



João Pedro Garcia Gomes

Plano de Negócios: produto inovador nos utensílios de cozinha

Trabalho de Projeto apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Coimbra, 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Garcia Gomes

Plano de Negócios: produto inovador nos utensílios de cozinha

Trabalho de Projeto apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2017

Agradecimentos

“A Gratidão é a memória do coração”

Antístenes

Este foi um percurso longo, que por si só tornou-se numa aventura desafiante e cheia de obstáculos, em que nunca seria possível este desfecho sem a colaboração e participação de vários intervenientes.

Em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador Professor Doutor Arnaldo Coelho por toda a sua disponibilidade, entusiasmo e capacidade de dar aquelas dicas e palavras certas no momento exato.

Aos meus pais e irmã, pois sem eles, tudo o que alcancei até hoje seria impossível. Pela educação, princípios e valores que me transmitiram desde cedo.

Àquela pessoa com nome começado em “N”, sempre com uma palavra de alento, todos aqueles obstáculos de que falei acima tornaram-se bem mais fáceis de ultrapassar graças a ti.

Àqueles amigos mais próximos, que contribuíram incondicionalmente apoiando e incentivando ao longo deste percurso. Ao meu companheiro e futuro sócio André Leonardo e também promotor da ideia, pelo encorajamento e *Know-how* transmitidos.

Por fim, agradecer a todos aqueles que se envolveram, ou nas entrevistas ou no inquérito feito *online*, por despenderem um pouco do seu tempo tornando este projeto muito mais rico.

Os planos só deixarão de ser boas intenções se se transformarem imediatamente em trabalho duro.

Peter F. Drucker

Resumo

Este projeto surge com o objetivo de apresentar um plano de negócios, que estude a viabilidade económico-financeira da criação da marca *MagmaCover*, uma marca de abafadores para comida em Portugal, uma marca que eleve os padrões de diferenciação pela inovação e com um plano estratégico capaz de alterar as regras do jogo deste segmento de mercado.

Em primeiro lugar é crucial referir que este é um produto já existente, bem enraizado na cultura açoriana do artesanato, um produto já concebido e pensado pelos antepassados mas apenas para utilização própria, nunca para comercialização. É, portanto, daqui que nasce a ideia de “agarrar” este produto, dar-lhe uma nova vida e fazer com que possa de facto chegar mais longe, se possível a todo o território nacional, porque vem sobretudo combater uma necessidade bem patente neste segmento de mercado, onde não existem abafadores capazes de conjugar funcionalidade, *design* e claramente distintos dos demais.

Para quem pretende investir num negócio semelhante, os dados recolhidos permitem perceber que existe de facto potencial de negócio, para a criação de uma marca de abafadores para comida altamente inovadora. Os indicadores de avaliação económico-financeira também se revelaram promissores.

Neste estudo, para além de um inquérito e de duas entrevistas “*benchmarking*”, são utilizadas abordagens estratégicas e metodologias reconhecidas pela literatura.

O grande “ser” deste estudo resume-se em dois pontos: a criação de uma nova proposição de valor para o público-alvo e o alcançar-se de um negócio sustentável e rentável para o empreendedor.

Para o mundo académico, este projeto almeja a discussão entre estes sobre a forma de como criar uma proposta de valor altamente diferenciada, que faça a diferença na vida das pessoas de uma forma positiva. É crucial estimular o ecossistema empreendedor em Portugal, espicaçar para a criação de ideias de negócio inovadoras e sustentáveis.

Palavras-chave: Abafador, *MagmaCover*, Empreendedorismo, Inovação, Plano de Negócios

Abstract

This project emerges with the objective of presenting a business plan that studies the economic and financial viability of the brand creation of *MagmaCover*, a brand of thermal solutions for food in Portugal, a brand that elevates the standards of innovation differentiation and a strategic plan capable of changing the rules of the game of this market segment.

Firstly, it is crucial to refer that this product already exists in the market, well founded in Azorean artisanship, a product already conceived and thought by our ancestors, but only for self-use, never for selling purposes. It is from this basis that is born the idea of “grabbing” this product and making it in a way that it can go to great lengths within the market, if possible in all the national territory, because it mostly comes to fight a necessity well patented in the market segment, where there are no viable thermal solutions capable of integrating functionality and design as good as *MagmaCover*, making it a product apart from all the other products within the genre.

For someone to invest in a similar business, the data collected allows the knowledge that, in fact, there is potential in creating thermal solutions for food while being highly innovative. The indicators of the economic and financial evaluation also revealed promising.

On this study, adding to an enquiry and two “benchmarking” interviews, there were also used strategical and methodological approaches acknowledged by literature.

The great purpose of this study comes down to two points: the creation of a new proposal of high value to the target audience and the accomplishment of a sustainable and profitable business for the entrepreneur.

For higher learning purposes, the project aims the discussion about how to create a highly differentiated and with added value business proposal, that makes the difference in people’s life’s in a positive way. It is crucial to stimulate the entrepreneurial ecosystem in Portugal and to dig deep for the creation of innovative and sustainable business ideas.

Keywords: Thermal Solutions, *MagmaCover*, Entrepreneurship, Innovation, Business Plan

Índice Geral

1.	Sumário Executivo	1
2.	Revisão Literária	3
	a) Empreendedorismo e os Empreendedores	3
	b) Estratégia Empresarial	7
	c) Plano de Negócios.....	9
	d) Inovação e Design	11
	e) Globalização e E-Commerce	12
3.	Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados.....	13
	a) Metodologia.....	13
	b) Recolha de Dados.....	14
4.	Identificação dos Promotores do Projeto.....	17
5.	Apresentação do Negócio.....	18
	a) Conceito	18
	b) Principais Produtos e Serviços	18
6.	Análise de Mercado	19
	a) Envolve Mediatá ou Contextual (Análise PEST).....	20
	b) Envolve Imediata ou Concorrencial.....	22
	c) Modelo das Cinco Forças de Porter	23
	d) Criar um Negócio nos Açores	25
	e) Caracterização da Indústria dos Têxteis-lar	26
	f) Identificação das Oportunidades e Ameaças do Negócio.....	28
7.	Análise Interna.....	29
	a) Estrutura Organizacional.....	29
	b) 7S Mckinsey.....	30
	c) Identificação dos Pontos Fortes e Fracos do Negócio	32
8.	Análise Competitiva (Interna/Externa).....	33
	a) Análise SWOT Dinâmica	33
	b) Matriz de Ansoff.....	33
9.	Estratégia de Desenvolvimento.....	34
	a) Formulação Estratégica.....	34
10.	Opções Estratégicas de Marketing	37
	a) Segmentação, Target e Posicionamento.....	37

b) <i>Unique Selling Proposition</i>	41
c) Marketing-Mix.....	41
11. Plano de Operações	53
a) Descrição.....	53
12. Plano Financeiro	54
a) Previsão de Vendas	54
b) Investimento	56
c) Financiamento.....	56
d) Avaliação Financeira do Projeto.....	57
13. Conclusão	62
14. Referências Bibliográficas	63
15. Anexos	65

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo Empreendedor	5
Figura 2 - Conceito de Gestão Estratégica	8
Figura 3 - Estratégias Genéricas.....	9
Figura 4 - Protótipo: modelo <i>MagmaCover</i>	19
Figura 5 - Protótipo: modelo <i>MagmaCarry</i>	19
Figura 6 - Modelo <i>Value Net</i>	28
Figura 7 - Organigrama da <i>MagmaCover</i>	29
Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento	40
Figura 9 - Os três níveis de produto enquanto bem	42
Figura 10 - Características Físicas: modelo <i>MagmaCover</i>	43
Figura 11 - Características Físicas: modelo <i>MagmaCarry</i>	43
Figura 12 - Medidas: modelo <i>MagmaCarry</i>	44
Figura 13 - Embalagem Primária: Venda <i>online</i>	44
Figura 14 - Estratégia <i>Pull</i>	48
Figura 15 - Visão Tradicional	48
Figura 16 - Logótipo da <i>MagmaCover</i>	51
Figura 17 - Sugestão <i>Business Card</i>	51
Figura 18 - Sugestão de Expositor.....	52

Figura 19 - Diagrama de Gantt	54
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Etapas do Processo Empreendedor	5
Tabela 2 - Tipos de Empreendedorismo	6
Tabela 3 - Componentes de um Plano de Negócios	10
Tabela 4 - Quadro resumo com as entrevistas semiestruturadas	14
Tabela 5 – As 5 Forças de Porter.....	23
Tabela 6 - Tipo de Estrutura da Indústria.....	26
Tabela 7 - Indústria face ao poder dos Compradores e Vendedores	26
Tabela 8 - Barreiras à Entrada e à Saída	27
Tabela 9 - Constituição e Competências na Empresa	30
Tabela 10 - Matriz de Ansoff.....	33
Tabela 11 - Objetivos Estratégicos.....	35
Tabela 12 - Critérios e Subcritérios de Segmentação	37
Tabela 13 - Contactos <i>MagmaCover</i>	45
Tabela 14 - Preço de Custo, de Venda e respetiva Margem.....	46
Tabela 15 - Volume de Negócios	55
Tabela 16 - Investimento	56
Tabela 17 - Financiamento.....	57
Tabela 18 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	58
Tabela 19 - Fornecimento e Serviços Externos	58
Tabela 20 - Investimento em Fundo Maneio Necessário	59
Tabela 21 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	60
Tabela 22 - Avaliação Económica do Projeto.....	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Local ideal para comprar este tipo de utensílio	47
Gráfico 2 - Momento da Compra	50

1. Sumário Executivo

No clima económico atual e apesar de mais estável, o planeamento tem de ser um fator crítico para o sucesso de qualquer negócio, elevando-se o plano de negócios, um documento escrito que delimita claramente os objetivos do negócio e a forma como estes serão atingidos (Martins *et al.*, 2016).

É importante começar por descrever o negócio da *MagmaCover*, este irá consistir na conceção visual e comercialização de mantas abafadoras para pratos confeccionados. O produto em causa terá surgido em meados do séc. XIX na cultura do artesanato Açoriano, pensa-se que por influências Brasileiras. Observou-se uma lacuna no segmento de mercado dos abafadores para comida, onde não existem soluções capazes de combater a necessidade de manter uma refeição quente após confeccionada, tanto em casa como no transporte para o exterior, aqui implícitos os dois modelos comercializados pela empresa, que representam dois contextos de uso bem distintos.

Inicialmente, o grande objetivo da empresa será dar a conhecer a este público-alvo um conceito de abafador completamente diferente, é necessário educar o cliente para o uso da manta, é crucial transmitir as reais mais-valias do produto, que vão desde o aspeto estético ao funcional.

A grande problemática que se coloca é: como criar uma marca de utensílios para cozinha e em concreto no segmento de abafadores para comida, com características diferenciadoras e inovadoras, capaz de conjugar inovação, *design* e funcionalidade. Esta apresentando viabilidade económico-financeira em Portugal, e com o objetivo de tornar os abafadores um objeto de culto.

Neste seguimento, este plano de negócios surge como suporte e como base para catapultar uma proposta de valor diferenciada para este segmento de mercado, que seja rentável e se torne numa *lovebrand*, uma marca que cultive uma forte relação emocional com os consumidores.

A seguir, estão representados os objetivos de investigação inerentes a este projeto. O grande objetivo deste projeto, e como já foi dito, prendeu-se com a análise de viabilidade da criação de uma marca de utensílios para cozinha altamente inovadora.

A curto prazo, existiram ainda alguns objetivos específicos a serem atingidos. Através de um estudo de mercado, realizado até final de maio de 2017, perceber junto do público-alvo a aceitação e o interesse por este novo produto. Qual será o interesse do mercado por abafadores de comida com uma proposta de valor diferenciada e inovadora? Através do mesmo estudo de mercado, tentou-se identificar por um lado quais as características ideais para uma manta abafadora de comida, assim como quais os padrões e comportamentos de compra do público-alvo, chegando-se a “dicas” importantes relativamente ao marketing-mix do produto.

Por último, foram definidos recursos materiais e humanos necessários para o produto, até inícios de junho de 2017. Até finais do mesmo mês, colocou-se como metas, o desenvolvimento da estratégia, o plano de marketing, o plano de operações e o plano financeiro.

O corpo deste plano está dividido em oito principais pontos. Inicialmente foi feita uma exaustiva revisão literária, essencialmente rica em diversas fontes e que pudesse espelhar muito bem tudo aquilo que é abordado no corpo principal do plano. Num segundo ponto, é explicada toda a metodologia utilizada neste problema de investigação incluindo a recolha e análise de dados, que

consistiu num inquérito feito *online*, como já referido, e duas entrevistas “*benchmarking*” a dois negócios já enraizados.

Olhou-se também às duas envolventes, a Externa e a Interna. Internamente foi delineado todo o organigrama da empresa, desenhando a departamentalização mais adequada olhando ao facto desta ser uma empresa nova e ainda pequena. Desta envolvente saíram ainda os pontos fortes e fracos do negócio.

Na análise externa/mercado, a ferramenta PEST mostrou que os principais ambientes analisados, apresentam indicadores com sinais favoráveis para a criação da *MagmaCover*. Após a análise das 5 Forças de Porter conclui-se que a indústria dos têxteis-lar é pouco atrativa. Caracterizou-se esta indústria e foi possível compreender que, existem muitos vendedores e compradores, as barreiras à entrada e saída são significativas e existe uma rede de cooperação com clientes, concorrentes e fornecedores, bastante saudável à empresa. Ainda dentro desta análise olhou-se aos grandes handicaps e soluções a seguir na criação de um negócio nos Açores, e por fim enumerou-se também as oportunidades e ameaças do ambiente onde a *MagmaCover* se vai inserir.

Foi utilizada uma ferramenta importante e capaz de sobrepor o plano da análise interna com o da externa, a análise SWOT Dinâmica. Desta resultaram desafios, avisos, restrições e riscos para a empresa, originando ações a implementar para cada um destes.

Através da diferenciação e inovação pretende-se adotar numa primeira fase uma estratégia de extensão do produto, contudo, visto ser também crucial encontrar novos mercados através de novos contextos de utilização de abafadores para comida, pretende-se numa segunda instância uma diversificação, evidenciando-se a marca da concorrência, atingindo mercados onde a concorrência se torne irrelevante. A Visão centra-se na necessidade de criar uma marca referência na qualidade, inovação, *design* e satisfação do cliente, com valores como a sustentabilidade, a integridade e o empreendedorismo.

Quanto à produção das mantas, esta funcionará sob regime de subcontratação num modelo *Just in Time*, para isso chegou-se a acordo com a fábrica LASA – Armando da Silva Antunes, S.A., sediada em Guimarães.

Para uma correta gestão de *stock* elaborou-se uma previsão de vendas com base nos principais traços do target da *MagmaCover*, pessoas entre os 28 e 65 anos, pertencentes às classes sociais mais altas, que tenham já efetuado pelo menos uma compra online, olhando-se por último à percentagem de inquiridos que comprariam a manta. Chegou-se a um número de potenciais clientes nacionais, tendo-se fixado como objetivo atingir 0,16% desses, em 5 anos. Estimou-se que as exportações corresponderão a 20% das vendas nacionais no ano 0, estimativa adequada dada a enorme comunidade emigrante Açoriana.

Por último, pôde-se concluir que a *MagmaCover* apresenta viabilidade económico-financeira, tendo um VAL de 16.670 euros. É estimada uma TIR de 132% e um *Payback Period* de 1 ano, em que após este período haverá retorno total sobre todos os custos incorridos com o lançamento.

2. Revisão Literária

a) Empreendedorismo e os Empreendedores

i. O Conceito

Este conceito terá nascido em meados do séc. XVIII por um economista francês, Richard Cantillon, este deu ao empreendedorismo uma conotação próxima da que tem hoje. O economista no seu ensaio (1755) traça o empreendedor como aquele que paga um determinado preço por um produto, vendendo-o a um preço incerto e tomando decisões sobre a forma de como obter e manusear recursos, assumindo um risco (Sarkar, 2010).

“A palavra empreendedorismo deriva do francês «entre» e «prendre» que significa qualquer coisa como estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor” (Sarkar, 2010: 26).

São já diversos estudos e autores a abordar este conceito, como Adam Smith (1776) que faz referência a estes “sujeitos” como sendo pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura e a oferta. John Mill (1848) refere-se ao tema como sendo este a base da empresa privada. O empreendedor é uma pessoa que corre riscos e toma decisões, que gere e manipula recursos para o lançamento de novos negócios. Para Carl Menger (1871) o empreendedor é aquele que converte recursos em produtos e serviços úteis, fomentando o crescimento industrial (Sarkar, 2010).

Mais recentemente, o conceito de empreendedorismo vê-se envolvido em três grandes dimensões (Trigo, 2007):

1. **Pro-ação** – a capacidade de executar: Convey (2005) reitera que ser pró-ativo é o primeiro hábito das pessoas eficazes, em que utilizam a sua capacidade de iniciativa e de ‘desembaraço’ para resolver os problemas rapidamente, moldando as soluções de acordo com os seus valores e decisões, não esperando que outras pessoas os resolvam. Ser pró-ativo consiste numa orientação para a ação que, do ponto de vista do empreendedorismo, implica fazer tudo para levar um determinado produto ou serviço ao mercado.
2. **Inovação** – introduzir algo novo no mercado: Schumpeter (1943) fez a união entre empreendedorismo e inovação, realçando que o empreendedor é a verdadeira força motriz por detrás das economias de mercado, sendo aquele que através da inovação, provoca instabilidade e revoluciona constantemente a economia – *“O empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”* (Schumpeter, 1949).
3. **Risco** – disposição e capacidade para assumir riscos: empreendedorismo sempre foi um conceito associado ao risco, empreendedor significa, entre outras coisas, correr riscos e ter a capacidade para o gerir. Se geralmente as pessoas ligam risco ao perigo, o nível de risco varia segundo o nível de perigo e a exposição ao perigo. Segundo Trigo (2007), o risco que o empreendedor corre é o de o seu serviço/produto não ser aceite pelo mercado, não sendo portanto, bem-sucedido.

As três dimensões apresentadas acima devem ser olhadas em conjunto (ainda que em maior ou menor grau), para podermos concluir se determinado projeto/ideia/empresa é empreendedor ou não. Assim, nem todos os negócios são considerados empreendedores, sendo imperial introduzir

algo de novo e inovador no contexto em que o negócio se insere, criando novas necessidades, criando consumidores e correndo sempre riscos.

ii. Os Empreendedores

De forma simples, estas pessoas denominadas por empreendedores, são criadoras de valor. Knight (1921) reforça a diferença entre empreendedores e os restantes indivíduos da sociedade, “reconhecendo-lhes competências e capacidades que lhes permitem produzir análises mais próximas da realidade, preparando-os para assumir riscos em situações de incerteza” (Sarkar, 2010: 27).

Conceber uma definição de empreendedor é uma tarefa complexa dados os inúmeros elementos que deve conter. Existem diversos aspetos que nos transportam quando estamos a falar de empreendedor e empreendedorismo, aspetos em grande medida comportamentais como novidade, organização, criação, criatividade, riqueza e risco (Ferreira, 2010).

É possível realçar alguns traços sobre quem é empreendedor (Ferreira, 2010):

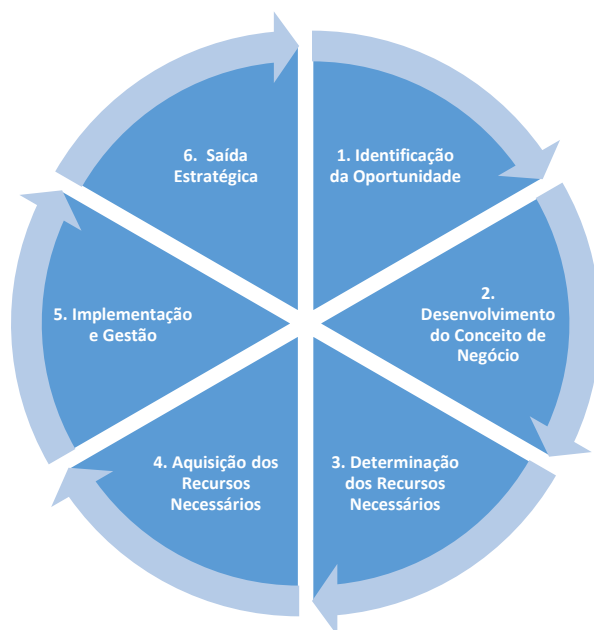
1. É quem toma a iniciativa para criar algo novo e de valor para o próprio e para os clientes;
2. É quem tem de despende o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;
3. É aquele que recolhe as recompensas sob a forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal;
4. O empreendedor assume os riscos de insucesso do empreendedorismo quer sejam financeiros, sociais ou psicológicos/emocionais.

Em suma, é ele que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. Neste grandioso esforço, “o empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente de outros” (Ferreira, 2010: 41).

iii. Processo Empreendedor

Criar novas ideias de negócio e novos produtos é essencial para o desenvolvimento e crescimento económico de qualquer país. Sem inovação ou mudança tecnológica, o ciclo de vida do negócio é conduzido à estagnação. É através deste processo empreendedor, onde se introduzem novas e criativas ideias, que se revolucionam novos modelos de negócio, permitindo um desenvolvimento económico sustentável a longo prazo (Schumpeter, 1942 *apud* Batista, 2014: 9).

Existem imensos modelos que abordam o processo empreendedor. Abaixo é apresentado resumidamente o modelo descrito por Trigo (2007):

Figura 1 - Processo Empreendedor

Fonte: Adaptado de Trigo (2007)

Tabela 1 - Etapas do Processo Empreendedor

1. Identificação da Oportunidade	<p>Nesta primeira etapa, saltam à retina dois conceitos importantes, a inovação e a exploração de oportunidades. Schumpeter já tinha efetuado a ligação entre empreendedorismo e inovação demonstrando a importância da mesma e como se pode inovar. No que toca à exploração de oportunidades, estas são o que inicia qualquer processo empreendedor.</p> <p>De acordo com Birley e Muzyka (2000) <i>“a chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio”</i> sendo uma forma perfeita de obter vantagens competitivas sobre o mercado. Os dois chegam mesmo a afirmar que <i>“os empreendedores existem para explorar oportunidades”</i>.</p>
2. Desenvolvimento do Conceito de Negócio	<p>“O produto, serviço, processo ou solução que melhor capitaliza a oportunidade identificada pelo empreendedor” (Trigo, 2007). Assim, o conceito deverá fazer face a uma oportunidade de negócio existente previamente identificada pelo empreendedor, sendo a base de trabalho a partir daí. Este conceito deverá ser único, abrangente, exequível, sustentável e ser consistente internamente.</p>
3. Recursos Necessários	<p>Após ser cuidadosamente delineado um plano de negócios, chega a vez de identificar todos os recursos necessários para o projeto/ideia. Entre os recursos que os empreendedores poderão precisar, destacam-se: recursos humanos; de distribuição; de fontes de abastecimento; financeiros; de instalações; proteção legal; boa rede de contactos. Estes poderão variar de projeto para projeto, de ideia para ideia, ou dependendo do espaço temporal que o projeto se encontra.</p>

4. Aquisição dos Recursos Necessários	Consoante o tipo de recursos e a situação, existem muitas formas de os obter. O empreendedor deverá procurar sempre a forma mais eficiente e eficaz de adquirir os recursos necessários.
5. Implementação e Gestão	Esta será uma perspetiva abordada afincadamente mais à frente, no ponto “Estratégia Empresarial”. Mas ainda assim fica a deiza, Trigo (2007) refere que <i>“A gestão do negócio é um fator crítico e nunca é demais afirmar que o sucesso do empreendedorismo tem três segredos: o primeiro é boa gestão, o segundo é boa gestão e o terceiro é boa gestão”</i> .
6. Saída Estratégica	A última etapa deste contínuo processo empreendedor corresponde à saída estratégica. Nesta fase o empreendedor fecha um ciclo e dá lugar a um novo ciclo explorando uma nova oportunidade identificada. Essas saídas estratégicas são muitas: sair da empresa (quer por insolvência quer por venda), expandir e/ou diversificar, concentrar-se no negócio “core”, insurgir no “franchising”, entre outras vias. De acordo com Trigo (2007), os reais empreendedores vão com toda a certeza continuar a aplicar os ganhos que obtiveram na exploração de novos produtos/serviços, continuando assim a perseguir novas oportunidades e brechas no mercado.

Fonte: Adaptado de Trigo (2007)

iv. Tipos de Empreendedorismo

O empreendedorismo é de facto um fenómeno transversal, podendo-se empreender desde um nível mais social até um mais económico. Podemos assim classificar o empreendedorismo de várias formas tendo como base de diferenciação basicamente tudo. Existe por exemplo o empreendedorismo familiar, local, municipal, de capital, eletrónico, feminino/masculino, entre muitos outros (Sarkar, 2010). No entanto, é importante destacar três tipos de empreendedorismo que têm ganho maior relevância nos últimos tempos:

Tabela 2 - Tipos de Empreendedorismo

Empreendedorismo “Start-Up”	É possivelmente o mais conhecido e mais comum, trata-se do empreendedorismo no seu estado puro. Aqui o empreendedor procura empreender a sua ideia, criar o seu próprio negócio e tentar criar valor para si e para a sociedade, procurando fundamentalmente a obtenção de lucro (Leonardo, 2012).
Intra-Empreendedorismo	Empreender internamente, isto é, inserido numa organização. Assim, intra-empreendedor é o indivíduo que toma a iniciativa de criar, inovar e procurar novas oportunidades e negócios para a organização na qual trabalha (Leonardo, 2012). De acordo com Pinchot III (1985), <i>“os intra-empreendedores são ‘sonhadores que agem’ são aqueles que assumem responsabilidade por criarem e inovarem em qualquer área da organização”</i> .

Empreendedorismo Social	Basicamente, empreendedorismo não se trata apenas de criar riqueza e valor para o empreendedor e para o mercado, trata-se também de criar valor para a sociedade (Leonardo, 2012). Dees (1998) descreve empreendedores sociais como aqueles que <i>“desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado), aqueles que reconhecem e procuraram obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão, (...), aqueles que prestam contas com transparência às clientelas”</i> . Este tipo de empreendedorismo está normalmente associado a atividades sem fins lucrativos o que é errado pois é perfeitamente possível fazer coexistir uma atividade que cria valor para a sociedade e que ao mesmo tempo cria riqueza para a empresa. Exemplos são: bancos alimentares e associações de caridade ou mesmo empresas que visam a reutilização de resíduos ou a venda de produtos reciclados (Leonardo, 2012).
--------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Leonardo (2012)

b) Estratégia Empresarial

O caminho do empreendedor é complexo e exige grande perspicácia, é aqui que entra a estratégia, onde estão inerentes os processos e as decisões que levarão a ideia ao mercado. A palavra estratégia teve origem no grego antigo *stratègós*, de *stratos* (exército), e *ago* (liderança ou comando), com o significado inicial de “a arte do general” que deixou de estar ao lado do exército, para estar à distância, no alto das colinas.

Sun Tzu, um dos maiores generais estrategas chineses, foi dos primeiros a referir a estratégia como forma de ultrapassar conflitos, respeitando para isso, a formulação estratégica de quatro princípios (Sun Tzu, 1972): princípio da escolha do local de batalha (seleção dos mercados onde a empresa vai competir); princípio da concentração das forças (organização dos recursos da empresa); princípio do ataque (implementação das ações competitivas da empresa); princípio das forças diretas e indiretas (gestão das contingências).

Por outro lado, através de uma política de cinco vetores, Henry Mintzberg (1987) dá-nos uma formulação estratégica com ênfase em 5 P’s: *Plan* (Plano) – regras orientadoras que indicam a direção para atingir os objetivos; *Pattern* (Padrão) – estabelece uma firmeza e padrão de comportamentos; *Position* (Posição) – ajuste entre a parte interna e externa da empresa; *Perspective* (Perspetiva) – visão da empresa; *Ploy* (Artimanha) – exercício intencional ou não intencional de enfrentar a concorrência (Mintzberg, 1987 *apud* Batista, 2014: 6).

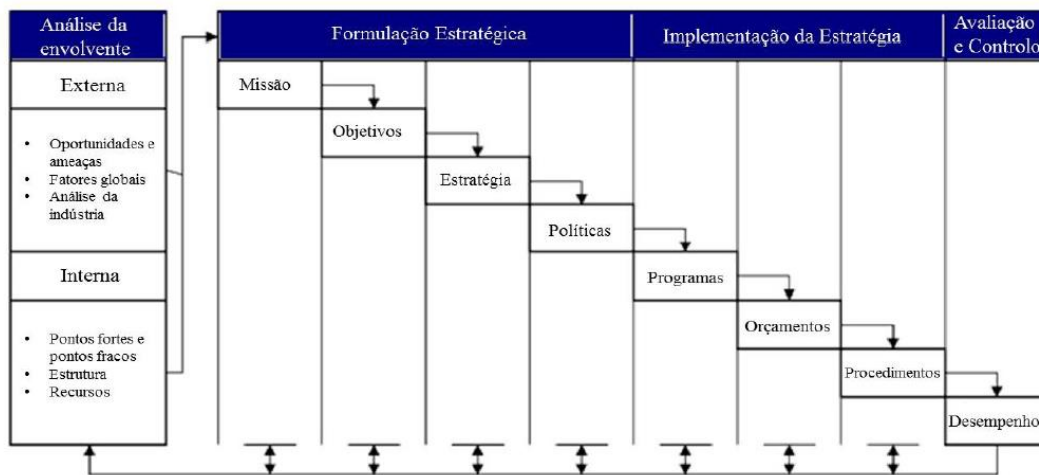
Uma boa definição para Gestão Estratégica será então, o conjunto de processos e decisões que afetam a empresa a longo prazo, fazendo parte desta: a análise da envolvente (interna e externa); a formulação estratégica (longo prazo); a implementação da estratégia; a avaliação e controlo da estratégia (Wheelen e Hunger, 2008).

