



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Projeto de especialização do negócio de retalho de artigos desportivos**

**Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação**

**Orientador de Projeto: Professor Doutor Alberto Carneiro**

**Mestrando: Carlos António Nunes Neves**

**Nº 27550**

**Lisboa, 15 de junho de 2015**



Universidade  
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Projeto de especialização do negócio de retalho de artigos desportivos**



## Declaração de autoria

*O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro, não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.*

---

**Data**

---

**Assinatura**



## Agradecimentos

O sucesso na vida académica obtém-se pela reunião dos êxitos alcançados nos inúmeros desafios propostos aos candidatos a cada grau académico, este projeto é o ato imediatamente precedente à obtenção da carta magistral, conferindo assim, o grau de Mestre ao seu autor.

O sucesso na vida académica será tão mais honorífico quanto mais talentoso for o meio envolvente, este meio envolvente para um estudante é composto por familiares, amigos, colegas, professores e *staff* que labora na instituição, neste caso, na Universidade Europeia.

A elaboração deste projeto foi possível graças ao apoio incondicional da família que se escorou nas longas ausências deste seu pai, marido e filho.

A elaboração deste projeto teve forte sustentação na segurança proveniente duma infinidade de amigos que se tornaram fontes inspiracionais nos momentos de maior vácuo de ideias.

A elaboração deste projeto carecia de um debate alargado com a comunidade que tem a sua profissão associada a este negócio, uma miríade de profissionais contribuíram incógnitos com opiniões sinceras e válidas. Foram auscultados empresários, representantes de marcas, agentes, franchisados, *brand managers*, concorrentes, *sales managers*, diretores de marketing e comunicação, gerentes de lojas e operadores de lojas.

A elaboração deste projeto encerra do princípio da entreatajuda que rege a academia, foi efetiva a colaboração que se sentiu dos colegas, transversal a todos os Mestrados ministrados na Universidade Europeia.

A elaboração deste projeto assenta na dedicação do *staff* da Universidade Europeia, rostos e nomes que se guardam na memória e que se registam como incansáveis e zelosos no cumprimento das suas funções contribuindo para a melhoria da imagem da instituição e para a tranquilidade que transmitiam ao longo da execução deste trabalho.

A elaboração deste projeto contou com o inequívoco e inesgotável contributo dos Professores que providenciaram mais e melhores ferramentas para a sua execução.

A elaboração deste projeto teve, como os demais, um orientador atribuído, de seu nome, Professor Doutor Alberto Carneiro, porque foi um batalhador incansável, porque transmitiu



saberes de outra forma inalcançáveis, porque os seus dias de trabalho tinham 24 horas, porque aceitou orientar este projeto, porque se ligou ao mesmo estudando as suas vicissitudes, porque primou pela justiça e porque pressionou nos momentos mais oportunos, e para destacar a sua importância neste projeto, será o único nome explicitado nestas linhas.

A elaboração deste projeto alicerçou-se nas constantes trocas de informação com a coordenação do curso obviando ao seu sucesso.

A elaboração deste projeto, como culminar de mais um ciclo de estudos, também inclui os contributos do Diretor Geral e o do Reitor da Universidade Europeia, pela cordialidade e pela disponibilidade demonstradas.

A relevância deste projeto e as horas despendidas por um número infindável de pessoas no mesmo justificam a declaração de que ninguém será esquecido por estes agradecimentos.



## Índice geral

Declaração de autoria .....	i
Agradecimentos .....	ii
Índice geral .....	iv
Índice de Quadros .....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Lista de abreviaturas .....	ix
1. Sumário Executivo .....	1
2. Apresentação do Projeto .....	2
2.1. Apresentação sumária do projeto. ....	2
2.2. Apresentação dos promotores .....	3
2.3. Missão e visão. ....	3
2.4. Ponto de situação do projeto, resumo das atividades a desenvolver. ....	4
2.5. Motivação e objetivos dos promotores com o projeto .....	6
2.6. Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto. ....	6
3. Plano Estratégico .....	8
3.1. Análise estratégica .....	8
3.1.1. Mercado. ....	8
3.1.2. Concorrência .....	8
3.1.3. Consumidor .....	10
3.1.4. Envolvente. ....	11
3.1.5. Legislação aplicável .....	13
3.1.6. Benchmark das melhores práticas .....	13
3.2. Matriz SWOT. ....	20
3.3. Estratégia a seguir .....	24
3.3.1. Proposta diferenciadora de valor - objetivos estratégicos do negócio. ....	25



3.3.2. Segmentação e target. ....	25
3.3.3. Posicionamento. ....	26
3.3.4. Dimensão do investimento inicial. ....	28
3.3.5. Plano operacional de marketing - Marketing-Mix. ....	28
3.3.6. Estimativa dos custos de marketing. ....	31
4. Organização e Recursos Humanos. ....	32
4.1. Estrutura orgânica - organograma. ....	32
4.2. Recursos humanos. ....	32
4.2.1. Quadro de pessoal. ....	32
4.2.2. Política de remunerações. ....	32
4.3. Localização. ....	32
5. Análise Económico-Financeira. ....	33
5.1. Pressupostos. ....	33
5.2. Volume de negócios. ....	34
5.3. Custos. ....	35
5.3.1. CMVMC – Custo das matérias vendidas e matérias consumidas. ....	35
5.3.2. FSE – Fornecimentos e serviços externos. ....	35
5.3.3. CCP – Custos com pessoal. ....	36
5.3.4. Amortizações do exercício. ....	37
5.4. Resultados operacionais. ....	37
5.5. Plano de investimento. ....	39
5.5.1. Imobilizado incorpóreo e corpóreo. ....	39
5.5.2. Fundo de maneo necessário. ....	39
5.6. Fontes de financiamento. ....	40
5.7. Plano financeiro. ....	40
5.8. Demonstrações financeiras. ....	41
5.8.1. Demonstração de resultados previsionais. ....	41



5.8.2. Balanço previsional.....	42
5.9. Análise da viabilidade do projeto. ....	43
5.9.1. Mapa de cash-flows -FCFF + FCFE.....	43
5.9.2. VAL – Valor Atual Líquido.....	45
5.9.3. TIR – Taxa Interna de Rentabilidade.....	45
5.9.4. Payback period.....	45
5.10. Análise de sensibilidade. ....	46
5.10.1. Cenário otimista. ....	46
5.10.2. Cenário mais provável. ....	46
5.10.3. Cenário pessimista. ....	47
6. Conclusões .....	48
7. Anexos .....	49
7.1. Anexo 1.....	49
7.2. Anexo 2.....	50
Referências bibliográficas .....	51



## Índice de Quadros

Quadro 1 Datas relevantes.....	2
Quadro 2 Experiência pessoal dos promotores relevante para o projeto .....	3
Quadro 3 Missão e visão da Desporquatro, Lda .....	3
Quadro 4 Segmentação RM .....	4
Quadro 5 Cronograma de atividades a três anos .....	5
Quadro 6 Pontos críticos do projeto.....	6
Quadro 7 Volume de negócios em 2012 e 2013 da Desporquatro, Lda.....	8
Quadro 8 Concorrência da Desporquatro, Lda.....	9
Quadro 9 Posicionamento das lojas da Desporquatro, Lda.....	10
Quadro 10 Análise PESTE.....	11
Quadro 11 Entidades legais.....	13
Quadro 12 Benchmarking .....	17
Quadro 13 Matriz SWOT.....	20
Quadro 14 Tendências de gestão.....	24
Quadro 15 Investimento inicial.....	28
Quadro 16 Objetivos do <i>visual merchandising</i> e correspondência prática .....	30
Quadro 17 Pressupostos do negócio.....	33
Quadro 18 Previsão de vendas pelo ciclo de vida do produto .....	34
Quadro 19 Volume de negócios expectável.....	34
Quadro 20 Margens brutas .....	35
Quadro 21 Resumo de gasto previstos em Fornecimentos e serviços externos.....	36
Quadro 22 Gastos com pessoal .....	37
Quadro 23 Amortizações.....	37
Quadro 24 Resultados Operacionais .....	38
Quadro 25 Imobilizado.....	39
Quadro 26 Fundo de maneo .....	39
Quadro 27 Plano financeiro.....	40
Quadro 28 Demonstração de resultados .....	41
Quadro 29 Balanço.....	42
Quadro 30 Mapa de cash-flows.....	43
Quadro 31 FCFE.....	44



Quadro 32 FCFE .....	44
Quadro 33 VAL.....	45
Quadro 34 TIR .....	45
Quadro 35 Payback period .....	45

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Publicidade na Vogue .....	27
Figura 2 Publicidade em blogs de moda .....	27



## Lista de abreviaturas

ACEPI	Associação da economia digital
ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
AFT	Ativos Fixos Tangíveis
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
AT	Autoridade Tributária
BdP	Banco de Portugal
CAE	Classificação da Atividades Económicas
CEE	Comunidade Económica Europeia
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
CP	Curto Prazo
DEO	Departamento de Estratégia Orçamental
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EOEP	Estado e Outros Entes Públicos
FCFF	Free Cash Flow to Firm
FCFE	Free Cash Flow to Equity
FMN	Fundo de Maneio Necessário
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas



ISO	International Organization of Standardization
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
n.a.	não se aplica
n.d.	não disponível
PESTE	Política, Económica, Social, Tecnológica e Ecológica
PVP	Preço de Venda ao Público
RAI	Resultado Antes de Impostos
RLP	Resultado Líquido do Período
SKU	Stock Keeping Unit
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TAF	The Athlete's Foot
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
UACS	União de Associações do Comércio e Serviços
VAL	Valor Atual Líquido



## 1. Sumário Executivo

A Desporquatro, Lda – Comércio de artigos de desporto insere-se na subclasse 47640 (Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados) da Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramos de Atividade (CAE).

A criação da marca Infinitum pretende criar um conceito único no país no ramo da moda desportiva elevando-a à categoria de luxo só comparada com a alta joalheria, a exclusividade concebida permite uma perceção de elitismo.

Os recursos envolvidos passam pela rotação da conta-corrente Fornecedores, um *leasing* de 25.000 euros para financiamento do equipamento necessário ao *layout* da loja, e com equipas de trabalho de 2 ou 3 pessoas consoante a localização das lojas seja em centros comerciais ou de rua respetivamente.

Num projeto a 6 anos o Valor Atual Líquido (VAL) foi de 146.340,00€, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) do projeto atingiu os 85,67% no mesmo período e, um *Payback period* de 2 anos.

Com uma gerência com uma vasta experiência acumulada no ramo, com relações privilegiadas com os promotores imobiliários, com práticas de vendas responsáveis, para quem cada *stakeholder* é um parceiro, com preços médios de venda de 55,89€ (2014) e com recursos humanos com experiência média de 20 anos no setor, revelam alguns dos pontos fortes à partida deste projeto, já em oposição, como pontos fracos, há que referir o baixo índice de vendas no canal *online*, a escassez do financiamento bancário, a localização da empresa numa zona periférica da cidade de Lisboa, a não existência de uma base de dados dos clientes, e o estreitar de margens causada por uma cada vez maior procura por preços baixos e pelo aumento das vendas nas épocas de saldos.

