mais próximas possível da realidade futura é necessário assumir uma série de pressupostos. Foi com base em estudos sobre a população surfista em Portugal e no inquérito realizado que foi estimada a procura. A Organização Internacional de Surf estima que existam 23 milhões de praticantes da modalidade em todo o mundo. E, de acordo com os dados da Federação Portuguesa de Surf (2017) não existe um número preciso

de praticantes de surf livre, em território nacional, sendo os números apresentados apenas estimativas).

Com apoio da análise de dados realizada no ponto 3.2, podemos aplicar os valores encontrados, internamente, no questionário na população de surfistas. Em 2016 registaram-se 260.000 praticantes regulares da modalidade (FDP, 2017).

Da resposta à questão “Se uma marca produzisse e comercializasse capas a partir de materiais alternativos e sustentáveis, qual seria a sua probabilidade em adquirir uma capa dessa marca?”, 34 dos inquiridos responderam “Muita probabilidade”. Dito isto, podemos prever, de forma lógica e generalista, que 40% ($34/85 \cdot 100\%$) da população surfista em Portugal estará interessada nos produtos vendidos pela KSA. Como a marca numa fase inicial não será muito conhecida e a estrutura do negócio não permite dar resposta a muitos clientes, vamos assumir que apenas os surfistas que não possuem uma capa, poderão estar interessados. Logo, considera-se atingir 7% (conforme mencionado no ponto 3.2) possíveis clientes nos primeiros 2 anos. No entanto, com o passar dos anos, com a divulgação da nossa marca e experiência adquirida, o alcance junto dos clientes será cada vez maior. O volume de vendas foi estimado de acordo com os pressupostos mencionados e as expectativas de mercado para produtos deste género.

4.6.2 Projeção das Vendas e Volume de Negócios

No anexo 7 está representado o volume de negócios dos primeiros cinco anos de exploração do projeto. A taxa de variação dos preços refere-se à taxa de inflação prevista e determinada tendo em conta as previsões do *Internacional Monetary Fund*. Estabeleceu-se o preço inicial de 15€ para uma meia (*surfsock*) e o preço inicial de 60€ para uma bolsa (*surfbag*). Estes valores contemplam o custo direto (justificados no ponto 4.6.3) e uma margem de 50%.

Apesar de se prever um crescimento das vendas na sequência da tendência de crescimento na prática de surf, não existindo histórico de vendas, é necessário encontrar uma taxa de crescimento das vendas de um artigo semelhante. Foi utilizada a taxa de crescimento de uma pequena empresa

portuguesa, recente no mercado onde atua, que integra o cânhamo industrial no processo produtivo de calçado.

4.6.3 Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Para cada ano, foi calculado um CMVMC que foi aumentado em proporção das unidades vendidas. Foi usada a seguinte fórmula:

$$\text{CMVMC} = \text{QUANT. CAPAS VENDIDAS ANO X} * \text{CUSTO DIRETO}$$

No cálculo do CMVMC foram aplicadas fichas técnicas, cedidas por dois fornecedores, que permitem estimar o custo direto, contemplando o custo do material e o custo de transformar a matéria-prima em produto final. Procedeu-se à estimativa do custo de uma capa e, conseqüentemente foram estimadas as margens brutas. Definiu-se um custo direto de 10€ a unidade para as meias (*surfsock*) e um custo direto de 40€ a unidade para bolsas (*surfbag*). Esta diferença significativa no preço deve-se ao facto de que, enquanto a meia será feita a partir de tecido atalhado reciclável, as bolsas serão feitas a partir de fibra de cânhamo. Não obstante, a bolsa exige o recurso a fornecedores internacionais pela inexistência do material em Portugal em quantidades mínimas para a produção deste produto. No cálculo da Margem Bruta, foi usada a seguinte fórmula:

$$\text{MARGEM BRUTA} = \text{LUCRO BRUTO} / \text{RECEITA TOTAL} * 100$$

A receita é todo resultado antes de custos e despesas, enquanto o lucro é o resultado após descontar os custos. Por outras palavras, a receita total correspondente ao volume de negócios e o lucro bruto foi calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{LUCRO BRUTO} = \text{RECEITA} - \text{CUSTO DIRETO}$$

No anexo 8, multiplicou-se o custo direto de cada tipo de capa pelas quantidades vendidas em cada ano. Os valores apresentados correspondem ao Consumo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.

4.6.4 Fornecimentos e Serviços Externos

No anexo 9 encontram-se os fornecimentos e serviços externos do projeto. Tendo em conta que o aumento dos gastos variáveis (serviço de estampagem e serviço de envio) resultam do aumento das vendas, mas não de uma forma proporcional, foi considerada uma taxa de crescimento em cada ano do projeto. As taxas de IVA foram aplicadas de acordo com a legislação em vigor. Os valores foram estimados tendo em conta o exemplo da empresa mencionada no ponto 4.6.2.

4.6.5 Gastos com o Pessoal

Não existe a necessidade de criação de uma tabela referente a gastos com pessoal, uma vez que todos os serviços são subcontratados. Em princípio, esta situação apenas se verificará nos primeiros cinco anos de atividade.

4.6.6 Necessidades de Fundo Maneio

Tendo em consideração a atividade operacional da empresa, venda de produtos, as suas necessidades de fundo de maneio (NFM) cingem-se à relação prevista entre os prazos de pagamento de fornecedores e os prazos de recebimentos de clientes. Como se trata de uma empresa recente no mercado, a confiança dos fornecedores precisa ser gradualmente conquistada. Ambos os prazos são a pronto pagamento, logo não existe NFM.

4.6.7 Investimento Inicial

O investimento inicial advém de fundos próprios da promotora do projeto. Na sequência da análise anterior (ponto 4.6.4), este contempla as seguintes rubricas: desenvolvimento e testagem do produto (5.000€), campanha de lançamento (4.000€) registo legal da marca (400€), construção do website (400€) e criação da identidade visual da marca (200€). Estimou-se, com prudência, que o investimento inicial totalizará um valor de 10.000,00€.

4.6.8. Avaliação do Projeto

Para efeitos de cálculo do valor atual líquido (VAL) do projeto, procedemos à construção da demonstração de resultados e de fluxos de caixa. Estes mapas

constituem uma primeira abordagem à viabilidade do projeto (IAPMEI,2016). Nos anexos 10 e 11, podemos observar uma rentabilidade líquida positiva durante os primeiros cinco anos.

Foi considerada a taxa de desconto média para o setor do retalho na Europa, 12.50%, segundo Damodaran (2015). No entanto, esta taxa é para empresas já estabelecidas e o negócio proposto será recente no mercado. Logo, o risco associado será maior ao risco de empresas já estabelecidas. Portanto, a taxa foi majorada em 50% de forma a acomodar o risco associado. A taxa de desconto final para o projeto é de 18.75%.