Para Wheelen e Hunger (2008) a análise externa deve incidir sobre uma análise PESTAL, onde são averiguados quais os fatores que não estão diretamente ligados com a atividade de curto prazo da empresa, mas que poderão surtir influência nas atividades de longo prazo. Nesta envolvente,

Michael Porter (1980) sugere o Modelo das 5 Forças de Porter, de forma a caracterizar os principais *stakeholders* da empresa e indústria.

Quanto à análise interna, é imperativo fazer uma análise aos pontos fortes e fracos da empresa (Wheelen e Hunger, 2008), alertando esta para as oportunidades e ameaças do mercado. Ainda dentro desta, o mesmo autor defende que os recursos e competências da empresa devem ser analisados, de forma a diferenciar as competências básicas das nucleares, chegando assim à conclusão sobre quais as suas maiores vantagens competitivas.

Figura 2 - Conceito de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2008)

Numa perspetiva de marketing, Philip Kotler (2000), olha para a envolvente interna através do *marketing-mix*, avaliando o produto, o preço, a comunicação e a distribuição.

A inclusão da *MagmaCover* na sua envolvente, tanto interna como externa, será feita através de uma ferramenta interessante que é a SWOT dinâmica, identificando-se assim, avisos, riscos, desafios e restrições.

Para almejar o mais adequado modelo estratégico para a *MagmaCover*, e depois de um enquadramento teórico com o objetivo de entender e relacionar as diversas dimensões de estratégia, chegou-se assim à melhor formulação possível para este negócio. Será implementada uma estratégia genérica de diferenciação em detrimento de uma estratégia de baixo custo ou foco (Figura 3), na medida em que o objetivo primordial é oferecer ao cliente um produto distinto da concorrência, um produto inovador e de qualidade superior (Porter, 1980). A diferenciação incidirá sobre aspetos como o *design* e imagem do produto (melhorar a satisfação do cliente em termos intangíveis), a qualidade dos materiais utilizados, e por fim ainda no preço.

Com os tais vetores diferenciadores referidos acima, pretende-se por fim tornar a concorrência (que é apenas indireta) ainda mais irrelevante (*blue ocean*), originando um espaço de mercado não disputado, criando e conquistando nova procura, gerando assim crescimento e rentabilidade à marca.

Figura 3 - Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Baixos Custos	Diferenciação
MERCADO-ALVO	Alargado	1. Liderança nos custos	2. Diferenciação
	Restrito	3.A Especialização baseada nos custos	3.B Especialização baseada na diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Dependendo da evolução natural do negócio, deverá ser ainda adotada uma estratégia de crescimento, estabilidade ou de defesa (Wheelen e Hunger, 2008).

Quanto ao modelo de negócio, este deve servir como instrumento de foco para os empreendedores, na medida em que muitas das decisões são tomadas ao nível do proprietário. Então, há que considerar algumas componentes que caracterizam e identificam todos os aspetos do negócio: **Como criamos valor? Para quem criamos esse valor? Quais são as nossas competências centrais? Qual o nosso posicionamento competitivo? Como fazemos dinheiro? Qual o âmbito e ambições do projeto?** (Morris *et al.*, 2005).

É também crucial identificar qual é a proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave, ficando assim todas as pessoas envolvidas capacitadas a perceber a atual envolvente interna e externa de forma a capitalizar as oportunidades de negócio (Johnson *et al.*, 2008 *apud* Batista, 2014: 8).

Numa fase de avaliação e controlo da empresa, é habitual usar-se uma ferramenta introduzida por Kaplan e Norton (2005), o *Blanced Scorecard*, para avaliar a performance da empresa na perspetiva dos clientes, financeira, processos internos e aprendizagem, permitindo assim avaliar a estratégia que foi traçada.

c) Plano de Negócios

A criação de um novo negócio requer, regra geral, da parte dos promotores, um profundo empenho pessoal. Muitos dos empreendedores optam por gerir o seu negócio de forma espontânea, preferindo seguir os seus instintos em detrimento de normas pré-estabelecidas. Não é de espantar que para essas pessoas, a elaboração de um plano de negócios seja considerada uma perda

desnecessária de tempo (Martins *et al.*, 2016). “Contudo, no clima económico atual, o planeamento é cada vez mais um fator crítico para o sucesso de qualquer negócio”, surgindo portanto o plano de negócios (Martins *et al.*, 2016: 17).

Um bom plano de negócios deve explicar e justificar claramente (Martins *et al.*, 2016):

1. Qual a ideia de negócio;
2. Como irá funcionar esse negócio;
3. Que recursos serão necessários;
4. Como serão utilizados esses recursos;
5. Porque é que esse negócio será bem-sucedido;
6. Como serão obtidos os lucros e os fluxos de caixa (*cash flows*);
7. Quais as ameaças ao negócio.

O tipo de plano de negócios subjacente a este produto enquadra-se nos Planos iniciais (“*Start-up Plans*” ou “*Early Stage Plans*”). É seguramente o mais corrente. O plano abordará tópicos como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual é orientado, o mercado subjacente e eventuais exportações, a estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Esta última incluirá, no mínimo, uma projeção de vendas e custos, a demonstração de resultados, o balanço e as projeções de *cash-flows*. O plano começa com um sumário executivo e termina com alguns anexos uteis à compressão do mesmo (Martins *et al.*, 2016).

Uma vez que o plano assenta numa ideia ou negócio não existente, as seguintes componentes serão cruciais: **1-** a fundamentação da ideia ou projeto face ao mercado; **2-** a fundamentação técnica; **3-** a credibilidade e experiência dos empreendedores.

Principais componentes de um plano de negócios que irão definir a estrutura básica:

Tabela 3 - Componentes de um Plano de Negócios

Sumário Executivo	Descrição do negócio; objetivos da empresa; produtos ou serviços oferecidos; mercado; clientes; vantagem competitiva; elementos-chave da equipa de gestão; necessidade de financiamento.
Projeto/Produto/Ideia	O valor da invenção ou da ideia.
Mercado Subjacente	Conhecimento adequado do mercado onde se propõem atuar.
Estratégia de Marketing	Estratégia para alcançar os potenciais clientes e para distribuir o produto ou serviço.
Concorrência	Compreender as fraquezas e as vantagens da concorrência é útil no estabelecimento das próprias vantagens competitivas.
Operações	Estado dos processos de investigação e desenvolvimento e a necessidade de protótipos; aprovisionamento; recursos humanos necessários; equipamento produtivo necessário; instalações.

Equipa de Gestão	A equipa deverá inspirar confiança de que conseguirá implementar o plano.
Colaboradores	O sucesso de um negócio é muitas vezes medido pela qualidade e excelência dos seus colaboradores.
Projeções Financeiras	Um dos aspetos cruciais de qualquer negócio reside nos seus aspetos financeiros.
Documentos de Suporte	Documentos que suportam as afirmações efetuadas ao longo do plano de negócios.

Fonte: Adaptado de Martins *et al.* (2016)

d) Inovação e Design

Para desenvolver este produto, terá de ser implementada uma cuidada e irrepreensível gestão de inovação.

“A palavra «inovar» deriva do Latim in + novare, que significa «fazer novo», renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma nova forma” (Sarkar, 2010: 141).

Sucintamente, inovar é explorar novas ideias que encontram aceitação no mercado, normalmente incorporando novas tecnologias, processos, *design* ou uma melhor prática. O processo de inovação regra geral envolve as seguintes fases (Sarkar, 2010):

- Ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga (manta abafadora);
- Essa ideia (nova ou nova aplicação) aparece no seguimento de um processo de resolução de um problema identificado ou de uma oportunidade percebida (retardar o arrefecimento);
- Delinear uma estratégia de implementação;
- Implementação da ideia.

O processo de inovação terá de ser trabalhado com bastante detalhe, tendo sempre o cuidado de evitar contratempos inerentes à gestão empresarial, erros de estratégia, erros de processos, erros de estrutura e erros de competências (Kanter, 2006).

Antes de mais, à inovação estão dois conceitos subjacentes: criatividade e ideias novas. Mas, é muito mais do que ter ideias, é preciso que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto económico positivo. A diferença entre invenção e inovação está na parte da implementação e na propagação das ideias (Sarkar, 2010).

O *design* dos abafadores terá um papel importantíssimo naquilo que será a conceção do produto ideal para o cliente. Na medida em que este será um produto bastante utilizado por grupos, em casa ou mesmo fora desta, em Piqueniques por exemplo, o aspeto *design* vai assumir destaque na criação de produtos que sejam úteis e agradáveis, que provoquem a interação entre pessoas e proporcione acumulação de boas memórias (Schifferstein e Zwartkruis, 2008 *apud* Batista, 2014: 12). Vai permitir

explorar valores emocionais nos produtos, despoletar sentimentos agradáveis e aumentar a competitividade do produto (Chang e Wu, 2007).

Este será também um produto de épocas festivas, no Natal por exemplo, um *design* cuidadoso pode despertar um serie de sentimentos, naquela que é uma festa tão especial e vivida sobretudo em grupo, onde os pormenores se sobressaem.

Será importante uma forte coesão entre o *design* e o marketing, para que desta forma seja possível chegar a um produto final que possa “tocar” o consumidor, fomentando relações sociais. Será igualmente importante envolver o consumidor, dando ênfase à estratégia de diferenciação escolhida, escutando as novas necessidades e modas.

e) Globalização e E-Commerce

“Nenhum candidato pode lutar contra a Globalização. Seria como lutar contra o clima.” – **Dick Morris**, ex-assessor político do presidente Bill Clinton.

O surto de globalização de mercados que observamos hoje teve início com o fim da Segunda Grande Guerra Mundial (1939-1945), com os acordos multilaterais (entre vários países) de comércio internacional. O mundo globalizado que pode ser observado hoje, é um mundo cada vez menor, as barreiras entre nações diluíram-se.

Michalet (2003) define globalização, ou mundialização, termo utilizado pelos franceses, como sendo “caracterizada pela sua multidimensionalidade, que se refere evidentemente à dimensão das trocas de bens e serviços, mas também à mobilidade da produção de bens e serviços e à circulação dos capitais financeiros”.

Dados recentes apontam para um crescimento do E-Commerce dirigido aos consumidores de 700 biliões (entre 1995 e 2018) na receita (previsão). Entre empresas, estamos a falar de 8 triliões (Laudon, 2015).

Laudon (2015) refere a existência de 8 características a destacar acerca da tecnologia de comércio eletrónico: a **Ubiquidade** (disponível em todo o lugar, a toda a hora); o **Alcance Global** (através de barreiras culturais e nacionais); o **Uso de Standards Universais** (diminui custos de entrada no mercado para empresas e custo de procura para consumidores); a **Riqueza de Informação** (um ambiente de venda mais poderoso); a **Interatividade** (simular a experiência face-a-face, mas numa escala global); **Aumenta a Densidade de Informação** (quantidade e qualidade da informação disponível para todos os participantes no mercado); **Facilita “customization”** (personalização/adaptação ao utilizador); **Capacidades Sociais** (produção de conteúdo por utilizadores finais).

Estes são fatores incontestáveis e que levam em querer que uma loja *online* será uma estratégia acertada, dados os custos de implementação significativamente mais baixos, dado o alcance global, e dada também a interligação possível e constante com as redes sociais. O que aliada a uma boa imagem no *offline*, permite criar credibilidade num produto que está a dar os primeiros passos.

Dando um exemplo, a *MagmaCover* terá um grande impacto junto dos emigrantes, nomeadamente nos Estados Unidos da América, onde existe uma enorme comunidade de açorianos, sendo esta inclusive maior que a própria população dos Açores. Para isso, será crucial criar uma plataforma *Web* que permita dar a conhecer e consequentemente comprar o produto, independentemente da parte do mundo onde o comprador resida, tudo muito assente nas 8 características referidas acima.

3. Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados

a) Metodologia

Quanto à metodologia utilizada neste problema de investigação, este estudo utiliza o paradigma interpretativo/compreensivo, para assim compreender-se o objeto de estudo em causa. Uma cuidada observação dos dados ajudará imenso, permitirá reunir elementos capazes de resolverem o problema em questão. Será utilizado o método de estudo de caso (Yin, 1984), percebendo-se assim melhor a realidade presente. Numa primeira instância será feita uma revisão literária, unindo assim as teorias existentes com o estudo e formulando também as questões de pesquisa.

Um outro passo crucial consistirá em definir cautelosamente os sujeitos da investigação, os protocolos de recolha de informação, e ainda a recolha e análise desses dados.

É utilizado um método qualitativo no que toca aos dados em análise, usando-se também componentes com foco em dados quantitativos, onde a extensão e a quantidade são importantes.

No que toca à recolha de dados irão ser usadas duas vias, por um lado será posto em circulação *online* um questionário estruturado, por outro, serão realizadas duas entrevistas pessoais semiestruturadas, a dois outros negócios já inseridos no mercado, e que de uma maneira ou de outra apresentam características/traços do negócio da *Magma Cover* (produtos de alto valor acrescentado, que procurem competir pela diferenciação, que possam ser transacionados pela internet (TIC)).

Para analisar os dados recolhidos, a plataforma *Qualtrics* onde será elaborado o questionário, oferece uma serie de relatórios posteriores que em consonância com o *Microsoft Excel*, construirão o devido tratamento estatístico e análise de resultados. Na parte das entrevistas semiestruturadas, estas, para além de terem de ser perspicazmente construídas e aplicadas, terão de ser analisadas sob uma perspectiva de paralelismo constante, entre o negócio da *Magma* e os dois negócios em análise, pois daqui resultarão conclusões e “dicas” cruciais, de negócios que trilharam caminhos semelhantes e que hoje já atingiram um patamar muito interessante.

A formulação da estratégia vai obedecer ao modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger (2008), efetuando-se a análise da envolvente (interna e externa); a formulação estratégica (longo prazo); a implementação da estratégia; a avaliação e controlo da mesma.

Falando no modelo de negócios, vão ser analisadas as oportunidades e necessidades sendo também realizada a análise da envolvente interna e externa (Morris et al, 2005). O levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros está previsto bem como a consolidação do modelo de negócio idealizado.

b) Recolha de Dados

i. Entrevistas Semiestruturadas

Estas entrevistas terão como maior preocupação obter um conhecimento mais profundo sobre o tema em estudo, obter duas diferentes perspetivas e reunir visões que virão a contribuir de forma decisiva para o plano de negócios, basicamente está em questão um “*benchmarking*”. O objetivo é extrair das entrevistas elementos que permitirão contribuir para os alicerces da *MagmaCover*, “dicas”, erros a evitar, caminhos a traçar, estratégias de marketing-mix aplicadas, etc. *KEAT* e *Craft Wallet* foram os negócios estrategicamente escolhidos.

O negócio da *KEAT* de certa forma também está inserido no “mundo” da cozinha, estes, apresentam-se com uma mala transportadora e isoladora térmica, o seu design foi inspirado nas bento box japoneses, são pensadas para levar a comida para o local de trabalho, permite compartimentar toda a comida na mesma mala. A *Craft Wallet* consiste numa carteira altamente prática, segura, ocupando pouco espaço, onde é possível guardar cartões e notas.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, o que significa que para cada um dos dois entrevistados, foram previamente elaborados e preparados guiões específicos (Anexo 1 e 2). Estes guiões serviram como elementos de orientação para a entrevista, sendo que o objetivo passava por desenvolver a entrevista de forma natural, respeitando claro uma ordem pré-determinada de questões, garantindo sempre que os intervenientes transmitissem o máximo de informação.

Tabela 4 - Quadro resumo com as entrevistas semiestruturadas

Questões Colocadas	Resposta <i>KEAT</i>	Resposta <i>Craft Wallet</i>	Ensinamento
1. Que características foram observar ao mercado, que necessidade o produto vem colmatar	“Não existiam soluções práticas e estéticas para os adultos transportarem as suas refeições de casa para o trabalho. Este habito surge principalmente dada a crise que se sentia e a difusão da comida caseira incentivada pela TV (2012)”	“Através de uma campanha de <i>crowdfunding</i> provou-se a existência de um mercado para carteiras. A nossa carteira vem colmatar a falta de uma carteira/porta-cartões minimalista no mercado.”	<ul style="list-style-type: none"> - Apelar às necessidades de um segmento; - Apostar num produto simples, funcional e fácil de usar.
2. Como caracteriza o vosso cliente-tipo, que critérios de segmentação foram usados	“Mulheres trabalhadoras entre os 18 e os 55 anos, classe média e média alta (90%). O estudo de mercado indicou que as mulheres têm maiores preocupações estéticas e são mais dispostas a	“Homem, residente nos EUA, 18-40 anos, procura coisas novas pela internet e não tem medo de experimentar produtos diferentes. Recomendam o produto a outros, logo	<ul style="list-style-type: none"> - É crucial identificar bem o nosso <i>target</i>, estudá-lo e dar-lhe aquilo de que precisa; - Este deve ser curioso em experimentar novas coisas. E devem disseminar o produto pelos seus (embaixador).

	levar as refeições para fora”	reduzem os custos de marketing.”	
3. Por que sentimentos e experiências eles anseiam	“Soluções práticas e funcionais, que levem a um estilo de vida saudável, sendo também “trendy” e estéticas”	“Em primeiro lugar, por ser uma novidade, querem estar na moda. Em segundo lugar, por ser um produto eficiente e bonito”	- O cliente tem de ter prazer no uso da manta. Anseia por mostrá-la ao mundo. Um produto que é uma novidade.
4. Estratégia de <i>Pricing</i> adotada	“Definido com base no preço de custo e valor percebido (inquérito). Dado o surgimento de marcas concorrentes este poderá ser ajustado”	“Foi ajustado para que se mantivesse abaixo dos praticados no mercado norte-americano. No entanto alto o suficiente para manter a credibilidade do produto.”	- Tentar perceber previamente (estudo de mercado) o valor percebido; - Concebê-lo também consoante a nossa estratégia pretendida.
5. Vantagens competitivas apontadas	“O 100% português que é sinonimo de qualidade e segurança”	“Garantia vitalícia, qualidade dos produtos e excelente <i>customer service</i> .”	- Forte alavanca do “100% português; - Apostar numa qualidade acima da média.
6. Como é descrito todo o processo que levou ao produto (físico) final	“Constantes aperfeiçoamentos, durante este processo foi pedido <i>feedback</i> contante (tipo <i>Focus Group</i>). Sempre em sintonia com os fornecedores”	“Está em desenvolvimento há quase 2 anos. Foi sendo ajustado conforme o feedback do mercado, e que recebemos no dia-a-dia.”	- É importante ouvir diariamente o cliente, incentivar ao feedback destes.
7. Real vantagem do “100% português”	“Este transmite maior qualidade e segurança, e revela-se ainda mais importante com produtos que vão estar em contacto com alimentos. No entanto o cliente não está disposto a pagar mais”	-----	- Qualidade e segurança asseguradas, ainda para mais numa indústria têxtil de tão boas referências em Portugal.
8. Processo que levou à escolha dos fornecedores	“Foi procurado essencialmente um parceiro que estivesse disposto a criar um produto do zero e com qualidade. Mais do que fornecedores foram procurados parceiros”	-----	- Procurar o fornecedor que dê maiores garantias de qualidade no produto, um parceiro também preocupado com o consumidor final das mantas.

<p>9. Pontos de venda, quais o que se tornaram mais viáveis</p>	<p>“Já foram experimentadas diferentes formas, desde <i>stand</i> de vendas em centro comercial ou revenda em lojas. Atualmente só a venda <i>online</i> se torna viável”</p>	<p>-----</p>	<p>- A melhor opção será ir experimentando, ver onde é que está o nosso cliente. Tudo isto tendo os custos bem controlados.</p>
<p>10. Qual a estratégia de comunicação inicial (online vs. offline)</p>	<p>“O facto de ser um conceito diferente e ser 100% português permitiu um interesse maior da comunicação social. Os <i>press releases</i> permitiram promoção em revistas e programas da área e também a associação a marcas de renome. O grande investimento foi nas redes sociais”</p>	<p>“Testar ações no <i>online</i> em pequenas quantidades de investimento. Mas dado o principal mercado ser os EUA, a aposta no <i>offline</i> não é fácil para já, neste caso, a presença digital em artigos foi e é essencial. Para a nova companha o caminho serão as <i>Adwords</i>.”</p>	<p>- Novamente, tentar perceber onde estão os nossos clientes, e focar a comunicação nos mesmos. A possível segmentação da comunicação no <i>Facebook</i> vai descomplicar este processo. A história do produto e o ser 100% português vai suscitar o interesse da comunicação social.</p>
<p>11. Como se distanciam da concorrência, que trunfos</p>	<p>“Ser um sistema integrado e ser um produto 100% português (qualidade de produção garantida)”</p>	<p>“Produto de qualidade superior estabelecido no mercado, <i>costumer service</i> incrível”</p>	<p>- O ser português, a qualidade superior sempre em vista, a novidade e a disponibilidade máxima para ouvir e resolver qualquer problema/dúvida do cliente.</p>
<p>12. Últimas “dicas”, erros a evitar de forma espontânea</p>	<p>“Imprevistos acontecem sempre, é necessário calcular investimento inicial com alguma “almofada” assim como a identidade e os valores da marca bem definidos desde o início, nunca perdendo o rumo”</p>	<p>“Não ter medo de pensar em grande, mas começar por dar pequenos passos.”</p>	<p>- Nunca querer dar um passo maior do que a perna. Mas pensar sempre em grande; - Ter sempre bem presente a identidade da marca, os seus valores.</p>

Fonte: O Próprio

ii. Questionários

Aqui, o objetivo primordial será perceber junto do público-alvo a aceitação e o interesse por um novo produto a inserir no mercado. Um produto que irá aliar três premissas-base: a inovação, o *design* e a funcionalidade. Um produto que vem cobrir uma necessidade bem patente no mercado: conseguir um abafador para comida, que dê para transportar ou não, com o *design* mais apelativo do mercado.

Existiram também dois objetivos secundários, e mais específicos: identificar quais são as características ideais para uma manta abafadora de comida, e assim detetar as variáveis que o mercado mais valoriza e em que o foco deve incidir, de forma a almejar a viabilidade e crescimento do negócio. O segundo objetivo será, e através deste questionário, entender os padrões e comportamentos de compra do público-alvo, chegando ao marketing-mix do produto. Perceber também em que situações/épocas as pessoas estarão mais predispostas à utilização do sortido da *MagmaCover*. O questionário foi realizado *online* via rede social *Facebook* e rede profissional *LinkedIn*, numa amostra com a dimensão de 117 indivíduos com respostas válidas, um índice de confiança de 95% e uma margem de erro de 9,06%. Estes dados serão abordados com maior incidência mais à frente, aquando da estruturação do marketing-mix.

4. Identificação dos Promotores do Projeto

A informação mais importante a colocar num plano de negócios está relacionada com as **pessoas**, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa (Sahlman, 1997).

O principal promotor deste projeto é João Pedro Garcia Gomes, 23 anos, nascido na Ilha Terceira, é licenciado em Gestão de Marketing pela ISCTE Business School e atualmente está a terminar o mestrado em Gestão pela FEUC. Terá a seu cargo a Direção Comercial, a Direção de Logística/Produção e a Direção de Design/Marketing da marca *MagmaCover*.

Revela-se uma pessoa resiliente, trabalhadora, criativa e com alto pensamento estratégico. Apesar das dificuldades existentes, vê este projeto com “pernas para andar”, almejando uma notoriedade considerável. Entrega-se ao projeto com um grau de comprometimento e uma motivação inabaláveis.

Como segundo promotor, André Alves Leonardo, 27 anos, também oriundo da Ilha Terceira, sendo licenciado em Gestão assim como mestre, ambos pela ISCTE Business School. No seu percurso conta já com três conferências organizadas, uma volta ao mundo, um livro lançado e até um programa de televisão, na sua génese está o empreendedorismo e a criação de empresas. Apresenta todas as competências e motivação necessária para colaborar no desenvolvimento sustentável deste conceito. Todas as decisões inerentes aos três departamentos referidos acima passarão por si, mas digamos que terá um papel de maior importância na direção financeira.

Sendo este um produto com raízes açorianas, sendo ambos os administradores também açorianos, a ligação emocional à marca e à causa será fácil.

5. Apresentação do Negócio

a) Conceito

Em primeiro lugar é importante referir que o produto em causa foi pensado e concebido pelos antepassados Açorianos, é um produto bem enraizado na cultura do artesanato Açoriano, feito sobretudo por particulares para consumo próprio ou oferta, nunca para comercialização. Observou-se uma lacuna no mercado, onde não existem soluções capazes de combater a necessidade de manter uma refeição quente, após confeccionada. Tanto em casa como no transporte para o exterior.

Caracteriza-se numa manta com um interior/enchimento em algodão, capaz de abafar o máximo de tempo possível qualquer recipiente (e.g. tacho; pirex; caixa hermética; qualquer recipiente tapado por papel de prata; entre outros) que contenha comida acabada de ser confeccionada, é este o grande propósito e a grande necessidade que o produto vem colmatar no mercado.

E porque não roubar a atenção à comida na próxima vez que organizar um jantar entre amigos ou família! Em primeiro lugar, pela surpresa de estar literalmente uma manta a fazer com que a refeição não arrefeça, e em segundo lugar, e aqui entrando um dos focos da *MagmaCover*, um *design* apelativo e capaz de despoletar um serie de sentimentos.

A Manta que vai “desdobrar” emoções, enquanto mantém qualquer prato quente. Um produto 100% Português e assente em costumes tradicionais, porque um dos focos da *MagmaCover* é aliar o *design* às técnicas tradicionais.

Através do inquérito feito *online*, é possível observar que 91% dos inquiridos já sentiu ou viu sentir esta necessidade de abafar um qualquer prato após confeccionado (Anexo 13).

b) Principais Produtos e Serviços

As principais atividades da *MagmaCover* baseiam-se na criação visual, desenvolvimento e comercialização de mantas abafadores para comida. Os modelos que irão ser apresentados no lançamento do negócio são (no inquérito feito online é possível observar o potencial e a aceitação por cada um dos modelos/circunstância do uso (Anexo 15)):

- A manta ideal para jantares em grupo (amigos/família/companheira(o)) ou para cobrir quais queres inevitabilidades momentâneas. Consiste literalmente numa manta, que vai “embrulhar” qualquer confeção (Figura 4) [***MagmaCover***];
- A manta ideal para, enquanto abafar, poder ser ainda transportadora de comida (Figura 5), para uma “celebração da vida ao ar livre” como piqueniques, ou ainda para fazer chegar nas condições ideais uma confeção a casa de amigos/família, e com todo o estilo claro [***MagmaCarry***].

Figura 4 - Protótipo: modelo *MagmaCover*

Fonte: O Próprio

Figura 5 - Protótipo: modelo *MagmaCarry*

Fonte: O Próprio

6. Análise de Mercado

Todos os Planos de Negócio devem mostrar evidências do atual meio envolvente empresarial, demonstrando assim a consciencialização dos empreendedores para este aspeto (Sahlman, 1997). O contexto tem um impacto enorme no processo de criação de negócios, desde a identificação da oportunidade até à colheita dos proveitos.

Neste ponto, será feita uma exaustiva análise à envolvente em que a *MagmaCover* se insere, alertando para aspetos que poderão afetar a performance e a capacidade concorrencial do negócio. Assim, foram estudadas a envolvente mediata ou contextual, a imediata ou concorrencial e também o Modelo das 5 Forças de Porter. Foi ainda realizado um diagnóstico quanto à realidade de criar negócios nos Açores e feita também uma caracterização da indústria dos têxteis-lar.

a) Envolvente Mediata ou Contextual (Análise PEST)

Começando pela envolvente mediata, serão estudados os 4 contextos que influenciam este negócio de uma forma indireta, são fatores globais do mercado como fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos.

i. Contexto Político-Legal

No início do ano de 2017, Portugal passa um momento de maior estabilidade política. Encontra-se em funções o XXI Governo Constitucional que vigora para a legislatura 2015-2019.

O Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) expirou a 30 de junho de 2014, no qual Portugal recebeu do Fundo Monetário Internacional, da Comissão Europeia e do Banco Central o valor de 78,26 mil milhões de euros. Portugal encontra-se agora numa fase de monitorização pós-programa, em linha com o previsto nas regras europeias e do FMI. As regras europeias determinam que quando um país conclui um programa de assistência, permanece sob vigilância até que pague pelo menos 75% do montante recebido. Sendo assim, Portugal permanecerá sob a vigilância do FMI até 2022 e da União Europeia até 2035.

