

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PROJETO DE MESTRADO: PLANO DE NEGÓCIOS – GRADUAL *SKATEBOARDS*

João Bernardo Carreiro Amado

Constituição do Júri:

Presidente Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente Prof. Especialista Arménio Fernandes Breia

Vogal Prof. Especialista Rui Miguel Vieira Dantas

Lisboa, 18 de Março 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PROJETO DE MESTRADO: PLANO
DE NEGÓCIOS – GRADUAL
SKATEBOARDS

João Bernardo Carreiro Amado

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Mestre Rui Miguel Vieira Dantas.

Constituição do Júri:

Presidente Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente Prof. Especialista Arménio Fernandes Breia

Vogal Prof. Especialista Rui Miguel Vieira Dantas

Lisboa, 18 de Março de 2017

Dedicatória

Aos meus pais, irmãos, amigos, e a todos aqueles que partilham a mesma paixão pelo *Skate*.

“Toda a grande caminhada começa com um simples passo.” Buda

Agradecimentos

Para toda a conceção deste projeto de investigação, existe um conjunto de pessoas ao qual o seu contributo ajusta-se como crucial e ao qual não poderia deixar de evidenciar os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus Pais, pelo voto absoluto de confiança, pela compreensão, pelo alento nas situações de maior pressão, pelo aconselhamento e por todo o conhecimento e sabedoria de vida transmitida.

Ao meu coordenador-orientador, Professor Mestre Rui Miguel Vieira Dantas, pela total disponibilidade em me receber sempre que as dúvidas ou incompreensões surgiram e pela transmissão de conhecimentos e visões materializadas com o decorrer de todo o trabalho.

Ao Luís Alves pela transmissão de conhecimentos e conselhos, e pela partilha de documentos de informação que recaíram como fundamentais ao desenrolar de todo este trabalho.

Ao Eric Vidal por ter estado sempre paralelo à progressão do trabalho e ter contribuído, com visões, conhecimentos, exemplos práticos e com a amizade, para a elaboração e evolução do mesmo.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram através do seu testemunho vivencial, da sua paciência e da transmissão de calma, ponderação e conhecimento para a conclusão deste corpo investigacional.

Resumo

O empreendedorismo é progressivamente colocado na mira de estudo das organizações e instituições como sendo um veículo crucial ao contínuo desenvolvimento e crescimento dos diversos contextos sociais e setores de atividade atuais.

No mesmo alvo encontra-se a indústria do *skate* que sendo atualmente marcada pela forte presença corporativa apela ao surgimento das marcas pequenas e independentes como vetores à solidificação da cultura diferenciada e artística existente na modalidade, estando os próprios praticantes na linha da frente quanto à constituição de empreendimentos associados.

Como tal, este documento de investigação tem como objetivo a estruturação de uma ideia que, assente nas linhas tradicionais de um plano de negócios e na realidade global do empreendedorismo e do *skate*, perscrute a natureza da modalidade e do mercado em Portugal de modo a retirar elações credíveis e viáveis à elaboração de um negócio neste contexto.

A *Gradual Skateboards*, razão pela qual o projeto se movimenta, é uma marca que, sendo pioneira em Portugal pelo seu modelo de negócio, visa fabricar e comercializar tábuas de *skate* com cortiça para os diferentes estilos ou práticas de *skate*, tendo por base a qualidade superior nos seus produtos e o profissionalismo nos seus serviços. Em paralelo, procura trazer uma nova abordagem ao *skate* nacional e saciar a carência que as marcas nacionais atuais possuem quanto à identidade, promoção, dinamização e agregação dos praticantes e amantes deste «estilo de vida».

Palavras-Chave: Empreendedorismo; indústria do *skate*; *Skate* em Portugal; *Gradual Skateboards*; Plano de Negócios.

Abstract

Entrepreneurship is progressively being studied by organizations and institutions due to its potential as a crucial conductor for the continuous development and growth of the various social contexts and current economic sectors.

In that same group of targeted studies is the skateboard industry. Currently marked by a strong corporate presence, the industry speaks out to the world in a demand for the establishment of new small and independent brands to act as the main elements for the unification of the multicultural artistic vein that the skateboard industry has. The very same set of people that practice this sport would ideally be the ones on the front line as the establishment of these small associated enterprises. Like these small associated enterprises, this research paper aims to structure an idea towards the traditional guidelines of a business plan and is based on the current situation of the global entrepreneurship and skateboard industry. This document will explore the nature of the sport and the reality of the Portuguese market, in order to recreate the best relations and conditions for the development of a business in this context.

Gradual Skateboards is a leading brand in Portugal due to its business model and aims to manufacture, produce and commercialize skateboards made out of corkwood for all the different riding styles and skate practices whilst relying on the superior quality of its products and the professionalism of its services. In tandem with its core characteristics, Gradual Skateboards aspires to bring a new approach to the practice of the sport in Portugal and hopes to fulfill the lack of identity, promotion, and stimulation of the fans and lovers of this "lifestyle".

Keywords: Entrepreneurship; Skate Industry; Skate in Portugal; Gradual Skateboards; Business plan.