Relativamente à taxa de crescimento e, num cenário conservador, foi considerado o menor valor entre as taxas de crescimento das empresas apresentadas no documento da Delloite (Damodaran, 2015). Os valores variavam entre 2.5%, 4%, 5% e 6%. E, quanto maior este valor, maior o valor do projeto. Por prudência, utilizamos a taxa de crescimento menor dos casos exemplificados pela Delloite.

O VAL representa uma estimativa para o valor do investimento no momento zero e a taxa interna de rentabilidade (TIR) representa a taxa de desconto que tornaria o VAL igual a zero. Neste caso, o projeto traduz-se num VAL positivo, no valor de 95.907,36€ e a TIR é equivalente a 82.90%. Por fim, o *Payback*, ou prazo de retorno do investimento, é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro se iguala ao valor desse investimento. O *Payback* do projeto é de 1 ano (anexo 12).

4.7 Análise de Risco

Os riscos aos quais a KSA está exposta são, principalmente, riscos de liquidez e riscos operacionais. Como o capital inicial advém de fundos próprios, o risco em caso de fracasso do projeto seria equivalente a uma perda de património pessoal. Isso faz parte do quotidiano de um empresário e representa um risco mais ou menos comportável. No entanto, esse capital estaria maioritariamente convertido em stock de produtos não perecíveis, que ainda poderiam ser convertidos em dinheiro a curto ou médio prazo. Outros riscos, como riscos de transporte, armazenamento ou inadimplência, são minimizados

pela contratação de apólices de seguro adequadas. Além disso, como o local de armazenamento está localizado na casa da empreendedora, não há custos de armazenamento que seriam acumulados em caso de falha.

4.8 Calendarização

Neste ponto, foi definido, hipoteticamente, o programa ou agenda de ações a desenvolver ao longo do ano de 2021. A calendarização permite ter uma linha orientadora e organizada de ações concretas a cumprir de forma a colocar em prática o plano de negócios.

Tabela 10. Calendarização 2021

Período	Ações a desenvolver
Janeiro a Outubro de 2021	Elaboração do plano de negócios
Fevereiro de 2021	Contacto e seleção de fornecedores
Março de 2021	Fase de prototipagem e testagem
Abril de 2021	Desenvolvimento do produto
Maio a Agosto de 2021	Registo da marca e desenvolvimento da identidade de marca
	Desenvolvimento do website e criação de redes sociais
Setembro de 2021	Ações de comunicação
Outubro de 2021	Lançamento da marca

Fonte: elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Dado como concluído o plano de negócios, esta é definitivamente uma ferramenta que, apesar de consumir muito tempo e exigir muita pesquisa, é crucial para o sucesso da sua implementação. O ideal é ser desenvolvido em paralelo com o próprio negócio. Neste caso, não foi possível seguir esta recomendação devido a uma rigorosa gestão de tempo entre o trabalho profissional e o trabalho académico.

Conforme mencionado no início do plano, o principal objetivo do projeto era descobrir se a ideia de negócio era viável o suficiente para o materializar.

Além disso, esperava-se que esta pesquisa fornecesse mais recomendações sobre como proceder com a ideia de negócio e encontrar o posicionamento mais adequado dentro do mercado de surf. Neste sentido, foram percorridas todas as componentes do plano de negócios de um ponto de vista metodológico. Foi possível aferir a viabilidade do projeto, concretizando o objetivo proposto.

Este estudo foi limitado pelos recursos disponíveis, que tiveram implicações no tamanho relativamente pequeno da amostra recolhida e na não aleatoriedade da mesma. Assim, os resultados da investigação realizada podem não ser representativos de toda a comunidade do surf em Portugal, uma vez que a fiabilidade e validade externa dos testes estatísticos pode não ser a ideal. Não obstante, o estudo fornece uma primeira impressão sobre a aceitação do produto e gerou *feedback* que se considera útil, sendo relativamente improvável que os resultados na população fossem demasiado divergentes.

As informações e os resultados da pesquisa indicam claramente que a iniciativa proposta apresenta fortes indícios de sucesso, apoiada pelo facto de ser pioneiro no mercado geográfico onde se pretende inserir, pela crescente preocupação com as questões ambientais, pela procura de produtos ecologicamente corretos, pelo retorno do cânhamo industrial ao mercado têxtil e o pelo crescimento exponencial da indústria do surf. Principalmente, a pesquisa confirmou que os clientes estão dispostos a comprar o produto a um preço lucrativo. Por último, existe uma grande vantagem associada a este negócio – fácil expansão ao nível da gama de produtos oferecidos.

A localização estratégica de Portugal e as suas características naturais permitem classificar o país como um local de excelência para a prática de desportos náuticos. Existe uma proliferação de escolas de surf e um número cada vez maior de surfistas em Portugal, resultando numa crescente base de potenciais clientes. Além disso, Portugal e especialmente a cidade de Lisboa, é um polo de *startups* em crescimento (MundoRH, 2021). É também importante realçar, as políticas e ajudas financeiras a jovens empreendedores disponibilizadas pelo Estado que podem eventualmente beneficiar a KSA.

Por último, a análise financeira evoluiu positivamente, revelando que a KSA tem potencial de *payback* no primeiro ano operacional e as projeções de

cinco anos mostram que é capaz de manter sua lucratividade a longo prazo. No futuro, a KSA estará numa posição de ganhar uma maior participação de mercado, mantendo a sua abordagem de vendas omnicanal e aumentando as suas atividades de marketing, resultando numa maior notoriedade de marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, V. (2015, 8 de Novembro). *Surf vale 400 milhões*. Expresso. [Em linha]. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2015-11-08-Surf-vale-400-milhoes> [Acesso em: 2021/07/25]
- Baggio, A. & Baggio, D. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, p.25-38.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Tips and Traps for Writing an Effective Business Plan* (1ª ed.) New York: The McGraw-Hill Educations.
- BoardSox (2021). *The Original Canvas Surfboard Cover*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.boardsox.com.au/> [Acesso em: 2021/07/25]
- Boer, L. & Wegen, M. (2003). Practice and promise of formal supplier selection: a study of four empirical cases. *Journal of purchasing and supply management*, 9(3): P.109-118.
- Brad, I. (2014). Business Plan - Major Management Tools in Development of a Business. *Lucrari Stiintifice Seria I*, vol.16(2), 214–217.
- Calheiros, S. (2018, 12 de Novembro). *Quem faz surf em Portugal?* Visão. [Em linha]. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2018-11-12-quem-faz-surf-em-portugal/> [Acesso em: 2021/07/25]
- CANAPOR (2013). *Cooperativa para o desenvolvimento do cânhamo*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.canapor.com> [Acesso em: 2021/07/25]
- Carreira, A. (2020, 4 de Março). *Flahica. As capas em neoprene que dão vida nova aos velhos fatos de surf*. Observador. [Em linha]. Disponível em: <https://observador.pt/2020/03/04/flahica-as-capas-em-neoprene-que-dao-vida-nova-aos-velhos-fatos-de-surf/> [Acesso em: 2021/07/25]
- Chwolka, A., & Raith, M.G. (2011). The value of a business planning before startup – A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, 385-399.
- Damodaran, A. (2015). *Living with noise: Investing in the Face of Uncertainty*. Delloite. [Em linha]. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/finance/deloitte-cn-fa-professor-aswath-damodaran-en-181211.pdf> [Acesso em: 2021/07/25]