A nível legal, será apenas de destacar a legislação aplicável e que enquadra a atividade de uma empresa deste tipo:

- **Código das Sociedades Comerciais:** enquadra a atividade genérica da empresa.
- **Código da Publicidade:** para atividades deste tipo.
- **Lei de Defesa do Consumidor:** protege os mesmos contra práticas menos corretas, por exemplo ao nível da informação sobre o produto.
- **Formação da empresa:** a pesquisa e registo do nome e logótipo da empresa serão feitos no *site* do INPI (www.inpi.pt), sendo também posteriormente criada a empresa num posto de atendimento do serviço Empresa na Hora (www.empresanahora.pt), que reduz custos administrativos e tempo de criação da sociedade. A colaboração entre este serviço e o RNPC (www.rnpc.pt) com o objetivo de simplificar a criação de sociedades é espelho da vontade política de retirar barreiras ao empreendedorismo. A empresa será criada e registada no **CAE Principal 47910** - Comércio a retalho por correspondência ou via internet e como **CAE Secundário 47510** - Comércio a retalho de têxteis, estabelecimentos especializados e ainda **CAE Secundário 1399** – Fabricação de outros têxteis, n.e.

ii. Contexto Económico

Como é de calcular, a conjuntura económica tem um impacto direto sobre a atividade de comercialização de um produto. Sobre este contexto, e passados 6 anos desde o pedido de intervenção da *troika*, ainda se fazem sentir alguns efeitos negativos. Esta intervenção tem como objetivos corrigir alguns desequilíbrios macroeconómicos crónicos, como entre muitos, o saldo da balança comercial ou o saldo do orçamento de Estado, historicamente deficitários.

Existe hoje uma maior consciencialização para as vantagens do consumo de produtos portugueses, o efeito em cadeia que isso pode gerar na economia é positivo em vários indicadores (+ empresas

portuguesas; + PIB; - desemprego; + saldo balança comercial; + saldo orçamental via impostos e menos prestações sociais).

Sendo assim mostra-se relevante observar a evolução mais recente de alguns destes indicadores, como outros que não sendo macroeconómicos, se revelam importantes para o contexto deste problema (criação de novas empresas).

- **Desemprego:** em março de 2017 o desemprego situa-se abaixo dos 10% (9,8%), deixa de ter dois dígitos, o que não acontecia desde 2009 (INE). É ainda a sexta taxa mais elevado da Zona Euro. A taxa de desemprego jovem, também vem em queda, situando-se à mesma data nos 23,2%. As perspetivas futuras são bastante animadoras;

- **Criação de empresas:** no mês de março de 2017, nasceram em Portugal 4.097 empresas, um crescimento homólogo de 18,9%. O número de falências caiu praticamente ao mesmo nível (18,6% - 250 empresas) (barómetro Informa);

- **Saldo da balança comercial:** desde 2009 que este se revela positivo (229,1€) (exportações - importações), depois de mais de uma década sobre *deficit*, sendo o valor mais alto de *deficit* atingido em 2008. Em 2016 o valor foi positivo, em 4.065,2€ (INE);

No primeiro trimestre de 2017, a economia portuguesa avançou ao ritmo mais rápido em quase dez anos (PIB aumenta 2,8% - variação homóloga - INE) devido a um contributo positivo mais forte da procura externa, uma aceleração do investimento e uma explosão do turismo.

iii. Contexto Social/Cultural

Será importante olhar ao Índice de Bem-Estar (IBE) onde os domínios analisados são: educação, saúde, ambiente, trabalho e remuneração, vulnerabilidade económica, balanço vida-trabalho, conhecimento e competências, segurança pessoal e ambiente, participação cívica e governação, bem-estar económico, relações sociais e bem-estar subjetivo.

Este índice que avalia as condições materiais e a qualidade de vida tinha reduzido em 2012 (108,7), mas já cresce desde 2013. Em 2015 (último ano em análise) evolui positivamente (118,4) (INE).

Nos dez domínios que integram este índice, a Educação, o Ambiente e a Participação Cívica e Governação são as componentes de bem-estar com evolução mais favorável (entre 2004 e 2015).

- **Domínio “Vulnerabilidade Económica”:** um dos que apresenta uma evolução mais desfavorável (2004-2015), refletindo a progressiva vulnerabilidade das famílias induzida pelo afastamento das mesmas do mercado de trabalho (INE).

- **Domínio “Trabalho e Remuneração”:** o que apresenta a evolução mais desfavorável vindo a contribuir para a descida do índice das condições materiais de vida (2004-2014). Este entre 2014 e 2015 volta a crescer, para bem.

Quanto ao índice de qualidade de vida, o **domínio “Saúde”** contribui para a evolução positiva (2004-2014), existe mais população a avaliar de forma positiva os serviços de saúde. No **“Vida-Trabalho”**, este regista também evolução positiva (2004-2014), mais pronunciada até 2011. (INE)

Outros dados importantes de analisar serão (para perceber alguns efeitos sociais e económicos já mencionados, assim como para entender a adaptação a novos contextos tecnológicos):

- **Taxa de Analfabetismo:** tem consistentemente vindo a baixar nas últimas décadas, situando-se à data dos últimos Censos (2011) nos 5,5%, ainda mais nas mulheres (6,8%) do que nos homens (3,5).

- **Escolarização Bruta:** observa-se um aumento em todos os níveis de escolarização nos últimos anos, cobrindo toda a população no ensino básico e secundário (obrigatórios). No pré-escolar, a cobertura ultrapassa os 90% da população (2015), no superior, este valor encontra-se nos 50,2%, valor este em decréscimo desde 2011 (55%) (PORDATA; INE).

iv. Contexto Tecnológico

Em Portugal, os últimos estudos apontam para que 70% da população já tenha acesso à internet (pelo menos uma vez por semana). No Reino Unido, observa-se uma realidade ainda um pouco diferente, 90%. A nível mundial 46%, mas globalmente as vendas através dos canais digitais representam 20% do PIB da economia global e 3% de empregos especializados em tecnologia (netScope, 2016).

Navegar *online* através de dispositivos móveis é em Portugal assumidamente uma tendência (crescimento de 40% em março de 2017). Mais concretamente, dados do netScope revelam que 59% do tráfego foi gerado por computadores, desktops e portáteis, e 41% por dispositivos móveis.

Em relação à compra *online*, não existem ainda dados totalmente fiáveis, mas todos os estudos indicam que esse hábito está a crescer e que uma grande parte da população (entre 70 e 80%) já fez ou pensa vir a fazer alguma compra via internet. Quanto a essa utilização para compras regulares, estima-se que aproximadamente 20% da população portuguesa o faça.

b) Envolvente Imediata ou Concorrencial

i. Mercados

Este produto enquadra-se na indústria dos têxteis-lar, no mercado dos utensílios de cozinha e está digamos que a entrar com uma proposta de valor nunca antes vista no segmento de mercado dos abafadores. Este é um segmento praticamente inexistente: existem abafadores em aço inoxidável mas em contexto de hotelaria ou restauração (nomeadamente em *buffet*), ou então abafadores usados para líquidos (chá, café ou sopa), os chamados recipientes isotérmicos, a questão aqui é que todos os referidos acima estão em contacto direto com a comida. Outro caso serão as caixas/sacos/cestas térmicas, muito usados, mas para o transporte. Todas as propostas de valor referidas acima não se assemelham à manta, tanto em termos físicos, funcionais e estéticos.

Dentro do mercado dos utensílios de cozinha, esta manta vem mudar as regras de jogo deste segmento, este produto ao contrário dos outros abafadores para comida/bebida tem a vantagem de abafar qualquer recipiente que contenha comida/bebida (tacho, “pirex”, caixa hermética, etc.), ou seja, esta manta não entra em contacto com o alimento, nem está a consumir recursos (álcool), como é o caso dos abafadores em aço inoxidável.

ii. Concorrência

Não existe um único concorrente direto. É importante fazer uma separação entre: abafadores para uso em casa e abafadores para transporte. No primeiro podemos destacar algumas formas usadas pelos inquiridos, nunca podendo chamá-las de concorrência indireta (Anexo 17), como o reaquecer da confeitaria em micro-ondas ou o papel de prata cobrindo o recipiente. Não se pode falar de concorrência, são apenas formas que o consumidor usa para combater a necessidade em retardar o arrefecimento de uma confeitaria. No segundo caso, são usados pelos inquiridos, caixas/sacos/cestas térmicas ou panos/toalhas/cobertores como forma de abafar (Anexo 19). Neste segundo caso, a concorrência já é mais relevante, ainda assim nenhum dos acima referidos é capaz de abafar uma confeitaria durante tanto tempo, enquanto esta é transportada.

iii. Fornecedores

A grande maioria dos fornecedores/fábricas das marcas de têxteis-lar encontram-se no Norte do país, essencialmente Guimarães, Famalicão e Braga. A matéria-prima em causa, fibras sintéticas e mesmo naturais, encontram-se sobretudo no mercado Asiático, entre valores mais em conta.

iv. Distribuidores

Este tipo de utensílios são encontrados sobretudo em lojas especializadas (*e.g.* IKEA, etc.), em secções de grandes superfícies (*e.g.* Continente, Jumbo, etc.), pequenas loja de bairro e como mais recente e cada vez maior alternativa, o *online* (sites oficiais de marcas deste tipo de utensílio ou em site de distribuidores (como os referidos acima)).

v. Publicitários e Agências

A comunicação destas marcas incide sobretudo em contexto *Business to Business*, fazendo o produto chegar às montras das grandes superfícies e lojas especializadas. Os grandes *players*, como lojas especializadas (*e.g.* IKEA) ou grandes superfícies (*e.g.* Continente), apostam muito em catálogos ou num *merchandising* bastante forte.

c) Modelo das Cinco Forças de Porter

É necessário salientar que esta análise incide sobre o sector dos têxteis-lar, mas sobretudo na ótica de quem comercializa para particulares, o caso da *MagmaCover*.

Tabela 5 – As 5 Forças de Porter

Indústria dos Têxteis-lar

Poder Negocial dos Fornecedores

O elevado número de fornecedores, que perfaz um elevado nível de fragmentação, contribui para a diminuição do poder de negociação dos fornecedores. Nesta indústria onde a importância dos produtos comprados é alta, os fornecedores são cruciais quanto às matérias-primas bem como à produção do produto final.

O volume médio de compras aos fornecedores é médio-alto (na ótica de quem só comercializa), logo apresenta um peso considerável nas vendas dos fornecedores. O facto de não se encontrar abundantemente fornecedores que consigam produzir este produto em específico (a manta) torna o poder negocial destes médio-alto.

Poder Negocial dos Clientes

O elevado número de clientes (tanto nacionais como internacionais), apresentando um elevado nível de fragmentação, faz diminuir o poder de negociação destes.

Tendo em conta que os custos de mudança/desistência para os clientes são baixos, é importante responder às suas necessidades de uma forma assertiva. Para além disso, a intervenção destes no processo de acrescentar valor ao produto é crucial, e só escutando e percebendo as verdadeiras vontades destes se consegue produzir algo que realmente lhes interesse comprar. A informação disponível para os clientes é elevada e a disponibilidade de produtos substitutos é baixa/média. Neste sentido pode-se concluir que o poder negocial destes é médio-alto.

Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça de produtos substitutos provenientes de outras indústrias não é significativa em termos globais. No caso concreto “abafadores”, existem apenas formas que os consumidores engendram para retardar o arrefecimento, mas que em certa medida retira algumas das propriedades pretendidas numa confeção, sendo, o reaquecer em micro-ondas, o cobrir com cobertores de tecido único ou o cobrir com papel de prata e colocar no forno/fogão/micro-ondas. No transporte para fora de casa, as únicas opções possíveis de serem consideradas substitutas são por exemplo, as caixas/sacos/cestas térmicas ou novamente o cobrir com algum pano, toalha ou cobertor. Nenhuma das formas referida acima assemelha-se à manta em termos de características e função, logo a ameaça de produtos substitutos é baixa.

Concorrência Potencial – Ameaça de novas Entradas

Esta indústria utiliza economias de escala, como forma de incrementar valor no produto e baixar custos, apresentando necessidades de capital médias para novos entrantes, assim tornando-a não muito atrativa. Visto esta ser, e cada vez mais, uma indústria que privilegia a qualidade do produto, o difícil acesso a meios de produção e tecnologia de topo revela-se um entrave à entrada.

A experiência que se quer num mercado como este já maduro, é uma mais-valia para quem já está inserido. A alta diferenciação do produto e identificação da marca poderão revelar-se também importantes entraves à entrada. A somar a isto tudo, estamos perante uma indústria com facilidade de acesso aos canais de distribuição e com dificuldades de acesso a matéria-prima. A probabilidade de retaliação por parte da concorrência é elevada. Conclui-se que a ameaça de novas entradas é baixa.

Concorrência na Indústria

No que ao abafador diz respeito, não existe para já concorrência direta. Ao nível da indústria dos têxteis-lar, a estrutura do mercado é dominada por um conjunto cada vez mais vasto de empresas integradas, bem dimensionadas e com forte projeção internacional (mas muito focadas em grandes encomendas, contexto B2B), coexistindo com um conjunto de pequenas unidades produtivas, geralmente especializadas. A grande quota é disputada entre as grandes superfícies e as lojas especializadas.

Existe uma exploração crescente de nichos de mercado: produtos ecológicos e de características mais técnicas. Existe também uma crescente concorrência com base em fatores imateriais. Conclui-se que ao nível dos têxteis-lar a concorrência é alta.

Fonte: O Próprio

Conclui-se portanto que a indústria dos têxteis-lar é pouco atrativa, dado essencialmente o grau de diversidade elevado das empresas concorrentes ou mesmo pela alta diferenciação do produto.

d) Criar um Negócio nos Açores

i. Handicaps Estruturais

Existe uma panóplia considerável de constrangimentos, que muito afetam ilhas e arquipélagos, e os Açores não são exceção. Abaixo, seguem alguns desses factos limitadores da Região, para quem lá quer fazer crescer um negócio (Leonardo, 2012):

- **Pequena dimensão** do mercado interno, fragmentação e dispersão, falando-se num arquipélago. Vivem atualmente 247 mil pessoas, e sendo 9 ilhas, confere aqui ainda outra agravante, a dispersão e fragmentação do mercado interno;
- **Dificuldade em obter economias de escala na produção/trans formação** de produtos e a geral incapacidade para produzir grandes quantidades;
- **Custos de transporte, carga, manuseamento e seguro (envolvendo o transporte) elevados.** Existem poucas ligações à região, é difícil obter “volume” nos transportes dado que geralmente pela dimensão do mercado, são transportadas reduzidas quantidades, o que acarreta naturalmente custos – impossibilidade de obter economias de escala a este nível;
- **Custos elevados de deslocação de pessoal** dos Açores para mercados maiores como Portugal Continental ou E.U.A.;
- **Falta de trabalhadores qualificados**, estes concentram-se nos grandes polos (São Miguel e ilha Terceira) – bipolarização;
- **A mentalidade dos Açorianos para o empreendedorismo ainda é “pobre”**, ainda assim as perspetivas futuras são risonhas, graças a uma serie de medidas e incentivos lançados pelo Governo Regional. Hoje vê-se uma população mais pró-ativa, com visão e com vontade de arriscar.

ii. Soluções e Caminho a Seguir

Dado que o mercado interno é pequeno, investir em negócios apenas virados para dentro não se revelará competitivo, tendo retorno limitado e alta vulnerabilidade a mudanças e alterações que possam ocorrer especificamente neste mercado (Leonardo, 2012). A solução será orientar a empresa/negócio para a exportação em mercados globais, permitindo assim aumentar o seu mercado, encontrar clientes e ter volume de vendas para o produto/serviço em questão.

Olhando à questão dos custos de produção e de transporte aos quais, pela localização geográfica e condições de terreno/espaço, os Açores não podem escapar, a única forma de serem obtidas vantagens competitivas será esquecer a luta pelo preço e procurar sim competir pela diferenciação procurando mercados “*blue ocean*”, procurando nichos (mercados mais “sofisticados”, com elevado poder de compra), obtendo margens de lucro significativas (Leonardo, 2012).

Outras dicas: produtos bem identificados com a região; bens e serviços que possam ser transacionados pela internet (TIC); bens e serviços de fácil portabilidade.

e) Caracterização da Indústria dos Têxteis-lar

i. Tipo de Estrutura da Indústria

- Elevado número de marcas que subcontratam o produto a fábricas e através de loja própria fazem chegar o produto ao público-alvo (IKEA; KASA (Continente), etc.); pequenas lojas de bairro que subcontratam mas sem marca própria; distribuidores multimarca;
- Indústria dinâmica e inovadora, soluções para qualquer um;
- Estrutura de competição pura (Tabela 6).

Tabela 6 - Tipo de Estrutura da Indústria

		Soluções Indiferenciadas	Soluções Diferenciadas
Número de Vendedores	Um	Monopólio Puro	
	Poucos	Oligopólio Puro	Oligopólio Diferenciado
	Muitos	Competição Monopolística	Competição Pura

Fonte: Adaptado de Batista (2014)

ii. Indústria face ao poder dos Compradores e Vendedores

- Em relação ao poder destes, trata-se de uma indústria de competição, complementando assim a análise efetuada no ponto anterior. Mercado vasto e número alargado de vendedores (Tabela 7).

Tabela 7 - Indústria face ao poder dos Compradores e Vendedores

		Número de Compradores		
		Um	Alguns	Muitos
Número de Vendedores	Um	Monopólio bilateral mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
	Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
	Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

Fonte: Adaptado de Batista (2014)

iii. Barreiras à Entrada e à Saída

- Esta indústria apresenta significativas barreiras à entrada, desde os fortes efeitos da experiência ao difícil acesso aos meios de produção e tecnologia de topo;
- É um negócio que pode requerer um forte investimento e compromisso (Tabela 8). Foi feita uma análise mais detalhada a estas barreiras (Anexo 3).

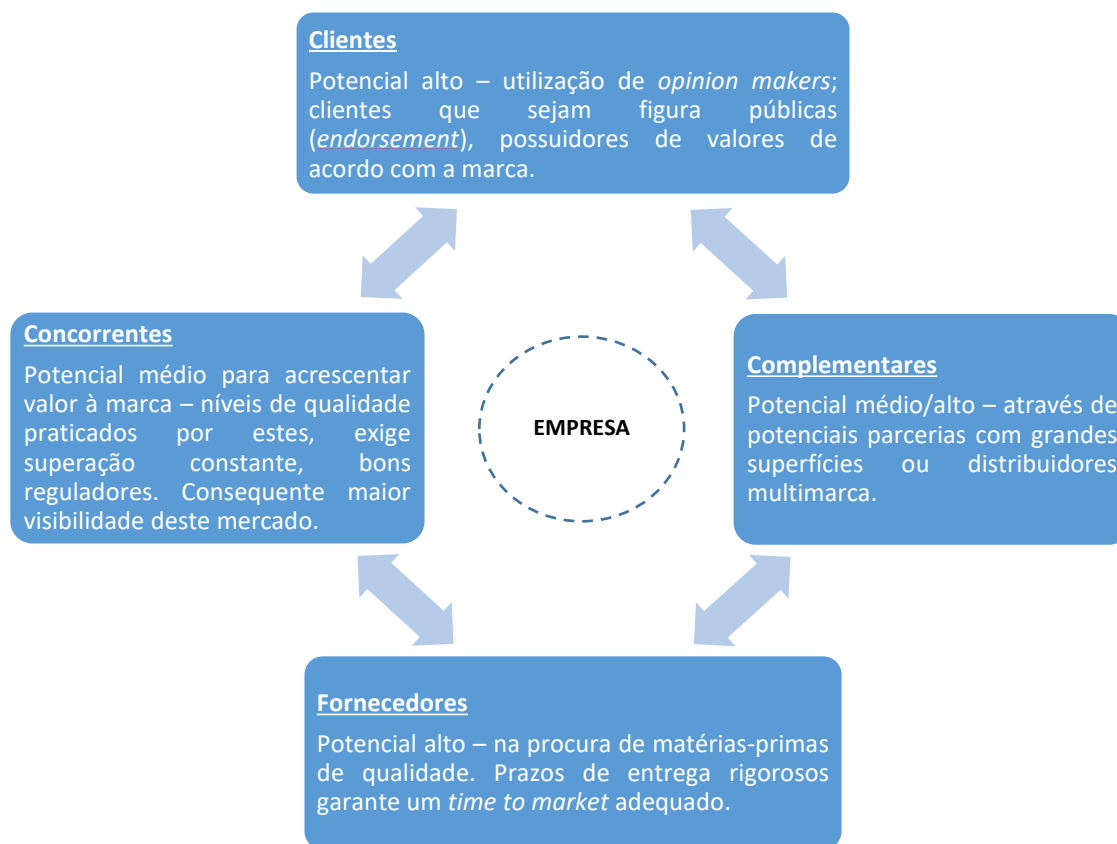
Tabela 8 - Barreiras à Entrada e à Saída

Barreiras à entrada ↑	Negócios de especulação	Negócios de algum investimento e compromisso
	Negócios de baixo compromisso e investimento	Negócios de algum compromisso
	Barreiras à saída →	

Fonte: Adaptado de Batista (2014)

iii. Modelo de Brandenburger e Nalebuff (*Value Net*)

Ao contrário do modelo das 5 Forças de Porter, este modelo dá destaque à cooperação da empresa com os clientes, fornecedores, complementares e concorrentes. Esta análise, mais conhecida como modelo *Value Net*, aprofunda a análise da envolvente externa, compreendendo melhor as redes de relacionamento onde a empresa se enquadra (Batista, 2014).

Figura 6 - Modelo Value Net

Fonte: O Próprio

f) Identificação das Oportunidades e Ameaças do Negócio

Oportunidades

- Incentivos financeiros ao empreendedorismo por parte do Governo Regional dos Açores;
- Credibilidade já enraizada da marca Açores (importante alavanca para o produto);
- Hoje e mais do que nunca é “cool” cozinhar (vivemos sobre o fenómeno da cozinha);
- Apetência e anseio pelos momentos vividos em grupo;
- Associar a marca a importantes nomes/figuras públicas da região Açoriana (*endorsement*);
- Parcerias com restaurantes tradicionais portugueses (possibilidade de utilizarem o produto) – mercado B2B;
- Grande comunidade de emigrantes Açorianos nos Estados Unidos da América;
- Pesquisar e adquirir mercados potenciais, que ainda não foram explorados;
- *E-Commerce* em franco crescimento;

- *Product placement* em programas/canais de cozinha;
- Presença em *blogs* de cozinha, *design* e *opinion makers* de cozinha.

Ameaças

- Penetração no mercado (nenhum reconhecimento da marca);
- Conseguir transmitir os reais benefícios do produto (é necessário educar o cliente para este novo produto);
- Produtos substitutos (caixa/saco/cesta térmica) – grande nível de distribuição destes;
- Número de portugueses a fazerem refeições fora de casa (restauração) durante a semana tem aumentado (4 milhões – Grupo Marktest, 2017);
- Para muitos uma compra com sentido de apenas ser feita no *offline*.

7. Análise Interna

a) Estrutura Organizacional

A *MagmaCover* apresenta uma estrutura organizacional simples, com base nas estruturas organizacionais de Mintzberg (1983). É uma estrutura adequada para uma empresa nova e ainda pequena, com uma envolvente simples e dinâmica, com relações centralizadas e supervisão direta (Figura 7). À medida que a empresa for crescendo, é normal conduzir-se a uma nova estrutura organizacional.

É composta por uma cúpula estratégica pequena, com poucas formalizações, onde todos os elementos possuem conhecimentos que permitem ter uma visão transversal do negócio, devido à sua pequena dimensão.

Figura 7 - Organigrama da *MagmaCover*



Fonte: O Próprio

Tabela 9 - Constituição e Competências na Empresa

	Constituição	Competências	Tipologia
Direção	A direção é composta por dois elementos, dois administradores, os dois promotores da ideia de negócio.	Gestão da empresa, gestão dos recursos humanos, qualidade.	Dois acionistas.
Direção Comercial	Será constituído por um elemento.	Propor e manter rituais de acompanhamento do desempenho dos indicadores da área comercial; chegar a novos parceiros, negociar contratos.	Prestação de serviços.
Direção de Logística/Produção	Será constituído por um elemento.	Assegurar o cumprimento das metas de produção assim como os padrões de qualidade do produto final.	Prestação de serviços.
Direção Financeira	Será constituído por dois elementos.	Supervisão de toda a parte das funções de suporte administrativo e financeiro; analisar e acompanhar as execuções orçamentais; coordenar as atividades da tesouraria (contas a pagar e a receber).	Prestação de serviços.
Direção de Design/Marketing	Será constituído por um elemento.	Propostas de novos <i>designs</i> , aperfeiçoamento dos atuais; campanhas de marketing digital; pequenas campanhas no <i>offline</i> consoante orçamentos.	Prestação de serviços.

Fonte: O Próprio

b) 7S Mckinsey

Este modelo, construído por consultores da McKinsey é importante para analisar e diagnosticar questões estratégicas e planejar futuras mudanças na organização (Waterman *et al.*, 1980). A ideia principal deste quadro é consciencializar os gestores para a existência de 7 fatores na organização,

de forma a esta ter sucesso na implementação da sua estratégia. São duas categorias de elementos, *hard* e *soft*, representativos da estrutura, cultura e recursos da empresa. Os 7 estão interligados, logo, havendo mudanças num deles, irão ocorrer mudanças nas restantes componentes.

Hard Skills

Estratégia (Strategy)

O grande objetivo é poder criar e fomentar uma forte relação emocional com o público-alvo levando à tão desejada fidelização, cumprindo sempre com os altos padrões de qualidade e *design* exigidos, numa era muito concorrencial onde a sustentabilidade, a inovação e a liderança devem persistir. Satisfazer constantemente o público-alvo e ir sempre em busca de novos potenciais mercados, uma visão clara do futuro.

Sistemas (Systems)

Os sistemas de controlo e gestão têm de ser uma constante, desde sistemas de gestão de clientes, gestão de recursos humanos e ainda de funcionamento do *site*. Para garantia da sustentabilidade da empresa, os processos de controlo de qualidade andarão lado a lado com a *MagmaCover*. Todos os colaboradores terão flexibilidade suficiente, mesmo com alguns requisitos e diretrizes para cumprir, irão atuar muito com base nos seus princípios orientadores.

Estrutura (Structure)

A *MagmaCover* tem uma estrutura hierárquica simples com um forte envolvimento de todos. Facilitará a comunicação e a rápida resolução para problemas diários. A estrutura mais plana beneficiará funcionários na procura de informação dentro da empresa, estes possuem uma visão global da empresa.

Soft Skills

Shared Values

A cultura da empresa é composta por cinco valores e comportamentos cruciais à sua visão e sobrevivência: sustentabilidade, integridade, inovação, empreendedorismo e qualidade. De forma a atingir o mercado global do atual segmento dos abafadores para comida e também de forma a fidelizar clientes, estes quatro elementos têm de atuar em consonância e têm de ser seguidos e disseminados por todo o capital humano.

Estilo (Style)

É assumida uma liderança participativa, premiando o trabalho em grupo e o espírito de equipa na obtenção dos objetivos comuns. Na *MagmaCover*, as pessoas “vestem a camisola” com as cores da empresa, lutam todos pelo mesmo fazendo crescer um negócio assente no modelo de diferenciação, premiando os clientes com os melhores produtos em qualidade e *design* que o setor apresenta.

Atributos (Skills)

A equipa MagmaCover estará dotada de habilidades muito coerentes com a sua estratégia, premiando uma irrepreensível gestão do produto, chegando sempre a produtos de qualidade superior, com grande grau de diferenciação e *designs* apelativos e atuais. A prospeção de mercados também será sempre um imperativo.

Pessoal (Staff)

O *staff* é composto por dois elementos com competências técnicas adequadas, ambos da área da gestão, um apaixonado pelo marketing, outro pelo empreendedorismo. De ambos, e como açorianos de “gema”, a ligação emocional à marca será fácil, visto tratar-se de um produto de origem açoriana.

A resiliência, a superação e a dinâmica são traços que a *MagmaCover* possui nos seus dois colaboradores e só assim conseguirá o desenvolvimento do negócio.

c) Identificação dos Pontos Fortes e Fracos do Negócio

Pontos Fortes

- Conceito de abafador único no mercado;
- Funcionalidade: abafar, no mínimo durante uma hora, qualquer prato confeccionado;
- Manta produzida em Portugal (*made in Portugal*);
- *Design* de vanguarda;
- Qualidade assegurada na matéria-prima;
- Produto com longa história assente em costumes e tradições muito antigas;
- Possibilidade de poder transportar a manta (modelo *MagmaCarry*);
- Produto 100% lavável;
- Durabilidade dos materiais.

Pontos Fracos

- Nenhum reconhecimento da marca junto do cliente final;
- Custos unitários de produção elevados (necessária muita mão de obra, e especializada);
- Opções limitadas de *designs*;
- Tempo para secar após lavagem;
- Pode ser necessário tirar nós.

8. Análise Competitiva (Interna/Externa)

a) Análise SWOT Dinâmica

Aqui, tenta-se sobrepor o plano da análise interna (pontos fortes e fracos) com o plano da análise externa (oportunidades e ameaças). O anexo 4 combina os pontos fortes internos com as oportunidades de mercado (**desafios**), dessa combinação surgem portanto uma serie de recomendações assentes numa **estratégia ofensiva**.