O projeto Infinitum é gerado com o intuito de satisfazer as mais altas exigências em termos estéticos, de conforto, de atendimento e de requinte. O serviço e a exclusividade serão os *ex-libris* da Infinitum, esta exclusividade permite elevar o preço médio de venda assegurando margens mais elevadas.

## 2. Apresentação do Projeto

### 2.1. Apresentação sumária do projeto.

O projeto Infitum decorre de um plano de crescimento efetuado à empresa Desporquatro, Lda., com o respetivo estudo de viabilidade económica. A empresa foi fundada em 27/09/1995, a sociedade foi transmitida aos atuais sócios em junho de 2006, em abril de 2009 procedeu-se à mudança da loja/sede para um novo espaço criado de raiz, em agosto de 2011 foi inaugurado um segundo espaço na mesma área comercial (Spacio Shopping). As nomenclaturas comerciais da empresa são, a Cardini Sport's e LX sport's, sendo a primeira uma designação existente desde 1985, em que a antiga sociedade possuía outra loja com o mesmo nome no Amoreiras Shopping Center de Lisboa (encerrou em 2005), e por ser uma designação comercial já conhecida pelos seus clientes nunca foi assumido como benéfico a sua alteração. A LX sport's foi criada para poder distinguir as duas marcas no mesmo espaço comercial, assim a Cardini Sport's dedica-se à comercialização de moda desportiva com o target dos 10 aos 25 anos, e a LX sport's tem por objetivo alargar aquela oferta com incidência nas vertentes desportiva clássicas e no calçado de criança.

O quadro 1 apresenta uma explicação a cada data relevante para a empresa.

Quadro 1  
Datas relevantes

<b>Datas</b>	<b>Evento</b>
Setembro de 1985	Inauguração da Cardini Sport's (propriedade de Dinis, Carvalho e Dinis, Lda) no Amoreiras Shopping Center de Lisboa.
Setembro de 1995	Inauguração da Cardini Sport's (propriedade de Desporquatro, Lda) no Olivais Shopping Center (atual Spacio Shopping).
Junho de 2006	Transmissão da Desporquatro à atual gerência.
Abril de 2009	Reinauguração do espaço comercial.
Agosto de 2011	Inauguração da LX sport's no Spacio Shopping.

Fonte: elaboração própria

## 2.2. Apresentação dos promotores.

Os promotores do projeto estão muito centrados nas diversas áreas da gestão financeira e operacional deste ramo de atividade, como se apresenta no quadro 2.

Quadro 2

Experiência pessoal dos promotores relevante para o projeto

Carlos Neves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 46 anos;</li> <li>- Experiência de 25 anos no ramo;</li> <li>- Adquiriu participação do 50% capital social em 29 de junho de 2006;</li> <li>- Responsável área financeira.</li> </ul>
Paulo Cruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 46 anos;</li> <li>- Experiência de 25 anos no ramo;</li> <li>- Adquiriu participação do 50% capital social em 29 de junho de 2006;</li> <li>- Responsável área operacional.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

## 2.3. Missão e visão.

A missão pode ser entendida como a origem da organização e a visão como a representação do rumo para a excelência (Scott, Jaffe, & Tobe, 1998), como microempresa, ao estilo familiar, não detinha qualquer planeamento formal ao nível da visão e missão empresarial, segundo Lima (2009) o empreendedor está em todo o negócio, consegue ter e dominar a missão e visão de uma forma empírica sem recurso ao processo do detalhe escrito. Como cultura organizacional a Desporquatro cultiva valores éticos e morais, como empreendedores, os seus sócios executam e realizam no dia-a-dia a missão organizacional.

A missão e visão da Desporquatro, Lda são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3

Missão e visão da Desporquatro, Lda

Visão	Ser a marca de referência da moda desportiva nos locais onde esteja representada.
Missão	Acompanhar as tendências de moda disponibilizando-as junto do público mais atreito às últimas tendências.

Fonte: elaboração própria

## 2.4. Ponto de situação do projeto, resumo das atividades a desenvolver.

O projeto encontra-se em situação embrionária com um conjunto de variadas atividades a desenvolver, sendo a principal a de se dar a conhecer junto dos principais parceiros: fornecedores e promotores imobiliários.

Segundo Guinebault (2013), assiste-se a um efeito combinado no aumento do valor das marcas dos setores do luxo e do desporto. Este projeto veio a revelar que o mercado ainda não explorado neste setor, se encontra na área dos artigos de luxo, que consiste em modelos icónicos para as marcas, com preços muito acima da média e que permitem aos seus consumidores obter produtos de maior qualidade e com alguma exclusividade.

Com suporte em Cavique (2003) e Carreira (2011) procede-se à implementação do modelo RM (recentidade, valor monetário) como base de dados de clientes, este modelo é de simples utilização, utilizando uma folha de cálculo Excel os clientes serão classificados com base na sua recentidade e também segmentados consoante o valor de compras acumulado sendo analisadas as duas variáveis em simultâneo.

Quadro 4

Segmentação RM

	+ Recentes	- Recentes
+ Valor acumulado	Bonificar	Conservar
- Valor acumulado	Estimular	Abandonar

Fonte: Cavique (2003)

No quadro 4 indicam-se as ações a ter com os clientes consoante o quadrante em que ficaram incluídos, os  $R^+M^+$  pressupõem ser mais recentes e lucrativos, como tal serão aqueles a quem se devem dedicar campanhas de fidelização com uma certa cadência no tempo. Sobre os clientes  $R^-M^-$  não deve incidir qualquer tipo de campanha, já aos outros clientes colocados

nos outros quadrantes devem ser ativadas campanhas para que estes clientes assumam importância de  $R^+M^+$  num futuro próximo.

No quadro 5 é apresentado o cronograma de atividades para os primeiros três anos.

Quadro 5

Cronograma de atividades a três anos

	Até ½ ano	De ½ ano a 1 ano	De 1 ano a 1 ½ ano	De 1 ½ ano a 2 anos	De 2 anos a 2 ½ anos	De 2 ½ anos a 3 anos
Negociação da loja						
<i>Layout</i>						
<i>Leasing</i>						
Construção						
Abertura						
Marketing						
Base dados clientes						
Estudo de outros espaços comerciais						

Fonte: elaboração própria

Para montar esta nova variante ao comércio de calçado desportivo conta-se com seis meses, o tempo suficiente para negociar o ponto de venda, os seguintes seis meses são dedicados à escolha do *layout* da loja e sua implementação, bem como escolha dos produtos para venda e sua disposição no ponto de venda. Após a inauguração do espaço e durante o seu laborar contínuo será construída uma base de dados dos clientes.

## 2.5. Motivação e objetivos dos promotores com o projeto.

A recuperação económica que se faz sentir no país permite aos sócios detentores da totalidade do capital da Desporquatro, Lda. uma abordagem mais otimista do negócio precisando para isso de novas referências estratégicas para o negócio, sendo que os cenários e a prospetiva futura apontam num caminho mais limpo de concorrência, bem como numa seleção natural de clientes tendo em vista o target a atingir.

## 2.6. Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto.

Os pontos críticos de um projeto são vastos e cobrem diversas áreas, neste caso procurou-se cobrir diversos pontos de interesse que possam ser utilizados como fatores preponderantes na estratégia futura sendo apresentados no quadro 6.

Quadro 6  
Pontos críticos do projeto

Pontos críticos	Citação
Financeiro - Fator preponderante para todos os negócios	«...necessidade de redução do grau de endividamento do setor privado...» (BdP, 2014a)
Parcerias – Podem criar sinergias importantes	«As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar as suas forças e compensar as suas fraquezas.» (Kotler, 2000)
Baixo poder de compra - Tende a extremar o tipo de compra (muito barata ou muito cara)	«...revisão em baixa do consumo público...» (BdP, 2014b)
Preço médio de venda elevado – É um sinal que os produtos estão em moda	«...o mercado do luxo é pouco expressivo, não havendo dados disponíveis que o justifiquem.» (Ferreira, 2011)
Volatilidade da moda – Os ciclos da moda são muito curtos	«...assenta na eterna volatilidade do todo onde a celeridade garante a ausência da obsolescência.» (Gama e Castilho, 2013)



Pontos críticos	Citação
Concorrência – Como entrar numa competição saudável?	«...podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços...» (MBS, 2013)
Lojas de marca própria – Estratégia de marketing e de aproximação a público fiel	«Situadas em locais comerciais privilegiados, oferecem todos os produtos e servem ainda como showroom.» (Soares, 2008)
<i>Outlets</i> – Forma de acelerar o escoamento de <i>stocks</i>	«...as pessoas que se dirigem aos <i>outlets</i> são normalmente as que estão mais focalizadas em comprarem apenas o que necessitam em determinado momento pelo que consequentemente, o valor da compra média é inferior.» (Torres, 2012)
Vendas <i>online</i> – Forma de agregar vendas aos espaços físicos	«...produtos de difícil comparação, há menos rivalidade entre vendedores <i>online</i> ...» (Toledo, Proença e Júnior, 2004)
Feira do Relógio – Potencial destruidor de marcas	«...contrafação, que já não é apenas uma imitação grosseira, é fundamentalmente escoada para as feiras...» (UACS, 2001)
Recursos humanos – Formação orientada?	«Os recursos humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante...» (Martins e Machado, 2002)
Época de saldos – Realizam-se num terço do ano, será demasiado?	«Enquanto uns consumidores compram sem dar demasiada importância ao preço, outros veem no preço o principal fator de decisão...» (Ribeiro, 2008)
Ditadura dos preços baixos – A tendência da maioria dos clientes é comprar pela melhor relação preço/qualidade	Idem
Olivais – Zona periférica	«A gestão Spacio tal como em 2013 continua a focar-se na otimização operacional e na melhoria e adaptação do seu mix comercial ao seu público-alvo.» <a href="http://www.mundicenter.pt">http://www.mundicenter.pt</a>
Base de dados de clientes – Permitem recorrer ao marketing direto	«...o objetivo é a retenção de clientes alvo identificados pela empresa. Os relacionamentos entre a empresa e o cliente não são próximos ou interpessoais mas são facilitados e personalizados através do uso de tecnologia.» (Silva, 2013)

Fonte: elaboração própria

### 3. Plano Estratégico

#### 3.1. Análise estratégica.

##### 3.1.1. Mercado.

A importância do conhecimento do mercado é referida por Zempual, Jaime, Martinez, Campas, e Mercado (2014) como um estudo muito importante em Marketing que consiste na recolha e uso de informação como ferramenta essencial para a tomada de decisões permitindo discorrer da viabilidade de futuros projetos ou negócios.

De acordo com as informações prestadas pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) no seu *site* o volume de negócios no último ano em que há registo (2012), das empresas com a CAE 47460 na zona da Grande Lisboa, foi de 226.564.489,00€.

O volume de negócios da Desporquatro, Lda nos anos comparáveis (até 2011 só detinha uma loja, em 2012 e 2013 possuía duas lojas) está registado no quadro nº7.