Índice

Índice

Dedicatória.....	II
Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
Abstract	VI
Índice.....	VII
Lista de Quadros	X
Lista de Tabelas.....	XI
Lista de Figuras	XII
Lista de Abreviaturas	XIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Empreendedorismo	3
2.1.1. Perspetiva História e Teórica.....	3
2.1.2. Empreendedorismo em Portugal.....	14
2.2. Indústria do Skate	22
2.2.1. Contextualização	22
2.2.2. Características da Industria fabril de tabuas de skate	26
2.2.3. Casos de Sucesso	28
2.2.3.1. Polar Skateboards	28
2.2.3.2. Magenta Skateboards	30
2.2.3.3. Welcome Skateboards	32
2.4. Plano de Negócios	37
3. Estrutura Metodológica.....	41
3.1. Questões de Investigação	41
3.2. Objetivos da Investigação.....	42
3.3. Metodologia de Investigação.....	42
3.4. Métodos de Investigação	43
3.4.1. Análise Documental	43
3.4.2. Inquéritos por questionário.....	44
3.4.3. Entrevistas Exploratórias.....	45
3.4.3.1. Primeira Entrevista.....	46
3.4.3.2. Segunda Entrevista.....	46
3.4.4. Métodos de investigação complementares	47

3.5. Resultados obtidos.....	47
3.5.1. Inquérito por questionário	47
3.5.2. Entrevistas Exploratórias.....	56
3.5.2.1. Primeira Entrevista.....	57
3.5.2.2. Segunda Entrevista.....	58
3.5.3. Métodos de Investigação complementares.....	59
3.6. Considerações finais do estudo de mercado.....	60
4. Plano Negócio.....	62
4.1. Sumário Executivo	62
4.2. Apresentação da Empresa	64
4.3. Análise do meio envolvente e da indústria.....	66
4.3.1. Análise PEST	66
4.3.2. Modelo das ‘5 forças de Porter’	68
4.3.3. Identificação dos Concorrentes	70
4.4. Análise de Mercado Plano de Marketing.....	72
4.4.1. Análise de mercado	72
4.4.1.1. Clientes.....	72
4.4.1.2. Segmentação de Mercado.....	74
4.4.2. Plano de Marketing	75
4.4.2.1. Política de Produto	76
4.4.2.2. Política de Preço.....	80
4.4.2.3. Política de Distribuição	81
4.4.2.4. Política de Comunicação.....	82
4.5. Análise ao ambiente Interno.....	82
4.5.1. Análise SWOT	83
4.5.2. Análise VRIO.....	84
4.6. Estratégia da Empresa.....	86
4.7. Plano de Organização e de Recursos Humanos	89
4.8. Plano de Operações.....	92
4.9. Plano Financeiro	96
4.9.1. Pressupostos gerais do plano financeiro.....	96
4.9.2. Volume de Negócio da GS.....	97
4.9.3. Custo das Mercadorias vendidas	98
4.9.4. Custo de Fornecimentos e Serviços Externos	99
4.9.5. Gastos com Pessoal	102
4.9.6. Investimento em Fundo Maneio.....	102
4.9.7. Ações de Investimento	104
4.9.8. Demonstração de resultados previsional	105
4.9.9. Cash-Flow Operacionais	106

4.9.10. Balanço Previsional.....	107
4.9.11. Principais Indicadores de Atividade.....	108
4.9.11.1. Indicadores Económicos	109
4.9.11.2. Indicadores Económico-Financeiros	109
4.9.11.3. Indicadores Financeiros.....	110
4.9.11.4. Indicadores de Liquidez	111
4.9.11.5. Indicadores de risco de negócio	111
4.9.12. Avaliação do projeto de Negócio	112
5. Conclusão.....	114
6. Referências Bibliográficas	116
7. Apêndices.....	125
Apêndice 1: Entrevistas Exploratórias	125
Apêndice 2: Inquéritos por questionário	142
Apêndice 3: Remanescente ao Plano Financeiro da GS.....	148
8. Anexos.....	155
Anexo 1: Artigo de Jornal – Açoriano Oriental	155

Lista de Quadros

Lista de Quadros	Especificação do Quadro	Páginas
Quadro 2.1.1.1.	Diferenças entre os Empreendedores por oportunidade e necessidade	8-9
Quadro 2.2.1.1.	Dados estatísticos relativos à indústria do <i>skate</i>	23
Quadro 3.5.1.1.	Género e Idades	48
Quadro 3.5.1.2.	Área de residência	48
Quadro 3.5.1.3.	Frequência da prática de <i>skate</i>	49
Quadro 3.5.1.4.	Regularidade da compra ou alteração de uma tábua de <i>skate</i>	49
Quadro 3.5.1.5.	Locais de compra	50
Quadro 3.5.1.6.	Importância dos diversos aspetos de uma tábua no momento de compra	51
Quadro 3.5.1.7.	Medidas de preferência nas tábuas	52
Quadro 3.5.1.8.	Marca com preço praticado entre 25-30€;	53
Quadro 3.5.1.9.	Aspetos de maior importância numa Marca	53
Quadro 3.5.1.10.	Número de marcas em ponderação no momento de compra	54
Quadro 3.5.1.11.	Visão do mercado sobre o incremento da cortiça no <i>skate</i>	55
Quadro 3.5.1.12.	Expetativa de compra de uma tabua com cortiça	55
Quadro 3.5.1.13.	Nível de recomendação de uma tábua com cortiça	56
Quadro 4.3.1.1.	Análise PEST	67
Quadro 4.3.2.1.	Análise ao modelo das 5 forças de Porter	68
Quadro 4.4.2.2.1.	Preços para as diversas gamas de produto	80
Quadro 4.5.1.1.	Análise SWOT	83-84
Quadro 4.5.2.1.	Análise VRIO	85
Quadro 4.6.1.	Matriz TWOS	88
Quadro 4.8.1.	Cadeia de Valor	92-93