No anexo 5, são combinados pontos fortes internos com ameaças do mercado (**avisos**), dessa combinação surgem uma serie de recomendações assentes numa **estratégia de confronto**, há que otimizar os pontos fortes para reduzir o efeito das ameaças.

No anexo 6, confrontando pontos fracos internos com oportunidades de mercado (**restrições**), surge uma serie de recomendações assentes numa **estratégia de reforço**, tentando aproveitar as oportunidades de mercado para compensar as debilidades internas.

Por último, no anexo 7 são relacionados pontos fracos internos com ameaças do mercado (**riscos**), surgindo assim recomendações assentes numa **estratégia defensiva**, a ideia aqui é pensar em como minimizar a probabilidade de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne realidade.

b) Matriz de Ansoff

A *MagmaCover* vai inicialmente adotar uma estratégia de **extensão de produto**, apostando nos vetores da diferenciação e inovação do produto (Tabela 10). Numa segunda fase, pretende também fazer uma **diversificação**, procurando e almejando novos mercados através de novos contextos de utilização de abafadores para comida, descolando assim da concorrência e desta forma atingindo o tão desejado *Blue Ocean*, um mercado onde a concorrência se torne irrelevante (Kim e Maubourgne, 2004).

Tabela 10 - Matriz de Ansoff

Produtos	Existentes	Penetração de Mercado	Extensão do Mercado
	Novos	Extensão do Produto	Diversificação
		Existentes	Novos
		Mercados	

Fonte: O Próprio

9. Estratégia de Desenvolvimento

a) Formulação Estratégica

i. Visão, Missão e Valores

Visão

“Ser a referência de excelência na qualidade, inovação, *design* e satisfação do cliente no segmento abafadores para comida”.

Missão

A missão da *MagmaCover* é proporcionar uma experiência única na utilização de uma manta abafadora para comida, indo de encontro às fortes expectativas e padrões de qualidade exigidos pelos clientes.

Cooperar no desenvolvimento económico e social de Portugal, para isso, promovendo a longo prazo a empregabilidade local e fomentando o gosto pela cozinha.

Assegurar a qualidade e inovação da manta procurando sempre um melhoramento constante que leve à satisfação total do cliente.

Valores

- ✓ Sustentabilidade financeira e global do negócio;
- ✓ Integridade para com todos os colaboradores, desde fornecedores, clientes ou empregados;
- ✓ Inovação constante, tanto em aperfeiçoamentos como em novos produtos;
- ✓ Empreendedorismo, entregando paixão em tudo o que for feito, saindo da zona de conforto, assumindo riscos de forma responsável;
- ✓ Qualidade sempre garantida no produto final entregue.

ii. Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

FCS da Indústria

- Economias de Escala na produção (expertise no controlo dos custos: custos de produção que permitam manter preços competitivos de venda ao público, sem nunca pôr em causa a qualidade final);
- *Procurement* de matérias-primas de qualidade;
- Inovação e *Design* como uma constante;
- Durabilidade do produto;
- Qualidade e segurança dos materiais;
- Expertise nos canais de distribuição e logística.

Vantagens Competitivas da *MagmaCover*

Assentes em Recursos:

- Qualidade – esta é irrepreensível e um dado adquirido;
- Produção 100% portuguesa.

Assentes em Recursos e Competências:

- Inovação – novos modelos, novos *designs*;
- Vendas *online* – serviço de entrega seguro, eficiente e rápido;
- Comunicação *online* – aposta num conceito de comunicação divertido;
- *Endorsement* – com os mais conceituados *Chefs* de Cozinha de origem Açoriana (*Chef Cláudio Pontes*).

Assentes em Competências:

- Excelência – constante superação na criação do melhor e mais “cool” abafador do mercado.

iii. Objetivos SMART

Depois de analisar a envolvente interna e externa, é hora de definir os objetivos estratégicos (Tabela 11), tanto do ponto de vista qualitativo, quer da sua tradução em objetivos quantitativos SMART.

Tabela 11 - Objetivos Estratégicos

Garantir a solidez financeira futura da empresa	Manter um ROE médio nos próximos 5 anos superior a 6%
Conseguir a máxima satisfação dos clientes	Obter uma quota de reclamações inferior a 1,5% das ordens de encomenda entregues em 2018
Garantir o cumprimento dos prazos de entrega	Realizar no mínimo 98% das entregas no prazo estabelecido, durante 2018
Otimizar a eficiência na qualidade e inovação	Andar sempre em cima dos parâmetros de qualidade e <i>design</i> , realizando testes semanais e promovendo a inovação interna, durante 2018

Fonte: O Próprio

iv. Opções Estratégicas e Políticas

A Estratégica Genérica (Porter, 1980) a seguir será a de Diferenciação. A aposta deverá passar por três vetores, a qualidade, o *design* e a inovação dos produtos, de modo a manter uma posição competitiva e imagem no mercado. Será levado ao mercado nacional um conceito inovador (abafador em manta), que aliado ao *design* e à qualidade dos materiais utilizados vai constituir um fator diferenciador e uma vantagem competitiva, entregando-se assim uma proposta única, nunca antes vista.

Dada a sua posição de produto único no mercado, entrando com um conceito de abafador ainda pouco explorado e olhando também às competências estratégicas e nucleares (Anexo 8 e 9), a *MagmaCover* deverá explorar o conhecimento das necessidades dos clientes, olhando também a novos segmentos (restaurantes) e usos (para piqueniques ou no transporte para outra casa). A longo prazo, adotar também uma estratégia de crescimento por concentração, através de integração horizontal.

Como **políticas**, é crucial educar o cliente na medida em que este é um produto completamente novo no mercado. Também desenvolver ações que permitam uma maior identificação da marca *MagmaCover* no mercado, em concreto junto dos consumidores finais, potenciando fenómenos de fidelização à marca (*e.g.* aproveitar popularidade dos blogs de cozinha, o *endorsement* ou até mesmo o *product placement* em programas/canais de cozinha).

Uma outra importante política será o explorar de oportunidades de crescimento por integração horizontal e desenvolvimento de parcerias que levem a um crescimento sustentável do negócio (*e.g.* integração com distribuidores multimarca).

Para avaliar a performance da *MagmaCover*, foram desenhados **4 *Balanced Scorecards*** ilustrativos, de acordo com três grandes perspetivas e legitimidades, alinhados com a visão e estratégia definidas para a empresa (Anexo 10).

v. Modelo de Negócio

O modelo de negócio da empresa tem por base gerar faturação e lucro, derivados das operações comerciais. Olhando às várias componentes e funções do negócio, e baseado no quadro teórico das seis componentes de Morris *et al.* (2005), este modelo vê o negócio sob três níveis diferentes onde podemos estruturar o nosso pensamento estratégico (Anexo 11).

Como é que a *MagmaCover* cria valor?

- Produtos primários de qualidade;
- Produto *standard*;
- Gama curta e com duas linhas de produto;
- Acesso direto ao produto;
- Distribuição para todos os países (venda online);
- Produzido em Portugal.

Para quem a *Magma Cover* cria valor?

- Canal *business to consumer*;
- Clientes nacionais e internacionais;
- Para o consumidor final, o utilizador de abafadores;
- Para um mercado relativamente restrito.

Quais são as suas competências centrais?

- Sistema de operações e produção;
- Sistema de marketing e vendas;

- Capacidade de inovação e criatividade.

Como é que a empresa se posiciona competitivamente?

- A única **manta** abafadora no mercado (proposta de valor única no mercado);
- Produto de qualidade superior;
- O melhor *design* do mercado;
- Relação próxima com o cliente.

Como faz dinheiro?

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

Qual é a disponibilidade, âmbito e ambições da *Magma Cover*?

- Modelo de crescimento da atividade, conquistando a liderança no mercado nos vetores: qualidade, inovação e *design*.

10. Opções Estratégicas de Marketing

a) Segmentação, Target e Posicionamento

Ao estudar e aplicar à *MagmaCover* o modelo STP, vai conseguir-se ter uma ideia mais clara de quem será o público-alvo do negócio, e de que forma se poderá com sucesso abordar esse mesmo público. Estas conclusões serão importantes para definir claramente a missão da empresa.

Segmentação

Sendo intenção de uma empresa conhecer os seus públicos, para mais facilmente se adaptar ao mercado e agir de forma mais eficaz, é portanto crucial dividir o mercado em subconjuntos ou segmentos. Qualquer que seja o público-alvo (consumidores, prescritores, clientes, etc.) este nunca é homogéneo. A segmentação permite assim obter uma maior proximidade com o consumidor final (Lendrevie *et al.*, 2015).

Para a análise dos consumidores da *MagmaCover*, foram escolhido quatro critérios e respetivos subcritérios de segmentação:

Tabela 12 - Critérios e Subcritérios de Segmentação

Critérios de Segmentação	Subcritérios	Desdobramento
Demográfico	Idade*	28 – 65 Anos
Geográfico	Zona de Residência**	Grandes centros urbanos – capitais de distrito

Socioeconómico	Rendimento (Agre. Familiar)	1500€ - 3500€
	Classe Social***	Média (C1) e média alta (B) - no mínimo
	Escolaridade****	Ensino secundário; Licenciatura; Mestrado e Doutoramento
Psicográfico ou Comportamental	Atitudes e Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Que tenham sentido estético e sofisticado; - Que tenham predisposição a comprar produtos portugueses; - Encontram prazer na cozinha, atingidas por esta mais recente “febre” da cozinha (programas televisivos de cozinha, etc.); - Que já tenham efetuado compras <i>online</i> (pelos menos uma vez). <p>Valores: cidadania; amizade; confraternização; sofisticação; diversão</p>
	Vantagens Procuradas no Produto	<ul style="list-style-type: none"> - O retardar do arrefecimento de um qualquer prato confeccionado (aspeto funcional); - A opção “transportar”, enquanto mantém a comida quente; - Durabilidade dos materiais, qualidade e segurança, se é ou não lavável.
	Estilo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> - Indivíduos com uma vida ativa, que gostam de se divertir e de aproveitar o melhor que a vida pode oferecer; - Que considerem “sagrados” os momentos vividos em grupo e em confraternização.

Fonte: O Próprio

* Apesar do produto ser dirigido a qualquer pessoa que saiba cozinhar, este está mais orientado para pessoas entre os 28 e os 65, onde já se enquadram pessoas mais estáveis na vertente pessoal e profissional, ou mesmo já a meio/fim desta última.

** Proximidade às redes de comunicação, maior difusão de ideias, maior conhecimento.

*** Sendo que o produto se posiciona como exclusivo no mercado, inovador e prático, e dado o pvp ser superior ao da concorrência, as classes sociais alvo serão C1 e B.

**** Tipicamente o nível de escolaridade está associado a um maior acesso à informação e procura pela mesma, como por exemplo hábitos de leitura de livros, jornais, revistas, entre outros.

Target

Com base nos critérios e respetivos subcritérios utilizados, é possível identificar o perfil do público-alvo, sobre o qual a *MagmaCover* procurará incidir a sua comunicação em marketing.

Pessoas entre os 28 e os 65 anos que residam nos grandes centros urbanos e pertencentes às classes sociais média e média alta (rendimento bruto mensal do agregado familiar entre os 1500€ e os 3500€), dado este ser um produto exclusivo de preço médio mais elevado que os produtos concorrentes. Não são necessariamente casais, apesar de preferível, podem ou não ter filhos (este dado não se revela importante). O nível de escolaridade mínima para este target será o ensino secundário.

São pessoas com uma vida ativa, que gostam de aproveitar qualquer momento que tenham para estar em união, em momentos vividos em grupo e confraternização.

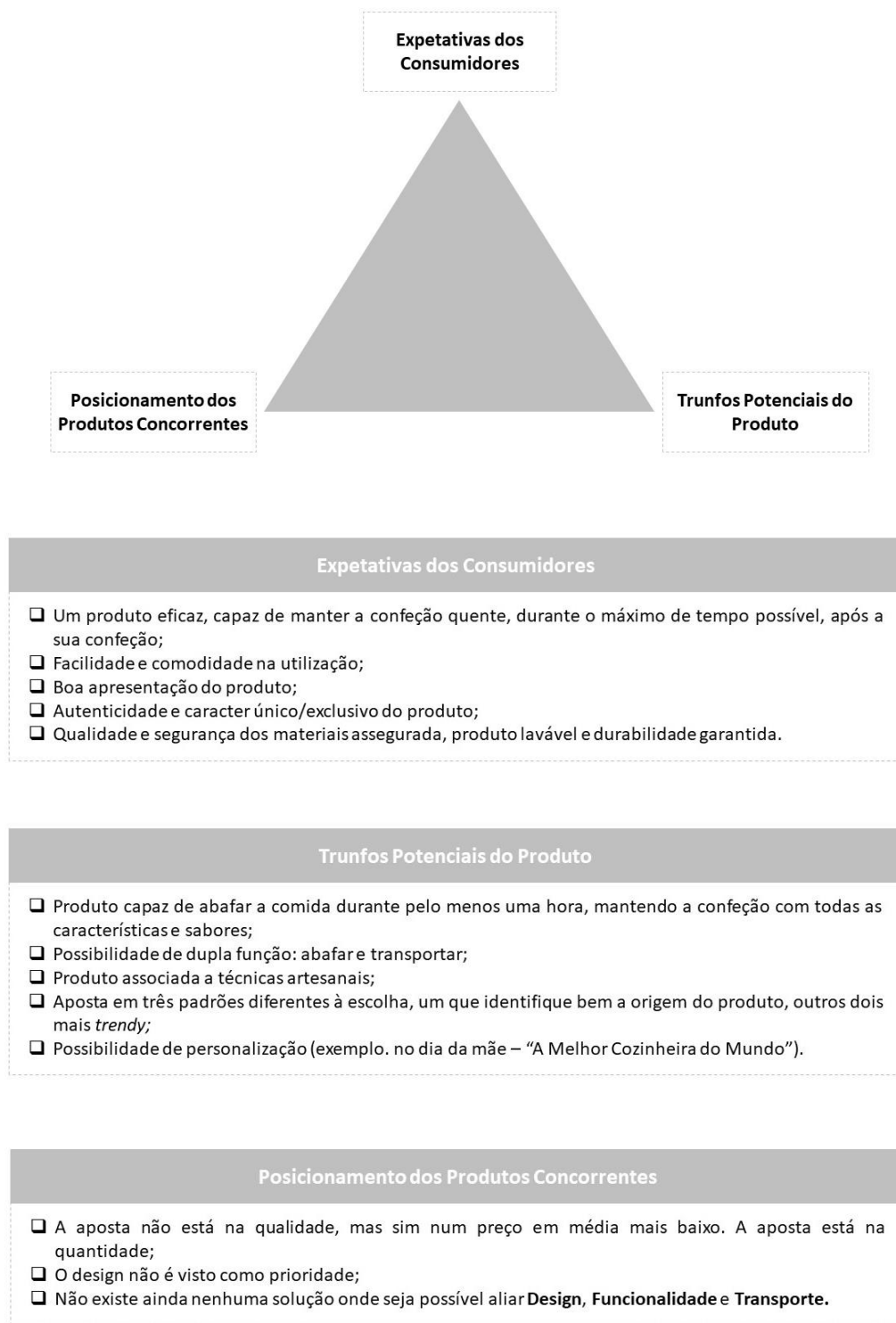
Apresentam um sentido estético e sofisticado, gostam de estar na moda e de mostrar perante os outros algo exclusivo e diferente. Apostam e acreditam nos produtos portugueses e digamos que sentem prazer em cozinhar ou mesmo não sabendo, adoram cada vez mais este mundo da transformação de pratos. São adeptos e confiam nas novas tecnologias, tendo já efetuado pelo menos uma compra *online*.

Querem um produto capaz de manter qualquer prato quente, durante um alargado período de tempo após a sua confeção e que para além disso possa existir um modelo que também sirva para transporte (abafar + transportar). Valorizam um produto composto por materiais seguros e de qualidade assim como duráveis e que também sejam laváveis.

Posicionamento

Após então a tomada de decisão sobre a estratégia de segmentação, distinguindo os diferentes públicos-alvo num determinado mercado, é necessário agora definir um posicionamento, que traduz a forma como queremos ser vistos por esse público-alvo identificado, este é sem dúvida o elemento que assegura a coerência entre os elementos do marketing-mix (Lendrevie *et al.*, 2015).

- **Identificação** – manta (com um enchimento em algodão) abafadora para comida;
- **Diferenciação**
 - Abafador em tecido, capaz de manter a comida quente no mínimo durante 1 hora;
 - Produto “resgatado” aos costumes antigos;
 - *Design* extremamente atrativo e gerador de emoções;
 - A possibilidade da mesma ser transportada (outro modelo de manta).
- **Triângulo de ouro do Posicionamento** – esta diferenciação pretendida no posicionamento do produto só pode ter sucesso se conseguir ir de encontro às expetativas dos consumidores potenciais e se apresentar algo de novo relativamente ao posicionamento dos produtos concorrentes, a figura a baixo mostra essa mesma relação, esse mesmo triângulo:

Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento

Fonte: O Próprio

Como **assinatura do posicionamento**, ou seja *slogan*, esta será a mensagem refletida como mensagem central de comunicação: “Desdobram-se emoções”.

b) Unique Selling Proposition

- A única **manta** no mercado capaz de abafar cozinhados;
- 100% Produzida em Portugal;
- *Design* e qualidade superior;
- Produto associado a técnicas artesanais;
- Assente em costumes antigos;
- Possibilidade de ser transportada (dupla função: abafar e transportar).

c) Marketing-Mix

i. Produto

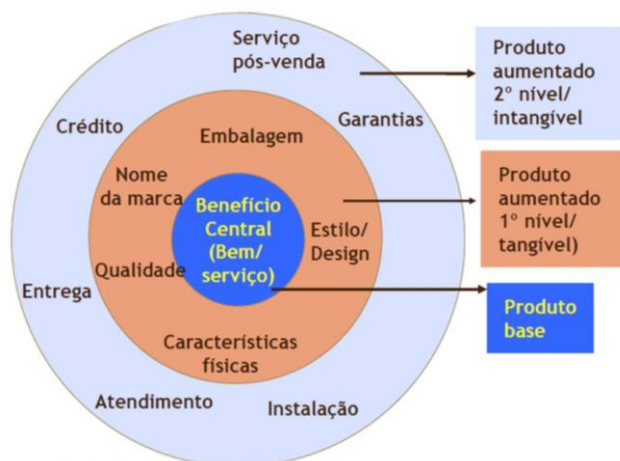
O que é a *MagmaCover*?

A *MagmaCover* é uma manta caracterizada por um interior/enchimento em algodão, capaz de abafar o máximo de tempo possível qualquer prato confeccionado (aprox. 1 hora), é este o grande propósito e a grande necessidade que o produto vem “abafar” no mercado.

A *MagmaCover* quer apresentar-se no mercado com uma dupla função: aliar ao aspeto funcional (abafar o maior tempo possível a confeção) o foro sentimental, apostando em *designs* criativos e capazes de despoletar um serie de sentimentos, num produto utilizado essencialmente em grupo.

- **Quanto ao período de utilização:** a manta é um produto duradouro, visto o período de utilização ser infinito, cujo produto em si não sofre praticamente desgaste, sendo composto por matéria 100% lavável na eventualidade do contacto com algum alimento acontecer;

- **Quanto à utilização dada pelo cliente:** a *MagmaCover* é um produto que se caracteriza por um consumo corrente, a necessidade ocorre com uma certa periodicidade que se altera de consumidor para consumidor, de acordo com as suas mesmas necessidades.

Figura 9 - Os três níveis de produto enquanto bem

Fonte: Adaptado de Lendrevie *et al.* (2015)

▪ **Produto Base**

Benefício Central

O benefício central da *MagmaCover* é oferecer ao cliente um utensílio de cozinha capaz de manter a comida quente, durante um longo período de tempo, após a sua confecção.

▪ **Produto Aumentado 1º Nível**

Nome da Marca

No que diz respeito à escolha do nome, esta foi feita numa base muito lógica: “*Magma*” porquê? É o *magma* que está na base dos Açores, são 8 ilhas vulcânicas, logo esta associação, e sendo este um produto de raízes açorianas que outro nome faria tão sentido, para além de soar bem e ficar na retina. Para além disso, e sendo este um produto utilizado para manter a comida quente, o magma representa o quente, logo a associação perfeita. O “*Cover*” porque traduzido significa cobrir, a grande função da manta. O nome foi também concebido muito a pensar na internacionalização, daí a adição do “*Cover*”, o “*Magma*” tem o mesmo significado e é dito de igual forma em Inglês.

Os três grandes fatores que vão caracterizar a marca são: a funcionalidade, a qualidade e segurança dos materiais e a inovação e *design* como uma constante.

A *MagmaCover* vai adotar uma política de Dupla Marca – Marca Institucional (*MagmaCover*) + Marcas Produto (*MagmaCover* e *MagmaCarry*).

Características Físicas do Produto

A base dos dois modelos será constituída por: poliéster na parte superior, pasta de algodão como enchimento e flanela na parte inferior (em contacto com o recipiente) – três excelentes isoladores de calor. O segundo modelo com algumas especificidades (Figura 11).

Figura 10 - Características Físicas: modelo *MagmaCover*

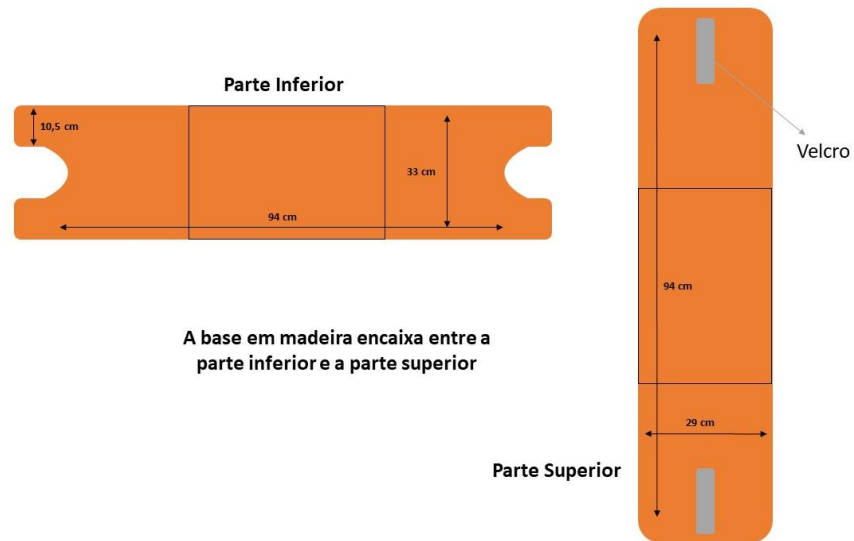
Fonte: O Próprio

Nota: As medidas serão 75cmx75cm.

Figura 11 - Características Físicas: modelo *MagmaCarry*

Fonte: O Próprio

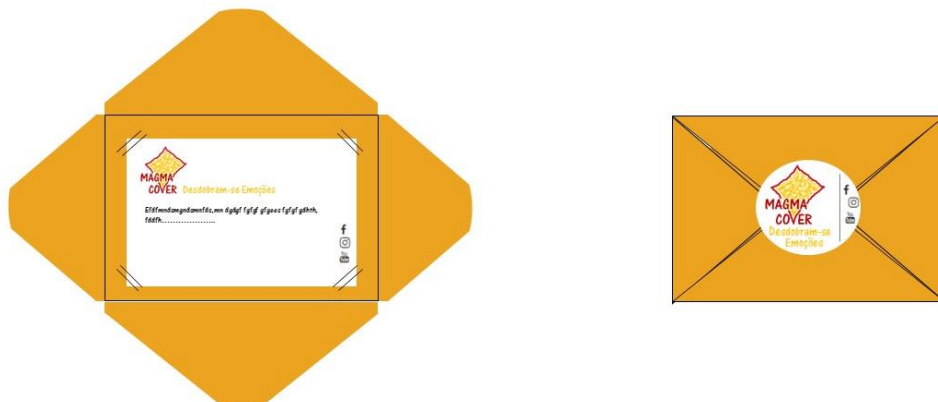
Nota: As medidas para este 2º modelo estão a baixo na figura 12.

Figura 12 - Medidas: modelo *MagmaCarry*

Fonte: O Próprio

Embalagem

- Embalagem Primária – Funções Técnicas
 - **Proteção:** a manta vai embrulhada, presa e cómoda num papel mais resistente (Figura 13).
- Embalagem Primária – Funções de Comunicação
 - **Identificação:** através do autocolante branco com o logo da marca, e o nome do modelo;
 - **Informação:** um pequeno texto no interior da embalagem que conta a história da marca, origem, ideias para o uso do modelo em questão, etc.

Figura 13 - Embalagem Primária: Venda *online*

Fonte: O Próprio

No que diz respeito à embalagem secundária, será um envelope com o autocolante da empresa, e com o respetivo remetente e destinatário.

Aquando da distribuição via expositores a partir do ano 2 (Figura 18), a embalagem primária terá um *upgrade*, um gancho na parte de cima para poder ficar suspensa (tipo cabide).

▪ **Produto Aumentado 2º Nível**

Serviços Pós-Venda

Os clientes da *MagmaCover* terão ao seu dispor os serviços de apoio ao cliente. Esta disponibilidade da marca tem como objetivo manter uma relação sempre próxima com os seus clientes e responder em tempo útil a clientes insatisfeitos de forma a manter uma boa imagem da marca (tanto no *site* como nas redes sociais existirá um chat constante).

Tabela 13 - Contactos *MagmaCover*

Contactos <i>MagmaCover</i>	
Facebook	https://www.facebook.com/magmacoverportugal/
Site	www.magmacover.pt
Telemóvel	969 428 109
E-mail	geral@magmacover.pt

Fonte: O Próprio

Estudo de Mercado (inquérito online)

Características Principais

Olhando às características mais valorizadas pelos inquiridos neste tipo de produto (Anexo 22), vai-se desenvolver um abafador bem direcionado para o aspeto funcional, assente em produtos duráveis e laváveis, com padrões elevados de qualidade e segurança nos materiais.

ii. Preço

Do marketing-mix, o preço é a variável que mais rapidamente nos posiciona junto do consumidor, por ser o indicador direto que lhe lembra o custo (*pain moment*) associado a uma compra. É a mais flexível, aquela que mais rapidamente o consumidor vê que foi alterada. Esta variável tem de ir de encontro à percepção do cliente, a mais justa e próxima possível do seu preço psicológico.

Política de Preço

Irá ser aplicada uma política de **desnatação ou *skimming***, por ser uma marca que vai introduzir um novo conceito no segmento de mercado dos abafadores para comida e especialmente inovador (a

empresa cobra um preço acima da média do mercado), usualmente utilizada para produtos diferenciadores.

Esta política permite maior flexibilidade no longo prazo dado permitir uma maior capacidade de reação a súbitas alterações no mercado, como grandes descidas na procura, sem sacrificar dramaticamente as margens.

Fixação de Preços

O preço será fixado muito com base nos custos, também tendo em conta as respostas dadas pelos inquiridos (Anexo 23), assim como olhando à estratégia de preço que se pretende comunicar. Nesse sentido irá ser comunicado um preço pelo valor acrescentado (*value added pricing*), justificado pelas características que acrescentam valor à oferta do mercado.

No modelo *MagmaCover* o P.V.P. vai apresentar o preço psicológico de 29,90 euros. Quanto ao modelo *MagmaCarry*, esse preço já será de 39,90 euros.

Tabela 14 - Preço de Custo, de Venda e respetiva Margem

Sortido	Preço de Venda	Preço de Custo		Margem
Modelo <i>MagmaCover</i>	29,90€	16,5€ (manta)	2,25€ (Embalagem)	37%
		18,75		
Modelo <i>MagmaCarry</i>	39,90	23,5€ (manta)	2,25€ (Embalagem)	35%
		25,75€		
O preço de custo do segundo modelo revela-se superior, dado este modelo de manta ser muito mais trabalhado, ou seja, muito mais técnico. Além disso, inclui dois cilindros em madeira (pegas), uma base também em madeira e duas tiras em velcro para prender as abas que embrulham o recipiente.				

Fonte: O Próprio

É certo que o preço poderá futuramente sofrer algum tipo de ajustamento, dado existirem diversos fatores influenciadores imprevisíveis num futuro (nova concorrência, quebra na procura, produtos substitutos, etc.).

iii. Distribuição

A distribuição e comercialização da manta irá ser feita no ano 0 e 1 apenas via *website*, para já, e dados os custos fixos elevados inerentes, não será aberta nenhuma loja própria, ou mesmo uma loja *pop up*. Durante o ano 2, uma forte possibilidade já a ser tratada serão alguns acordos com lojas

na região dos Açores, com um pequeno *stand*/expositor exposto no interior das mesmas (Figura 18).

Num ano 4 prevê-se a distribuição e comercialização numa insígnia de prestígio (e.g. Continente), também nos moldes referidos acima, expositores. Como podemos observar pelo gráfico 1, as grandes superfícies são os locais preferidos dos inquiridos para comprar este tipo de utensílios.