Quadro 7

Volume de negócios em 2012 e 2013 da Desporquatro, Lda

Ano	Volume negócios
2012	350.781,55€
2013	340.144,11€

Fonte: elaboração própria

##### 3.1.2. Concorrência.

O estudo de Toledo, Prado, e Petraglia (2007) refere que os movimentos da concorrência devem ser monitorados em permanência e não só na fase inicial do projeto.

A concorrência deste tipo de negócio tem uma base geográfica alargada, o que se procurou sintetizar no quadro 8.

Quadro 8  
Concorrência da Desporquatro, Lda

Concorrente	Tipo concorrência	Localização	Número lojas
Sportzone	Via preço	Spacio Shopping	76
Decathlon	Via desporto	variada	22
TAF	Via qualidade	Centros Comerciais	12
Ericeira Surf Shop	Via setor	Centros Comerciais	20
Lojas marca própria	Via marca	Centros Comerciais	n.d.
Feirantes	Via imitação	Feira Relógio	n.d.
Outlets	Via preço	variada	n.d.
Vendas <i>online</i>	Diversa	web	n.d.
Centro Vasco da Gama	Via massificação	Centro Vasco da Gama	170

Fonte: elaboração própria

Segundo o seu *site* sportzone.pt esta empresa considera ter o maior número de lojas de desporto em Portugal respondendo a uma grande variedade de modalidades, em decathlon.pt pode-se aferir através de informação muito detalhada das intenções de uma empresa que está estabelecida em 22 países que faz questão de salientar da importância que dá aos seus clientes, colaboradores e fornecedores, sendo uma empresa extremamente inovadora possuindo um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos que lhe permite ser detentora de diversas marcas e patentes nesta área de negócios, A TAF (The Athlete's Foot) possui o site mytaf.pt, mas inativo, em lojj.pt foi possível aceder à informação de que esta rede de lojas é um franchising internacional, e que detém dois conceitos de loja, Taf Red numa vertente mais desportiva e Taf Premium com um conceito de moda desportiva. Em ericeirasurfshop.pt é explicado o conceito das suas lojas, que pretende satisfazer um público mais vocacionado para a prática de desportos radicais e a respetiva comercialização de artigos pensados para a moda vigente, este grupo de lojas faz parte de um grupo mais vasto (Grupo Despomar) que detém representações de várias marcas da área.

As lojas de marca própria visam dar visibilidade às próprias marcas e também mostrar algum produto que de outra forma não chegariam ao conhecimento do consumidor, por vezes as altas tecnologias que um produto incorpora não são facilmente transmitidas aos consumidores se não for criado um ambiente específico para a sua demonstração, e para esses casos as marcas optam por conceitos de marca própria, são os casos da Nike, Adidas, Asics e Cat/Merrell.

O *site* da Câmara Municipal de Lisboa, [cm-lisboa.pt](http://cm-lisboa.pt), atribui à feira do relógio uma periodicidade semanal e que tem como principais artigos comercializados os produtos alimentares, roupas, calçado, quinquilharias e móveis. O conceito outlet tem ganho espaço e com três centros comerciais na periferia de Lisboa: Strada Shopping & Fashion Outlet em Odivelas, Campera Outlet Shopping no Carregado e Freeport Outlet Alcochete. No campo das vendas *online* a concorrência é variadíssima desde empresas internacionais específicas deste ramo ou não, assim como as próprias marcas são detentoras de *sites* de vendas e também são inúmeras as ofertas de empresas a operar neste ramo em Portugal. Como concorrência de proximidade existe o Centro Vasco da Gama, com maior oferta lúdica, e diversidade de lojas, cinemas, restauração, transportes e espaço circundante muito atrativo.

### 3.1.3. Consumidor.

O comportamento do consumidor nem sempre é previsível (Chang & Burke, 2007), mas o sucesso pretendido num negócio obriga a que se adquiram as capacitações necessárias ao preparo e conseqüente implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento que derive da compreensão do comportamento do consumidor (D'Angelo, Schneider, & Larán, 2006).

As duas lojas pertencentes à organização têm um mix de produtos que pretende atender diferentes públicos, nas duas lojas o seu posicionamento é referido no quadro 9.

Quadro 9  
Posicionamento das lojas da Desporquatro, Lda

Loja	Target	Vertente	Ciclo de vida do produto
Cardini Sport's	10-25 anos	Moda	Maturidade
LX sport's	Qualquer idade	Desporto	Retardatários

Fonte: elaboração própria

Em novembro de 2014 o valor médio de talão da Cardini Sport's foi de 71,80€, enquanto a LX sport's foi de 47,49€, esta diferença explica-se pelo quadro anterior, já que o público dos 10 aos 25 anos, cliente-alvo da Cardini Sport's, é mais atreito às compras por impulso investindo mais para se poder considerar na moda, já o público mais heterogéneo, a que se dedica a LX sport's é mais ponderado nas decisões de compra que toma, as vertentes de calçado técnico para desporto e calçado de criança têm uma maior disputa ao nível do preço.

### 3.1.4. Envolvente.

Tanto Clemente (2004) como Dockalikova e Klozikova (2014) refletem sobre a importância da envolvente externa à empresa, já que quanto mais segmentos da sociedade forem abrangidos pela análise ao negócio, menores serão os riscos dos promotores.

Uma forma de se ter percepção acerca do impacto que o macro-ambiente tem na empresa é recorrendo à análise PESTE, a qual tem duas funcionalidades: 1) identificar o meio ambiente em que a empresa opera e 2) fornecer informações que capacitem as organizações a prever situações possíveis de replicar no futuro.

No quadro 10 são abordadas diversas referências sobre as envolventes externas à empresa e as quais devem ser tidas em linha de conta.

Quadro 10  
Análise PESTE

<b>Político-legal</b>	
Legislação geral	Diário da república eletrónico
Avaliação e comunicação dos riscos	Autoridade da Segurança Alimentar e Económica (ASAE)
Políticas setoriais	Direção Geral da Empresa
Política fiscal	Autoridade Tributária (AT)
Legislação do trabalho	Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)
Saúde, higiene e segurança no trabalho	Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho
Resíduos	Instituto do ambiente
<b>Económico</b> (fonte: <a href="https://www.bportugal.pt">https://www.bportugal.pt</a> )	
Crescimento do PIB 2014/2015/2016	1,1%/1,5%/1,7%
Inflação 2014/2015/2016	0,2%/1,0%/1,1%
Juros Euribor a 3 meses 2014/2015/2016	0,3%/0,3%/0,4%
Δ Índice de consumo privado 2014/2015/2016	1,4%/1,5%/1,6%
Ambiente económico	Progressiva recuperação da procura interna
Política cambial 2014/2015	0,8%/0,0%
Δ Emprego 2014/2015/2016	0,9%/0,8%/0,6% (fonte: DEO)
Rendimento disponível 2014/2015/2016	0,7%/1,5%/1,5%
Custo da mão-de-obra	Aceleração moderada dos salários
Dormidas em alojamentos turísticos 2012/2013	39.681.040/48.742.016 (fonte: <a href="https://www.ine.pt">https://www.ine.pt</a> )

<b>Sócio demográfico</b> (fonte: <a href="http://www.pordata.pt">http://www.pordata.pt</a> )	
Jovens com menos de 15 anos 2011/2013	15,0%/14,7%
População em idade ativa dos 15 aos 64 anos 2011/2013	66,1%/65,7%
Idosos 65 e mais anos 2011/2013	18,9%/19,6%
Dimensão do agregado familiar 2001/2011	2,8/2,6
% do lazer, recreação e cultura nas despesas de consumo final no total do rendimento disponível das famílias (2011)	6,3%
% do vestuário e calçado nas despesas de consumo final no total do rendimento disponível das famílias (2011)	5,6%
Rendimento médio disponível das famílias (2013)	30.531,40€
Famílias com rendimentos > 32.500€ (2012)	520.238 ≈ 10%
<b>Tecnológico</b>	
Assinantes do acesso à internet 2012	2.310.611 fonte: <a href="http://www.pordata.pt">http://www.pordata.pt</a>
Utilização de internet por nível de escolaridade em % - 2014	Ensino básico: 45% Ensino secundário: 94% Ensino superior: 97% fonte <a href="http://www.pordata.pt">http://www.pordata.pt</a>
Marcas e outros sinais distintivos do comércio: pedidos/concessões - 2013	17805/14781 fonte: <a href="http://www.pordata.pt">http://www.pordata.pt</a>
Políticas de qualidade	Normas ISO
Certificações de qualidade	Sistema português de qualidade
<b>Ecológico</b>	
Regras sobre resíduos	Instituto do ambiente
Reciclagem de produtos	Câmaras municipais
Emissão de gases	Agência portuguesa do ambiente
Regras de conservação	Câmaras municipais

Fonte: elaboração própria

### 3.1.5. Legislação aplicável.

É variada a regulamentação e as entidades que regulam os diversos aspetos relacionados com a laboração deste tipo de comércio, o quadro 11 apresenta um resumo das mesmas.

Quadro 11  
Entidades legais

Geral	Constituição da república portuguesa Código civil português
Comércio	Código das sociedades comerciais
Comércio Online	Decreto-lei 24/2014
Vídeo vigilância	Comissão Nacional de Proteção de Dados
Execução pública de obras	Sociedade Portuguesa de Autores
Laboral	ACT
Regulação	ASAE

Fonte: elaboração própria

### 3.1.6. Benchmark das melhores práticas.

Dembowski (2013) e Cristia (2006) reiteram que o processo de identificar as melhores práticas pela aprendizagem e adaptação permanentes, pode ser efetuado tanto na própria indústria como noutras indústrias, o processo de *benchmarking* permite a comparação com organizações semelhantes, mesmo se estas tiverem negócios diferentes ou de destinem a públicos díspares com o propósito de melhorar resultados. O objetivo do *benchmarking* é posicionar a empresa perante outras empresas e identificar as áreas e meios que permitam aumentar o desempenho, assim, o *benchmarking* revela padrões, não se trata de um processo de imitação, mas um processo que permite inovação.

O *benchmarking* justifica-se pela necessidade de se entender e comparar o padrão vigente, requer um conhecimento em detalhe dos processos existentes no negócio, analisa os processos dos outros, compara as performances e implementa as ações necessárias para reduzir o fosso existente. Os resultados positivos de outras organizações, quando compreendidos, podem ser importados, adaptando-os à nova realidade.

Resenha do setor (região de lisboa): Após a revolução de abril de 1974, e com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) o desenvolvimento dos negócios em

Portugal proporcionou um rápido crescimento económico tanto ao nível do rendimento disponível das famílias bem como do sucesso empresarial, contudo as sucessivas crises económicas que o país tem atravessado têm-se encarregado de destruir algumas lojas e grupos de lojas que tiveram o seu ciclo de vida durante esse período de tempo (Intersport, Romaia, Sportica, Desporvisa, Loop). Sendo mais visível o sucesso continuado de apenas dois grupos de lojas: SportZone e TAF.

Como maior cadeia a operar neste ramo de atividade em Portugal, a Sport Zone pretende ter uma oferta variada, comercializando tanto marcas próprias como outras de elevada notoriedade, conotando-se com uma boa relação preço/qualidade.