- Decreto lei Nº 23/99. Regras relativas ao controlo do mercado lícito de e estupefacientes, substâncias psicotrópicas, precursores e outros produtos químicos suscetíveis de utilização no fabrico de droga.
- Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitates the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Deloitte & Touche (2003). Writing an Effective Business Plan (4th ed.) https://www.academia.edu/7094242/Fourth_Edition_Writing_an_Effective_Business_Plan.
- Dionísio, P. (1994). Manual Prático de Marketing - 9 Canais de Distribuição. Lisboa: Tracy Internacional.
- Dornelas, J. (2016). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6 ed. - Rio de Janeiro: Atlas.
- DRPNorte (2011). *A cultura do cânhamo*. DRAP Norte. [Em linha]. Disponível em: <http://www.drapn.minagricultura.pt/drapn/conteudos/producaoagricula/ACulturadoCanhamo.pdf>. [Acesso em: 2021/07/25]
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-12.
- Eires, R. (2006). Materiais não convencionais para uma construção sustentável utilizando cânhamo industrial, pasta de papel e cortiça. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Ernest & Young. (2009). *Guide to producing a Business Plan*. [Em linha]. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide_pdf [Acesso em: 2021/07/25]
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capabilities for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420.
- FPS (2017). *O Surf em Portugal: preocupações e pressupostos*. Federação Portuguesa de Surf. [Em linha]. Disponível em: <https://app.parlamento.pt/webutils/docs> [Acesso em: 2021/07/25]

- Fernandes, F. (2010). Especificações para a Reabilitação Sustentável de Edifícios. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Graça, C. (1945). A Cultura do Cânhamo. Lisboa. Livraria Sá da Costa.
- GEM (2011). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. [Em linha]. Disponível em: http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/71/GEM_Portugal_2011.pdf [Acesso em: 2021/07/25]
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Harvard Business School Press.
- Hisrich, R. & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo* (5^o ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hisrich, R. (1986). Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area. In R. D. Hisrich (ed.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital* (p. 96). Lexington Books
- IAPMEI (Abril, 2016). *Como elaborar um Plano de Negócio*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt) [Acesso em: 2021/07/25]
- IAPMEI (Outubro, 2021). *Guia Prático do Empreendedor*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo\(1\)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo(1)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx) [Acesso em: 2021/07/25]
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2021, 29 de Setembro). *Guia Prático: Novo Regime dos Trabalhadores independentes*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.segsocial.pt/documents/10152/15974914/1009%20Trabalhador%-20independente%20-%20novo%20regime/87b6e00c-523d-4718-8a88942ea804c18a> [Acesso em: 2021/07/25]
- Jornal do Algarve (2020, 20 de Março). *Canábis: uma história atribulada em Portugal*. [Em linha]. Disponível em: <https://jornaldoalgarve.pt/canabis-uma-historia-atribulada-em-portugal/> [Acesso em: 2021/07/25]

- Jornal Económico (2020, 1 de Maio). *Como se tornar num empresário em nome individual?* [Em linha]. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/como-se-tornar-num-empresario-em-nome-individual-582717> [Acesso em: 2021/07/25]
- Kirby, D. & Ibraim, N. (2010), Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in Egypt. *International Entrepreneurship Management*, 7, 181-193.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) Principles of Marketing. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management. Prentice-Hall.
- Kuratko, D. (2009). Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice (8^a ed.) Cengage/South-Western Publishers.
- Kymalainen, H. & Sjoberg, A. (2008). Flax and hemp fibres as raw materials for thermal insulations.
- Mar Dentro (2021). *Handcrafted surfbags and more*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.mardentro.com/collections/all> [Acesso em: 2021/07/25]
- McCarthy, J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood (Illinois): R. D. Irwin.
- McClelland, D. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura.
- Murphy, P., Liao, J. & Welsch, H. (2005). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Academic of Management Conference*.
- Neto, C. (2009, 7 de Junho). *Empreendedorismo: definições e características*. [Em linha]. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empreendedorismo-definicoes-e-caracteristicas> [Acesso em: 2021/07/25]
- MundoRH (2021, 11 de Março). *Por que Lisboa é a cidade perfeita para Startup*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/por-que-lisboa-e-a-cidade-perfeita-para-startups/> [Acesso em: 2021/07/25]
- Nijssen, E. (2017). Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach (2nd ed., pp. 1-12). Routledge.

- Oliveira, R. (2013, 19 de Dezembro). *O surf e o mercado de oportunidades*. SurfTotal. [Em linha]. Disponível em: <https://surftotal.com/entrevistas/exclusivas/item/897-o-surf-e-o-mercado-de-oportunidades> [Acesso em: 20/21/07/25]
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley and Sons.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Porto, R. (2017, 28 de Agosto). *De desporto de marginalizados a recordistas de números no turismo. O negócio do surf em Portugal*. Observador. [Em linha]. Disponível em: <https://observador.pt/especiais/de-desporto-de-marginalizados-a-recordista-de-numeros-no-turismo-o-negocio-do-surf-em-portugal/> [Acesso em: 2021/07/25]
- Róbert, H. (2015). Do we know what is importante when establishing new business? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 174, 3645-3650.
- Romão, C. (2000). *Manual do cânhamo*. Brasil – São Paulo.
- Roque. (2010). *A Fronteira*. Primebooks.
- Sahlman, W. (1997). How to Write a Great Business Plan How to Write a Great Business Plan - *Harvard Business Review*, (August), 1–10.
- Santo, D. E. (2020, 7 de Maio). *Capas para pranchas feitas com fatos de surf?* Público. [Em linha]. Disponível em: <https://www.publico.pt/2020/05/07/p3/noticia/capas-pranchas-fatos-surf-ines-salva-tecidos-fim-vida191323> [Acesso em: 2021/07/25]
- Say, J. (1983). *Tratado de Economia Política* (Tradução de Balthazar Barbosa Filho). São Paulo: Abril S.A. Cultural e Industrial. (Trabalho original publicado em 1814).
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers. <https://doi.org/10.2307/1948935>
- Shapero, A. (1975). *Entrepreneurship and economic development*. Project ISEE.