À que procurar maximizar a eficiência entre a *MagmaCover* e os seus compradores/consumidores, será criado então um canal de distribuição que se adequa ao produto e ao target. As funções, enquanto canal, passará por assegurar um sistema de transporte eficaz e eficiente, que permita transportar os produtos corretamente até ao cliente (no *online*, o excelente serviço prestado pelos CTT irá tornar-se uma enorme mais valia).

Gráfico 1 - Local ideal para comprar este tipo de utensílio



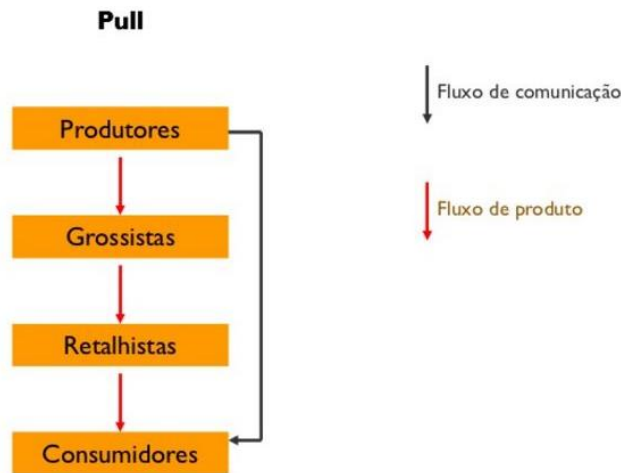
iv. Comunicação

Através da comunicação, a *MagmaCover* pretende dar a entender a sua diferenciação ao consumidor, sendo este um produto único, o primeiro no mercado com estas características.

É importante educar o consumidor, comunicar as reais vantagens do produto e a forma como este poderá ser utilizado (exemplo: fazer com que o consumidor se questione quanto à necessidade na utilização do produto). Como se trata de um produto em fase de lançamento, o objetivo primordial de toda a comunicação é dar a conhecer o produto e levar os consumidores a experimentá-lo.

Será aplicada uma **estratégia de comunicação pull**, dirigindo o produto diretamente para o consumidor (Figura 14), esta é mais utilizada quando se trata de um novo produto ou serviço porque existe a necessidade de o tornar conhecido e familiar, aos olhos do público-alvo. Sendo este um produto comercializado apenas *online* nos anos 0 e 1, ainda mais sentido fará esta estratégia.

Figura 14 - Estratégia Pull



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.* (2010)

Inicialmente (ano 0), e como o orçamento para comunicação não é extenso, o foco da comunicação será sobretudo no *online* (meio de comunicação **above the line**, meio de massa – televisão, rádio, imprensa, cinema, outdoors e internet).

Durante o ano 2, e aqui já no campo **below the line**, ou seja, às formas de promoção que não envolvem meios massificados, uma das opções já em vista será recorrer a expositores colocados em lojas estrategicamente escolhidas na região dos Açores assim como em Lisboa (“Loja Açores” e “Mercearia dos Açores”, a partir do ano 3), estas duas últimas muito frequentadas inclusive por não Açorianos. No ano 4, o objetivo é que esses mesmos expositores possam chegar a alguma insígnia de prestígio (*e.g.* Continente). Para além disso, e depois de estrategicamente escolhida uma grande superfície (centro comercial), uma loja *pop up* (*e.g.* em época de Natal) é vista como grande possibilidade a analisar. O plano de comunicação faz uma abordagem mais específica (Anexo 40).

Figura 15 - Visão Tradicional

ABOVE VS BELOW THE LINE



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.* (2010)

Abordando agora em concreto o **online**, a grande plataforma de comunicação da *MagmaCover*:

- **Site: template** já identificado para futura compra (themeforest.net). Os separadores a conter no *site* serão: “Sobre”; “Loja”; “Reviews”; “Carrinho”; “Contactos”. Ficarão ainda as hiperligações para as redes sociais, *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*. E ainda um pequeno espaço para o registo no *site* (Anexo 33). O *site* estará em duas línguas. Terá um formato *trendy* e muito prático. Cada modelo de produto estará identificado com uma imagem e uma descrição com os dados técnicos do produto (tamanho, materiais, etc.);
- **Social Media Strategy (Facebook e Instagram)**: dinamizar estas duas redes sociais, com conteúdo apelativo atingindo o coração dos clientes, transmitindo valores de acordo com a *MagmaCover*, seguindo a assinatura do posicionamento. Investir esporadicamente no *Facebook*, patrocinando *post’s*, alcançando mais e novos públicos (Anexo 34 e 35). Existirá inevitavelmente um botão na página de *Facebook* que direcione a compra para o *site*. Em cada *post* é importante marcar vários *hashtags* e assim criar o maior *buzz* possível (e.g. *#marmacover*; *#desdobram-seemoções*, etc.);
- **Keyword Strategy**: abafador, *MagmaCover*, *design*, *cozinha*, *innovation*;
- **Search Engine Optimization Strategy**: para otimizar a presença *online*, será utilizado o nome *MagmaCover*, tendo este as características certas para facilitar a procura *online*;
- **Paid Online Advertising Strategy (ano 3)**: presença em *blogs* de cozinha (Clavel’s Cook, Lume Brando, etc.), *design* e *opinion makers* de cozinha (*press releases*);
- **Endorsement através das redes sociais (embaixadores)**: a partir do ano 2, a associação a conhecidas figuras da região açoriana, da área ou não (*Chef Cláudio Pontes*; Comediante “O Boínas”).

As palavras-chave nesta estratégia de comunicação serão: coerência entre as várias plataformas/campanhas e acima de tudo muita criatividade.

Processo de Compra dos Abafadores

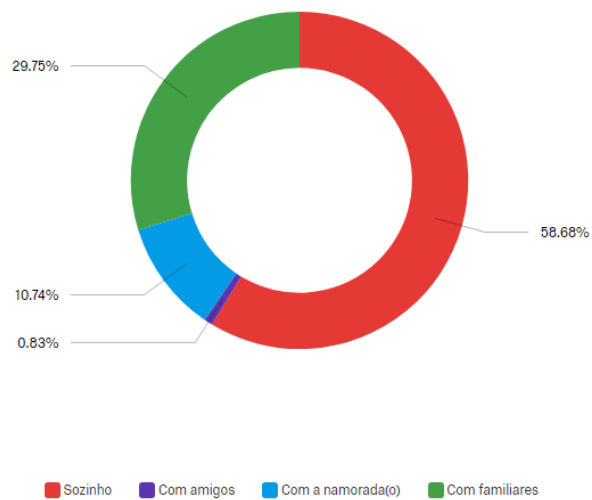
- Iniciador (quem tem a 1ª ideia ou necessidade de efetuar a compra): consumidor final, companheira(o) e familiares;
- Influenciador (quem tem conhecimento e ajuda na determinação de características, modelos): companheira(o) e familiares;
- Decisor (quem toma a decisão final de compra): consumidor final e/ou companheira(o);
- Comprador (quem faz a compra fisicamente): consumidor final e/ou companheira(o);
- Consumidor (quem irá usar o produto): o próprio, companheira(o);

- Avaliador Final (quem avalia, depois do 1º uso): consumidor, familiares e amigos.

Gráfico 2 - Momento da Compra

Q16 - Aquando de uma compra deste tipo, faz a escolha:

Page Options ▾



Material de Marketing

- Logótipo

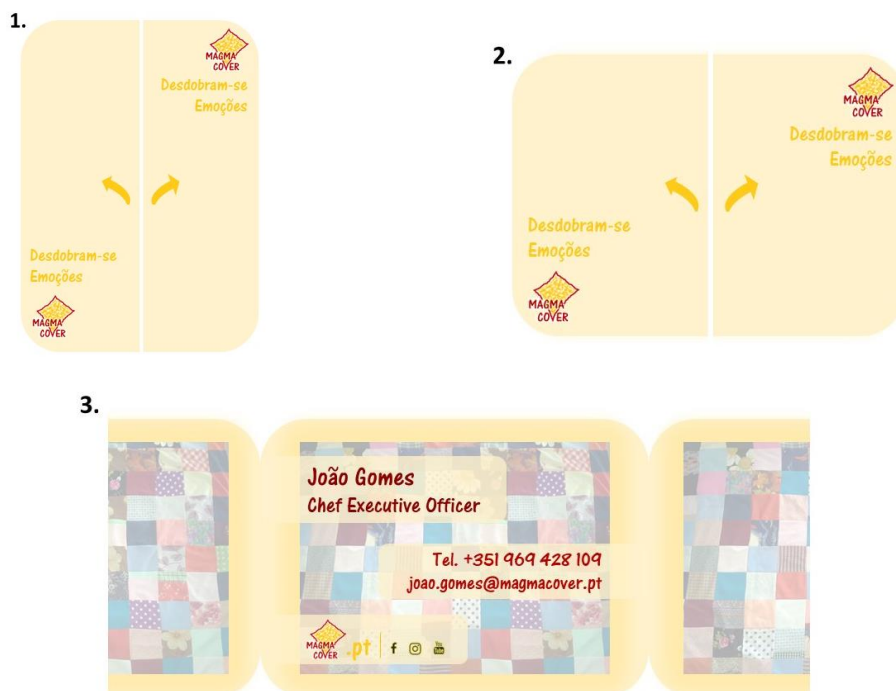
Figura 16 - Logótipo da *MagmaCover*



Fonte: O Próprio

- *Business Card*

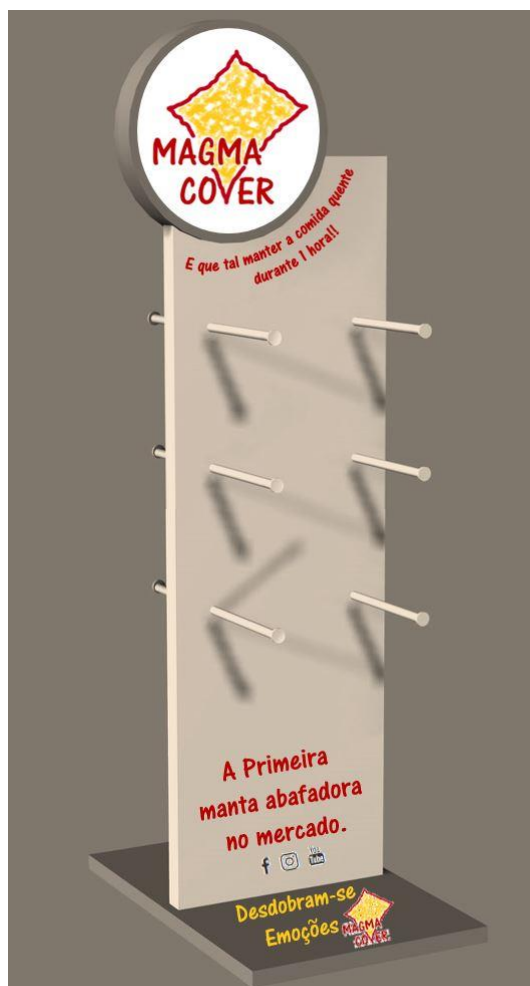
Figura 17 - Sugestão *Business Card*



Fonte: O Próprio

- Expositor

Figura 18 - Sugestão de Expositor



Fonte: O Próprio

11. Plano de Operações

Neste ponto é esmiuçado todo o processo que levará à produção dos abafadores, desde a receção dos materiais até ao armazenamento.

a) Descrição

A conceção e transformação dos abafadores funcionará por subcontratação num modelo *Just in Time*. É necessário que a fábrica adquira as três matérias-primas e que tenha o equipamento necessário para elaborar os abafadores, essa fábrica é a LASA – Armando da Silva Antunes, S.A., sediada em Guimarães.

i. Tempo Necessário

A chegada da matéria-prima demorará 15 dias, a produção de 500 abafadores levará 1 mês, 275 modelos *MagmaCarry* e 225 modelos *MagmaCover*.

ii. Recursos Humanos Necessários

Serão necessárias 3 pessoas para o processo de produção.

iii. Equipamento Necessário

Serão necessárias máquinas de corte e confeção de tecidos e máquinas de tratamento de matérias-primas. E por último, um computador que faça a estampagem digital do *design*.

iv. Materiais Incorporados

No processo de produção serão incorporados o poliéster, a pasta de algodão e a flanela.

v. Tarefas no Processo

A ideia é existir o menor desperdício possível, a confeção das peças será manual, através de uma linha de produção controlada. O capital humano será especializado para ir de encontro aos altos padrões de qualidade exigidos para a marca.

vi. Custos mais Importantes

O modelo *MagmaCover* terá um custo unitário total de produção de 18,75 euros, já no caso do modelo *MagmaCarry*, esse será de 25,75 euros. Este preço já inclui o valor da embalagem. Tudo com IVA incluído.

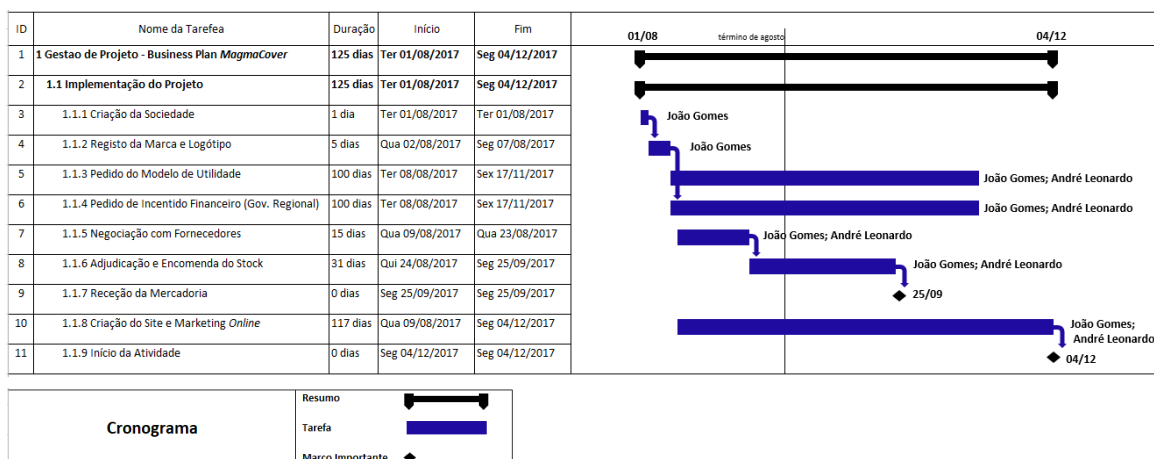
vii. Etapas da Implementação do Projeto

Está previsto que o arranco para este projeto seja 2017, dia 4 de dezembro (semanas pré Natal). A figura 19 mostra o Diagrama de Gantt, com todas as tarefas, prazos e requisitos previstos para a implementação do *Business Plan*. Esta implementação começará dia 01/08/2017 e terminará dia 04/12/2017, tendo a duração total de 125 dias, sendo esta composta por 9 tarefas.

Em relação à sede oficial da *MagmaCover*, esta será na Ilha Terceira, Açores, na residência do administrador João Gomes.

Algumas das tarefas já estão em andamento, nomeadamente os inícios de negociação com fornecedores assim como o acordo para o incentivo financeiro.

Figura 19 - Diagrama de Gantt



Fonte: O Próprio

12. Plano Financeiro

a) Previsão de Vendas

Para uma correta gestão de *stock*, fez-se uma previsão de vendas que tem como referência a dimensão do público-alvo em Portugal, estimando-se que as exportações corresponderão a 20% das vendas nacionais no ano 0, estimativa adequada dada a enorme comunidade emigrante Açoriana.

Esta previsão tem em conta pessoas entre os 28 e os 65 anos, que vivam sozinhas ou com companheira(o), com ou sem filhos (Censos 2011). Para além disso, consideram-se pessoas pertencentes no mínimo à Classe Social Média (Marktest, 2014). Outro fator importante a considerar serão aqueles que já adquiriram pelo menos um produto/serviço *online* (SIBS Market Report 2016). Este funil culmina com a percentagem de inquiridos que se mostrou interessada no produto (Anexo 36). Ainda existem os casos concretos de **Açores** e **Madeira** (Anexo 37 e 38), pois os dados da Marktest referidos acima não abrangem os arquipélagos.

Depois desta análise, é possível chegar-se à conclusão do número próximo de potenciais clientes em **Portugal**, sendo esse valor de 1.632.725 pessoas (1.609.841 PT Continental + 5.179 Açores + 17.705 Madeira). O objetivo será atingir no espaço de 5 anos, 0,16% desses potenciais, o que dá 2.623 vendas, repartidas ano a ano de forma diferente, consoante a estratégia e o orçamento definido para comunicação e marketing. No anexo 39 é possível observar a previsão da procura para

os anos em causa (cinco) e a respetiva taxa de crescimento, tudo contrapondo com o marketing que é imprimindo ano a ano, o plano de comunicação (Anexo 40).

De forma a separar as vendas pelos dois modelos comercializados, olhou-se também ao inquérito realizado, onde observou-se que a manta para transporte poderá ter maior adesão (55%). Esta análise foi útil para estimar a previsão de vendas, onde 55% das vendas corresponderão ao modelo *MagmaCarry* e 45% ao modelo *MagmaCover* (Tabela 15).

É importante referir que no ano de arranque (2017) as vendas começarão a partir de dezembro, logo o volume de negócios só refletirá as vendas de dezembro de 2017 (Tabela 15).

Tabela 15 - Volume de Negócios

Vendas						
Taxa de Variação dos Preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	1	2	3	4	5
Modelo <i>MagmaCover</i> (euros)	492	4.316	4.781	5.419	6.400	7.552
Quantidades Vendidas	20	176	195	221	261	308
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas		9%	11%	13%	18%	18%
Preço Unitário	24,52	24,52	24,52	24,52	24,52	24,52
Modelo <i>MagmaCarry</i> (euros)	818	7.002	7.787	8.834	10.405	12.335
Quantidades Vendidas	25	214	238	270	318	377
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas		9%	11%	13%	18%	18%
Preço Unitário	32,72	32,72	32,72	32,72	32,72	32,72
TOTAL	1.308	11.318	12.569	14.253	16.805	19.888

VENDAS - EXPORTAÇÃO	0	1	2	3	4	5
Modelo <i>MagmaCover</i> (euros)	98	108	129	168	236	353
Quantidades Vendidas	4	4	5	7	10	14
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas		10%	20%	30%	40%	50%
Preço Unitário	24,52	24,52	24,52	24,52	24,52	24,52
Modelo <i>MagmaCarry</i> (euros)	164	180	216	281	393	590
Quantidades Vendidas	5	6	7	9	12	18
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas		10%	20%	30%	40%	50%
Preço Unitário	32,72	32,72	32,72	32,72	32,72	32,72
TOTAL	262	288	345	449	629	943

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	1.308	11.318	12.569	14.253	16.805	19.888
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÃO	262	288	345	449	629	943
TOTAL VENDAS	1.570	11.605	12.914	14.702	17.433	20.831
IVA VENDAS 18% (taxa nos Açores)	236	2.037	2.262	2.566	3.025	3.580
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	1.570	11.605	12.914	14.702	17.433	20.831

IVA	236	2.037	2.262	2.566	3.025	3.580
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	1.806	13.643	15.177	17.268	20.458	24.410

b) Investimento

O lançamento da marca requer um investimento inicial de 3.500 euros, 1000 euros num computador e *software* de *design*, 2000 euros num site para e-commerce e 500 euros para criação da marca, registo da marca e despesas administrativas. Prevê-se ainda o investimento em 8 expositores no total de 500 euros, após o ano de arranque (os valores da tabela são antes do IVA).

Tabela 16 - Investimento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INVESTIMENTO POR ANO	0	1	2	3	4	5
Ativos Fixos Tangíveis						
Equipamento Administrativo	2.460					
Outros Ativos Fixos Tangíveis			205	103	103	
TOTAL Ativos Fixos Tangíveis	2.460		205	103	103	
Ativos Intangíveis						
Propriedade Industrial	123					
Outros Ativos Intangíveis	287					
TOTAL Ativos Intangíveis	410					
TOTAL DO INVESTIMENTO	2.870		205	103	103	
IVA	18%					

c) Financiamento

Para o início da atividade, a *MagmaCover* necessita de assegurar a sustentabilidade do negócio enquanto este não gerar liquidez. Haverá um financiamento através de capitais próprios no valor de 3000 euros, dividido a meias entre os dois sócios. 3000€ virão dos incentivos financeiros concedidos pelo Governo Regional dos Açores (em que 40% é a fundo perdido (1200)) (Tabela 17).

Tabela 17 - Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4	5
Investimento	3.397	-546	142	27	-32	-137
Margem de Segurança	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Necessidades de Financiamento	3.400	-600	100			-100
Fontes de Financiamento	0	1	2	3	4	5
Meios Libertos	337	3.566	3.802	4.379	5.016	6.115
Capital	3.000					
Finan. Bancário e outras Inst. Crédito	1.800					
Subsídios	1.200					
TOTAL	6.337	3.566	3.802	4.379	5.016	6.115

Nº de Anos Reembolso	4
Taxa de Juro Associada	0,00%
Nº de Anos de Carência	1

2017						
Capital em Dívida (início período)	1.800	1.800	1.800	1.350	900	450
Taxa de Juro	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Juro Anual	0	0	0	0	0	0
Reembolso Anual			450	450	450	450
Imposto Selo (0,4%)	0	0	0	0	0	0
Serviço da Dívida			450	450	450	450
Valor em Dívida	1.800	1.800	1.350	900	450	

Capital em Dívida	1.800	1.800	1.350	900	450	
Juro pagos com Imposto Selo incluído	0	0	0	0	0	0
Reembolso			450	450	450	450

d) Avaliação Financeira do Projeto

Depois da previsão de vendas, estimou-se o CMVMC e os FSE de forma a chegar às Necessidades em Fundo de Maneio da *MagmaCover* (Tabela 20).

Tabela 18 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		0	1	2	3	4	5
MERCADO NACIONAL		785	6.791	7.542	8.553	10.084	11.934
<i>MagmaCover</i>	41,02%	289	2.545	2.820	3.196	3.775	4.454
<i>MagmaCarry</i>	39,36%	785	4.246	4.722	5.357	6.310	7.480
MERCADO EXTERNO		157	172	207	269	377	565
<i>MagmaCover</i>	40,82%	58	64	77	100	139	209
<i>MagmaCarry</i>	39,63%	99	109	130	69	237	356
TOTAL CMVMC		942	6.964	7.749	8.822	10.461	12.500
IVA (23%)		181	1.562	1.735	1.967	2.319	2.745
TOTAL CMVMC + IVA		1.123	8.526	9.484	10.790	12.780	15.244

Tabela 19 - Fornecimento e Serviços Externos

					2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses					5	12	12	12	12	12
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal (euros)	0	1	2	3	4	5
Comissões	23%		100%	18,31			79,00	165,00	261,00	319,00
Combustíveis	18%	75%	25%	10,34	16,00	98,00	115,00	131,00	148,00	164,00
Trans. De Merca.	18%	100%		11,31	41,00		123,00		164,00	
Comunicação	23%	100%		16,72	58,00	193,00	209,00	209,00	209,00	209,00
Outros Serviços	23%	100%		30,80	154					
TOTAL FSE (€)					269,00	291,00	526,00	505,00	782,00	692,00
FSE - Custos Fixos					265,00	266,50	418,25	307,25	484,00	332,00
FSE - Custos Variá.					4,00	24,50	107,75	197,75	298,00	360,00
TOTAL FSE (€)					269,00	291,00	526,00	505,00	782,00	692,00
IVA (€)					13,34	44,39	66,24	86,02	108,10	121,44
FSE + IVA (€)					282,34	335,39	592,24	591,02	890,10	813,44

Tabela 20 - Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4	5
NECESSIDADES FUNDO MANEIO						
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500
Clientes	5	38	42	48	57	68
Inventários	39	290	323	368	436	521
Estado	100					
TOTAL	645	828	865	916	993	1.089

RECURSOS FUNDO MANEIO						
Fornecedores	117	738	840	948	1.139	1.338
Estado		108	106	123	145	178
TOTAL	117	846	946	1.072	1.284	1.517

Fundo Maneio Necessário	527	-18	-81	-156	-291	-428
Investimento em Fundo de Maneio	527	-546	-63	-76	-135	-137

Podemos ver uma estabilidade considerável das Necessidades em Fundo de Maneio, onde o aumento se deve principalmente ao crescimento dos FSE, derivado do aumento do volume de negócios.

Tabela 21 - Mapa de *Cash Flows* Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4	5
MEIOS LIBERTOS DO PROJETO						
Resultados Operacion. (EBIT) x (1-IRC)	82	2.953	3.149	3.745	4.418	5.732
Depreciações e Amortizações	255	612	653	634	599	383
TOTAL	337	3.566	3.802	4.379	5.016	6.115
INVEST./DESINV. EM FUNDO MANEIO						
Fundo de Maneio	-527	546	63	76	135	137
CASH FLOW de Exploração	-190	4.111	3.865	4.455	5.151	6.252
INVEST./DESINV. EM CAPITAL FIXO						
Capital Fixo	-2.870		-205	-103	-103	
FREE CASH FLOW	-3.060	4.111	3.660	4.352	5.048	6.252
CASH FLOW ACUMULADO	-3.060	1.051	4.710	9.063	14.111	20.363

É possível observar *cash flows* líquidos positivos do projeto a partir do ano 1. A partir do ano 2 obtém-se o retorno do investimento inicial realizado (*Cash Flows* acumulados).

Como maior conclusão, constata-se que o lançamento da *MagmaCover* é viável, apresentando um VAL de 16.670 euros, uma TIR de 132% e um *Pay Back Period* de 1 ano, em que após este período a empresa terá retorno total sobre todos os custos incorridos com o lançamento da marca (Tabela 22).

Tabela 22 - Avaliação Económica do Projeto

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4	5
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-3.060	4.111	3.660	4.352	5.048	6.252
Taxa de Atualização	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor de Atualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292
Fluxos Atualizados	-3.060	3.906	3.303	3.732	4.112	4.838
Fluxos Atualizados Acumulados	-3.060	846	4.149	7.881	11.993	16.831
Valor Atual Líquido (VAL)	16.670					
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	132,27%					
Pay Back period (arred ano inteiro)	1 Anos					

13. Conclusão

Em primeiro lugar é importante salientar algumas das limitações sentidas. Ao nível do inquérito realizado, existem dois pontos a destacar: por um lado, estes estudos carecem de uma amostra de maiores dimensões para que a margem de erro seja o mais próxima possível dos 5%, por outro lado, na opinião dos dois promotores, o target atingido pelo inquérito não traduz a 100% o target real da *MagmaCover*, que inclui pessoas de uma faixa etária mais avançada.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, foram poucas, um maior número representaria maiores ensinamentos e maior diversidade de visões.

Como grandes conclusões, hoje, e contra a visão de alguns pessimistas, posso afirmar que este projeto é viável, apresentando indicadores positivos de avaliação económico- financeira. É bem expectável que o custo de produção das mantas possa vir ainda a baixar.

Nestes 5 primeiros anos avaliados, sob o ponto de vista financeiro, não existirão gastos com pessoal, na medida em que os dois sócios não estarão 100% dedicados ao projeto, este não representará a grande fonte de rendimento dos dois. Após os 5 anos, será feita uma nova análise, e assim consoante a mais recente evolução e necessidade de maior tempo despendido ao negócio, poderão considerar-se gastos com pessoal.

O negócio acaba por apresentar baixo risco do ponto de vista do investimento, essencialmente porque a conceção e transformação dos abafadores funcionará por subcontratação e num modelo *Just in Time*.

Outras notas a salientar residem tanto ao nível da proteção legal como da conceção dos *designs* das mantas, ambos os pontos encontram-se em franco desenvolvimento.

Hoje, e meses depois de realizar este aprofundado estudo, estou em condições de pensar que é no empreendedorismo que reside a verdadeira força motriz por detrás de uma economia. No futuro, que é já amanhã, este modo de vida “servirá para a criação de emprego, para a criação de valor, tangível e intangível, e terá um efeito multiplicador na economia, conduzindo os indivíduos, as nações e as sociedades para novas oportunidades, o que será um excelente input para a economia” Portuguesa. (Mendes et al., 2011: 49).

Em termos pessoais, é de facto gratificante perceber que muitos dos ensinamentos e metodologias aprendidas ao longo do meu percurso académico foram aqui empregues, e principalmente verificar o enorme papel da gestão científica em todos os setores de atividade.

Estou convicto que este projeto passará muito para além de um trabalho académico, pois apresenta dois ingredientes-chave, apresenta potencial e tem raízes na minha região logo faz também parte da minha essência. É certo que a Região Açoriana apresenta alguns handicaps para a criação de negócios, mas é de vincar sobretudo os incentivos ao empreendedorismo oferecidos por esta, em condições que não ocorrem em nenhuma outra região do país.

14. Referências Bibliográficas

Monografias:

Martins, A.; Cruz, I.; Augusto, M.; Silva, P. P.; Gonçalves, P. G. (2016) *Manual de Gestão Financeira Empresarial* (2ª Edição ed.). Escolar Editora.

Sarkar, S. (2010) *Empreendedorismo e Inovação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, M. P.; Santos, J. C.; Serra, F. R. (2010) *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a nova Empresa* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

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

Wheelen, T. L.; Hunger, D. L. (2008) *Strategic Management and Business Policy* (11ª Edição ed.). Prentice Hall.