As lojas Sport Zone têm em média 1.000 m<sup>2</sup> de área, com um mix de aproximadamente 15.000 artigos distribuídas pelas 300 marcas comercializadas. A empresa possui um cartão de fidelização e efetua vendas *online* através de site próprio. Sá (2009) observou que a empresa patrocina cerca de 300 atletas, algumas equipas, provas e eventos aumentando assim a sua visibilidade.

Hor-Meyll, Barreto, Chauvel, e Araujo (2012) repararam que as reclamações são constantes por parte dos consumidores que compram *online*, e que essas reclamações se referem a distintas fases do serviço.

Segundo O Observador (Cetelem, 2013), o vestuário e calçado são as categorias com maior intenção de compra por parte das famílias portuguesas em 2014: 84%, equipamento e artigos de desporto aparecem em segundo lugar, com 71%.

No mesmo estudo de O Observador (Cetelem, 2013), sobre as "Intenções de Compra dos Portugueses para o Natal 2013", 10% dos inquiridos referiu recorrer à internet para se informar em primeiro lugar quando procuram as compras de natal, a preferência recai pela deslocação às lojas físicas, com 68% dos auscultados a preferir ver montras em primeiro lugar e/ou lojas.

Já um estudo da Associação da Economia Digital, no primeiro trimestre de 2014 (ACEPI, 2014) refere que o aumento de clientes e de volume de vendas, é superior em 80% dos *sites* inquiridos, comparando o trimestre homólogo.

Kotler (2000) e Sá e Marcondes (2008) aludem à criação de lojas próprias como sendo um dos meios para fortalecer as marcas. Não só porque o retalho sente uma certa dificuldade em

ter todas as novidades que são lançadas em cada época, mas como Mollá-Descals, Gómez-Borja, Lorenzo-Romero, e Mondéjar-Jiménez (2010) mencionam que o retalho é hoje entendido como um ponto de contacto com o consumidor e extremamente valioso para as marcas globais. Perante este cenário as empresas investem nas suas lojas, designando-as de *concept stores*, em que mais do que oferecer produtos, estas lojas proporcionam experiências que vão para além da moda, como a arte, cultura e alimentação.

Um bem de luxo caracteriza-se pela sua qualidade, exclusividade e marca, pelo preço *premium*, pela sua notoriedade, pelos valores individuais e sociais que transmite através da comunicação social, e finalmente pelo ambiente da loja e pelo serviço personalizado que requer (Ferreira, 2011).

Segundo Torres (2012) o conceito *outlet* é criado por organizações comerciais com um número elevado de lojas, com dezenas de categorias, com centenas de artigos, onde se pretende o escoamento dos produtos excedentários.

A venda ambulante realizada em feiras é muito propensa à comercialização de produtos contrafeitos, segundo o “Estudo sobre Contrafacção” realizado pela União de Associações do Comércio e Serviços e consultado em [uacs.pt](http://uacs.pt) referencia que, na sua maioria, é o género feminino que, pretendendo uma imagem pública e social moderna e elevada, pela utilização de produtos das marcas mais prestigiadas, se desloca às feiras, e onde adquire peças de marca contrafeita, pura imitação das verdadeiras.

São também «os indivíduos jovens, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 16 e os 30 anos, de fracos recursos económicos, de baixa ou média formação escolar, de baixo nível cultural, na sua maioria fixados nos grandes centros urbanos e suburbanos do país, onde se desenvolvem com maior frequência as feiras e mercados tradicionais, com baixo poder económico, pertencentes a famílias de classe média baixa e que, sobretudo nos artigos de vestuário e calçado desportivo, procuram ostentar peças de boas marcas.» (UACS, 2001)

Para se obter uma opinião transversal aos diversos tipos de comércio de artigos desportivos identificados neste projeto foi efetuado um questionário ao Sr. Nuno Graça, que tem uma vasta experiência neste ramo, semelhante (em número de anos) à dos promotores, mas com uma visão mais ampla já que é vendedor e representante em Portugal de algumas marcas prestigiadas internacionalmente, tendo experiência na promoção e venda junto dos vários



tipos de comércio de artigos desportivos a que se pretendeu fazer *benchmarking* e avaliação das melhores práticas.

Através do questionário pretende-se aferir dos diferentes estilos praticados ao nível da liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, satisfação de clientes, interação com a sociedade, importância dada à avaliação de resultados e marketing. No quadro 12 é reportado o questionário efetuado a Nuno Graça tendo por intenção relacionar diferentes tipos de comércio nesta área de negócios.

Quadro 12  
Benchmarking

	Sport Zone	Lojas de marca própria	Comércio <i>online</i>	Comércio de luxo	<i>Outlets</i>	Feirantes	<b>Cardini</b>
<b>Liderança</b>							
Contacta com:							
Colaboradores	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Clientes	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Fornecedores	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Parceiros	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Comunidade	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Motiva o pessoal?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Estratégia</b>							
Usam informação estruturada?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Acesso a objetivos e planos	Geral	Geral	Restrito	Restrito	Restrito	Restrito	Restrito
<b>Pessoas</b>							
Formação continua	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Avaliação de desempenho?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
<b>Parcerias e recursos</b>							
Fornecedores	Muitos	Único	Vários	Vários	Único	Reduzido	Reduzido
Financeiro	Elevada	Elevada	Reduzida	Reduzida	Elevada	Reduzida	Reduzida
Imóveis, equipamentos e materiais	Equipas próprias	Equipas próprias	Equipas próprias	Serviços externos	Equipas próprias	Serviços próprios	Serviços externos
IT	Interna	Interna	Interna	Externa	Interna	n.a.	Externa
Informação interna	Intranet	Intranet	Intranet	Circulares	Intranet	n.a.	Verbal

	Sport Zone	Lojas de marca própria	Comércio <i>online</i>	Comércio de luxo	Outlets	Feirantes	<b>Cardini</b>
<b>Processos</b>							
São documentados?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Escolha de produtos para venda	Preço	Mercado	Vendas	Tendências	Vendas	Tendências	Vendas
Serviço pós-venda?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Fidelização de clientes	Cartão	Não têm	Base dados	Base dados	Não têm	Não têm	Não tem
<b>Satisfação dos clientes</b>							
Feedback de satisfação	Estudos de mercado	Estudos de mercado	Número de reclamações	Número de reclamações	Não têm	Não têm	Não tem
Consequências dos resultados do feedback de satisfação	Melhoria de processos	Melhoria de condições	Melhoria de processos	Melhoria de condições	n.a.	n.a.	n.a.
Fazem <i>benchmarking</i> dos níveis de satisfação?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Há budget para as melhorias?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
<b>Sociedade</b>							
Envolvimento com a sociedade?	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
<b>Resultados</b>							
Avaliação	Métricas	Métricas	Métricas	Vendas comparativas	Métricas	Vendas comparativas	Vendas comparativas

	Sport Zone	Lojas de marca própria	Comércio <i>online</i>	Comércio de luxo	<i>Outlets</i>	Feirantes	<b>Cardini</b>
<b>Marketing</b>							
Estratégia publicitária	Publicidade própria	Publicidade própria	Publicidade <i>online</i>	Sem publicidade	Publicidade dos centros comerciais	Nenhuma	Publicidade do centro comercial
Alianças estratégicas	Com marcas fornecedoras	Com atletas	Com <i>sites</i> de maior visibilidade	Com clientes estratégicos com maior visibilidade	Com a marca que representam	Com outros feirantes	Não têm
Segmentação de mercado	Desportistas	Desportistas	Moda	Moda	Baixo preço	Baixo preço	Moda
Marcas próprias	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Tem departamento de marketing?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não

Fonte: elaboração própria

Breve conclusão: No quadro anterior é de notar que as diferenças de tamanho dos diversos tipos de empresas, nos seus diferentes tipos de comércio, lhes permite alcançar alguma disponibilidade financeira para serem mais estruturadas, refletindo-se nos recursos colocados à disposição. As lideranças são mais distantes porque delegam mais, há uma clara hierarquia, as estratégias dependendo do tamanho da empresa, podem ser instituídas formalmente ou verbalmente quando a empresa é menor, o tamanho da empresa também é diretamente proporcional ao controlo que é exercido sobre as pessoas, assim como a dimensão da empresa determina uma maior influência aos níveis das parcerias e recursos, os processos são delineados com maior rigor pelas empresas com maior tamanho, assim como o foco no cliente é monitorizado rotineiramente. O volume maior de vendas permite também maiores atenções para com a sociedade através de eventos de responsabilidade social, maior rigor no acompanhamento de resultados, e planos de marketing compostos por vertentes de auxílio às vendas.

### 3.2. Matriz SWOT.

Quadro 13  
Matriz SWOT

SWOT		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		(S1) Experiência acumulada da gerência (S2) Relações com promotores imobiliários (S3) Vendas <i>online</i> responsáveis (S4) Parcerias (S5) Preço médio de venda (S6) Recursos humanos	(W1) Baixo índice de vendas <i>online</i> (W2) Financiamento (W3) Localização em zona periférica (W4) Inexistência de base de dados de clientes (W5) Ditadura dos preços baixos (W6) Época de saldos
Oportunidades	(O1) Crescimento procura interna e do rendimento das famílias (O2) Quebra do desemprego (O3) Crescimento do consumo de bens de luxo (O4) Procura por exclusividade (O5) Concorrência (O6) Desenvolvimento tecnológico (O7) Segurança nas vendas <i>online</i> (O8) Exigência dos consumidores	<b>LIDERAR</b> (O1;S5) Potenciar o aumento do preço médio de venda (O3;S5) Produtos personalizados (O4;S4) Importância da marca (O5;S6) Capital humano - elemento diferenciador (O8;S6) Importância do segmento sénior	<b>MOVER-SE</b> (O1;W1) Potenciar as vendas <i>online</i> (O2;W6) Atenção ao preço (O2;W3) idem (O6;W4) Marketing direto (O7;W1) Potenciar canal <i>online</i>
Ameaças	(T1) Aumento do custo da mão-de-obra (T2) Concorrência (T3) Fiscalidade (T4) Baixo poder de compra (T5) Lojas de marca própria (T6) <i>Outlets</i> (T7) Feira do relógio	<b>LIMITAR RISCOS</b> (T1;S1) Capacidade de melhores soluções (T2;S2) Maiores vantagens (T4;S3) Ideal para vendas com desconto	<b>DEFENDER-SE</b> (T3;W2) Conjugação onerosa (T7;W5) Propício à contrafação (T6;W6) Escoar <i>stocks</i>

Fonte: elaboração própria

A análise à Matriz SWOT projetada no quadro 13 divide-se de quatro modos:

a) Para liderar:

(O3;S5) Produtos personalizados

Os clientes dispõem de muita informação, apesar de terem menor disponibilidade, cuidado e firmeza, ultimamente têm mostrado apetência de serem olhados de uma forma particular. A informação ao dispor permite o acesso a outras realidades, potenciada pelo advento da internet, sendo esta a principal responsável pela mutação dos padrões de consumo. O progresso tecnológico obvia a que as pessoas procurem qualidade, uma oferta mais variada e segmentada, onde encontrem produtos personalizados (desejo de gozar experiências “à medida”) e de acordo com o seu poder de compra. Esta propensão obriga ao ajustamento da oferta e à disponibilização de produtos diferenciados e inovadores.