Lista de Tabelas

Lista de Tabelas	Especificação da Tabela	Páginas
Tabela 4.1.1.	Resumo do volume anual de vendas da GS	64
Tabela 4.9.1.1	Pressupostos do plano financeiro	96-97
Tabela 4.9.2.1.	Volume anual de vendas da GS	98
Tabela 4.9.3.1.	Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas;	99
Tabela 4.9.4.1.	Custo de Fornecimentos e Serviços externos da GS	100
Tabela 4.9.5.1.	Gastos com pessoal da GS	102
Tabela 4.9.6.1.	Investimento em Fundo de Maneio necessário da GS	103
Tabela 4.9.7.1.	Operações de investimento da GS	104
Tabela 4.9.8.1.	Demonstração de resultados previsional da GS	105-106
Tabela 4.9.9.1.	<i>Cash-flows</i> operacionais da GS	106
Tabela 4.9.10.1.	Balanço previsional da GS	107-108
Tabela 4.9.11.1.	Principais indicadores de atividade da GS	108-109

Lista de Figuras

Lista de Figuras	Especificação das Figuras	Páginas
Figura 2.1.1.1.	Características dos empreendedores na visão de diversos autores	6
Figura 2.1.1.2.	Fatores que influenciam o empreendedor e o processo de empreender	10
Figura 2.1.1.3.	Fatores inerentes ao processo empreendedor	12
Figura 2.1.1.4.	As quatro etapas inerentes ao processo empreendedor	12
Figura 2.1.2.1.	Características culturais Portuguesas segundo o estudo de Geert Hofstede	16
Figura 2.1.2.2.	Taxa de Atividade Empreendedora <i>Early-Stage</i> (TEA)	18
Figura 2.1.2.3.	Distribuição dos setores de atividade segundo a taxa TEA	19
Figura 2.1.2.4.	Relação entre as oportunidades e competências registadas nos empreendedores portugueses;	20
Figura 2.1.2.5.	Principais motivos à cessação de negócios	21
Figura 2.2.3.1.1.	Exemplo de um conjunto de tábuas promovido pela <i>Polar Skateboards</i>	29
Figura 2.2.3.2.1.	Exemplo de uma coleção promovida pela <i>Magenta Skateboards</i>	31
Figura 2.2.3.3.1.	Exemplo de um conjunto de tábuas e modelos promovido pela <i>Welcome Skateboards</i> ;	34
Figura 4.2.1.	Logotipo oficial da GS	65
Figura 4.4.1.1.1.	Distribuição das <i>skateshops</i> existentes na área geográfica de grande Lisboa	73
Figura 4.4.2.1.1.	Composição de uma tábua de <i>skate</i> tradicional	76
Figura 4.4.2.1.2.	Processo de incrementação da cortiça	77
Figura 4.4.2.1.3.	Resultado final das tábuas da GS	77
Figura 4.4.2.1.4.	Exemplo de <i>desings</i> que a GS visa produzir	78
Figura 4.4.2.1.5.	Exemplo de vários <i>desings</i> disponíveis na gama Ergonómica	79
Figura 4.7.1.	Organigrama da GS	90

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Especificação da Abreviatura
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
GAF	Grau de Alavanca Financeira
GAO	Grau de Alavanca Operacional
GBC	Gradual <i>Board Company</i>
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GS	Gradual <i>Skateboards</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
MB	Margem Bruta
NFM	Necessidades de Fundo de Maneio
RAI	Resultados antes de impostos
ROI	<i>Retur on investment</i> – “Retorno do Investimento”
TEA	Taxa de Atividade Empreendedora “ <i>Early-Stage</i> ”
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
VAL	Valor Atual Líquido

1. Introdução

Na atualidade dos nossos dias, os contextos empresariais encontram-se cada vez mais submersos num clima de hipercompetitividade pois fenómenos como a globalização, excesso de oferta, standardização (maior acesso à tecnologia e à facilidade em imitar) e as mudanças socioculturais (consumidores melhor informados, mais exigentes e menos fieis) são crescentemente vinculados na natureza dos mercados.

Toda esta transfiguração economicamente global influencia a estruturação das economias nacionais. Nesta ótica, Portugal, para sobreviver nesta economia baseada no conhecimento necessita de diferenciar-se através da inovação contínua a nível dos produtos, processos, serviços, rede e reputação, cuja posição do empreendedorismo e sua fomentação reveste-se de enorme importância.