Laudon, K. C.; Traver, C. G. (2015) *E-Commercer 2015: Business, Technology, Society* (11ª Edição ed.). Pearson Education, Inc.

Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa* (16ª Edição ed.). Dom Quixote.

Lendrevie, J.; Baynast, A.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V.; Emprin, C. (2010) *Publicitor – Comunicação 360° Online Offline* (7ª Edição ed.). Dom Quixote.

Periódicos Científicos:

Schumpeter, J. A. (1949) “*Change and the entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history*” Cambridge: Harvard University: Research Center in Entrepreneurial History.

Dees, J. G. (1998) “*The Meaning of Social Entrepreneurship*” Duke - Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.

Porter, M. E. (1998) “*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*” New York: First Free Press Edition (1980).

Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005) “*The Entrepreneur’s Business model: toward a unified perspective*” *Journal of Business Research* 58, 726-735.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2005) “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” *Harvard Business Review*.

Kanter, R. (2006) “*Innovation: The classic traps*” *Harvard Business Review*, 84:11.

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

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

Waterman, R.; Peters, T.; Phillips, J. (1980) “*Structure is not Organisation*” *Business Horizons*, 23: 14-26.

Kim, C. K.; Mauborgne, R. (2004) “*Blue Ocean Strategy*” *Harvard Business Review* 5, 1-10.

Relatórios/Reports:

Trigo, V. (2007) *O que é o empreendedorismo?*

Dissertações de Mestrado:

Leonardo, A. A. (2012) *Empreender com Sucesso nos Açores e na Ilha Terceira: Onde, Como e Porquê?* Lisboa: ISCTE Business School.

Batista, F. C. (2014) *Plano de Negócios: Calções de banho Outlier*. Lisboa: ISCTE Business School.

Matias, J. L. M. (2011) *Plano de Negócio – CS Vintage Oporto Hotel*. Lisboa: ISCTE Business School.

Referências Internet:

https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf, acessido em 19/04/2017.

http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/economia-cresce-ao-ritmo-mais-rapido-em-dez-anos?ref=HP_cruzados_blocohorizontal_record, acessido em 20/05/2017.

<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mapa-portugal-continua-com-a-quarta-maior-divida-do-mundo>, acessido em 20/05/2017.

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/criacao-de-empresas-aumenta-quase-20-em-marco-insolvencias-descem-na-mesma-medida?ref=Not%C3%ADcias+no+Minuto_outros, acessido em 20/05/2017.

<http://www.dn.pt/sociedade/interior/indice-de-bem-estar-em-portugal-voltou-a-crescer-em-2015-5479604.html>, 21/05/2017.

<http://blogtek.com.br/modelo-7s-kinsey-ferramenta-avaliacao-empresarial/>, acessido em 27/04/2017.

<http://www.briefing.pt/entrevistas/39857-colocar-as-marcas-na-linha-da-frente-do-marketing-online-e-a-ambicao-do-frederico.html>, acessido em 25/05/2017.

<http://preview.themeforest.net/item/brussels-personal-development-coach-wordpress-theme/full-screen-preview/19337706>, acessido em 10/06/2017.

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d82.aspx>, acessido em 20/06/2017.

<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/estudo-84-dos-portugueses-ja-fizeram-compras-online/>, acessido em 20/06/2017.

15. Anexos

Anexo 1: Esboço de Entrevista Semiestruturada - KEAT



1. Que características os fundadores da marca foram observar ao mercado, que necessidades o vosso produto vem colmatar, que problema foram encontrar?

A ideia de criar a lancheira *KEAT* surgiu em 2012, exatamente no auge da crise económica que afetou Portugal. Nesta altura, verificámos que cada vez mais pessoas ganhavam o hábito de levar o almoço de casa para o trabalho e que não havia soluções práticas e estéticas para os adultos transportarem as suas refeições (praticamente só havia lancheiras para crianças). Verificámos também que este novo hábito surgiu não só por motivos económicos, como também pela difusão da cozinha caseira e gourmet, incentivada por programas de culinária como o *Masterchef*.

2. Como caracteriza o vosso cliente-tipo, como descreve todo o processo que levou à conceção deste mesmo, que critérios de segmentação usou?

O nosso target é, especialmente, mulheres trabalhadoras entre os 18 e os 55 anos, de classe média, média-alta (cerca de 90%). Os restantes 10% são homens da mesma faixa etária. Este target é nos confirmado pelo perfil dos nossos fãs no *facebook*. Antes do lançamento da *KEAT*, apenas tínhamos definido que iríamos dirigir a maioria dos nossos produtos ao target feminino, visto que na fase de um breve estudo de mercado verificámos, por inquérito, que as mulheres estavam mais dispostas em levar as refeições para o trabalho e tinham mais preocupações estéticas com a forma como as transportavam.

3. No seguimento da questão anterior, e entrando num foro mais íntimo, o que procura o vosso target, por que sentimentos e experiências este anseia?

O nosso target procura essencialmente soluções que sejam práticas e funcionais, que permitam um estilo de vida saudável, e que, ao mesmo tempo, sejam “*trendy*” e estéticas.

4. Como pode descrever a vossa estratégia de *pricing*? Como chegaram ao preço ótimo, foram porventura existindo ajustes nos mesmos?

Inicialmente, o preço foi definido com base no preço de custo e do valor percebido que o nosso produto tinha para o nosso target (através de inquérito). No entanto, com a evolução do mercado e aparecimento de marcas concorrentes, estamos a verificar que este pode já não estar adequado e, em breve, iremos ajustá-lo.

5. Se tivesse de apontar as vantagens competitivas da vossa marca, quais seriam?

Ser um produto 100% nacional, o que é sinónimo de qualidade e segurança e ser um sistema integrado e completo (o Pack *KEAT* inclui: mala térmica, lancheira, 3 beats, 1 molheira e 1 conjunto de talheres).

6. Como pode caracterizar todo o processo que levou ao vosso produto final, este foi sendo alvo de um processo de aperfeiçoamento? Tentaram previamente perceber junto do potencial público-alvo quais as características mais valorizadas? Se sim, de que forma os abordaram?

O processo de criação do produto final foi demorado, de constantes aperfeiçoamentos até conseguirmos o produto ideal. Durante este processo foi sempre testado junto de um grupo de potenciais utilizadores, que nos foram dando *feedback* sobre questões como o tamanho, o conforto do transporte ou a estética das malas. Ao mesmo tempo, procurámos, com os nossos fornecedores, criar um produto de qualidade ótima (certificado pelo Centro Nacional de Embalagem) e seguro (é totalmente estanque para o transporte de líquidos).

7. Na sua visão, para uma marca, qual é a real vantagem competitiva de ter a si associado o “100% português”?

É sem dúvida um argumento de venda quando o consumidor está indeciso entre vários produtos semelhantes. E o ser português é, sem dúvida, associado a uma maior segurança e qualidade, o que é valorizado pelo consumidor que compra um produto que vai estar em contacto com alimentos. No entanto, não me parece que esteja disposto a pagar mais por ser português, muito pelo contrário, parece que o valor percebido do produto é mais baixo.

8. Entrando agora na questão do processo produtivo, como pode caracterizar o processo que levou à escolha dos atuais fornecedores. Como chegaram aos fornecedores certos?

Como o nosso poder de investimento inicial não era muito grande, mais do que fornecedores, procurámos parceiros que estivessem dispostos a criar, connosco, um produto do zero e que fosse de qualidade. Assim, propusemos uma parceria a algumas empresas que nos foram referenciadas.

9. Como puderam chegar à conclusão sobre quais os pontos de venda, e quais aqueles que se tornaram mais viáveis?

Desde o Natal de 2013, altura em que a *KEAT* começou a ser comercializada, já experimentámos diferentes formas de venda: tivemos um *stand* de vendas num centro comercial, fizemos revenda em lojas e vendas online. Atualmente apenas mantemos a loja *online*, pois foi a única forma que se mostrou viável.

10. Numa fase inicial, e como é de calcular que não existissem verbas exorbitantes para uma forte campanha de promoção, de que forma chegaram ao vosso target, como foram conciliar uma estratégia *online* com outra *offline*?

Uma grande vantagem de ser um produto 100% nacional é o interesse que isso gera na comunicação social, o que nos deu um forte impulso na promoção *offline* da nossa marca. Assim, através de *press releases*, conseguimos promoção em revistas e programas de televisão, bem como campanhas e passatempos em associação a outras marcas portuguesas de renome, como a Teleculinária. Assim, o nosso grande investimento foi *online*, com campanhas nas redes sociais dirigidas ao nosso target.

11. Como olham para a internacionalização, qual é o peso que esta assume atualmente na *KEAT*? Qual foi a via para lá chegarem ou como pensam lá chegar?

De momento não estamos a considerar a internacionalização. Fizemos uma pequena experiência com o mercado espanhol que não resultou e consideramos que, sem um conhecimento profundo do mercado, é muito difícil promover este tipo de produto.

12. Têm concorrência, como é que se distanciam desta mesma, quais os vossos trunfos?

Os nossos trunfos são ser um produto 100% nacional (portanto de qualidade garantida) e ser um sistema integrado.

13. Para conclusão, e de forma espontânea, que “dicas” lhe vêm à mente (decisões acertadas ou pormenores a ter em conta); e erros a evitar (atitudes/opções que se fosse hoje não teriam)? Isto para quem está a tentar hoje lançar um produto, e que tem pela frente ainda um longo caminho.

O início da KEAT foi muito atribulado devido a um problema técnico com o molde dos plásticos, o que nos fez adiar o lançamento do produto 1 ano. Este contratempo mostrou-me duas coisas: que há de facto problemas que surgem e que não tínhamos previsto, por isso é importante que quando se está a calcular o valor do investimento inicial, fazer as contas sempre com alguma “almofada” de segurança (no nosso caso foi 1 ano de despesas com uma empresa que não faturou); por outro lado, mostrou-me que é fundamental ter-se sempre a identidade e os valores da marca muito bem definidos desde o início, para que, quando estes imprevistos acontecem, não se perca o rumo. Ou seja, foi uma boa decisão, naquele ano, mesmo com aquele atraso, nunca termos posto em causa a qualidade do produto só para o lançamento ser mais rápido.

Anexo 2: Esboço de Entrevista Semiestruturada – CRAFT WALLET**1. Que características os fundadores da marca foram observar ao mercado, que necessidades o vosso produto vem colmatar, que problema foram encontrar?**

Observou-se que o mercado dos porta cartões estava a crescer. Então experimentou-se criar uma carteira e fazer uma campanha de *crowdfunding* com esta para ver se existia mercado ou não. Levantou-se aproximadamente \$30.000 e provou-se a existência de um mercado para a carteira. No fundo, a nossa carteira vem colmatar a falta de uma carteira/porta-cartões minimalista no mercado. Apesar de haverem milhares de carteiras, algumas similares, outras não, a *Craft Wallet* é capaz de satisfazer as necessidades de uma fatia da população, o que se traduziu em €40.000 em vendas no primeiro ano.

2. Como caracteriza o vosso cliente-tipo, como descreve todo o processo que levou à conceção deste mesmo, que critérios de segmentação usou?

Homem, residente nos EUA, 18-40 anos, gosta e segue campanhas de *crowdfunding*, procura coisas novas pela internet e não tem medo de experimentar produtos diferentes. Este é o nosso cliente tipo, pois foi aquele que mais rapidamente se identificou com a marca e produtos *Craft Wallet*. Foram eles que investiram inicialmente na carteira e são eles que continuam a voltar a comprar e a recomendar a carteira a amigos. No final, sem investir 1€ em publicidade somos capazes de ter resultados tão positivos graças a isto.

3. No seguimento da questão anterior, e entrando num foro mais íntimo, o que procura o vosso target, por que sentimentos e experiências este anseia?

O nosso target procura satisfazer duas coisas:

1. Uma curiosidade através da compra de uma Craft Wallet após encontrá-la na internet num dos muitos artigos já escritos pela Craft Wallet ou na campanha de crowdfunding realizada no *Indiegogo* o ano passado (<https://www.indiegogo.com/projects/craft-wallet-ditch-your-bulky-wallet#/>).
2. Necessidade de uma carteira eficiente, bonita e minimalista. Após ver os amigos com ela, também a querem ter.

4. Como pode descrever a vossa estratégia de *pricing*? Como chegaram ao preço ótimo, foram porventura existindo ajustes nos mesmos?

O preço foi ajustado para que se mantivesse abaixo dos praticados no mercado norte-americano por carteiras de qualidade similar, no entanto, alto o suficiente para manter a credibilidade do produto. Apesar de parecer caro para Portugal, nos EUA, uma Craft Wallet é barata para um produto que utiliza os melhores materiais do mundo, está bem desenhado e tem garantia vitalícia em alguns dos modelos. O preço foi ajustado aquando da criação do novo *website* e irá ser ajustado agora depois da campanha de crowdfunding.

5. Se tivesse de apontar as vantagens competitivas da vossa marca, quais seriam?

Uma marca com provas dadas no mundo das carteiras de crowdfunding, garantia vitalícia, qualidade dos produtos, excelente *customer service*.

6. Como pode caracterizar todo o processo que levou ao vosso produto final, este foi sendo alvo de um processo de aperfeiçoamento? Tentaram previamente perceber junto do potencial público-alvo quais as características mais valorizadas? Se sim, de que forma os abordaram?

A *Craft Wallet* está em desenvolvimento há quase 2 anos. Ao longo do tempo foram feitas pequenas alterações no produto de forma a melhorá-lo e adaptá-lo ao que o mercado pedia. A primeira versão não tinha espaço para moedas. A nova já tem. A próxima vem com uma surpresa. É assim que vamos crescendo e adaptando a empresa ao que a realidade/mercado pedem. Fomos percebendo o que o público desejava ver na carteira através de *feedback* que recebemos diariamente dos nossos clientes e através das campanhas de *crowdfunding*.

7. Na sua visão, para uma marca, qual é a real vantagem competitiva de ter a si associado o “100% português”?

É mais fácil vender em Portugal. Essa é a grande vantagem. Apesar de 70% da produção ir para os EUA, Portugal é o nosso segundo maior mercado.

8. Entrando agora na questão do processo produtivo, como pode caracterizar o processo que levou à escolha dos atuais fornecedores. Como chegaram aos fornecedores certos?

Fomos ao Google e pesquisamos ahahah.

9. Numa fase inicial, e como é de calcular que não existissem verbas exorbitantes para uma forte campanha de promoção, de que forma chegaram ao vosso target, como foram conciliar uma estratégia *online* com outra *offline*?

A melhor coisa a fazer é testar ações com pequenas quantidades de investimento no que toca ao digital. No *offline* apostamos num pequeno stand no Allegro de Alfragide durante o Natal. No fundo, queríamos estar onde os clientes da *Craft Wallet* estão. Como o nosso grande mercado são os EUA estamos claramente limitados no que toca a ações *offline*, pelo que a presença digital em artigos foi e é essencial. Para a nova campanha já irá ser feito um investimento avultado em *Adwords*.

10. Como olham para a internacionalização, qual é o peso que esta assume atualmente na KEAT? Qual foi a via para lá chegarem ou como pensam lá chegar? Qual o peso que as vendas fora do país assumem, em percentagem das vendas nacionais?

A *Craft Wallet* já nasceu com a internacionalização como objetivo primário, pelo que tudo o que foi feito desde presença digital à conceção de produto foi tendo em conta os mercados internacionais. A via para lá chegar foi fazer uma campanha de *crowdfunding* numa plataforma internacional (*Indiegogo*) e sair em artigos nos EUA. As vendas para fora do país assumem 90% do total das vendas da *Craft Wallet*.

11. Têm concorrência, como é que se distanciam desta mesma, quais os vossos trunfos?

Produto de qualidade superior estabelecido no mercado, preço inferior à média, garantia vitalícia, customer service incrível.

12. Para conclusão, e de forma espontânea, que “dicas” lhe vêm à mente (decisões acertadas ou pormenores a ter em conta); e erros a evitar (atitudes/opções que se fosse hoje não teriam)? Isto para quem está a tentar hoje lançar um produto, e que tem pela frente ainda um longo caminho.

Não tenham medo de pensar em grande, mas comecem por dar pequenos passos.

Anexo 3: Barreiras à Entrada e à Saída

	Atual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à Entrada			X			X
Barreiras à Saída		X			X	
Rivalidade entre os Concorrentes			X			X
Poder dos Clientes			X			X
Poder dos Fornecedores			X		X	
Disponibilidade dos Substitutos	X			X		
Ação do Governo	X			X		
Avaliação Global		X			X	

Anexo 4: Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fortes (na horizontal) vs. Oportunidades (na vertical)

	Conceito único no mercado	Funcionalidade	Made In Portugal	Design de Vanguarda	Qualidade da Matéria-prima	Assente em Costumes Antigos	Opção: transportar
Incentivos Financeiros: Açores	----	----	----	Investimento em material e software	----	----	----
Credibilidade da marca Açores	----	----	----	----	Concorrer ao selo Marca Açores – fica logo subtendido que estamos perante um produto de qualidade	----	----
Febre da Cozinha	Comunicar este como um produto exclusivo para os novos cozinheiros (todos almejam ter produtos exclusivos)	----	----	----	----	----	----
Momentos Vividos em Grupo	----	Comunicar este como um produto ideal para combater qualquer inevitabilidade que surja pré-refeições em grupo	----	Criar <i>designs</i> capazes de atuar em harmonia com ambientes de alegria e confraternização	----	----	Comunicar este como um produto crucial para fazer chegar qualquer confeção a casa de familiares / amigos
Endorsement	----	----	Associar a marca a figuras portuguesas	----	----	----	----

			reconhecidas (açorianas) dadas à causa "Consuma o que é português"				
Mercado B2B – Restaurantes Tradicionais Portugueses	----	----	----	Esta potencial via, não seria tanto pela questão funcional da manta (abafar), mas sim pelos <i>designs</i> /possibilidade de personalização	----	A média/longo prazo entrar por esta via, conseguir clientes/restaurantes tradicionais, muito frequentados por turistas	----
Comunidade Emigrante Açoriana	----	----	----	----	----	Post's esporádicos claramente dirigidos a estes (e.g. campanha: se tens um familiar emigrante identifica-o abaixo). Valorizam muito as origens e tradições	----
Potenciais Mercados	----	----	----	----	----	Comunicar este como um produto Retro	Abordar o público-alvo apaixonado por piqueniques e celebrações ao ar livre
Crescimento do E-Commerce	----	----	----	Apostar em imagens dos produtos bem apelativas e de ótima qualidade	----	----	----

<i>Blogs de cozinha e Opinion Makers</i>	Aproveitar a popularidade dos <i>blogs</i> de cozinha que atraem muito público	----	----	Fazer chegar o produto a <i>Opinion Makers</i> do <i>design</i> (e.g. <i>press releases</i>)	----	----	----
--	--	------	------	---	------	------	------

Anexo 5: Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fortes (na horizontal) vs. Ameaças (na vertical)

	Conceito único no mercado	Funcionalidade	Made In Portugal	Design de Vanguarda	Qualidade da Matéria-prima	Assente em Costumes Antigos	Opção: transportar
Penetração no Mercado	Mensagem de marketing inicial - “a única manta abafadora do mercado, capaz de abafar o seu cozinhado durante uma hora, no mínimo”	----	Alertar na comunicação para o facto de este ser um produto 100% português, que premeia a qualidade e diferenciação, ao contrário da restante oferta	----	----	Criar uma história, estimular e despertar o interessa por esta nova proposta de valor. Ir aos antepassados (apanhar testemunhos de bisavós, que sempre viram e utilizam o produto)	Mensagem de marketing inicial (secundária) – “a única manta que para além de abafar é capaz de juntar a isso o fator transporte
É necessário educar o cliente	----	----	----	----	----	Criar uma história, para elucidar realmente o potencial cliente	----
Produtos substitutos	----	----	Despertar ainda mais o interesse pelo consumo do produto português (selo marca açores pode ajudar)	O <i>design</i> mais apelativo e gerador de emoções de toda a oferta	---	----	Em nenhum dos substitutos é possível aliar <i>design</i> , funcionalidade e e transporte. Pôr o consumidor a questionar-se
Para muitos uma compra com sentido de apenas ser feita no <i>offline</i>					Focar bastante neste ponto (nas descrições do produto); dar possibilidade de devolver produto		

Anexo 6: Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fracos (na horizontal) vs. Oportunidades (na vertical)

	Nenhum reconhecimento da marca	Custos unitários de produção elevados	Opções de <i>designs</i> limitadas	Tempo para secar após lavagem	Pode ser necessário tirar nódoas
Incentivos Financeiros: Açores	---	---	I&D futuro através da aquisição de <i>software</i> de <i>design</i> atual	---	---
Credibilidade da marca Açores	Associar o produto ao selo Marca Açores: forte alavanca	---	---	---	---
Febre da Cozinha	---	---	---	---	---
Momentos Vividos em Grupo	---	---	---	---	---
<i>Endorsement</i>	Aproveitar visibilidade e mediatismo de figuras públicas através do canal <i>online</i>	---	---	---	---
Mercado B2B - Restaurantes Tradicionais Portugueses	Aproveitar visibilidade e mediatismo de alguns restaurantes tradicionais e assim atingir mais clientes no B2C	---	---	---	---
Comunidade Emigrante Açoriana	Nome da marca em inglês, construído sobre a essência dos Açores, o Magma dos vulcões	---	---	---	---
Potenciais Mercados	---	---	---	---	---
Crescimento do E-Commerce	---	Inicialmente apostar tudo nesta plataforma, custos fixos mais baixos	---	---	---
<i>Blogs</i> de cozinha e <i>Opinion Makers</i>	Criar <i>buzz</i> através de referências em <i>blogs</i> de forte notoriedade (e.g. <i>Clavel's Cook</i>)	---	---	---	---

Anexo 7: Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fracos (na horizontal) vs. Ameaças (na vertical)

	Nenhum reconhecimento da marca	Custos unitários de produção elevados	Opções de <i>designs</i> limitadas	Tempo para secar após lavagem	Pode ser necessário tirar nós
Penetração no mercado	Como mensagem de marketing, comunicar as reais vantagens e aquilo que este produto vem acrescentar ao mercado, uma proposta de valor única até então inexistente	Seguir uma estratégia com base na diferenciação e não nos custos (a ideia é oferecer um produto distinto da concorrência e de qualidade superior)	Apostar em 3 <i>designs</i> apelativos. Um que mostre bem a origem e essência da manta, e outros dois mais <i>trendy</i>	----	----
É necessário educar o cliente	Explicar a história do produto, e fazer com que o cliente se questione quanto à necessidade que o produto vem “abafar”	----	----	----	----
Produtos substitutos	Comunicar uma proposta de valor totalmente diferente em relação aos demais	----	----	----	----
Número de portugueses a fazerem refeições fora de casa (restauração)	Mensagem: “Aproveite para ver a nossa manta ao vivo e a cores, faça uma refeição num dos restaurantes que a partir de hoje usa a nossa manta”	----	----	Passar a seguinte mensagem: “Agora que a sua manta está a secar, aproveite um dos nossos brilhantes restaurantes que usam a nossa manta”	----
Para muitos uma compra com sentido de apenas ser feita no <i>offline</i>	Dar a possibilidade de o cliente devolver o produto no espaço de 15 dias, sendo reembolsado. Caso não se sinta satisfeito.	----	----	----	----

Anexo 8: Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas

Termo	
Capacidade Estratégica	Capacidade de fazer chegar e consolidar a única marca de mantas abafadoras para comida no mercado.
Recursos Básicos	Matéria-prima de qualidade e bom relacionamento com fornecedores.
Competências Básicas	Sempre em alerta, no que toca a novas tendências do mercado assim como às necessidades dos clientes.
Recursos Únicos	Alta qualidade de produção; Portugal é um país muito virado para o “gosto pela cozinha”, e cada vez mais esta é uma “febre” que nos atingiu.
Competências Únicas/Core	Um bolo entre resiliência, perseverança, superação e vontade de criar um produto de referência; Competências ao nível de criação de empresas.

Anexo 9: Competências Nucleares

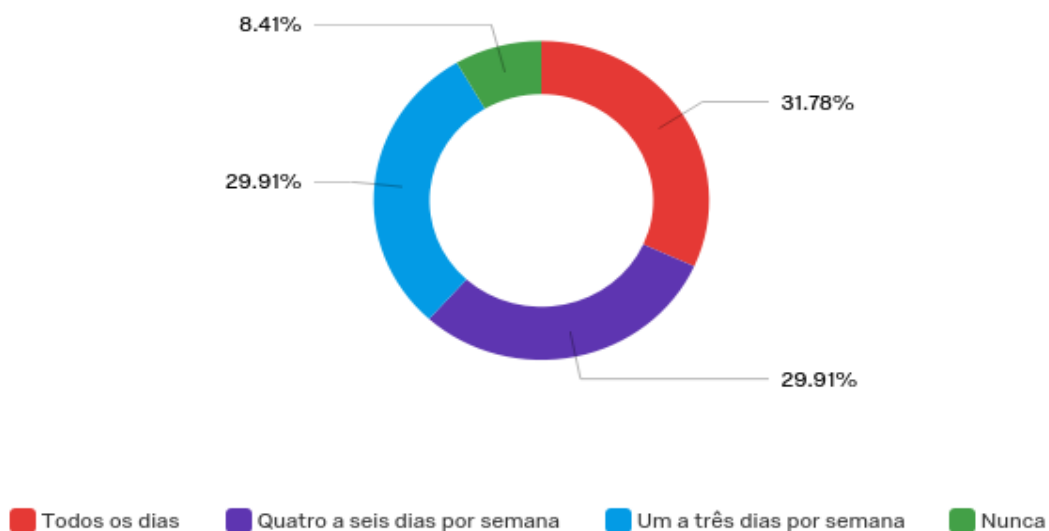
		Mercados	
		Existentes	Novos
Competências Nucleares	Novas	Visibilidade e notoriedade em Portugal; Projeção global; Consolidar rede de contactos.	Visionários e inconformados com o produto que temos.
	Existentes	Conquistar quota de mercado; Consolidar esta nossa proposta de valor, única no mercado, educando o cliente.	Investigar as melhores práticas de inovação e preocupação sistemática em desenvolver um produto ainda mais inovador.

Anexo 10: Balanced Scorecards

Perspetivas	Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
Item	BSC 1	BSC 2	BSC 3	BS4
Título da Medida	Retorno dos Capitais Próprios	Reclamações	Prazos de Entrega	Retenção de Trabalhadores
Propósito	Medir a capacidade da empresa gerar valor a partir dos seus Cap. Próprios	Avaliar a satisfação com os produtos comercializados pela <i>MagmaCover</i>	Perceber se estão a ser cumpridos os prazos de entrega	Perceber qual o grau de satisfação e rotatividade dos colaboradores
Relacionado com:	A necessidade de preservar a solidez financeira	A garantia de que está a ser colocado no mercado o produto com a máxima qualidade	Nível de serviço que a empresa espera oferecer aos clientes	A necessidade de criar solidez no projeto, uma equipa focada e permanente
Target	Ter um ROE médio nos próximos 5 anos superior a 6%	Ter uma quota de reclamações inferior a 1,5% nas ordens de encomenda	Realizar no mínimo 98% das entregas no prazo estabelecido	A rotatividade de elementos-chave tem de ser inferior/igual a 1 por ano
Fórmula de Cálculo	$(\text{Res. Líquido do exercício} / \text{Cap. Próprios}) * 100$	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamações de clientes} / \text{N}^\circ \text{ de ordens de encomenda enviada}) * 100$	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas dentro do prazo} / \text{Total de entregas}) * 100$	$\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores} - \text{N}^\circ \text{ de colaboradores que abandonaram}$
Frequência	Medido e revisto anualmente	Medido e revisto mensalmente	Medido e revisto mensalmente	Medido e revisto anualmente
Responsável pela Medição	Direção Financeira	Direção Comercial	Direção Comercial	Administração
Origem dos Dados	Demonstração de Resultados	Meios ao serviço do cliente (<i>e.g. Site; E-mail; Facebook; Telefone</i>)	Guias de entrega assinadas pelos clientes	Cartas de demissão
Quem utiliza a medida	Dep. Comercial e <i>Chef Executive Officer</i>	Dep. de Qualidade	Dep. de Expedição	Administração
O que fazem?	Acompanham e asseguram a boa performance financeira da empresa	Olham à evolução da qualidade dos produtos comercializados	Medem se os prazos a que se comprometem estão a ser cumpridos	Promovem a baixa rotatividade e a entrega para com a organização

Anexo 11: Modelo de Negócio

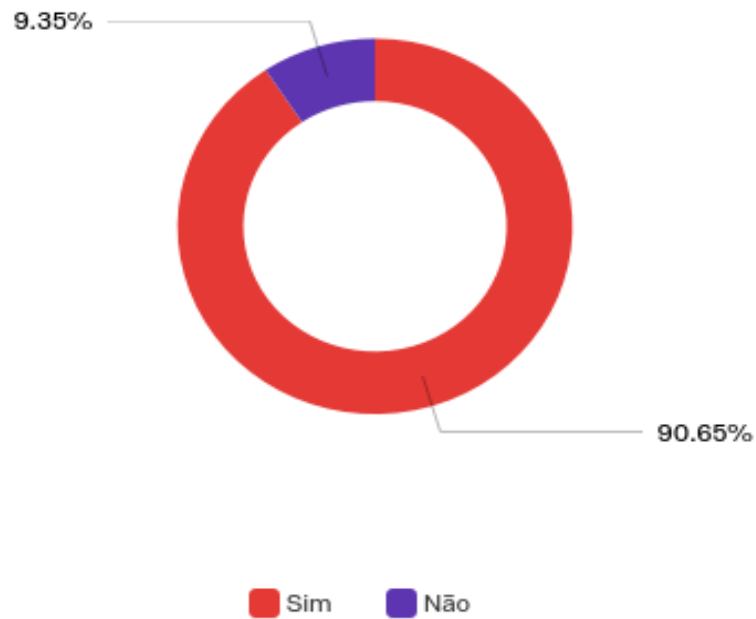
	Nível Base	Nível de Proprietário	Regras
Fatores Relacionados com a Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas vendas de produtos; • Produto Standardizado; • Gama curta e com duas linhas de produto; • Acesso direto ao produto; • Distribuição para todos os países (venda <i>online</i>); • Produzido em Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não são vendidos produtos que desrespeitam parâmetros de qualidade e <i>design</i>; • Apenas fornecedores nacionais; • Respeitar a atual gama de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter natureza e âmbito da <i>MagmaCover</i>.
Fatores do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Canal <i>b-to-c</i> (<i>business to consumer</i>); • Dirigido a clientes nacionais e internacionais; • Para o consumidor final, utilizador de abafadores; • Para um mercado restrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar a força de vendas; • Apostar na fidelização; • Contacto e relação próxima com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção e manutenção do relacionamento com o público-alvo, estabelecendo empatia e laço emocionais.
Fatores de Capacidades Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de operações e produção; • Marketing e vendas; • Inovação e criatividade, como uma constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência nos processos de produção; • Pesquisar novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo da cadeia de valor (atividades de apoio + atividades primárias).
Fatores de Estratégia Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • A única manta abafadora no mercado; • Produto de qualidade superior; • O melhor <i>design</i> do mercado; • Próxima relação com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma <i>lovebrand</i>; • Abranger novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar as propostas de valor existentes no mercado,
Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Margens altas de vendas (produto direcionado a nichos); • Volumes de vendas médios; • Alavancagem operacional média. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia nas operações (expertise no controlo dos custos); • Grande aposta no <i>online</i> (fazer o produto chegar à grande comunidade de açorianos nos EUA). 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter rentabilidade e não baixar PVP.
Fatores de Crescimento e de Saída	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de novas oportunidades de crescimento na indústria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar índices de crescimento.