(O4;S4) Importância da marca

O surgimento de novos segmentos de procura, levam a que a marca se reinvente e/ou sejam criadas marcas táticas de acordo com os diversos segmentos de procura e com os fatores mais valorizados pelos consumidores. A marca costuma ser associada a um sentimento de confiança, pelo que num contexto onde o cliente dispõe de cada vez menos tempo, é necessário garantir essa mesma confiança no produto e/ou serviço através de uma componente diferenciadora, neste caso, a marca. De fato, os leais à marca têm inclinação para maiores gastos.

(O8;S6) Importância do segmento sénior

O envelhecimento a que se assiste da população, com origens no aumento da esperança média de vida e nas reduzidas taxas de natalidade, é encarado como a conjuntura ideal à alteração da oferta neste ramo de atividade. Este grupo etário já atingiu, na sua maioria, os principais objetivos de vida, dispondo de tempo e dos recursos financeiros excedentários tendo contudo uma maior exigência pelo nível da qualidade dos produtos a comprar.

(O5;S6) Capital humano – elemento diferenciador

A crescente concorrência neste setor de atividade tem sido contornada apenas pelo fator preço, pelo que o capital humano pode-se revelar como elemento diferenciador agregando serviço ao produto vendido. Esta aposta permitirá reforçar a imagem de um serviço de

pessoas para pessoas e diferenciar os *players* pelos atributos do seu serviço e pelo grau de satisfação proporcionado ao cliente. Além destes impactos, a rotatividade dos colaboradores causa um aumento dos encargos, pela saída de recursos humanos que acarretam a necessidade de realização de novos processos de seleção, recrutamento e formação, mas sobretudo com o decréscimo de produtividade originado por essas saídas e, conseqüentemente, novas entradas.

(O1;S5) Potenciar o aumento do preço médio de venda

Direcionar ao target da geração Y, estes estão sempre conectados à internet com acesso pleno à informação, não são fiéis às marcas, buscam inovação, os solteiros são os principais consumidores de produtos de luxo.

Novas oportunidades de crescimento requerem uma adaptação da oferta, seja pela diversificação de produtos e serviços como pelo aproveitar de novos nichos de mercado.

b) Para limitar riscos:

(T1;S1) Capacidade de melhores soluções

Uma gerência com experiência acumulada permite que os recursos humanos sejam acompanhados mais de perto, com possibilidade de intervenções pontuais tanto na formação como na análise do desempenho.

(T2;S2) Maiores vantagens

Uma negociação de um espaço comercial, apesar de envolver um contrato, é algo evolutiva mediante o nível de sucesso de cada espaço, assim podem ser abertas novas negociações, em caso de aumento das vendas pedindo ainda maior visibilidade e outras vantagens ao alcance do promotor do espaço comercial, em caso de quebra das vendas pretendem-se ações concretas para reter o baixo tráfego de clientes.

(T4;S3) Ideal para vendas com desconto

Para uma microempresa a melhor maneira de escoar artigos descontinuados e expô-los ao consumidor em geral é utilizar a loja *online*.

c) Para se mover:

(O1;W1) Potenciar as vendas *online*

O canal *online* é abrangente é-lhe permitido trabalhar para diferenciados segmentos de mercado.

(O2;W6) Atenção ao preço

(O2;W3) idem

Olivais é a freguesia com maior população da cidade de Lisboa, predominantemente habitada por uma grande variedade de pessoas e classes sociais na sua maioria famílias de assalariados em que o seu rendimento disponível depende em larga escala do salário mensal.

(O6;W4) Marketing relacional

Os programas de fidelização apresentam-se como uma forma de minimizar os efeitos adversos da crescente concorrência. Uma base de dados dos clientes permite um maior relacionamento com os clientes, permitindo à empresa derivar dos mercados de massas, personalizando o cliente, podendo-se optar pelo uso de um *Customer Relationship Management* (CRM).

(O7;W1) Potenciar canal *online*

Ser mais agressivo neste canal de vendas.

d) Para se defender:

(T3;W2) Conjugação onerosa

A dependência de financiamento e uma boa gestão fiscal são determinantes no sucesso ou insucesso de um negócio.

(T7;W5) Propício à contrafação

Quem procura preços baixos recorre com frequência à contrafação.

(T6;W6) Escoar *stocks*

A melhor forma de não dar má imagem às lojas é a criação de um espaço criado para venda de material descontinuado.

### 3.3. Estratégia a seguir.

Foram “visitadas” algumas doutrinas e/ou conceitos teóricos de estratégias atuais e de adoção possível ao negócio em questão sintetizadas no quadro 14.

Quadro 14  
Tendências de gestão

<u>Tendências de gestão</u>	<u>Descrição</u>	<u>Características</u>
Economia de colaboração (Sabel e Zeitlin, 2004)	Internet	Como fazer negócios na economia digital.
Organizações seis sigma (Desai e Shrivastava, 2008)	Processos sem erros	Melhora a rentabilidade e a satisfação dos clientes.
Inteligência organizacional (Franco e Ferreira, 2007)	Desmistificar a liderança	Liderança exercida a partir de qualquer posição.
Economia verde (Diniz e Bermann, 2012)	Ecológico e rentável	Acrescentar valor com a sustentabilidade.
Organizações inteligentes (Franco e Ferreira, 2007)	A quinta disciplina	Construir uma empresa aberta à aprendizagem.
Inteligência competitiva (Capuano, Casaes, Costa, Jesus, & Machado, 2009)	Antecipação dos mercados	Descobrir a procura.
<i>Smartsourcing</i> (Vieira e Silva, 2013)	Externalização inteligente	Gerar sinergias ótimas com os colaboradores externos.
Neuromarketing (Custódio e Oliveira, 2014)	O cérebro do consumidor	Os conhecimentos da mente aplicados ao negócio.
Desenho de cenários (Echeveste, Vieira, Viana, Trez, e Panosso (2009)	Antecipar as mudanças	Como evitar ser apanhado de surpresa.
Marketing de guerrilha (Fontenelle, 2004)	Eficácia com baixos orçamentos	Alcançar altas metas só com criatividade.
Marketing empresarial (Vieira, 2012)	O efeito lealdade	Dar valor à experiência dos clientes.

Fonte: elaboração própria

### ***3.3.1. Proposta diferenciadora de valor - objetivos estratégicos do negócio.***

Johnson, Christensen, e Kagermann (2008) aludem para os quatro elementos que criam valor: clientes, lucro, recursos e processos. No modelo de negócio identificam-se as ineficiências e sobreposições na prática da organização, eliminando-as assim, permitindo oportunidades futuras que poderão alterar e melhorar todo o negócio. O projeto Infinitum seleciona o tipo de cliente e a sua capacidade financeira, os artigos a vender são os que melhor *mark-up* proporcionam em cada uma das marcas representadas, já os recursos a meter em prática serão os recursos humanos baseados na vasta experiência da equipa e os recursos materiais – o *layout* terá de ser condizente com o nível de serviço que se propõe. Os processos terão que ser engenhosos em especial ao nível do marketing relacional já que os clientes devem ser fidelizados.

### ***3.3.2. Segmentação e target.***

A segmentação do mercado envolve:

- Determinar qual ou quais os segmentos de mercado onde a empresa pretende servir de forma lucrativa – O segmento oportuno é o dos artigos de desporto *premium*, este tipo de artigos tem uma distribuição mais exclusiva e com um *mark-up* mais elevado.
- Definir o perfil dos clientes, construindo o seu mapa de valores, hábitos de consumo e interesses – O cliente-alvo deste tipo de artigo tem uma maior disponibilidade financeira pagando um preço mais elevado pela “garantia” implícita de exclusividade, para isso deve-se controlar a oferta de cada SKU a comercializar. O cliente-alvo inclui-se nos seguintes grupos:
  - Clientes estrangeiros consumidores por excelência deste tipo de artigos (Angola, Brasil, Rússia, China...);
  - Candidatos a artistas que numa fase embrionária das suas carreiras ainda não são *sponsorizados* diretamente pelas marcas;
  - Futebolistas, este grupo dá muito valor à exclusividade e ao *status* proporcionado pelas vestes mais ousadas.

- Posicionar a oferta relativamente à dos concorrentes;
- Através da criação de uma identidade da marca, estabelecer essa posição na mente dos clientes - as marcas de luxo apostam na inovação e individualização dos produtos, como forma de justificar uma compra emocional e dispendiosa. (Campos, Costa, & Almeida, 2011)
- Definir e optar por uma estratégia - As marcas que apostaram na exclusividade, chegando mesmo a aumentar os preços, têm-se revelado menos afetadas pelas crises económicas em comparação com aquelas que são mais acessíveis. (Campos et al., 2011)

### **3.3.3. Posicionamento.**

Castro (2011) considera que são as necessidades de compra dos clientes, influenciadas pelas suas condições económicas, sociais, culturais e políticas, que vão influenciar as estratégias retalhistas e o seu posicionamento. Certas correntes de pensamento tendem a teorizar de que a estratégia de posicionamento mais acertada passa por criar emoções positivas nos clientes, focalizando-se no *layout* da loja, nos desejos dos consumidores, providenciando animação e entretenimento, estes fatores têm menores probabilidades de serem replicados pela concorrência.

Como empresa retalhista considerou-se desalinhar com as estratégias tradicionais de posicionamento e definindo uma oferta para os clientes diferenciadora dos seus concorrentes. O posicionamento estratégico requer uma oferta única, diferenciadora da concorrência que “explique o conceito ao cliente” consubstanciando assim uma posição destacada no mercado retalhista aliada às estratégias de *merchandising*, localização, serviço e outros predicados diferenciadores. (Castro, 2011)

Nas figuras 1 e 2 da página seguinte evidenciam-se dois exemplos de *merchandising* possível.

A Infinitum buscará os locais mais elitistas para se apresentar ao seu público: Av. Liberdade, R. Castilho, Amoreiras, Cascais, Expo, na região de Lisboa, ou na Boavista no Porto, a emoção a passar ao cliente centra-se na ideia de exclusividade do produto.

Figura 1  
Publicidade na Vogue



Fonte: <http://www.vogue.xl.pt/>

Figura 2  
Publicidade em blogs de moda



Fonte: <http://www.degradedamoda.blogspot.pt>

### 3.3.4. Dimensão do investimento inicial.

O investimento inicial está explicitado no quadro 15.

Quadro 15  
Investimento inicial

Valor	Propósito	Fonte de financiamento
25.000,00€	<i>Layout</i> da loja	<i>Leasing</i>
25.000,00€	Mercadorias	Fornecedores

Fonte: Elaboração própria

O budget para o *layout* da loja é de 25.000,00 sendo dedicado o mesmo valor para o stock inicial.

### 3.3.5. Plano operacional de marketing - Marketing-Mix.

Afridi (2009) revela que ao Marketing-Mix dos 4 P's, se podem acrescentar fatores de evidência física, experiência de compra e atmosfera, sendo fundamentais para o retalhista. Para este autor os elementos essenciais para uma estratégia de Marketing são: localização da loja, o seu posicionamento e imagem, ambiente físico e serviço.