- Slack, N., Chambers, S., Harland, A., & Johnston, R. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Soares, C., Oliveira, O., Antunes, R. & Calheiros, S. (2019). Mergulho no mundo fascinante do desporto sensação em Portugal. *Visão Surf* (edição especial), 33-37.
- Surftotal (2018, 12 de Novembro). *Quem faz surf em Portugal?* [Em linha]. Disponível em: <https://surftotal.com/noticias/exclusivos/item/15350o-surf-no-mundo-em-numeros> [Acesso em: 2021/07/25]
- Surftotal (2021, 10 de Julho). *A Fascinante história da evolução do Surf*. [Em linha]. Disponível em: <https://surftotal.com/noticias/historia/item/17143-a-fascinante-historia-da-evolucao-do-surf> [Acesso em: 2021/07/25]
- TheConversation (2019, 25 de Setembro). *Regaining their “cool”: can the big three surf brands recover?* [Em linha]. Disponível em: <http://theconversation.com/regaining-their-cool-can-the-big-three-surf-brands-recover-18406> [Acesso em: 2021/07/25]
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs.
- Viseu Empreendedor (2017). *O Plano de Negócios: Importância e estrutura do Plano de negócios*. [Em linha]. Disponível em: <http://viseuempreendedor.pt/wp-content/uploads/2018/01/O-Plano-de-Neg%C3%B3cios.pdf>. [Acesso em: 2021/07/25]
- WaveTribe (2021). *Surfing is freedom Eco inspired Surf Gear*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.wavetribe.com/> [Acesso em: 2021/07/25]
- Wheeler, A. (2008). *Design de Identidade de marca – um guia completo para criação, construção e manutenção de marcas fortes*. 2ª Ed, Porto Alegre, Editara Bookman.
- Zuch, L. (2014, 20 de Março). *Dados e informações sobre o mercado do surf*. Surfari. [Em linha]. Disponível em: <https://surfari.me/dados-e-informacoes-sobre-o-mercado-do-surf/> [Acesso em: 2021/07/25]

ANEXOS

Anexo I - Perspetiva Histórica sobre a Evolução do Conceito de Empreendedorismo

Data	Personalidades do Empreendedorismo	Contribuições Teóricas
Idade Média		Segundo Hirsrich e Peters (2004, p. 28) "um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetónicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais."
1725	Richard Cantillon	Cantillon foi considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquele que assumia riscos, do capitalista, aquele que fornecia o capital (Dornelas, 2016).
1803	Jean-Baptiste Say	No seu livro, Say (1883) considerou o empreendedor como um coordenador de produção e distribuição, ou seja, alguém que combinava os fatores de produção e que resultavam em novos empreendimentos.
1876	Francis Walker	Walker diferenciou as "pessoas que forneciam fundos e recebiam juros pelo empréstimo daquelas que obtinham lucro pelas suas capacidades administrativas" (Hirsich, 1986, p. 96).
1934	Joseph Schumpeter	Schumpeter associa o empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento económico. Descreve o empreendedor como a pessoa responsável pelo processo de "destruição criativa", através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos, distinguindo o conceito de empresário do de empreendedor (Schumpeter, 1942).
1961	David McClelland	Para McClelland (1972) é a motivação que representa o motor do empreendedorismo, concluindo nos seus estudos que a necessidade de realização, de afiliação e de poder com a atividade empreendedora se correlacionam positivamente.
1964	Peter Drucker	Com Drucker (1970), foi introduzida a ideia que o empreendedorismo se refere a reconhecer riscos. Descreve os empreendedores como indivíduos que aproveitam as oportunidades para produzir as mudanças.
1975	Albert Shapero	Shapero (1975) defende que os empreendedores não nascem empreendedores, estes tornam-se empreendedores pelas experiências que passam na vida. O empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade, ou seja, fruto de um processo de aprendizado.
1980	Karl Vesper	Empreendedores são sujeitos diferentes dos economistas, engenheiros, gestores e políticos (Vesper, 1980).
1985	Robert Hirsich	Hirsich (2004, p.29) define o empreendedorismo como o "processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoa".
1997	Global Entrepreneurship Monitor	O Global Entrepreneurship Monitor define empreendedorismo como "qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos" (GEM, 2011).

Fonte: elaboração própria

Anexo II - Metodologias para a criação de um plano de negócios

Ernest & Young (2001)	Deloitte Touche (2003)	Harvard (2007)	Kuratko (2009)	IAPMEI (2016)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Historial	Empresa Estratégica Equipa de Gestão	Descrição do Negócio	Histórico da Empresa e Colaboradores	Histórico da Empresa e Colaboradores
Produto ou Serviço	Gestão e Organização	Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente
Análise de Mercado	Mercado e Concorrência	Análise Setorial	Caracterização do Mercado	A Ideia e o Posicionamento no Mercado
Marketing e Vendas	Produto e Serviço	Análise Competitiva	Marketing	Negócio, Produto e Ideia
Equipa de Gestão	Marketing e Vendas	Análise de Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Fundos Necessários	Informação Financeira	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras
Projeções Financeiras		Plano Operacional	Análise de Risco	Gestão e Controlo de Negócio
Análise de		Sumário de Gestão	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio	Investimento Necessário
Risco e Análise de Sensibilidade		Plano Financeiro	Calendarização	Projeções Financeiras
Plano de Ação e Objetivos		Plano de Ação e Objetivos	Anexos	Modelo Financeiro
Aliança Estratégica				