Anexo 12: Inquérito (questão 1)**Q1 - Com que regularidade costuma cozinhar em casa?**

#	Answer	%	Count
1	Todos os dias	31.78%	34
2	Quatro a seis dias por semana	29.91%	32
3	Um a três dias por semana	29.91%	32
4	Nunca	8.41%	9
	Total	100%	107

Anexo 13: Inquérito (questão 2)

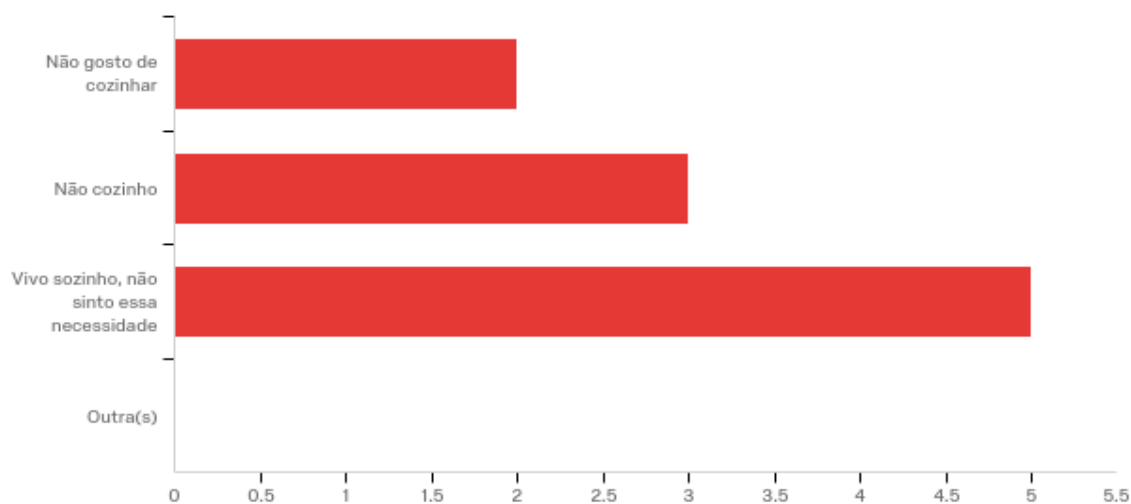
Q2 - Já alguma vez sentiu ou viu sentir a necessidade em manter a comida quente, durante um período de tempo alargado, após a sua confeção?



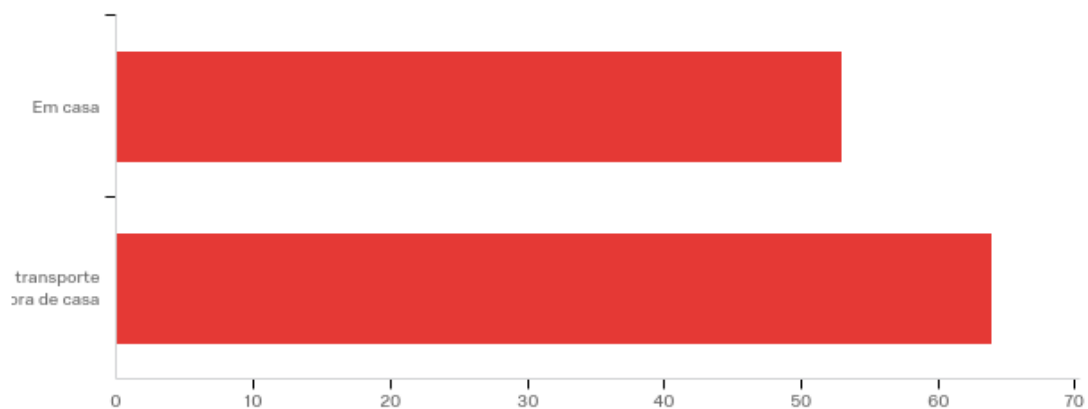
#	Answer	%	Count
1	Sim	90.65%	97
2	Não	9.35%	10
	Total	100%	107

Anexo 14: Inquérito (questão 3)**Q3 - Se respondeu "não" na questão anterior, por que razão?**

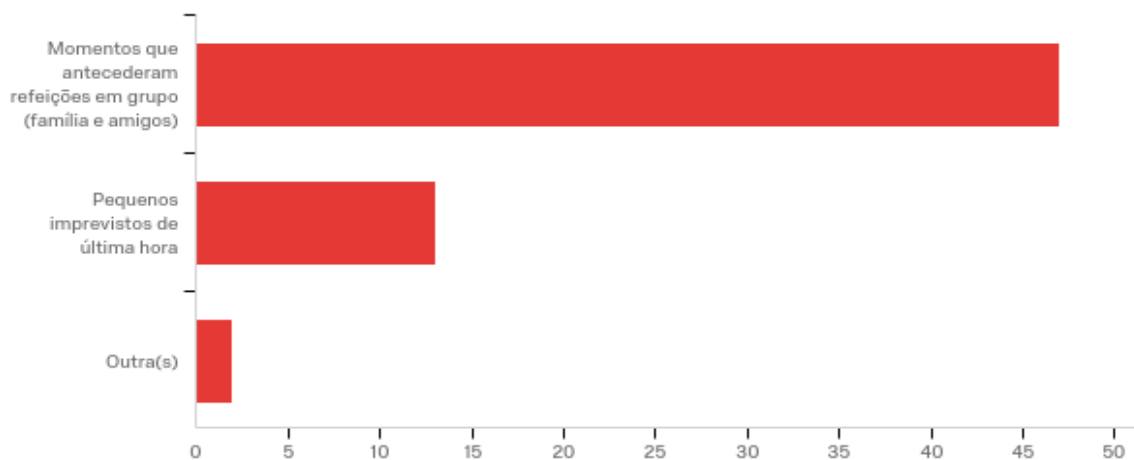
P.s. dado ter respondido "não", salte diretamente para a pergunta 10.



#	Answer	%	Count
1	Não gosto de cozinhar	20.00%	2
2	Não cozinho	30.00%	3
3	Vivo sozinho, não sinto essa necessidade	50.00%	5
4	Outra(s)	0.00%	0
	Total	100%	10

Anexo 15: Inquérito (questão 4)**Q4 - Se respondeu "sim" na questão 2, em que momento (s) tal ocorreu?**

#	Answer	%	Count
1	Em casa	45.30%	53
2	No transporte para fora de casa	54.70%	64
	Total	100%	90

Anexo 16: Inquérito (questão 5)**Q5 - Se respondeu "Em casa" na questão anterior, em que circunstância (s) tal ocorreu?**

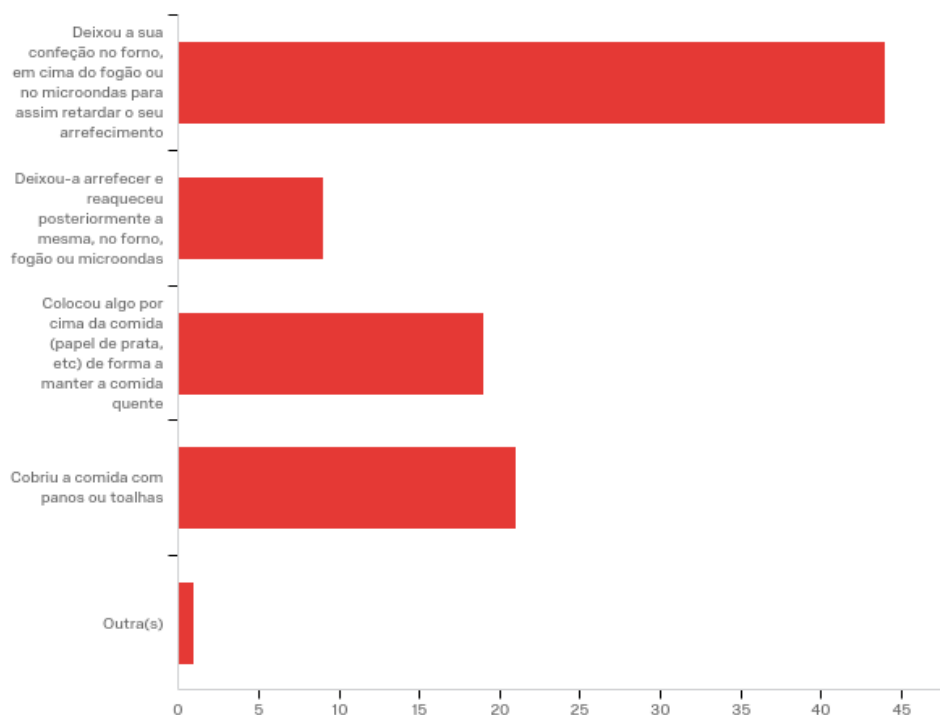
#	Answer	%	Count
1	Momentos que antecederam refeições em grupo (família e amigos)	75.81%	47
2	Pequenos imprevistos de última hora	20.97%	13
3	Outra(s)	3.23%	2
	Total	100%	53

Outra (s)

Outra(s)

Cozinhar em grandes quantidades

Acabo de cozinhar antes de a malta estar pronta para se sentar à mesa

Anexo 17: Inquérito (questão 6)**Q6 - Em casa, como procedeu de forma a colmatar tal necessidade?**

#	Answer	%	Count
1	Deixou a sua confeitão no forno, em cima do fogão ou no micro-ondas para assim retardar o seu arrefecimento	46.81%	44
2	Deixou-a arrefecer e reaqueceu posteriormente a mesma, no forno, fogão ou micro-ondas	9.57%	9
3	Colocou algo por cima da comida (papel de prata, etc.) de forma a manter a comida quente	20.21%	19
4	Cobriu a comida com panos ou toalhas	22.34%	21
5	Outra(s)	1.06%	1
	Total	100%	70

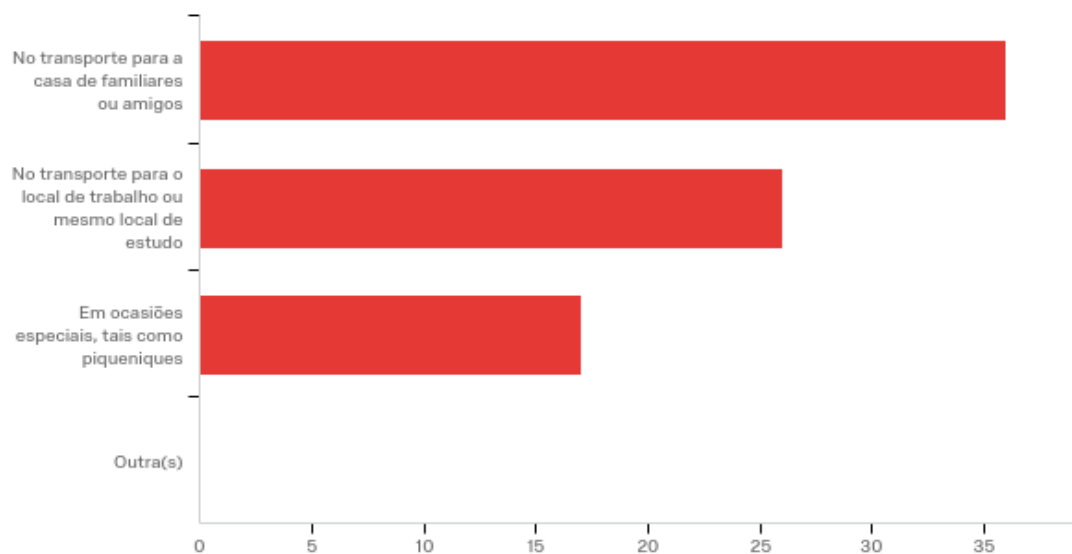
Outra(s)

Outra(s)

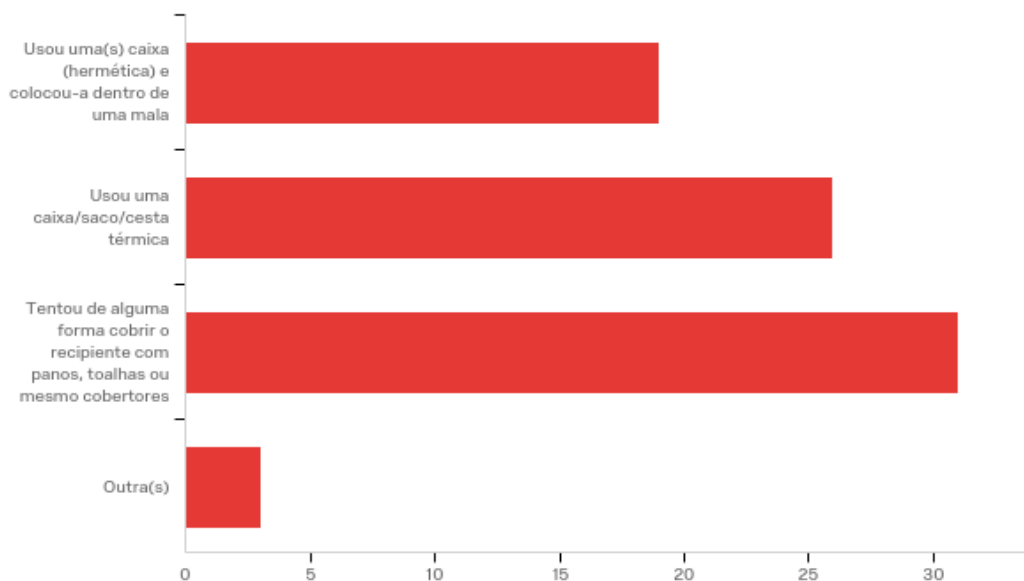
Com abafadores

Anexo 18: Inquérito (questão 7)

Q7 - Se na questão 4 respondeu "No transporte para fora de casa", em que circunstância (s) tal ocorreu?



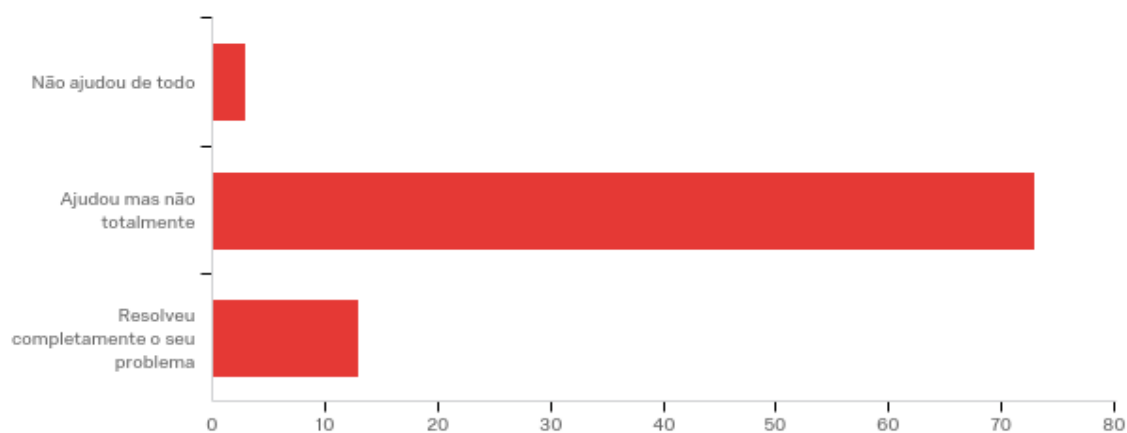
#	Answer	%	Count
1	No transporte para a casa de familiares ou amigos	45.57%	36
2	No transporte para o local de trabalho ou mesmo local de estudo	32.91%	26
3	Em ocasiões especiais, tais como piqueniques	21.52%	17
4	Outra(s)	0.00%	0
	Total	100%	63

Anexo 19: Inquérito (questão 8)**Q8 - No transporte para fora de casa, como procedeu de forma a colmatar tal necessidade?**

#	Answer	%	Count
1	Usou uma (s) caixa (hermética) e colocou-a dentro de uma mala	24.05%	19
2	Usou uma caixa/saco/cesta térmica	32.91%	26
3	Tentou de alguma forma cobrir o recipiente com panos, toalhas ou mesmo cobertores	39.24%	31
4	Outra(s)	3.80%	3
	Total	100%	69

Anexo 20: Inquérito (questão 9)

Q9 - Tanto em casa como no transporte para fora desta, alguma das soluções anteriores resolveu o seu problema?

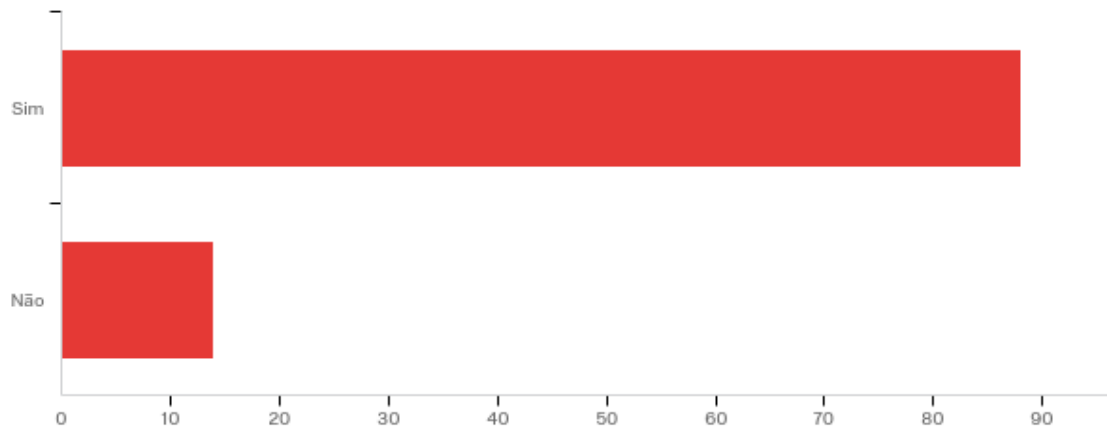


#	Answer	%	Count
1	Não ajudou de todo	3.37%	3
2	Ajudou mas não totalmente	82.02%	73
3	Resolveu completamente o seu problema	14.61%	13
	Total	100%	89

Anexo 21: Inquérito (questão 10)

Q10 - Se amanhã no mercado existisse uma manta capaz de manter a comida quente até 1 hora, após a sua confeção, aliada a um *design* extremamente apelativo e gerador de emoções, estaria interessado em saber mais?

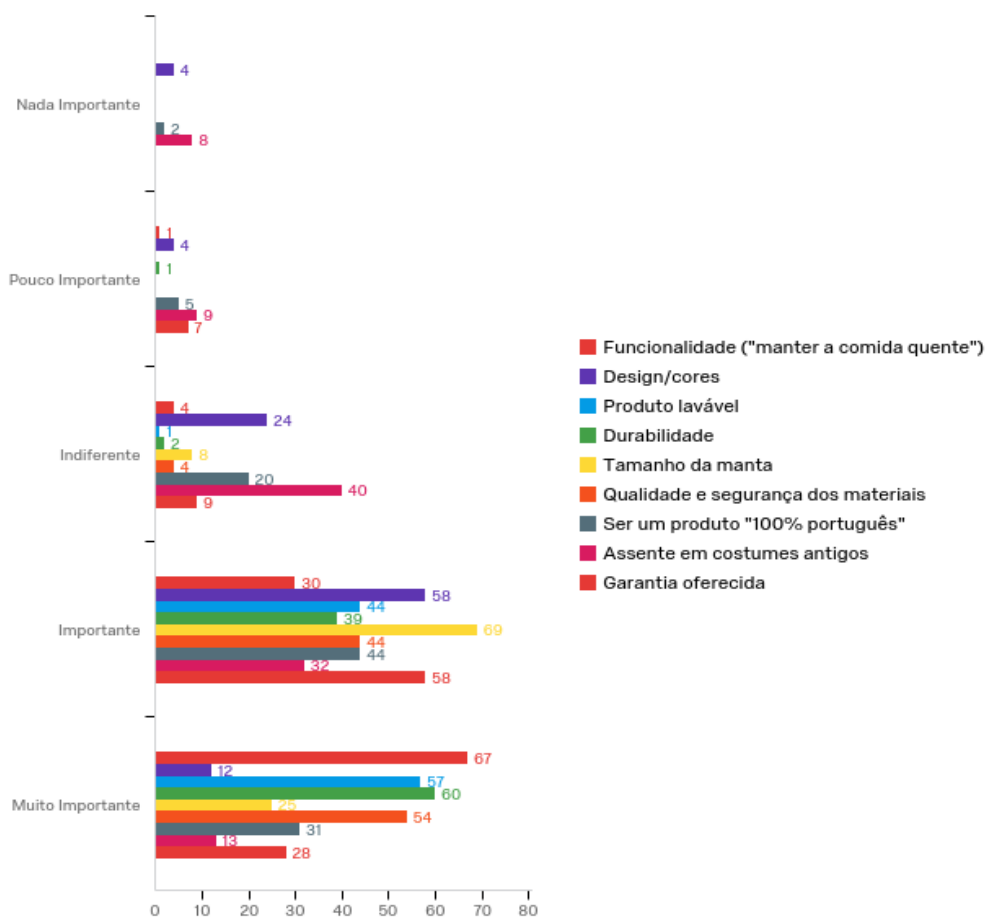
P.s. as imagens apresentadas apenas correspondem a protótipos, o próprio *design* é algo antiquado.



#	Answer	%	Count
1	Sim	86.27%	88
2	Não	13.73%	14
	Total	100%	102

Anexo 22: Inquérito (questão 11)

Q11 - Que aspetos mais valorizaria neste produto?

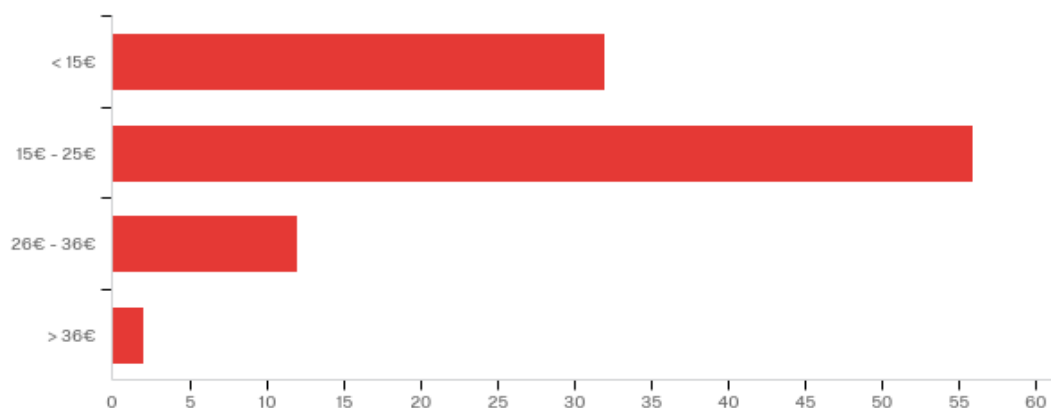


#	Field	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
1	Funcionalidade ("manter a comida quente")	0.00% 0	0.98% 1	3.92% 4	29.41% 30	65.69% 67	102
2	Design/cores	3.92% 4	3.92% 4	23.53% 24	56.86% 58	11.76% 12	102
3	Produto lavável	0.00% 0	0.00% 0	0.98% 1	43.14% 44	55.88% 57	102
4	Durabilidade	0.00% 0	0.98% 1	1.96% 2	38.24% 39	58.82% 60	102
5	Tamanho da manta	0.00% 0	0.00% 0	7.84% 8	67.65% 69	24.51% 25	102
6	Qualidade e segurança dos materiais	0.00% 0	0.00% 0	3.92% 4	43.14% 44	52.94% 54	102
7	Ser um produto "100% português"	1.96% 2	4.90% 5	19.61% 20	43.14% 44	30.39% 31	102
8	Assente em costumes antigos	7.84% 8	8.82% 9	39.22% 40	31.37% 32	12.75% 13	102
9	Garantia oferecida	0.00% 0	6.86% 7	8.82% 9	56.86% 58	27.45% 28	102

Anexo 23: Inquérito (questão 12)

Q12 - Sabendo que o processo produtivo da manta é algo demorado, onde a mão-de-obra assume um papel muito importante e estando também implícito que este é um produto de alto valor acrescentado. Qual o preço máximo que estaria disposto a dar pela manta?

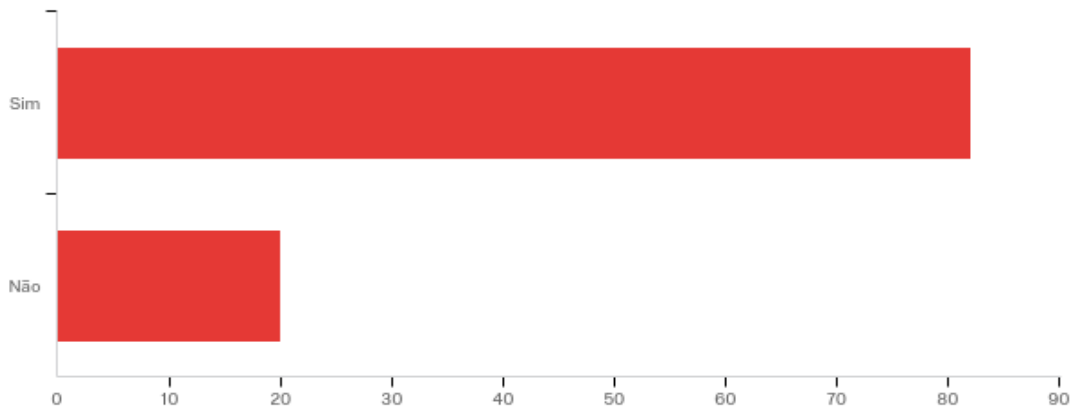
P.s. tamanho standard 80cm x 80cm.



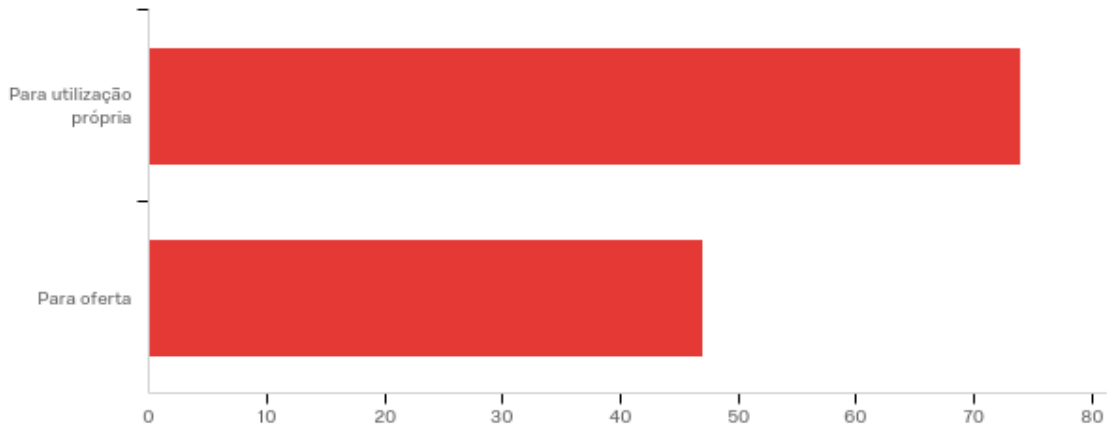
#	Answer	%	Count
1	< 15€	31.37%	32
2	15€ - 25€	54.90%	56
3	26€ - 36€	11.76%	12
4	> 36€	1.96%	2
	Total	100%	102

Anexo 24: Inquérito (questão 13)

Q13 - E se fosse possível uma customização/personalização, para si isso faria aumentar a perceção de valor (exemplo: numa oferta para o dia da mãe - "A melhor cozinheira do mundo!")?