O empreendedorismo, sendo temática de destaque atual, constitui uma ferramenta fundamental à atenuação das dificuldades que se desbotam na volatilidade dos mercados e à materialização de ideias em formas de negócios com capacidades ao progresso e desenvolvimento económico. Como peça central da concretização do ritmo, movimento e mundo económico que nos circunda encontra-se o empreendedor. O empreendedor caracteriza-se como o veículo que, através da perceção, capacidade e conhecimento na identificação de potenciais oportunidades, permite a contínua dinamização dos mercados e o encontro entre as necessidades e as soluções que se manifestam nos diversos setores de atividades.

Nesta relação empreendedorismo/empreendedor encontra-se a indústria do *skate* cuja caracterização é fortemente marcada pela iniciativa empreendedora dos próprios praticantes/amantes da modalidade em constituírem marcas independentes que promovem a contínua dinamização e sobrevivência da cultura mais íntima do *skate* que, devido ao forte envolvimento corporativo, maior descentralização e globalidade, e expansão dimensional e económica se desvanece e se desapega de certa forma das suas raízes.

Como tal, este trabalho, resultante do intuito de planificar uma ideia de negócio que vise trazer uma maior e nova energia ao *skate* nacional e colmatar a carência existente face a marcas e *skateshops* que vinquem o suporte desejado, tem como objeto central analisar a indústria e o mercado português e compreender que condições este oferece ao surgimento de oportunidades ao empreendedorismo.

A escolha deste tema ou âmbito de investigação teve como objetivo nuclear a agrupação das diferentes ferramentas que em sua natureza permitem uma maior perceção, planificação, estruturação e construção, através das linhas de um plano de negócios, de um movimento empreendedor que tem por base uma ideia ou sonho pessoal.

Seguindo esta linha de pensamento, a ideia de negócio reside na constituição de uma empresa – *Gradual Skateboards* – destinada à fabricação e comercialização de tábuas de *skate* cuja natureza organizacional assume total responsabilidade tanto pelo conjunto de etapas constituintes como pelo incremento de um material totalmente inovador neste ramo de atividade: a cortiça.

No que alude à índole estrutural, este projeto de investigação encontra-se organizado em três tópicos-chave. O primeiro tópico, referente ao enquadramento teórico faz analogia a quatro subdivisões conceptuais: conceito de empreendedorismo, referindo as principais perspetivas teóricas, o seu contributo e estudos desenvolvidos em seu redor; o conceito de empreendedorismo no domínio Português, expondo as características-chave e o estado d'arte do mesmo; a indústria do *skate* em seu âmago global, manifestando as principais tendências, modalidades de fabrico e casos de sucesso atuais; e o conceito de plano de negócios, vincando as principais razões e diretivas à sua materialização.

Quanto ao segundo tópico, este remete para a composição de todo o corpo que suportou as linhas deste projeto investigacional. Ou seja, expõe a essência da metodologia de investigação adotada refletindo o conjunto de questões e sub-questões que orientam e afunilam o propósito-chave, a serie de objetivos propostos e os diversos métodos e resultados obtidos das ferramentas de investigação utilizadas ao longo desta jornada de investigação.

O terceiro e último tópico é direcionado à explicativa e delineação da ideia de negócio da *Gradual Skateboards* sob uma estrutura base ou padrão de um plano de negócios. Ou seja, procura retratar a essência organizacional, operacional e estratégica da empresa face ao seu enquadramento ao ambiente envolvente e ao mercado-alvo pretendido, e expor o conjunto de projeções económico-financeiras de forma avaliar as peripécias relativas à sustentabilidade, rentabilidade e viabilidade da mesma, sem que exista descure relativo ao processo investigacional e litúrgico realizado nos tópicos anteriores.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Empreendedorismo

2.1.1. Perspetiva História e Teórica

O Empreendedorismo é uma temática que nos dias correntes apresenta progressivamente maior amplitude de estudo e emergência face ao seu contributo na transformação das sociedades económicas do século XXI. No entanto, tanto o seu aparecimento como o seu ênfase conceptual apresenta um extenso corpo existencial.

O Empreendedorismo é uma denominação derivada do latim da palavra *imprehendere* e faz correspondência ao ato de “*empreender*”. Todavia, o termo empreendedorismo, surgido no século XV em França, deriva da expressão *entreprendre* que significa ‘tentar’, ‘comprometer-se a’ ou simplesmente ‘empreender’ (Baggio e Baggio, 2014); (Casson, 1987).

No entanto, só em 1755 com Richard Cantillon, precursor da Teoria Económica, com a sua obra *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral* é que o empreendedorismo ganha realmente realce sobre a perspetiva económica. Para Cantillon o empreendedor é aquele que vive na incerteza pois, sobre a ótica de exploração de oportunidades de lucro, assume o risco inerente a esse processo exploratório. Por outras palavras, suporta o risco de empreender ao comprar a preços certos e vender a preços incertos. (Shalman [Et al], 1999), (Philomena e Philomena.), (Carvalho e Costa, 2015).

Mais tarde, Jean Baptiste-Say em 1816 amplia a definição do empreendedorismo ao incluir o conceito da agregação dos fatores de produção (Shalman [Et al], 1999) associando este como ferramenta à criação de valor cuja posição do empreendedor é de criador/transformador de conhecimento em produtos úteis (Carvalho e Costa, 2015).