Fonte: elaboração própria

Anexo III - Modelo Conceptual

Fases do Modelo Kuratko	Descrição	Objetivos	Fontes de Informação
Sumário Executivo	Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?	Resumir de forma objetiva, os principais pontos do plano de negócio, de modo a chamar a atenção do leitor. O objetivo central é vender a ideia de negócio.	Experiência académica obtida, nomeadamente, nas disciplinas de "Marketing de Inovação e Novos Produtos", "Marketing Research", e "Metodologias de Investigação" durante o mestrado de marketing, disciplinas essas que forneceram ferramentas académicas e práticas necessárias ao planeamento e execução deste projeto.
	Qual é a missão e valores?		
	Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?		
	Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?		
Histórico da Empresa e Colaboradores	Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?		
	É uma empresa nova ou não? Se sim, porque é que se decidiu criar uma.	Explicar como surgiu a ideia do projeto e justificar a criação da empresa.	Motivações Individuais; Criatividade; Experiência; Educação.
De que forma é que a experiência passada do empreendedor pode contribuir para o sucesso do projeto?	Evidenciar a experiência do jovem empreendedor na gestão de negócios ou na área de atividade em causa e de que forma isso pode ser um contributo para o sucesso do projeto.		
Descrição do Negócio	O que se pretende vender?	Explicar o negócio em termos de um problema e solução.	Imaginação.
	Qual o problema que pretende resolver e a solução que pretende oferecer?		
	De que forma o seu negócio se diferencia dos demais?	Descrever o produto e diferenciar dos seus concorrentes.	
Caracterização do Mercado	Quem são os clientes?	Identificar o público-alvo e concorrentes.	Observação indireta junto da concorrência; Recolha de dados primários com recurso a um questionário a possíveis consumidores, o que permitirá recolher informações cruciais sobre o público-alvo e o produto.
	Quantos concorrentes existem e qual a sua influência no mercado?		
	O mercado está a crescer ou a declinar?	Fundamentar a viabilidade base da ideia/produto em causa.	
	Será que o que se propõe a vender é relevante para o mercado?		
Marketing	Os clientes potenciais estão dispostos a pagar por esse produto?		
	Qual a imagem que o produto quer passar?	Definir o marketing mix.	Experiência académica; Recolha de dados primários com recurso a um questionário a possíveis consumidores, o que permitirá recolher informações cruciais sobre o público-alvo e o produto.
	Quais os atributos precisa o produto ter?		
	Qual será o preço do produto?		
	De que forma serão colocados os à disposição dos clientes?		
Em que meios de comunicação pretendo divulgar o produto?			

Operações	Quais os processos operacionais?	Explicar como o negócio vai funcionar na prática.	Experiência académica; Recolha de dados secundários com recurso a jornais, artigos académicos, leituras especializadas, livros, notícias da atualidade de fontes fiáveis, que sejam consideradas relevantes para enriquecer as questões de investigação.
	Como se realiza a fabricação dos produtos?	Descrever as operações internas e equipamentos necessários para produzir o produto.	
		Organizar todo o processo produtivo do negócio, em todas as suas áreas.	
Projeções Financeiras	Qual a viabilidade do futuro negócio?	Traçar as projeções de custo, agregando todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto numa base unitária criando o MVP para o produto.	Experiência académica; Recolha de dados secundários com recurso a jornais, artigos académicos, leituras especializadas, livros, notícias da atualidade de fontes fiáveis, que sejam consideradas relevantes para enriquecer as questões de investigação.
	Quanto será o investimento inicial necessário para a implementação do plano de negócios?	Estudar o investimento total, que irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Averiguar a viabilidade de seu futuro negócio.	
Calendarização	Quanto tempo demora cada etapa?	Elaborar um cronograma de execução.	
Anexos		Conter informação relevante para o projeto, por exemplo o CV do empreendedor, fotos do produto.	

Fonte: elaboração própria

Anexo IV – Atributos do Produto

Atributos	Descrição
Marca	A KSA ainda não é uma marca registada, mas pretende tomar as medidas legais necessárias para adquirir esse estatuto;
	A primeira letra do nome remete à palavra inglesa "Kondom" que em português significa preservativo;
	O intuito sexual e chamativo do nome é propositado e pretende fazer referência ao formato e à função da capa semelhante à de um preservativo;
	As restantes letras identificam o setor em que a marca atua "Surf Accessories";
	Quanto à imagem, o logótipo será simples e traduzirá visualmente a identidade da marca. Pretende ser sinónimo de personalidade e autenticidade;
	Após a entrada no mercado dos produtos de surf, pretende-se conceber novos produtos, criando uma linha de acessórios de surf.
Características físicas e técnicas	A KSA vai contradizer o paradigma de capas de plástico através da integração de cânhamo no seu processo produtivo;
	O produto classifica-se como tangível e duradouro e será concebido para ser uma capa de fácil colocação e remoção da prancha;
	De modo a garantir uma boa usabilidade, o produto deverá ter: bolso para a arrumação de determinados objetos, como cera ou tampões para ouvidos; alças para distribuir o peso; abertura pelo <i>nose</i> da prancha; dupla proteção das zonas de impacto;
	A oferta estende-se a dois intervalos de tamanhos: 5'6"-5'8", 6'-6'4".
Design do produto e da embalagem	Cada edição criada vai ter um tema por base, que irá inspirar todos os tamanhos criados;
	As cores, os moldes e os padrões são componentes que variam em torno do tema de cada edição, compondo um cenário apelativo e detalhado. Pensados e construídos enquanto modelos irrepetíveis;
	Apostar no conceito <i>green</i> através da utilização de cartonagens recicladas para as embalagens. Dado o posicionamento, pode ser interessante a recolha de capas antigas para reciclagem dos materiais ou qualquer outro processo relacionado com a economia circular e prometer um desconto numa nova capa a quem entregasse a sua capa em final de vida.
	É uma planta que cresce de forma natural, não precisando de pesticidas nem herbicidas. É 30% mais resistente do que o algodão, possuindo um grande poder de absorção; é totalmente biodegradável; é antiestática; reflete mais de 95% dos raios UV; é resistente a elevadas temperaturas em comparação com outros plásticos; resiste ao mofo e aos micróbios; possui um ótimo poder isolante, assim como, melhora a saúde do solo (Romão, 2000).
Ciclo de vida	Comprar uma prancha de surf é um grande investimento, e normalmente, o consumidor quer ver o seu investimento render, neste caso em durabilidade;
	A compra de uma capa é um investimento complementar à prancha. A sua duração depende da regularidade do seu uso e da qualidade da mesma. Uma capa tanto pode durar 1 ano como 10 anos. O cânhamo é forte e durável, portanto, um produto composto por este material pode durar bastante tempo até ser necessário renovar.

Fonte: elaboração própria

Anexo V – Atributos do Preço

Atributos	Descrição
Custos de Produção	Os custos de produção devem considerar os custos para conceber o produto, incluindo fornecedores, distribuidores, componente fiscal, custos fixos, etc. É necessário consultar a projeção financeira no ponto 4.6.
Modelo de Monetização	Venda de produto.
Preço de Venda	A precificação é influenciada por fatores internos que contemplam os custos de produção e fatores externos como a matéria-prima; Também será tido em conta a sensibilidade ao preço resultante da aplicação do questionário.
Política de Preço	Pretende-se entrar no mercado com um preço inicial relativamente alto com o objetivo de atingir logo no início um segmento de mercado menos sensível ao preço. A partir do momento em que se consiga atingir o posicionamento pretendido, gradualmente reduzir-se-á o preço para abrir o mercado adotando, assim, a estratégia de desnatação.
Estratégias Competitivas	Segundo Porter existem três estratégias: liderança no custo, diferenciação e foco ou nicho; A KSA não pretende liderar pelo preço, procura focar num segmento de mercado e competir por uma pequena fatia do mercado como mencionado anteriormente no ponto 3.3.