Num ambiente *premium* haverá necessidade de implementar estratégias muito precisas ao nível do marketing-mix, o projeto Infinitum obedecerá a rigorosos planos de ação delimitados no espaço e no tempo.

#### 3.3.5.1. Produtos/Serviços.

Os produtos comercializados são os artigos *premium* das diversas marcas desportivas, que se caracterizam pela sua oferta exclusiva, preços mais elevados e *mark-up* superior.

### 3.3.5.2. Preço.

A estratégia relativa ao preço interliga-se com outras estratégias e está muito ligada às decisões respeitantes ao produto e à marca e, é por isso usual o preço e a qualidade serem utilizados como as principais dimensões da estratégia de posicionamento no mercado. A estratégia de preço é decorrente da estratégia de marketing, o objetivo desta poderá ser o aumento de quota de mercado, alcançar um nível de serviço excelente ou a liderança baseada na qualidade. Naturalmente que a primeira obriga a preços mais competitivos que as restantes. O preço é ainda influenciado pelos custos e pela restante estratégia de *marketing-mix*, o investimento em qualidade do produto, serviço ou marca poderão permitir a prática de margens mais significativas, por conseguinte um preço mais elevado (Schulz e Dev, 2012).

Apesar dos preços de venda ao público das marcas desportivas serem recomendados pelas próprias marcas há sempre uma margem para que o retalhista possa promover os produtos, assim como as épocas de saldos para escoamento de *stock*. Na Infinitum haverá um período de pré-saldos, convidando os clientes a aparecer na loja numa determinada janela temporal, onde poderão comprar os produtos disponíveis com um desconto a estabelecer.

### 3.3.5.3. Distribuição.

Não será de descurar uma tendência generalizada do comércio eletrónico, o qual tem tido uma cada vez maior adesão por parte deste setor e, devido a isso, são cada vez menos as marcas que usam o seu *website* unicamente para autopromoção (Campos, Costa, & Almeida, 2011).

A construção de um *website* será considerado uma forma de expor a marca Infinitum apoiando as vendas presenciais, podendo providenciar informações sobre futuros lançamentos e datas previstas, aviso de chegada de novidades, e apoio no escoamento de stock de estações anteriores. O canal de distribuição que terá maior visibilidade e maior quota de vendas será a loja física, assim haverá uma redobrada atenção à apresentação a dar à mesma.

### 3.3.5.4. Comunicação.

Castro (2011) identificou quatro objetivos do *visual merchandising*. No quadro 14 serão confrontados com as situações práticas previstas.

Quadro 16

Objetivos do *visual merchandising* e correspondência prática

Castro (2011)	Correspondência prática
«Atrair a atenção dos consumidores.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegância das lojas Infinitum;</li> <li>- O calçado em exposição é muito atrativo pela sua originalidade e preço;</li> <li>- Exposição minimalista para que o consumidor se foque em cada artigo exposto.</li> </ul>
«Encorajar os clientes a permanecer mais tempo na loja, comprando mais produtos.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de atendimento muito tranquilizador para o cliente e vendedor;</li> <li>- O espaço pretende transmitir relax e conforto;</li> <li>- Os produtos chegam ao cliente em carrinhos ou bandejas douradas (anexo 1), dependendo da quantidade de artigos que tenham de ser transportados a cada momento;</li> <li>- A cadeira em que o cliente se senta (anexo 2) será uma peça de <i>design</i> confortável e glamourosa, permitindo assim que o tempo médio de atendimento seja superior em relação às lojas tradicionais, aproveitando o vendedor para apresentar novas cores, silhuetas e produtos complementares.</li> </ul>

<p>«Diferenciar o retalhista dos seus concorrentes.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço amplo;</li> <li>- Poucas silhuetas em exposição;</li> <li>- Cada sapato exposto tem o seu espaço próprio, qual obra de arte;</li> <li>- Preços exibidos acima da média;</li> <li>- Espaço de atendimento privilegia que o cliente esteja sentado, permitindo uma atenção exclusiva;</li> <li>- O cliente diz o que procura, a solução chega até ele;</li> <li>- O vendedor atua também sentado permitindo estar ao mesmo nível do cliente.</li> </ul>
<p>«Reforçar a mensagem da estratégia de comunicação de <i>marketing</i> da empresa.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar base de dados dos clientes;</li> <li>- Comunicar lançamentos;</li> <li>- Convidar clientes para pré-lançamentos;</li> <li>- Informar os clientes de artigos semelhantes que tenham sido lançados recentemente;</li> <li>- Criar campanhas de descontos com janelas temporais exclusivas a cada cliente;</li> <li>- Distinguir os clientes com épocas de pré-saldos;</li> <li>- Dependendo do <i>budget</i>, comprar páginas publicitárias de revistas de moda.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### 3.3.6. *Estimativa dos custos de marketing.*

A necessidade de uma empresa utilizar diferentes ações de *marketing* visam alcançar melhores *performance* de vendas.

Numa primeira fase os valores atribuídos para as despesas com publicidade são de 4% da faturação.



## **4. Organização e Recursos Humanos**

### **4.1. Estrutura orgânica - organograma.**

- Gerência;

- Equipa de vendas.

### **4.2. Recursos humanos.**

#### ***4.2.1. Quadro de pessoal.***

Dependendo da localização das lojas as equipas de trabalho serão de duas pessoas quando localizadas na rua, e de três pessoas quando são localizadas em centros comerciais. A Gerência não receberá qualquer tipo de remuneração.

#### ***4.2.2. Política de remunerações.***

A remuneração terá que ser indexada ao valor das vendas, o projeto Infinitum está muito alavancado à elevada performance da equipa de vendedores. O valor base de remuneração será de 505,00€ com comissão de 1% em relação às vendas.

### **4.3. Localização.**

Localizações possíveis para a primeira loja e seguintes:

Av. Liberdade, R. Castilho, Amoreiras, Avenida de Roma, Benfica, Saldanha e Cascais.

## 5. Análise Económico-Financeira

### 5.1. Pressupostos.

Os pressupostos incluídos no projeto traduzem a realidade do negócio em termos de prazos de pagamento/recebimento, O prazo de *stockagem* calcula-se como sendo o meio de cada estação do ano (Verão/Inverno). As taxas de juro são as referenciadas na página eletrónica do IAPMEI. O Beta é o do setor, retirado da página eletrónica de Damodaran. No quadro 17 apresentam-se os pressupostos do projeto.

Quadro 17  
Pressupostos do negócio

Indicador	Pressupostos	Fonte
Prazo médio recebimento	Pronto pagamento	Comércio tradicional.
Prazo médio pagamento	60 dias	Prazo comum neste ramo.
Prazo médio de <i>stockagem</i>	90 dias	É o meio de uma estação.
Taxa de aplicações financeiras a curto prazo	0,70%	IAPMEI
Taxa de juro de empréstimo curto prazo	5,60%	IAPMEI
Taxa de juro de empréstimo ML prazo	6,60%	IAPMEI
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	IAPMEI
Prémio de risco de mercado	10,00%	IAPMEI
Beta empresas equivalentes	107,00%	Beta de Damodaran em janeiro de 2015.
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05%	IAPMEI

Fonte: elaboração própria

## 5.2. Volume de negócios.

Tendo por base o quadro do ciclo de vida do produto (quadro 18), considerando que a venda na Cardini de 5.000 pares no ano 2014 corresponde à maturidade do produto e correspondentemente ao eixo da parábola e, pensando na parábola do ciclo de vida do produto em que os “retardatários” são simétricos em relação aos “early adopters” extrapola-se como previsão de vendas da Infinitum um número de pares semelhante às vendas da LX sport’s.

Quadro 18  
Previsão de vendas pelo ciclo de vida do produto



Fonte: elaboração própria

No quadro 19 esquematizam-se as previsões de vendas em que o PVP é de 100,00€+ IVA cada par, sendo 50% deste valor no período de saldos.

Quadro 19  
Volume de negócios expectável

Indicador	Previsões	Justificação
Quantidades vendidas nos 10 meses sem saldos	2 000 pares	Tomou-se por referência as vendas da LX sport’s em 2014.
Período de saldos – restantes dois meses	400 pares	

Fonte: elaboração própria

### 5.3. Custos.

#### 5.3.1. CMVMC – Custo das matérias vendidas e matérias consumidas.

As margens brutas quase que dobram os preços de venda em relação à compra, já em época de saldos os artigos devem ser escoados com alguma celeridade acabando por sair a preço médio de custo. O quadro 20 é demonstrativo da realidade que se prevê.

Quadro 20  
Margens brutas

Indicador	Valor	Justificação
Margem bruta 10 meses	45,33%	As margens neste tipo de comércio vão no sentido de quase dobrar os preços.
Margem bruta 2 meses de saldos	0%	Este tipo de comércio requer saldos muito atrativos, o preço de custo é de considerar.

Fonte: elaboração própria

#### 5.3.2. FSE – Fornecimentos e serviços externos.

As despesas são calculadas com base nas despesas que a empresa já suporta por cada uma das outras lojas atualmente, tendo a publicidade o valor previsto para gastar de 4% da faturação. No quadro 21 é apresentada a situação com as justificações individuais.

## Quadro 21

Resumo de gasto previstos em Fornecimentos e serviços externos

Despesa	Valor	Justificação
Contabilidade	220,00€	Valor pago pela Cardini
Publicidade	730,00€	Considera-se 4% da faturação.
Materiais	110,00€	Não são despesas relevantes para este negócio.
Eletricidade	250,00€	Comparativo com o valor da Cardini.
Rendas	3 000,00€	Valor igual ao da Cardini.
Comunicação	25,00€	Não são despesas relevantes para este negócio.
Seguros	25,00€	Valor igual ao da Cardini.
Limpeza	20,00€	Não são despesas relevantes para este negócio.

Fonte: elaboração própria

**5.3.3. CCP – Custos com pessoal.**

No quadro 22 é resumida a conta do pessoal com os valores fundamentados, partindo do princípio que será uma loja num centro comercial, necessitando assim de três pessoas com ordenados mínimos, subsídios de alimentação de baixo valor, mas comissões de 1% sobre as vendas.

Quadro 22  
Gastos com pessoal

Item	Valores	Justificação
Equipa de pessoal	3 pessoas	Número mínimo para equipa de centro comercial.
Ordenado	505,00€	Ordenado mínimo nacional.
Seguros	1,00%	IAPMEI
Subsidio alimentação	3,24€	Valor Cardini.
Comissões	1,00%	Item onde o pessoal deve construir o seu ordenado.

Fonte: elaboração própria

#### **5.3.4. Amortizações do exercício.**

O investimento inicial será gasto na íntegra em equipamento de decoração e num sistema informático, o quadro 23 demonstra o valor das amortizações.

Quadro 23  
Amortizações

Investimento	Taxa de depreciações e amortizações	Anos de amortização	Valor Investimento	Período amortização
Equipamento básico	20,0%	5 anos	23 500,00€	2016/2020
Programas de computador	33,3%	3 anos	1 500,00€	2016/2018

Fonte: elaboração própria

#### **5.4. Resultados operacionais.**

No quadro 24 observam-se os resultados operacionais previstos.