Um século depois, Joseph Schumpeter, que na visão de Drucker (2006) foi o único entre os principais economistas modernos a preocupar-se com o empreendedor e com o seu impacto na economia, em 1934 na sua obra *Teoria do Desenvolvimento Económico* vinca alterações nas visões tradicionais ao estabelecer uma ligação entre o conceito de empreendedorismo com inovação (Carvalho e Costa, 2015). Schumpeter enfatiza o papel do empreendedor como principal causa do desenvolvimento económico (Carree e Thurik, 2003) onde atividade empreendedora, associada à teoria de mudança económica, é crucial na criação

de ‘novas combinações’ que provocam rutura no equilíbrio competitivo dos mercados, produtos, processos e organizações existentes (Jones e Wadhvani, 2006). Este fenómeno designado de ‘destruição-criativa’ faz parte da dinâmica da inovação e da renovação económica como também parte do processo de aprendizagem inerente à obtenção de um conhecimento empreendedor, empresarial (Timmons e Spinelli, 2008).

Sumarizando a visão de Schumpeter, Fillion (2008) retrata que a inovação vinda dos empreendedores enquadra-se em 5 elementos: introdução de um novo produto, introdução de novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria-prima e a realização de uma organização em qualquer indústria nova.

Embora Cantillon, Say e Schumpeter tenham em seu pioneirismo contribuído positivamente à introdução da temática do empreendedorismo e, segundo Sorensen e Chang (2006), definido o empreendedor como suporte do risco, coordenação e inovação, esta temática está longe de estar concluída em seu estudo e definição.

Segundo Jones e Wadhvani (2006) o estudo histórico do empreendedorismo tem estado particularmente preocupado com o entendimento do processo de mudança estrutural e desenvolvimento das economias. Na verdade, são cada vez mais os autores que consideram o empreendedorismo um veículo crucial na dinamização da realidade empresarial atual.

Para Murphy, Liao e Welsch (2006) o empreendedorismo é um elemento essencial ao progresso económico pois identifica, avalia e explora oportunidades de negócio, promove a criação de novas firmas ou a renovação das existentes e conduz a economia ao progresso por via da inovação, criação de emprego e riqueza da sociedade. Esta visão é complementada pela perspectiva de Blanchflower e Oswald (2007) que enumeram mais alguns potenciais benefícios resultantes da ação e introdução de empreendedorismo na economia. Para estes autores a ação empreendedora pode ter efeito direto sobre o emprego caso os novos empreendedores contratem pessoas presentes no desemprego, trazer ganhos para os consumidores através da criação de novas empresas que aumentam o grau de concorrência no mercado de produtos, e aumentar a autossuficiência e bem-estar pela ocorrência de maior autoemprego. Philomena e Philomena (2014) concluem que o empreendedorismo é um condutor chave na economia.

É um facto que muitos economistas e políticos têm, atualmente, a intuição que existe um impacto positivo do empreendedorismo no crescimento do PIB e da empregabilidade

(Wennekers e Thurik, 1999). Contudo, para que todas estas ocorrências se materializem no seio económico a existência de certos fatores influenciadores é fundamental.

Para Smith (2010) algumas políticas governamentais podem aumentar o empreendedorismo que por sua vez é influenciado pelos fatores tradicionais do crescimento económico – níveis de capital e de trabalho em dada região – pelas oportunidades empreendedoras existentes, pela demografia, nível de educação, infraestruturas, pela forma como a cultura incentiva o empreendedorismo, e se o capital é controlado por bancos ou por mercados públicos. Já Zarpellon (2010) afirma que as instituições afetam, positiva ou negativamente, o desempenho económico das sociedades mediante as estruturas de incentivos e oportunidades em função dos diversos agentes – governos e organizações - que atuam na sociedade. Visão esta que vai ao encontro de Baumol e Strom (2007) que afirmam que as instituições correntes são cruciais na determinação da direção que os empreendedores depositam os seus esforços, daí o objetivo de uma boa política passar pelo redesenho das instituições de modo atrair atividade empresarial para sentidos benéficos que, para Pragg e Versloot (2007) definem-se como geração de emprego e dinâmica na inovação, produtividade, crescimento e na criação de utilidade.

Em paralelo à explicação do impacto do empreendedorismo no crescimento económico encontra-se a “*the knowledge spillover theory of entrepreneurship*”. Esta teoria expõe que o novo conhecimento e ideias criadas em certo contexto mas não comercializável pela atual fonte que criou tais ideias, como laboratórios de pesquisa, sejam em grandes empresas ou em universidades, serve como fonte de conhecimento à geração de oportunidades empreendedoras (Audrestch e Keilbach, 2005). Além desta situação, o *spillover* pode ocorrer em vários modos: interação social, alteração de um colaborador e pela exploração do conhecimento em nova organização (Audrestch e Thurik, 2003).

Embora o desenvolvimento e crescimento económico transpareça um conjunto de benefícios resultantes da atividade empreendedora, que segundo Ahmad e Seymou (2008) é caracterizada por derivar da ação humana, da reunião de um conjunto de recursos exclusivos, da identificação de negócios e significância dos mesmos, da criação de valor, e (Carlsson [Et al], 2007) da interação entre as características da oportunidade e as características das pessoas que as exploram, é importante não coexistir um desapego face ao papel nuclear do empreendedor.