Fonte: elaboração própria

Anexo VI – Atributos da Distribuição

Atributos	Descrição
Estratégia de distribuição	Dionísio (1994) afirma que “existem 3 estratégias de distribuição: distribuição intensiva, que consiste na utilização de vários canais de distribuição, proporcionando uma exposição elevada do produto; distribuição exclusiva, através de um intermediário; e distribuição seletiva, que assenta num número limitado de locais e é eficaz na cobertura de uma zona de mercado extensa”.
	A estratégia de distribuição depende, em grande parte, dos pontos de venda em que o cliente procurará por este tipo de produto. De acordo com o feedback obtido no questionário, a KSA pretende adotar uma distribuição seletiva e uma estratégia omnicanal, que integra dois canais de venda, um online e outro físico, que oferecem uma experiência ao consumidor mais eficiente.
	O canal de distribuição na internet é materializado através de criação do próprio website e também com forte presença nas redes sociais. Os produtos também serão disponibilizados em lojas físicas pelo país. Para tal, é necessário o estabelecimento de uma boa relação com os fornecedores e parcerias locais. Entrar em contacto com estabelecimentos comerciais de surf de forma a colocar os produtos da marca à venda em regime de consignação.
Logística	A sua área de atuação é Portugal, logo a distribuição é feita principalmente através de transporte rodoviário. Para encomendas internacionais, a distribuição é feita por transporte aeronáutico.
	Será realizado um acordo com os CTT ou outra empresa transportadora de forma a assegurar a entrega do produto ao cliente final que compra por e-commerce.

Fonte: elaboração própria

Anexo VII – Atributos da Promoção

Área de atuação	Descrição
Comunicação Interna	Comunicação regular com os colaboradores, fornecedores e parceiros de forma a aumentar a eficácia das ações previstas no plano;
	Motivar a equipa e manter todos informados sobre as atividades correntes, contribuindo para um espírito de envolvimento, partilha de valores e sentimento de pertença à marca;
	Estabelecer um regime criterioso de processos para que o plano de comunicação tenha as suas bases bem estruturadas através da criação de uma agenda interna, um caderno de atividades e relatórios de reuniões.
Website	Criação de um <i>website</i> de forma a comunicar a missão, valores, portfólio de produtos, bem como uma forma de contacto direto com a empresa. O <i>website</i> deve ser chamativo, intuitivo e <i>user friendly</i> ;
	Utilizar a ferramenta de Customer Relationship Management (CRM) de forma a criar uma relação mais próxima com os seus clientes, segmentar os clientes e segmentar as suas preferências;
	Criação de uma <i>newsletter</i> mensal para envio de novidades e divulgação de futuras ações;
	Adotar uma estratégia de SEO e Google Adwords, para que quando qualquer interessado pesquisar determinadas palavras-chave, a marca apareça como uma das opções, de preferência no topo de modo a aumentar a credibilidade.
Redes Sociais	De forma a potenciar a marca, inicialmente será feita uma forte aposta na divulgação pelas redes sociais de forma orgânica e paga;
	Será criada uma conta de Tiktok, Facebook e Instagram atualizada regularmente.
Influenciadores	Colaborar com influenciadores que partilhem dos mesmos valores e interesses da marca de forma a aumentar a sua notoriedade e reforçar a sua imagem perante todos os interessados;
	Fazer <i>giveaways</i> de forma a aumentar a base de seguidores nas redes sociais e aumentar a notoriedade da marca.
Relações Públicas	Alcançar outros pontos de contacto para dar a conhecer a marca a potenciais clientes, por exemplo blogs, revistas generalistas e de especialidade - Surftotal, Nit, Observador, Público, etc.
Eventos	Marcar presença nos eventos de surf com um <i>stand pop up</i> de forma a divulgar o produto, como por exemplo, a Liga Meo, o Rip Curl Pro, a Nova Surf Contest e o Surf Out Portugal.
Parcerias	Realizar parcerias que atribuam valor e visibilidade à marca de forma a aumentar a sua notoriedade. Entrar em contacto com estabelecimentos comerciais de surf de forma a colocar os produtos da marca à venda em regime de consignação.
Promoções	Periodicamente, serão desenvolvidas pequenas campanhas promocionais, extensíveis a todos os produtos através das redes sociais, de forma a dinamizar as páginas e reforçar a relação com o cliente.

Fonte: elaboração própria

Anexo VIII – Vantagens e Desvantagens entre Meias (*Surfsocks*) e Bolsas (*Surfbags*)

Desvantagens	Vantagens
<i>Surfsocks</i>	
Proteção limitada	Designs divertidos
Problemas com a cera	Fácil de armazenar
Material fino	Grande variedade
Difícil de colocar e tirar	Barato
Não são acolchoadas	Leve
<i>Surfbags</i>	
Alça pelo ombro não dá jeito	Proteção acolchoada
Se o fecho for barato, parte-se com facilidade	Diferentes formas
Não tem bolsos	Diferentes tamanhos
Mais caro	Fecho de isolamento
Menos flexível	Mantém a prancha fria

Fonte: elaboração própria

Anexo IX – Características da forma jurídica ENI

Características	Descrição
N.º Sócios	Uma pessoa.
Designação Social	Deve ser adotado o nome civil ou abreviado como denominação. Pode incluir, uma alusão à área de negócio.
Capital Social	Não é obrigatório capital social mínimo para iniciar a atividade, dado que o empresário responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da atividade.
Responsabilidade	Ilimitada. O património pessoal e o património do negócio são um só. Este responde por todas as dívidas contraídas pela empresa com todos os bens que integram o seu património pessoal ou empresarial.
Regime de Tributação	De acordo com o Código do IRS, o empresário em nome individual pode optar por dois regimes de tributação: regime simplificado ou contabilidade organizada.
Fiscalidade	Sujeito de IRS. Deduz e liquida IVA (quando aplicável). Contribuições para a Segurança Social
Requisitos formais	Inscrição nas Finanças e na Segurança Social.
Vantagens	Inexistência de capital social, a possibilidade de optar por diferentes regimes de tributação e as vantagens fiscais devidas pela possibilidade de dedução de despesas. Com este modelo de negócio, constituir e encerrar a empresa é muito fácil, na medida em que não há lugar às habituais burocracias como é o caso de outro tipo de empresas. Permite ter direito ao subsídio de desemprego.
Desvantagens	Não há separação entre a esfera pessoal e empresarial.

Fonte: elaboração própria

Anexo X – Questionário Final

QUESTIONÁRIO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de Mestrado em Marketing pelo ISEG - Lisbon School of Economics & Management da Universidade de Lisboa e tem como objetivo avaliar a perceção e o grau de aceitação de potenciais clientes, em específico, praticantes da modalidade de surf, face ao surgimento de uma nova marca neste segmento de mercado.