Quadro 24  
Resultados Operacionais

Demonstração de resultados	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas	220.000,00€	231.132,00€	242.827,00€	255.114,00€	268.023,00€	281.585,00€
CMVMC	129.332,00€	135.876,00€	142.751,00€	149.975,00€	157.563,00€	165.536,00€
FSE	52.560,00€	54.137,00€	55.761,00€	57.434,00€	59.157,00€	60.931,00€
Gastos com pessoal	31.522,00€	32.467,00€	33.441,00€	34.444,00€	35.477,00€	36.542,00€
EBITDA	6.586,00€	8.652,00€	10.874,00	13.262,00€	15.826,00€	18.576,00€
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	4.700,00€	4.700,00€	
EBIT	1.386,00€	3.452,00€	5.674,00	8.562,00€	11.126,00€	18.576,00€

Fonte: elaboração própria

Pode-se concluir que o valor do EBIT se mantém num valor crescente, mas estável, beneficiando no último ano do projeto, quando as amortizações deixam de existir

## 5.5. Plano de investimento.

### 5.5.1. Imobilizado incorpóreo e corpóreo.

O imobilizado previsto é o correspondente ao *layout* da loja e ao equipamento informático de suporte.

Quadro 25  
Imobilizado

Tipo de imobilizado	Valor	Justificação
Corpóreo	23.500,00€	Budget restante do financiamento bancário.
Incorpóreo	1.500,00€	Custo do <i>software</i> .

Fonte: elaboração própria

### 5.5.2. Fundo de manei necessário.

Reserva de segurança de tesouraria – Considera-se de 5.000,00€ tendo por base o valor de uma renda e um mês de ordenados.

Quadro 26  
Fundo de manei

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Necessidades</b>						
Reserva segurança tesouraria	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€
Inventários	32.333,00€	33.969,00€	35.688,00€	37.494,00€	39.391,00€	41.384,00€
Total	37.333,00€	38.969,00€	40.688,00€	42.494,00€	44.391,00€	46.384,00€
<b>Recursos</b>						
Fornecedores	35.896,00€	37.519,00€	39.219,00€	40.998,00€	42.861,00€	44.813,00€
Estado	3.897,00€	5.513,00€	5.792,00€	6.084,00€	6.391,00€	6.714,00€
Total	39.794,00€	43.033,00€	45.010,00€	47.082,00€	49.252,00€	51.526,00€
<b>FMN</b>	-2.461,00€	-4.064,00€	-4.322,00	-4.588,00€	-4.861,00€	-5.142,00€

Fonte: elaboração própria

## 5.6. Fontes de financiamento.

Será contratado um financiamento bancário de 25.000,00€ a pagar em 60 meses com uma taxa de juro de 6,6%.

## 5.7. Plano financeiro.

O plano financeiro permite que os saldos de tesouraria sejam sempre positivos, aproveitando para se fazerem aplicações de curto prazo com os excedentes de tesouraria. No quadro 27 é indicado o resultado encontrado entre as origens e aplicações de fundos.

Quadro 27  
Plano financeiro

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Origens de fundos</b>						
Meios libertos brutos	6.586,00€	8.652,00€	10.874,00€	13.262,00€	15.826,00€	18.576,00€
Empréstimos obtidos	25.000,00€					
Desinvestimento em FMN	2.461,00€	1.603,00€	259,00€	266,00€	273,00€	281,00€
Proveitos financeiros	52,00€	78,00€	109,00€	155,00€	216,00€	294,00€
<b>Total das origens</b>	<b>34.009,00€</b>	<b>10.333,00€</b>	<b>11.242,00€</b>	<b>13.683,00€</b>	<b>16.315,00€</b>	<b>19.151,00€</b>
<b>Aplicações de fundos</b>						
Investimento em capital fixo	25.000,00€					
Imposto sobre lucros			414,00€	1.144,00€	1.931,00€	2.670,00€
Reembolso de empréstimos		5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€
Encargos financeiros	1.657,00€	1.657,00€	1.325,00€	994,00€	663,00€	331,00€
<b>Total das aplicações</b>	<b>26.657,00€</b>	<b>6.657,00€</b>	<b>6.739,00€</b>	<b>7.108,00€</b>	<b>7.593,00€</b>	<b>8.001,00€</b>
<b>Saldo de tesouraria anual</b>	<b>7.443,00€</b>	<b>3.676,00€</b>	<b>4.503,00€</b>	<b>6.575,00€</b>	<b>8.722,00€</b>	<b>11.150,00€</b>
<b>Saldo de tesouraria acumulado</b>	<b>7.443,00€</b>	<b>11.119,00€</b>	<b>15.622,00€</b>	<b>22.196,00€</b>	<b>30.918,00€</b>	<b>42.068,00€</b>
<b>Aplicações CP</b>	<b>7.443,00€</b>	<b>11.119,00€</b>	<b>15.622,00€</b>	<b>22.196,00€</b>	<b>30.918,00€</b>	<b>42.068,00€</b>

Fonte: elaboração própria

## 5.8. Demonstrações financeiras.

### 5.8.1. Demonstração de resultados previsional.

Quadro 28  
Demonstração de resultados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas	220.000,00€	231.132,00€	242.827,00€	255.114,00€	268.023,00€	281.585,00€
CMVMC	129.332,00€	135.876,00€	142.751,00€	149.975,00€	157.563,00€	165.536,00€
FSE	52.560,00€	54.137,00€	55.761,00€	57.434,00€	59.157,00€	60.931,00€
Gastos com pessoal	31.522,00€	32.467,00€	33.441,00€	34.444,00€	35.477,00€	36.542,00€
EBITDA	6.586,00€	8.652,00€	10.874,00€	13.262,00€	15.826,00€	18.576,00€
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	4.700,00€	4.700,00€	
EBIT	1.386,00€	3.452,00€	5.674,00€	8.562,00€	11.126,00€	18.576,00€
Juros e rendimentos similares obtidos	52,00€	78,00€	109,00€	155,00€	216,00€	294,00€
Juros e gastos similares suportados	1.657,00€	1.657,00€	1.325,00€	994,00€	663,00€	331,00€
RAI	-218,00€	1.873,00€	4.458,00€	7.723,00€	10.680,00€	18.539,00€
Imposto sobre o rendimento do período		414,00	1.114,00€	1.931,00€	2.670,00€	4.635,00€
RLP	-218,00€	1.459,00€	3.343,00€	5.792,00€	8.010,00€	13.904,00€

Fonte: elaboração própria



### 5.8.2. Balanço previsional.

Quadro 29

Balanço

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ativo</b>						
Ativo não corrente	19.800,00€	14.600,00€	9.400,00€	4.700,00€		
AFT	18.800,00€	14.100,00€	9.400,00€	4.700,00€		
Ativos intangíveis	1.000,00€	500,00€				
Ativo corrente	44.776,00€	50.088,00€	56.310,00€	64.690,00€	75.309,00€	88.452,00€
Inventários	32.333,00€	33.969,00€	35.688,00€	37.494,00€	39.391,00€	41.384,00€
Caixa e depósitos	12.443,00€	16.119,00€	20.622,00€	27.196,00€	35.918,00€	47.068,00€
<b>Total ativo</b>	<b>64.576,00€</b>	<b>64.688,00€</b>	<b>65.710,00€</b>	<b>69.390,00€</b>	<b>75.309,00€</b>	<b>88.452,00€</b>
<b>Capital próprio</b>						
Reservas		-218,00€	1.241,00€	4.585,00€	10.377,00€	18.387,00€
RLP	-218,00€	1.459,00€	3.343,00€	5.792,00€	8.010,00€	13.904,00€
Total do Cap. Pró.	-218,00€	1.241,00€	4.585,00€	10.377,00€	18.387,00€	32.291,00€
<b>Passivo</b>						
Pass. não corrente	25.000,00€	20.000,00€	15.000,00€	10.000,00€	5.000,00€	
Financia. obtidos	25.000,00€	20.000,00€	15.000,00€	10.000,00€	5.000,00€	
Passivo corrente	39.794,00€	43.447,00€	46.125,00€	49.013,00€	51.922,00€	56.161,00€
Fornecedores	35.896,00€	37.519,00€	39.219,00€	40.998,00€	42.861,00€	44.813,00€
EOEP	3.897,00€	5.927,00€	6.906,00€	8.015,00€	9.061,00€	11.348,00€
Total Passivo	64.794,00€	63.447,00€	61.125,00€	59.013,00€	56.922,00€	56.161,00€
<b>Total Passivo + Capitais Próprios</b>	<b>64.576,00€</b>	<b>64.688,00€</b>	<b>65.710,00€</b>	<b>69.390,00€</b>	<b>75.309,00€</b>	<b>88.452,00€</b>

Fonte: elaboração própria

## 5.9. Análise da viabilidade do projeto.

### 5.9.1. Mapa de cash-flows -FCFF + FCFE.

Quadro 30  
Mapa de cash-flows

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.040,00€	2.589,00€	4.255,00€	6.421,00€	8.344,00€	13.932,00€
Depreciações e amortizações	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	4.700,00€	4.700,00€	
	6.240,00€	7.789,00€	9.455,00€	11.121,00€	13.044,00€	13.932,00€
<b>Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	2.461,00€	1.603,00€	259,00€	266,00€	273,00€	281,00€
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	8.701,00€	9.392,00€	9.714,00€	11.387,00€	13.318,00€	14.213,00€
<b>Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-25.000,00€					
<b>Free cash-flow</b>	-16.299,00€	9.392,00€	9.714,00€	11.387,00€	13.318,00€	14.213,00€
<b>CASH FLOW acumulado</b>	-16.299,00€	-6.907,00€	2.807,00€	14.194,00€	27.511,00€	41.724,00€

Fonte: elaboração própria

No quadro 30 é apresentado que o *cash-flow* de exploração na ótica do projeto.

Nos quadros 31 e 32 avalia-se o desempenho financeiro que permite quantificar o valor líquido que é gerado para a empresa na ótica do projeto e do investidor respetivamente.

Quadro 31  
FCFF

Ano	Valor
2016	-16.299,00€
2017	9.392,00€
2018	9.714,00€
2019	11.387,00€
2020	13.318,00€
2021	14.213,00€
2022	199.870,00€

Fonte: elaboração própria

Quadro 32  
FCFE

Ano	Valor
2016	7.044,00€
2017	2.735,00€
2018	3.389,00€
2019	5.393,00€
2020	7.655,00€
2021	8.881,00€
2022	133.564,00€

Fonte: elaboração própria



### **5.9.2. VAL – Valor Atual Líquido.**

O VAL decorrente do projeto será de 146.340,00€.

Quadro 33  
VAL

146.340,00€
-------------

Fonte: elaboração própria

### **5.9.3. TIR – Taxa Interna de Rentabilidade.**

A taxa de rentabilidade a obter no projeto será de 85,67%.

Quadro 34  
TIR

85,67%
--------

Fonte: elaboração própria

### **5.9.4. Payback period.**

O tempo de recuperação do investimento calcula-se em dois anos.