Para Frederick e Kuratko (2010) o empreendedor é considerado um inovador ou promotor que reconhece e aproveita oportunidades convertendo-as em ideias viáveis/comercializáveis e agregando, ao longo do tempo, valor, esforço, dinheiro e capacidades. Assume os riscos do mercado competitivo na implementação dessas ideias e entende os resultados desses esforços. Baumol e Strom (2007) acrescentam que os empreendedores que estão focados na inovação dos seus produtos, suas técnicas de produção e seus mercados desempenham um papel chave no crescimento económico pois, segundo Pragg e Versloot (2007) geram muita criação de emprego, produtividade e comercialização de inovações de elevada qualidade.

Noutra perspectiva, Kirzner (1973) aborda que empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um distinto identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas possibilidades melhoram quando seu conhecimento aumenta. Além destas visões, a figura 2.1.1.1. expõe de forma sumarizada o conjunto de visões que os diversos autores, ao longo do tempo, desenvolveram em torno dos elementos que compõe a natureza do empreendedor.

Elements defining the entrepreneur	Authors
Innovation	Schumpeter (1947); Cochran (1968); Drucker (1985); Julien (1989; 1998).
Risk	Cantillon(1755); Knight (1921); Palmer (1971); Reuters (1982); Rosenberg (1983).
Coordination of resources for production; organizing factor of production or of the management of resources	Ely and Hess(1893); Cole (1942 and in Aitken 1965); Belshaw (1955); Chandler (1962); Leibenstein (1968); Wilken (1979); Pearce (1981); Casson (1982).
Value creation	Say (1815, 1996); Bruyat and Julien (2001); Fayolle (2008).
Projective and visionary thinking	Longenecker and Schoen(1975); Fillion (1991; 2004).
Focus on action	Baty (1981).
Leadership	Hornaday and Aboud (1971).
Dynamo of the economic system	Weber (1947); Baumol (1968); Storey (1982); Moffat (1983).
Venture creation	Collins, Moore and Unwalla (1964); Smith (1967); Collins and Moore (1970); Brereton (1974); Komives (1974); Mancuso (1979); Schwartz (1982); Carland, Hoy, Boulton and Carland (1984); Vesper (1990).
Opportunity recognition	Smith (1967); Meredith, Nelson and Neck (1982); Kirzner(1983); Stevenson and Gumpert (1985);Timmons (1989); Dana (1995); Shane and Venkataraman (2000); Bygrave and Zacharakis (2004); Timmons and Spinelli (2004).
Creativity	Zaleznik and Kets de Vries (1976); Pinchot (1985).
Anxiety	Lynn (1969); Kets de Vries (1977; 1985).
Control	McClelland (1961)
Introduction of change	Mintzberg (1973); Shapiro (1975).
Rebellion/Delinquency	Hagen (1960).

Figura 2.1.1.1: Características dos empreendedores na visão de diversos autores

Fonte: Adaptado de Fillion (2008)

No fundo, a atividade principal dos empreendedores consiste em conhecer e entender os mercados, identificar oportunidades de negócio, selecionar objetivos, imaginar visões, projetar e estruturar organizações e dar vida a essas organizações (Filion, 2000) em consonância com a função de reformular ou revolucionar o padrão de produção através da exploração de uma invenção (Audrestch e Thurik, 2003).

No entanto, para que os empreendedores permaneçam como contribuidores cruciais ao crescimento econômico (Frederick e Kuratko, 2010) existe um conjunto de características inerentes à sua natureza que devem ser consideradas. Conforme o exposto tanto por Oliveira (2012) como por Cuervo, Riberio e Roig (2007) os empreendedores podem ser movidos por atributos inatos (próprios) ou por particularidades exteriores.

Relativamente à primeira dimensão, as características que diferenciam os empreendedores comparativamente a outros agentes residem na disponibilidade para incorrer riscos, na preferência pela autonomia e direção própria, pelo acesso a recursos escassos e caros como capital financeiro, humano, social e experimental (Audrestch e Keilbach, 2005) e pela tenacidade de transformar uma ideia em realidade (Kuratko, 2003).

Realizando uma interligação entre a realidade interna e as particularidades externas, os empreendedores segundo Baggio e Baggio (2014) são movidos por fatores sociais (realização pessoal, insatisfação no trabalho, níveis de rendimentos, alteração de padrão de vida), fatores ambientais (oportunidades de negócio de negócio ou possibilidades de entrada em projetos) e fatores sociológicos (influência de parentes ou de modelos familiares, interação com grupos de características idênticas). Filion (1999) acrescenta que o interesse do empreendedor num setor de negócio específico pode ter origem em fontes diferentes, sublinhando que quanto mais novo é o empreendedor maior é a influência do ambiente familiar e quanto mais velho for maior é a influência dos contatos da realidade de negócios, da experiência e das atividades de aprendizagem associadas ao trabalho.