Todos os dados recolhidos são tratados com total confidencialidade, garantindo o anonimato das respostas. Não há respostas certas ou erradas. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

São 25 questões com um tempo estimado de resposta de, aproximadamente, 7 minutos. Muito obrigada pela sua colaboração!

Sara Guerreiro

Orientação científica: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Belchior

***Obrigatório**

Dados demográficos

1. Idade: *

2. Género: *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. Área de residência: *

4. Surf spots mais frequentados: *

5. Com que frequência pratica surf por mês? *

Dados estruturais

6. Possui prancha de surf própria? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a pergunta 12*

Dados estruturais

7. Qual o tamanho da(s) prancha(s)? (exemplo: 6'2") *

8. Que tipo de capa possui? *

Marcar apenas uma oval.

Meia (surfsock)

Bolsa (surfbag)

Ambas as anteriores

Nenhuma

9. Há quantos meses tem a(s) capa(s)? (Se respondeu "nenhuma" à pergunta anterior, deixe em branco)

10. Que duração, em meses, estima que uma capa possa ter? *

11. Que tipo de capa prefere? *

Marcar apenas uma oval.

Meia (surfsock) *Pular para a pergunta 16*

Bolsa (surfbag) *Pular para a pergunta 16*

Indiferente

Dados estruturais

12. Coloca a possibilidade de comprar uma prancha de surf própria num futuro próximo? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 13*

Não

Dados estruturais

13. De que tamanho? (exemplo: 6'2") *

14. Que tipo de capa prefere? *

Marcar apenas uma oval.

- Meia (surfsock)
 Bolsa (surfbag)
 Indiferente

15. Que duração, em meses, estima que uma capa possa ter? *

Dados da pesquisa

16. Quão importante considera a capa para uma prancha de surf? (Numa escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a "Nada importante" e 7 corresponde a "Extremamente importante") *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se uma marca produzisse e comercializasse capas a partir de materiais alternativos e sustentáveis, qual seria a sua probabilidade em adquirir uma capa dessa marca? *

Marcar apenas uma oval.

- Muita probabilidade
 Alguma probabilidade
 Pouca probabilidade
 Nenhuma probabilidade

18. Qual a sua opinião ou percepção face ao uso de cânhamo industrial para a produção de capas de surf? (Importante frisar que o cânhamo industrial, proveniente da planta cannabis, para além de natural, versátil e sustentável, é conhecido pela sua leveza, durabilidade, e elevada resistência e impermeabilidade). Este material já é utilizado em vários produtos, como por exemplo sapatos (imagem ilustrativa da marca portuguesa 8000kicks.com, obtém um desconto de 10% com SARA10 por responder ao questionário) *



19. Relativamente ao design da capa, qual das seguintes opções prefere no momento de compra? (Tenha em mente as ilustrações, pois serão feitas perguntas sobre as mesmas mais à frente). *

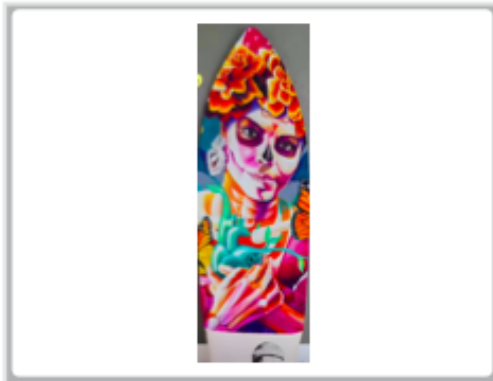
Marcar apenas uma oval.



Capa simples unicolor



Capa simples multicolor



Capa com padrões e designs diferentes

20. Que locais de venda costuma procurar para comprar acessórios de surf? *

Marcar apenas uma oval.

Loja física de surf

Loja online de surf

Website da própria marca

Outro: _____

21. Avalie o grau de importância de cada um dos seguintes aspectos no momento da compra de uma capa de surf. (Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a "Nada importante" e 5 corresponde a "Extremamente importante".) Escolha uma opção por linha. *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Quais dos seguintes aspetos valoriza mais numa Marca? (Numa escala compreendida entre 1 e 5, em que 1 corresponde a "Não valorizo" e 5 corresponde a "Valorizo imenso".) Escolha uma opção por linha. *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Nome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logótipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identidade ou personalidade (i.e. conjunto de valores que uma marca apresenta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perfil de Utilizadores (i.e. o tipo de pessoas que usam e compram produtos dessa marca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preços

As perguntas que se seguem pretendem avaliar o preço máximo que estaria disposto a pagar por uma capa feita de cânhamo industrial com as características referidas.

23. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma meia (surfsock) com um design simples unicolor? *

24. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma bolsa (surfbag) com um design simples unicolor? *

25. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma meia (surfsock) com um design simples multicolor? *

26. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma bolsa (surfbag) com um design simples multicolor? *

27. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma meia (surfsock) com padrões diferentes? *

28. Qual o preço máximo (€) que estaria disposto a pagar por uma bolsa (surfbag) com padrões diferentes? *

Anexo XI – Projeção das Vendas e Volume de Negócios

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Variação dos Preços		1,16%	1,27%	1,40%	1,47%	1,56%
Vendas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meias (surfsocks)						
Quantidade Vendidas	250	1200	1440	1800	2340	3042
Taxa de crescimento das unidades vendidas			20%	25%	30%	35%
Preço unitário	15,00 €	15,17 €	15,37 €	15,58 €	15,81 €	16,06 €
Vendas	3 750,00 €	18 209,52 €	22 127,84 €	28 048,15 €	37 000,05 €	48 851,39 €
Bolsas (surfbags)						
Quantidade Vendidas	450	1800	2160	2700	3510	4563
Taxa de crescimento das unidades vendidas			20%	25%	30%	35%
Preço unitário	60,00 €	60,70 €	61,47 €	62,33 €	63,25 €	64,24 €
Vendas	27 000,00 €	109 257,12 €	132 767,07 €	168 288,90 €	222 000,32 €	293 108,35 €
Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total Volume de Negócios	30 750,00 €	127 466,64 €	154 894,91 €	196 337,05 €	259 000,37 €	341 959,74 €
IVA Vendas (23%)	7 072,50 €	29 317,33 €	35 625,83 €	45 157,52 €	59 570,08 €	78 650,74 €
Total Volume de Negócios + IVA	37 822,50 €	156 783,97 €	190 520,74 €	241 494,57 €	318 570,45 €	420 610,48 €