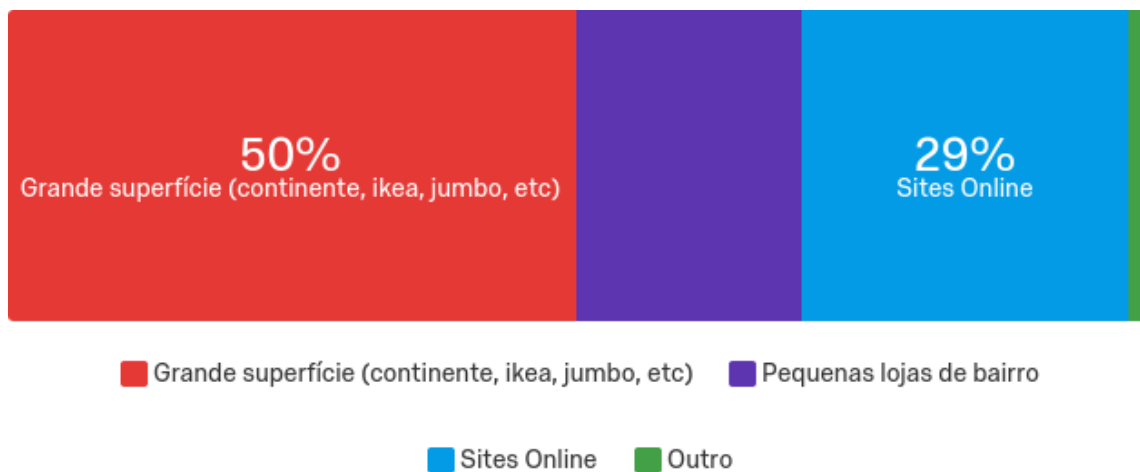
#	Answer	%	Count
1	Sim	80.39%	82
2	Não	19.61%	20
	Total	100%	102

Anexo 25: Inquérito (questão 14)**Q14 - Com que finalidade maior compraria esta manta?**

#	Answer	%	Count
1	Para utilização própria	61.16%	74
2	Para oferta	38.84%	47
	Total	100%	102

Anexo 26: Inquérito (questão 15)

Q15 - Na sua opinião, qual o sítio (s) ideal para comprar este tipo de utensílio de cozinha?



#	Answer	%	Count
1	Grande superfície (continente, Ikea, Jumbo, etc.)	49.65%	71
2	Pequenas lojas de bairro	19.58%	28
3	Sites Online	28.67%	41
4	Outro	2.10%	3
	Total	100%	102

Outro

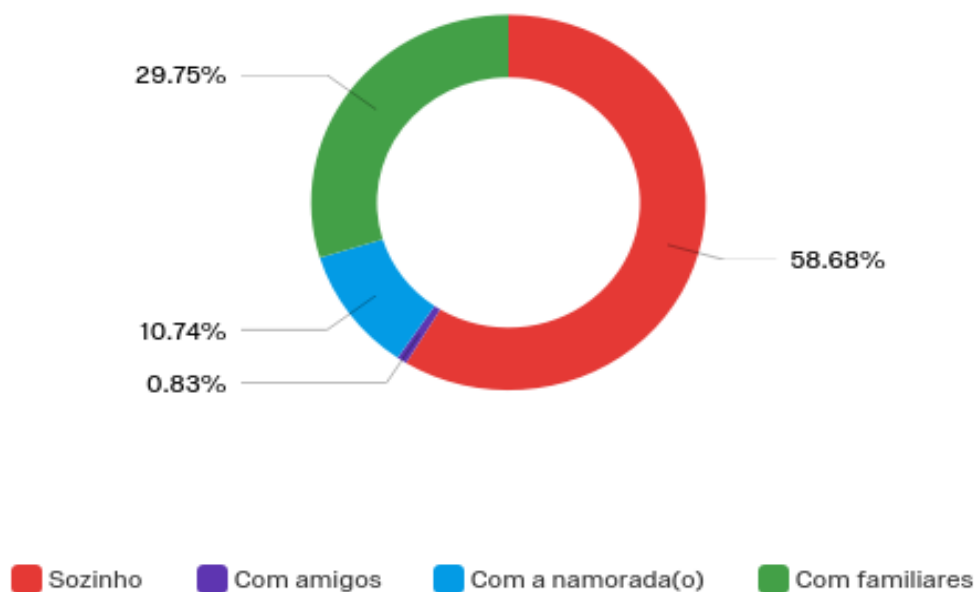
Outro

Costureira particular

Diretamente a quem a confecciona

Anexo 27: Inquérito (questão 16)

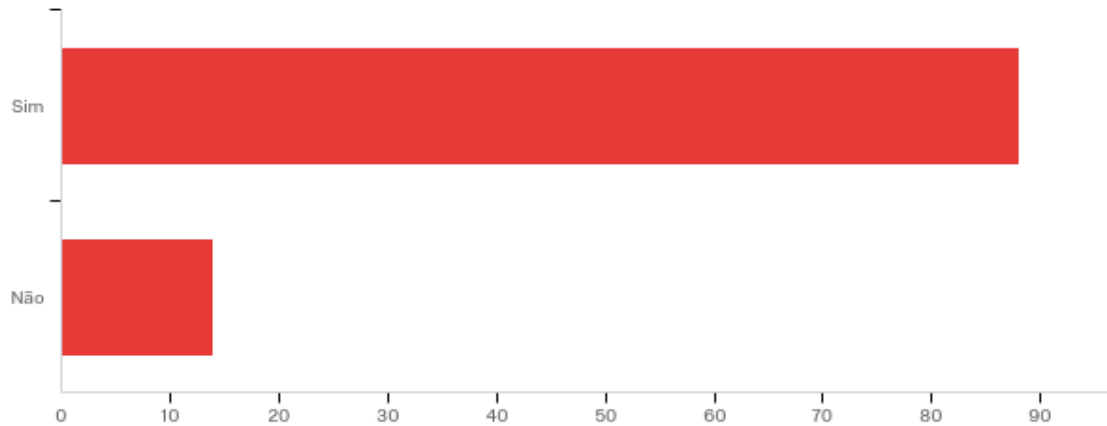
Q16 - Aquando de uma compra deste tipo, faz a escolha:



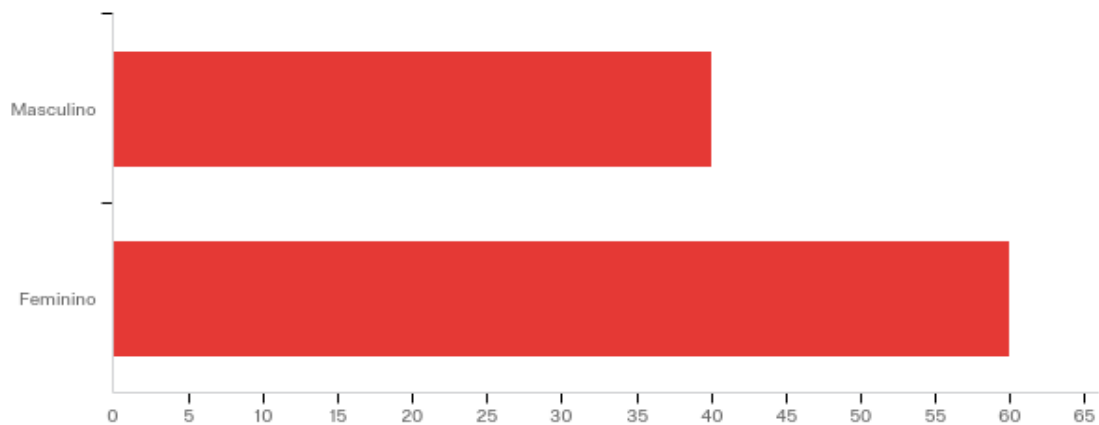
#	Answer	%	Count
1	Sozinho	58.68%	71
2	Com amigos	0.83%	1
3	Com a namorada(o)	10.74%	13
4	Com familiares	29.75%	36
	Total	100%	102

Anexo 28: Inquérito (questão 17)

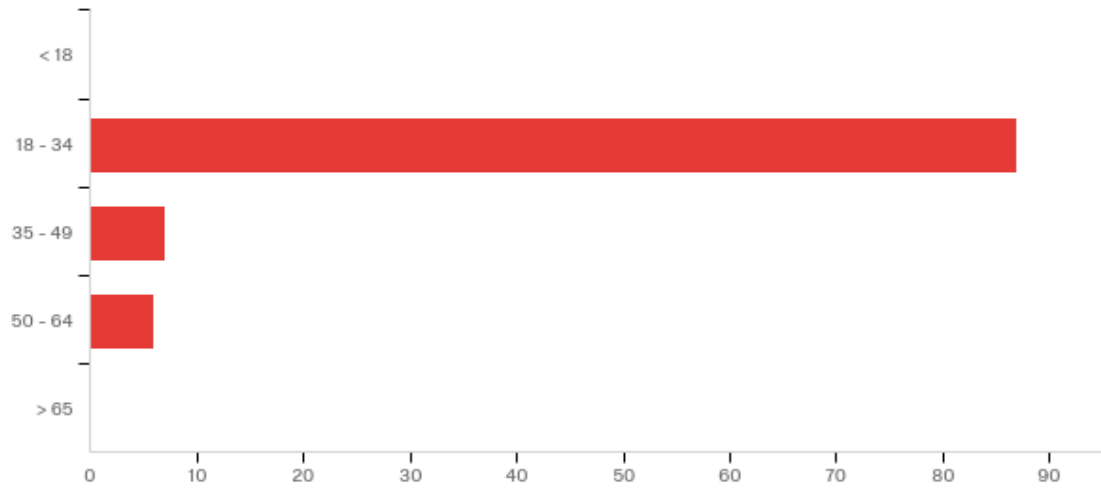
Q17 - Veria com bons olhos, mantas de edições especiais referentes a épocas festivas (exemplo: Natal, Dia da Mãe, Dia dos Namorados, etc.)?



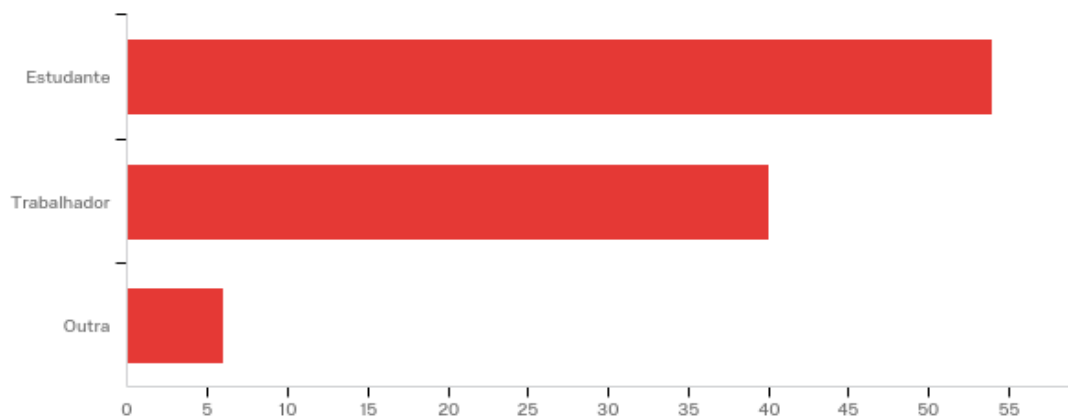
#	Answer	%	Count
1	Sim	86.27%	88
2	Não	13.73%	14
	Total	100%	102

Anexo 29: Inquérito (questão 18)**Q18 - Género?**

#	Answer	%	Count
1	Masculino	40.00%	40
2	Feminino	60.00%	60
	Total	100%	100

Anexo 30: Inquérito (questão 19)**Q19 - Idade?**

#	Answer	%	Count
1	< 18	0.00%	0
2	18 - 34	87.00%	87
3	35 - 49	7.00%	7
4	50 - 64	6.00%	6
5	> 65	0.00%	0
	Total	100%	100

Anexo 31: Inquérito (questão 20)**Q20 - Ocupação?**

#	Answer	%	Count
1	Estudante	54.00%	54
2	Trabalhador	40.00%	40
3	Outra	6.00%	6
	Total	100%	100

Q20_3_TEXT - Outra

Outra

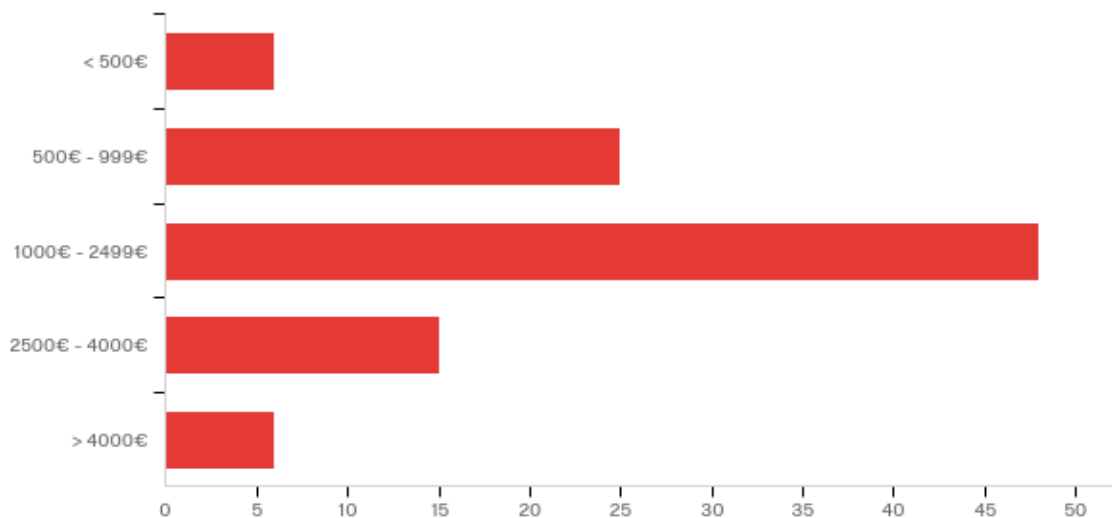
Desempregado

Ambos

Trabalhador estudante

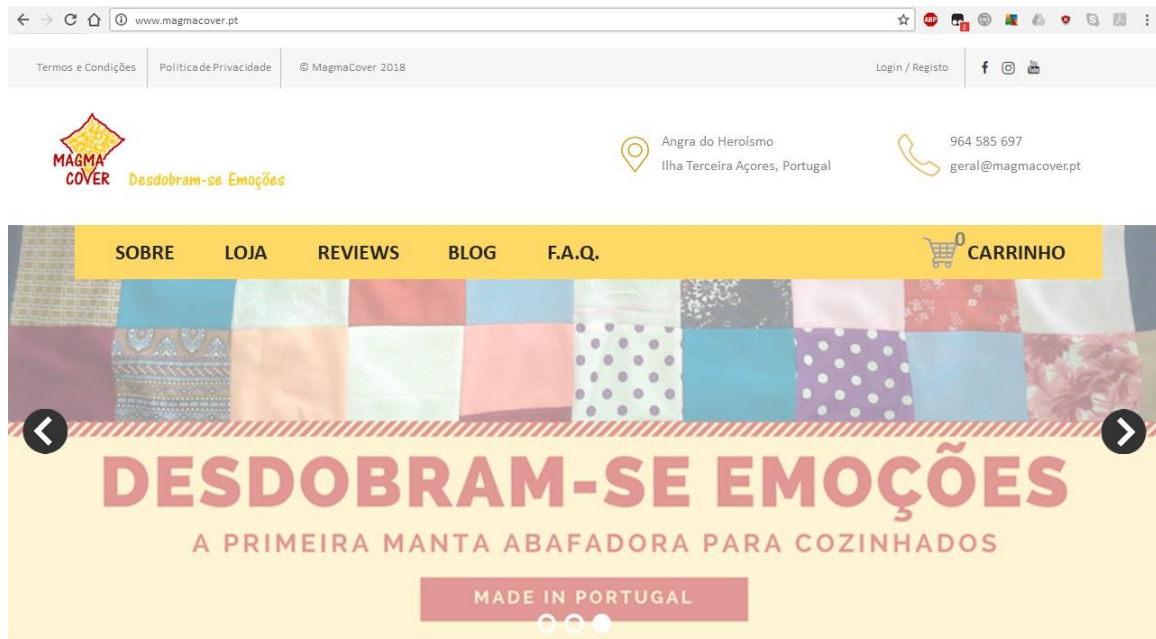
Aposentada

Doméstica

Anexo 32: Inquérito (questão 21)**Q21 - Rendimento líquido mensal do agregado familiar?**

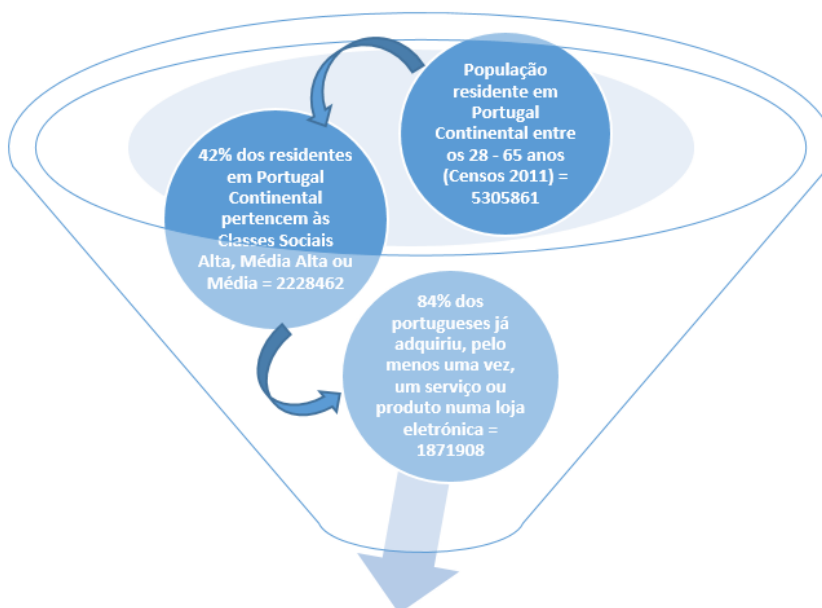
#	Answer	%	Count
1	< 500€	6.00%	6
2	500€ - 999€	25.00%	25
3	1000€ - 2499€	48.00%	48
4	2500€ - 4000€	15.00%	15
5	> 4000€	6.00%	6
	Total	100%	100

Anexo 33: Sugestão de Site



Anexo 34: Sugestão página Facebook



Anexo 35: Sugestão post Facebook e Instagram**Anexo 36:** Potenciais clientes em Portugal Continental (em número)

86% dos inquiridos adquiria a manta (86% x 1871908)

TOTAL de 1 609 841 pessoas como potenciais clientes (PT Continental)

Anexo 37: Potenciais clientes nos Açores (em número)

Açores	
População Total (Censos 2011)	246.772 Pessoas
Ensino Secundário + Ensino Pós-Secundário + Ensino Superior (ver nota)	47.013 Pessoas (este valor corresponde a 19% da população açoriana)
População dos 28 aos 65 anos	126.775
Potenciais Clientes	19% × 126.775 = 24.087,25
Um quarto dos Açorianos faz compras pela Internet (INE, 2016)	25% × 24.087,25 = 6.021,81
86% dos inquiridos adquiria a manta	86% × 6.021,81 = <u>5.178,76</u>

Nota: não existindo dados referentes aos valores percentuais de população consoante a classe social, é assumido que níveis de escolaridade mais elevados correspondem a salários mais elevados, logo a classes sociais superiores. São somados pessoas com o Ensino Secundário concluído, assim como Pós-Secundário e Superior.

Anexo 38: Potenciais clientes na Madeira (em número)

Madeira	
População Total (Censos 2011)	267.785 Pessoas
Ensino Básico 3º Ciclo + Ensino Secundário + Ensino Pós-Secundário + Ensino Superior (ver notas)	99.843 Pessoas (este valor corresponde a 37% da população açoriana)
População dos 28 aos 65 anos	142.673
Potenciais Clientes	37% × 142.673 = 52.789,01
39% dos Madeirenses faz compras pela Internet (DREM, 2016)	39% × 52.789,01 = 20.587,71
86% dos inquiridos adquiria a manta	86% × 20.587,71 = <u>17.705,43</u>

Anexo 39: Previsão da Procura (2017-2022)

ANO	2017			2018			2019		
	PT Continental	Açores	Madeira	PT Continental	Açores	Madeira	PT Continental	Açores	Madeira
Janeiro	6	11	1	7	12	1	8	13	1
Fevereiro	6	11	1	7	12	1	8	13	1
Março	10	15	5	11	17	5	12	19	5
Abril	10	15	5	11	17	5	12	19	5
Mai	10	15	5	11	17	5	12	19	5
Junho	8	13	3	9	14	3	10	16	3
Julho	8	13	3	9	14	3	10	16	3
Agosto	8	13	3	9	14	3	10	16	3
Setembro	8	13	3	9	14	3	10	16	3
Outubro	15	20	10	16	22	11	18	25	12
Novembro	15	20	10	16	22	11	18	25	12
Dezembro	15	20	10	16	22	11	18	25	12
Quant. Vendas	15	20	10	131	197	62	146	222	65
Crescimento				8%	10%	5%	10%	12%	7%
TOTAL - Quant. Vendas	45			390			433		

ANO (continuação)	2020			2021			2022		
	PT Continental	Açores	Madeira	PT Continental	Açores	Madeira	PT Continental	Açores	Madeira
Janeiro	9	15	1	12	17	1	16	19	1
Fevereiro	9	15	1	12	17	1	16	19	1
Março	14	21	6	18	24	7	23	27	8
Abril	14	21	6	18	24	7	23	27	8
Mai	14	21	6	18	24	7	23	27	8
Junho	12	18	3	16	20	3	21	22	3
Julho	12	18	3	16	20	3	21	22	3
Agosto	12	18	3	16	20	3	21	22	3
Setembro	12	18	3	16	20	3	21	22	3

Outubro	21	28	13	27	31	14	35	35	15
Novembro	21	28	13	27	31	14	35	35	15
Dezembro	21	28	13	27	31	14	35	35	15
Quant. Vendas	171	249	71	223	279	77	290	312	83
Crescimento	15%	12%	9%	30%	12%	9%	30%	12%	9%
TOTAL - Quant. Vendas	491			579			685		

Anexo 40: Plano de Comunicação (2017-2022)

ANO	2017	2018	2019
	Comunicação apenas <i>online</i> (promoção de lançamento)	Comunicação apenas <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação <i>online</i>; ▪ <i>Endorsement</i>; ▪ 4 Expositores (Açores).
Janeiro		13€	13€
Fevereiro		13€	13€
Março		22€	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Abril		22€	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Maio		22€	22€
Junho		17€	17€
Julho		17€	17€
Agosto	10€	17€	17€
Setembro	10€	17€	17€
Outubro	10€	30€	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Novembro	15€	30€	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Dezembro	30€	30€	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Total Gasto	75€	250€	271€

ANO (continuação)	2020	2021	2022
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação <i>online</i>; ▪ <i>Endorsement</i>; ▪ Referência em <i>blogs</i>; ▪ 6 Expositores (4 nos Açores e 6 em PT Continental). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação <i>online</i>; ▪ <i>Endorsement</i>; ▪ Referência em <i>blogs</i>; ▪ 6 Expositores (4 nos Açores e 6 em PT Continental); ▪ 2 Expositores (em insígnia de renome). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação <i>online</i>; ▪ <i>Endorsement</i>; ▪ Referência em <i>blogs</i>; ▪ 6 Expositores (4 nos Açores e 6 em PT Continental); ▪ 2 Expositores (em insígnia de renome).
Janeiro	13€	13€	13€
Fevereiro	13€	13€	13€
Março	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)	25€ (na totalidade para o <i>endors.</i>)	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Abril	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)	25€ (na totalidade para o <i>endors.</i>)	25€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Maio	22€	22€	22€
Junho	17€	17€	17€
Julho	17€	17€	17€
Agosto	17€	17€	17€
Setembro	17€	17€	17€
Outubro	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endors.</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Novembro	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endors.</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Dezembro	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endors.</i>)	35€ (na totalidade para o <i>endorser</i>)
Total Gasto	271€	271€	271€

Anexo 41: Pressupostos Gerais do Projeto

Unidade Monetária	Euros	
Ano Inicial do Projeto (Ano 0)	2017	= Ano de início do investimento podendo ou não haver exploração
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	18%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	18%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA – Investimento	18%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%	
Taxa média de IRS	15%	
Taxa de IRC	21%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%	
Taxa de Juro de Empréstimo Curto Prazo	6,87%	
Taxa de Juro de Empréstimo ML Prazo	8,47%	
Taxa de Juro de Ativos sem Risco - Rf (Obrig tesouro)	0,25%	
Prémio de Risco de Mercado = (Rm-Rf) ou p°	5%	
Beta U de Empresas de Referência	100%	
Taxa de Crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	0,00	

Anexo 42: Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	359	4.351	4.639	5.375	6.190	7.639
Capital Social (entrada de fundos)	3.000					
Outros instrumentos de capital	1.200					
Empréstimos Obtidos	1.800					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		546	63	76	135	137
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	6.359	4.896	4.702	5.451	6.325	7.776
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	2.870		205	103	103	
Inv Fundo de Maneio	527					
Imposto sobre os Lucros		22	785	837	996	1.174
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos			450	450	450	450
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0
Total das Aplicações	3.398	22	1.440	1.389	1.549	1.624
Saldo de Tesouraria Anual	2.961	4.874	3.261	4.061	4.777	6.151
Saldo de Tesouraria Acumulado	2.961	7.836	11.097	15.158	19.935	26.087
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	2.961	7.836	11.097	15.158	19.935	26.087
Soma Controlo						

Anexo 43: Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	1.570	11.605	12.914	14.702	17.433	20.831
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	942	6.964	7.749	8.822	10.461	12.500
Fornecimento e serviços externos	269	291	526	505	782	692
Gastos com o pessoal						
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	359	4.351	4.639	5.375	6.190	7.639
Gastos/reversões de depreciação e amortização	255	612	653	634	599	383
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	104	3.738	3.986	4.741	5.592	7.256
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	104	3.738	3.986	4.741	5.592	7.256
Imposto sobre o rendimento do período	22	785	837	996	1.174	1.524
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	82	2.953	3.149	3.745	4.418	5.732

Anexo 44: Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	2.615	2.003	1.554	1.023	527	144
Activos fixos tangíveis	2.255	1.763	1.435	984	513	144
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	360	240	119	39	14	
Investimentos financeiros						
Activo corrente	3.606	8.664	11.962	16.074	20.928	27.175
Inventários	39	290	323	368	436	521
Clientes	5	38	42	48	57	68
Estado e Outros Entes Públicos	100					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	3.461	8.336	11.597	15.658	20.435	26.587
TOTAL ACTIVO	6.221	10.667	13.517	17.097	21.455	27.319
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		82	3.035	6.184	9.929	14.347
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Resultado líquido do período	82	2.953	3.149	3.745	4.418	5.732
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	4.282	7.235	10.384	14.129	18.547	24.279
PASSIVO						
Passivo não corrente	1.800	1.800	1.350	900	450	
Provisões						
Financiamentos obtidos	1.800	1.800	1.350	900	450	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	139	1.631	1.783	2.067	2.458	3.040
Fornecedores	117	738	840	948	1.139	1.338
Estado e Outros Entes Públicos	22	893	943	1.119	1.319	1.702
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	1.939	3.431	3.133	2.967	2.908	3.040
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	6.221	10.667	13.517	17.097	21.455	27.319

Anexo 45: Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		639%	11%	14%	19%	19%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	5%	25%	24%	25%	25%	28%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	1%	28%	23%	22%	21%	21%
Rendibilidade do Activo	2%	35%	29%	28%	26%	27%
Rotação do Activo	25%	109%	96%	86%	81%	76%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	2%	41%	30%	27%	24%	24%
INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	69%	68%	77%	83%	86%	89%
Solvabilidade Total	321%	311%	431%	576%	738%	899%
Cobertura dos encargos financeiros	1379638%	20685792%	22053996%	34979444%	61883569%	160592920%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	25,96	5,31	6,71	7,77	8,51	8,94
Liquidez Reduzida	25,68	5,13	6,53	7,60	8,34	8,77
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	359	4.351	4.639	5.375	6.190	7.639
Grau de Alavanca Operacional	346%	116%	116%	113%	111%	105%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%