Quadro 35  
Payback period

2 anos
--------

Fonte: elaboração própria



## **5.10. Análise de sensibilidade.**

### ***5.10.1. Cenário otimista.***

Fatores que podem influenciar positivamente o projeto:

- Baixa nas taxas de juro;
- Baixa de impostos;
- Volume de vendas ser superior ao previsto;
- O crescimento das vendas ser superior ao previsto;
- A margem bruta crescer;
- A publicidade prevista permitirá uma maior visibilidade a nível nacional;
- Um cenário otimista em volume de vendas requer um reajuste em alta do número de comerciais;

Conclusão do cenário otimista: Em caso de se cumprirem alguns dos itens anteriores é de levar em linha de conta a possibilidade de replicar o projeto com mais pontos de venda nos locais já definidos.

### ***5.10.2. Cenário mais provável.***

Fatores utilizados neste projeto de ocorrência mais provável:

- Pressupostos comumente aceites e recomendados pelo IAPMEI;
- Calculou-se vender em média 200 pares/mês (6/7 pares por dia);
- A época de saldos apesar de específica, serão dois meses/ano, com a mesma média de venda de 6/7 pares por dia, mas a preço de custo;
- O preço médio de venda ao público de cada par será de 100,00€ (50,00€ em época de saldos);

- Aceitou-se o crescimento de 3% anuais das vendas indicado pelo IAPMEI;

Conclusão cenário mais provável: Será de ponderar estender o projeto, abrindo novos pontos de venda sensivelmente na metade do projeto, assim já se partirá de uma estrutura consolidada e em que as replicações serão melhor conseguidas, a experiência acumulada ao nível dos processos e o *know-how* dos recursos humanos possibilitará resultados mais assertivos em futuras aberturas de novos pontos de venda.

### ***5.10.3. Cenário pessimista.***

Fatores que podem influenciar negativamente o projeto:

- As taxas de juro subirem;
- Agravamento da fiscalidade;
- Prazo médio de *stockagem* aumentar em relação ao previsto;
- Volume de vendas ser inferior ao previsto;
- Não haver crescimento nas vendas;
- Algum tipo de comportamento inflacionista no valor de rendas a pagar;
- Alguma obra de melhoramento do *layout* ao longo do projeto;
- Pode acontecer que o fator combinado de uma melhoria macroeconómica aumente em demasia as taxas de juro e os salários, e o conjunto dos aumentos dos salários e taxas de juros sejam superiores ao aumento da margem bruta de contribuição.

Conclusão do cenário pessimista: O projeto na versão “mais provável” não deixa grande margem para pessimismos, o que a versão “pessimista” o inviabilizaria. O ponto crítico tem uma margem entre os 1,5% no primeiro ano e os 15% no último ano do projeto porque contempla o crescimento contínuo das vendas em 3%.

## 6. Conclusões

Quando um negócio estagna, antes que definhe há que recorrer a atos de gestão que insistam no empreendedorismo e inovar no conceito de negócio buscando novas tendências de mercado.

“Projeto de especialização do negócio de retalho de artigos desportivos” é o título atribuído ao presente plano de negócios. Foi concebido para confrontar estratégias e buscar novos rumos para a área de negócio em questão. As ações desencadeadas com este plano de negócios partiram de um vasto conhecimento do negócio dos promotores, mas confrontados com a estagnação atual do mercado, assim a busca de soluções impunha-se.

As modernas técnicas de gestão recomendam ao estabelecimento de visão e missão das empresas, o que se fez.

A análise estratégica evidenciou a existência de um nicho ainda não explorado no ramo do retalho do calçado desportivo em que o potencial consumidor tem mais idade, consome artigos com um preço médio mais elevado e efetua as suas compras em locais considerados mais elitistas, estes locais costumam ser os preferidos pelas marcas de luxo para se estabelecerem.

O investimento considerado é o justo valor para um *layout* funcional e condizente com a distinção que se quer dar ao local de venda, sem ser exagerado. Em suma pretende-se *glamour* funcional.

A crise económica que atravessa o país obriga a perspetivar o negócio de uma forma calculista, com ambições comedidas, tendo por isso resultados muito discretos, chegando a um resultado líquido do período de 13.904,00€ no quinto ano do projeto.

Qualquer cenário pessimista inviabilizará este projeto, já que não se anteveem formas de solucionar qualquer contributo financeiro negativo. Já um cenário otimista tende a permitir libertar maiores fluxos financeiros, aumentar a imagem junto de fornecedores e promotores imobiliários, levando a que a abertura de novos espaços comerciais seja de considerar.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo 1

Exemplo de bandeja dourada



Fonte: <http://www.amazonbrindes.com.br>

Exemplo de carrinho expositor



Fonte: <http://www.bearasia.en.alibaba.com>

## 7.2. Anexo 2

Exemplo de cadeirão de atendimento



Fonte: Foto tirada na loja In Casa Design na Rua Passos Manuel nº 7-C, Lisboa



## Referências bibliográficas

ACEPI – Associação da Economia Digital. (2014). Barómetro ACEPI/Netsonda 1ºT2014. Retirado de <http://www.acepi.pt>

Afridi, F. (2009). Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 137-143

BdP. (2014a). *Boletim Económico de Junho de 2014*. Retirado de <http://www.bportugal.pt>

BdP. (2014b). *Boletim Económico de Outubro de 2014*. Retirado de <http://www.bportugal.pt>

Campos, S., Costa, M. & Almeida, A. (2011). *Retalho de Luxo em Portugal*. Lisboa: Cushman & Wakefield.

Capuano, E., Casaes, J., Jesus, M., Costa, J., & Machado, M. (2009). Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *Ci. Inf.*, 38(2), 19-34.

Carreira, L. (2011) Database Marketing: Bases de Dados de Clientes. *Revista de Ciências da Computação* 6(6), 49-60.

Castro, A. (2011). *As Vendas e o Espaço no Retalho: Modelos Económicos Aplicados a um Grupo de Distribuição Alimentar Português* (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Cavique L. (2003), Micro-segmentação de clientes com base em dados de consumo: modelo RM-Similis, *Revista Portuguesa e brasileira de gestão*, 2(3), 72-77.

Chang A., & Burke R. (2007), Consumer choice of retail shopping aids [Abstract]. *Journal of Retailing and Consumer Services* 14, 339-346.

Clemente, A. (2004). *Planejamento do negócio: como transformar ideias em realizações*. Rio de Janeiro: Kucerna

Cristia, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, (14)4.

Custódio, Y., & Oliveira, S. (2014, Novembro). Aspectos do Comportamento do Consumidor sob a Óptica das neurociências. Paper apresentado no 2º Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, Brazil.

D'Angelo, A., Schneider, H., & Larán, J. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, (10)1, 73-93.

Dembovski, F. (2013). The roles of benchmarking, best practices & innovation in organizational effectiveness. *The international journal of Organizational innovation*, 5(3), 6-20.

Desai, T., & Shrivastava, R. (2008, October). *Six Sigma – A New Direction to Quality and Productivity Management*. Paper apresentado no World Congress on Engineering and Computer Science 2008, San Francisco, USA

Diniz, E., & Bermann, C. (2012). Economia verde e sustentabilidade. *Estudos Avançados*, 26(74), 323-329.

Dockalikova, I., & Klozikova, J. (2014, January). *MCDM Methods in practice: Determining the significance of PESTEL Analysis criteria*. Paper apresentado na European Conference on Management, Leadership & Governance, Zagreb, Croácia.

Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G., & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2) 167-186.

Ferreira, D. (2011). *O novo luxo e a moda portuguesa: o marketing e as limitações da indústria*". (Dissertação de Mestrado). Retirado de <http://www.repository.utl.pt>

Fontenelle, I. (2004). Os caçadores do cool. *Lua Nova*, (63), 163-177.

Franco, M., & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 169-189.

Gama, G., & Castilho, K. (2013). Moda e contemporaneidade. *Comunicação e Sociedade*. 24

Guinebault, M. (2013). *Classificação das marcas: o luxo aumenta de novo seu valor*. retirado de <http://pt.fashionmag.com>.



Hor-Meyll, L., Barreto, M., Chauvel, & M., Araujo, F. (2012). Por que consumidores reclamam de compras online? [Abstract]. *Brazilian Business Review*, 9(4), 133-156.

Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice- Hall

Lima, M. (2009). Organizações empresariais do tipo familiar. In M. Lima (Ed.), *As Empresas Familiares na Cidade de Franca* (pp. 75-112). São Paulo: Cultura Acadêmica.

Martins, C., & Machado, C., (2002) A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. *Turismo & Desenvolvimento*, II(2), 45-60.

MBS Consulting. *Estratégia Competitiva*. Apostila de Planeamento Estratégico. Retirado de <http://faeladmestrategiaemp.pbworks.com>

Mollá-Descals, A., Gómez-Borja, M., Lorenzo-Romero, C., & Mondéjar-Jiménez, J., (2010). Application of social web tools to the internationalization of retail companies. *Journal of Business Case Studies - Spanish Edition* 6(7), 31-36

O Observador - Cetelem. (2013). *Intenções de Consumo - Natal 2013*. Retirado de <https://www.oobservador.pt/index.php>

Ribeiro, A. (2008). *Impacto da Comunicação Visual Veiculada pela Montra da Loja no Comportamento do Transeunte* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio-aberto.up.pt>

Sá, D. (2009) *Sports Marketing – As novas regras do jogo*. Lisboa: Edições IPAM

Sá, R., & Marcondes, R., (2010). O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, (8)3, 514-534.

Sabel, C., & Zeitlin, J. (2004) Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy. *Enterprise & Society* 5(3), 388-403.

Schultz, D., & Dev, C. (2012) Revisiting marketing: The apple store experience typifies a new vision for marketing. *Marketing Management* 21(2), 45-47

Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1998) *Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark



Silva, B. (2013). *A utilização de e-marketing nas práticas de marketing e a performance de exportação* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio.ipv.pt>

Soares, P. (2008). *Comunicação integrada de colecções de produtos de moda*. (Tese de Doutoramento). Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt>

Toledo, G., Proença, M., & Júnior, S. (2004). Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. *R.Adm.*, (41)3, 324-338.

Toledo, L., Pardo, K., & Petraglia, J. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, (13)2, 285-300.

Torres, M. (2012). *Modelo de otimização de stocks nas lojas outlet e tendas de escoamento: análise dos níveis atuais para a melhoria do conceito* (Relatório de estágio de Mestrado). Retirado de <http://www.fep.up.pt>

UACS - União de Associações do Comércio e Serviços. (2001). *Estudo sobre contrafacção*. Retirado de <http://www.uacs.pt>

Vieira, V. (2012). Efeitos curvilíneos da lealdade no comportamento do consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(2), 227-253.

Vieira, W., & Silva, V. (2013). Terceirização do processo de fabricação. *Revista dos Alunos de Administração*, 1(1), 269-280.

Zempual, D., Jaime, R., Martínez, L., Campas, Z., & Mercado, P., (2014) Investigación de mercados para implementar a traspasatio un sistema de producción acua-agrícola sustentable en la comunidad en Benito Juárez, Sonora, México. *Revista Global de Negocios*, 2(2), 125-134.