Anexo XII – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meias (surfsocks)	50%	2 500,00 €	12 000,00 €	14 400,00 €	18 000,00 €	23 400,00 €	30 420,00 €
Bolsas (surfbags)	50%	18 000,00 €	72 000,00 €	86 400,00 €	108 000,00 €	140 400,00 €	182 520,00 €
Total CMVMC		20 500,00 €	84 000,00 €	100 800,00 €	126 000,00 €	163 800,00 €	212 940,00 €
IVA (23%)		4 715,00 €	19 320,00 €	23 184,00 €	28 980,00 €	37 674,00 €	48 976,20 €
Total CMVMC + IVA		25 215,00 €	103 320,00 €	123 984,00 €	154 980,00 €	201 474,00 €	261 916,20 €

Anexo XIII – Fornecimentos e Serviços Externos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº de meses	3	12	12	12	12	12
Taxa de Crescimento	-	-	20%	25%	30%	35%

Fornecimento de serviços externos	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Serviços Especializados	-	-	-	-	7 500,00 €	30 000,00 €	36 000,00 €	45 000,00 €	58 500,00 €	78 975,00 €
Serviço de Estampagem	23%	95%	5%	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €	1 440,00 €	1 800,00 €	2 340,00 €	3 159,00 €
Packing - Envio Standard	23%	95%	5%	50,00 €	150,00 €	600,00 €	720,00 €	900,00 €	1 170,00 €	1 579,50 €
Designer	23%	100%	-	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €	2 880,00 €	3 600,00 €	4 680,00 €	6 318,00 €
Marketing e Publicidade	23%	-	100%	2 000,00 €	6 000,00 €	24 000,00 €	28 800,00 €	36 000,00 €	46 800,00 €	63 180,00 €
Domínio e Website	23%	100%	-	50,00 €	150,00 €	600,00 €	720,00 €	900,00 €	1 170,00 €	1 579,50 €
Contabilidade	23%	100%	-	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €	1 440,00 €	1 800,00 €	2 340,00 €	3 159,00 €
Serviços Diversos	-	-	-	-	840,00 €	3 360,00 €	4 032,00 €	5 040,00 €	6 552,00 €	8 845,20 €
Contencioso e notariado	23%	100%	-	50,00 €	150,00 €	600,00 €	720,00 €	900,00 €	1 170,00 €	1 579,50 €
Despesas de representação	23%	100%	-	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €	1 440,00 €	1 800,00 €	2 340,00 €	3 159,00 €
Seguro	-	100%	-	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €	1 440,00 €	1 800,00 €	2 340,00 €	3 159,00 €
Comunicação - Telecomunicações	23%	100%	-	30,00 €	90,00 €	360,00 €	432,00 €	540,00 €	702,00 €	947,70 €
Material	-	-	-	-	660,00 €	2 640,00 €	3 168,00 €	3 960,00 €	5 148,00 €	6 949,80 €
Artigos para oferta	23%	100%	-	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €	2 880,00 €	3 600,00 €	4 680,00 €	6 318,00 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%	-	20,00 €	60,00 €	240,00 €	288,00 €	360,00 €	468,00 €	631,80 €
Energia e Fluidos	-	-	-	-	690,00 €	2 760,00 €	3 312,00 €	4 140,00 €	5 382,00 €	7 265,70 €
Eletricidade	23%	100%	-	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €	2 880,00 €	3 600,00 €	4 680,00 €	6 318,00 €
Água	6%	100%	-	30,00 €	90,00 €	360,00 €	432,00 €	540,00 €	702,00 €	947,70 €
Total FSE					9 690,00 €	38 760,00 €	46 512,00 €	58 140,00 €	75 582,00 €	102 035,70 €

Anexo XIV – Demonstração de Resultados

VENDAS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meias (surfsocks)	3 750,00 €	18 209,52 €	22 127,84 €	28 048,15 €	37 000,05 €	48 851,39 €
Bolsas (surfbags)	27 000,00 €	109 257,12 €	132 767,07 €	168 288,90 €	222 000,32 €	293 108,35 €
Total vendas	30 750,00 €	127 466,64 €	154 894,91 €	196 337,05 €	259 000,37 €	341 959,74 €
CMVMC	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meias (surfsocks)	2 500,00 €	12 000,00 €	14 400,00 €	18 000,00 €	23 400,00 €	30 420,00 €
Bolsas (surfbags)	18 000,00 €	72 000,00 €	86 400,00 €	108 000,00 €	140 400,00 €	182 520,00 €
FSE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Serviços Especializados	7 500,00 €	30 000,00 €	36 000,00 €	45 000,00 €	58 500,00 €	78 975,00 €
Serviços Diversos	840,00 €	3 360,00 €	4 032,00 €	5 040,00 €	6 552,00 €	8 845,20 €
Materiais	660,00 €	2 640,00 €	3 168,00 €	3 960,00 €	5 148,00 €	6 949,80 €
Energia e Fluídos	690,00 €	2 760,00 €	3 312,00 €	4 140,00 €	5 382,00 €	7 265,70 €
Resultado operacional antes depreciações	- 1 490,00 €	- 3 791,14 €	- 2 743,42 €	- 892,09 €	2 351,68 €	4 186,72 €
Resultados operacional antes de impostos	560,00 €	4 706,64 €	7 582,91 €	12 197,05 €	19 618,37 €	26 984,04 €
Impostos sobre o rendimento	- €	- €	386,73 €	2 078,07 €	6 094,19 €	11 683,25 €
Resultado Líquido	560,00 €	4 706,64 €	7 196,18 €	10 118,97 €	13 524,17 €	15 300,79 €

Anexo XV – Demonstração de Fluxos de Caixa

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultado Operacionais	560,00 €	4 706,64 €	7 582,91 €	12 197,05 €	19 618,37 €	26 984,04 €
Fundo de Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash Flow de Exploração	560,00 €	4 706,64 €	7 582,91 €	12 197,05 €	19 618,37 €	26 984,04 €
Investimento Inicial	10 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Free Cash Flow	10 560,00 €	4 706,64 €	7 582,91 €	12 197,05 €	19 618,37 €	26 984,04 €
Free Cash Flow Acumulado	10 560,00 €	15 266,64 €	22 849,55 €	35 046,60 €	54 664,97 €	81 649,01 €

Anexo XVI – Cálculo do VAL

Taxa desconto (r)	18,75%		
Taxa de crescimento (g)	2,50%		
Cálculo do VAL	Valores nominais	Valores atualizados	Prazo de atualização
Investimento inicial	-10000	- 10 000,00 €	0
Cf1	560	536,45 €	0,25
Cf2	4706,64	3 796,81 €	1,25
Cf3	7582,91	5 151,22 €	2,25
Cf4	12197,05	6 977,43 €	3,25
Cf5	19618,37	9 450,83 €	4,25
Cf6	26984,04	10 946,63 €	5,25
Cf7 (perpetuidade)	27658,641	69 047,98 €	5,25
TIR		82.90%	
VAL		95 907,36 €	