Em paralelo, as motivações externas ao empreendedor podem contribuir para a existência do empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade, também conhecidos, respetivamente, sob a perspetiva de *'pull'* e *'push'*. A perspetiva *'pull'* associa a iniciação de um empreendimento tendo como noção o tamanho da oportunidade e a escolha deliberada em direção à independência, enquanto a perspetiva *'push'* está associada à pressão dos fatores externos – perda de trabalho ou necessidade de equilibrar o trabalho com responsabilidades familiares – sobre iniciativas empreendedoras (Robichaud,

LeBrasseur e Nagarajan, 2010). Segundo o Kelley, Bosma e Amorós (2010), economias movidas por fatores de produção apresentam maior proporção de motivos ao empreendedorismo movido pela necessidade e cujos empreendedores ambicionam sobretudo fontes de rendimento, estando em contrapartida as economias direcionadas à inovação que manifestam motivos conduzidos pela oportunidade e onde os empreendedores vincam atividade pelo reconhecimento de oportunidades que possam aumentar ou manter os seus rendimentos e aumentar a sua independência. O empreendedorismo por necessidade é predominante em países em desenvolvimento e em setores de atividade de nível primário e secundário, e o empreendedorismo por oportunidade, inversamente, é manifestado em regiões desenvolvidas marcadas por grandes aspirações ao crescimento, inovação e internacionalização e cujos setores de atividade são maioritariamente terciários ou tecnológicos (Kelley [et al.], 2010).

Considerando que estas duas modalidades de empreendedorismo estão assentes em motivações com diretrizes distintas, é igualmente natural que os seus agentes - empreendedores - manifestem essências contrárias. Um empreendedor por oportunidade é aquele que constitui uma empresa movido pela crença na identificação de uma oportunidade de negócio tendo por base o desejo de independência, autonomia e autorrealização; e um empreendedor por necessidade é aquele que, por sua vez, abre uma empresa pressionado pela ausência de alternativas de trabalho, rendimento, e pelo desemprego e desajustamento ao mercado laboral formal (Vale, Corrêa e Reis, 2014). Através do quadro 2.1.1.1. é possível observar as principais diferenças entres os empreendedores movidos pela oportunidade e os movidos pela necessidade.

Quadro 2.1.1.1: Diferenças entre os Empreendedores por oportunidade e necessidade

Motivos pela Oportunidade	Movidos pela Necessidades
Mais jovens;	Mais velhos;
Mais educados ou estruídos;	Menos educados ou estruídos;
Melhor preparados com capacidades relevantes;	Ausência de habilidade ou capacidades;
Maior propensão para reconhecer oportunidades de negócio no curto prazo;	Menor propensão para prever futuras oportunidades de negócio;
Tiveram contatos recentes com	Apresentam iniciativas empreendedoras

empresários;	simples e pouco inovadoras;
Mais confiantes e empenhados em trabalhar em rede, equipa;	Menos confiantes e empenhados em trabalhar em rede, equipa;
Têm perspectivas ou intenções para vincar crescimento contínuo nas suas atividades.	Envolvem-se em negócios informais com tarefas simples e de baixo retorno financeiro.

Fonte: Adaptado de Robichaud [Et al.] (2010)

Embora seja perceptível à primeira vista a existência de contrariedades nas naturezas dos empreendedores, estas duas dimensões estão de certa forma interligadas pois a caracterização do empreendedor como indivíduo movido pela necessidade de autonomia pessoal tem sempre por base a percepção de oportunidades. Ou seja, um indivíduo que se sente forçado à abertura de um empreendedorismo por falta de alternativa ou por necessidade de sobrevivência pode, eventualmente, começar a ficar mais atento a oportunidades e a procurar identificar um espaço adequado para investir e criar o seu empreendimento (Vale, Corrêa e Reis, 2014) e (Williams, 2008).

É de certa forma consensual afirmar que tanto as motivações internas como externas contribuem à construção de um padrão existencial nos empreendedores. Deste modo, através da visualização da figura 2.1.1.2. é possível registar, de forma concisa e generalizada, os vários fatores que influenciam o empreendedor no seu processo de empreender.

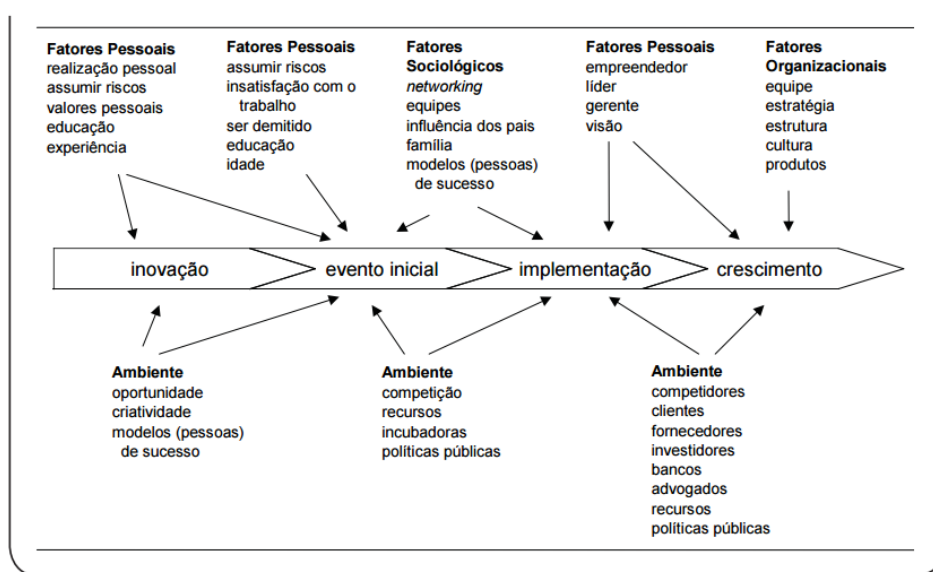


Figura 2.1.1.2: Fatores que influenciam o empreendedor e o processo de empreender

Fonte: Adaptado de Moore (1986) *apud*. Dornelas (2014)

Contudo, existem casos onde ambas as vertentes não se encontram estimuladas sendo, deste modo, necessário conduzir (Saini, 2001) à promoção do espírito empreendedor na sociedade que, segundo (Carlsson [Et al.], 2007) os mais avançados educadores de empreendedorismo definem como um conjunto de ideias ou capacidades que libertam o potencial humano e encoraja a imaginação e a iniciativa para criar riqueza pessoal e social.

Neste sentido o desenvolvimento de alicerces ao fomento da educação em empreendedorismo, que segundo Philomena e Philomena (2014) é focada no desenvolvimento do entendimento e da capacidade de perseguir em comportamentos empreendedores capacidades e atributos contextualmente diferenciados, é necessário (Smith, 2010) para a transformação do conhecimento geral em conhecimento económico.

Na perspetiva de Fillion (1994) para se reconhecer se o empreendedorismo pode ser ensinado devemos adaptar a abordagem pedagógica à lógica de cada disciplina ou campo de estudo, sendo que não se pode ensinar empreendedorismo da forma como se leciona outras matérias. A educação em empreendedorismo deve ser considerada como componente crítica na óbvia necessidade à geração de fontes alternativas de emprego (Philomena e Philomena, 2014).

A educação no empreendedorismo é uma das disciplinas com crescimento mais rápido no mundo atual, sobretudo nas últimas duas décadas (Frederick e Kuratko, 2010). Robinson e

Hayes (1991) acreditam que a educação em empreendedorismo surgiu há cerca de 20 anos e, Solomon, Waver e Fernald (1994) desde inícios de 1980 mais de 300 universidades desenvolveram cursos em empreendedorismo e em pequenos negócios onde, dez anos depois, em 1990, já contava com o apoio de 1050 universidade. Nos dias de hoje, a educação do empreendedorismo explodiu para mais de 2200 cursos em mais de 1600 escolas (Kuratko, 2003)

Para este último autor, o crescimento e desenvolvimento em currículos e programas dedicados a elevar o nível de empresas e criação de novas tem sido notável, referindo que a maioria dos centros universitários para o empreendedorismo têm-se focado em três grandes áreas: educação empreendedora, atividades de extensão com empreendedores e pesquisas empreendedora, cuja utilização de jornais académicos, livros sobre empreendedorismo, biografias, autobiografias e sinopse empreendedores, noticiais periódicas, *newsletters*, conferências e publicações governamentais são consideradas como principais fontes de informação relacionadas com o processo e perspectiva de empreender. Para além destas fontes, Baggio e Baggio (2014) consideram ser relevante não anular a importância dos fornecedores, instituições de ensino com os seus estudos, estágios, monografias e teses, incubadoras e métodos para a geração de novas ideias como são os casos dos grupos de discussão, *brainstorming* e análise e inventário de problemas.

Como foi afirmado por Drucker (2006), o empreendedorismo não é nem uma ciência nem uma arte. É uma prática. Nesta ótica compete às escolas a preparação prática à criação de uma sociedade empreendedora cuja revelação remonta para um importante contributo às organizações. Além das organizações a dinamização do ensino nesta temática desenvolve um papel primordial no desenvolvimento do processo empreendedor.

O processo empreendedor é aquele envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de geração da novidade e valor. Em segundo, requer devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que os riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas sejam tomadas (Timmons, 1994). O autor reforça que para todo o processo o empreendedor deve priorizar a análise de três fatores fundamentais – oportunidade, equipa e os recursos necessários à iniciação do negócio. A figura 2.1.1.3. abaixo apresentada demonstra os vários fatores numerados por Timmons e Spinelli (2008) e expõe a relação dinâmica existente entre os fatores.



Figura 2.1.1.3: Fatores inerentes ao processo empreendedor

Fonte: Timmons e Spinelli (2008, pp: 110)

Por outras palavras, o processo começa com a oportunidade, estratégia, redes, trabalho de equipa, ou plano de negócios. Carvalho e Costa (2015) fazendo referência a Krizner (1973) que valoriza a ideia da descoberta ou o reconhecimento da oportunidade. Krizner refere que os desequilíbrios de mercado potenciam o surgimento de empreendedores, na medida em que estes são estimulados para o caminho da descoberta e da inovação, permitindo novos pontos de equilíbrio, através de uma maior eficiência de recursos.

A figura 2.1.1.4. abaixo representada caracteriza-se como um complemento à visão desenvolvida por Timmons e Spinelli no que toca ao processo empreendedor e faz correspondência à inerência de 4 fases fundamentais na construção de todo o processo.

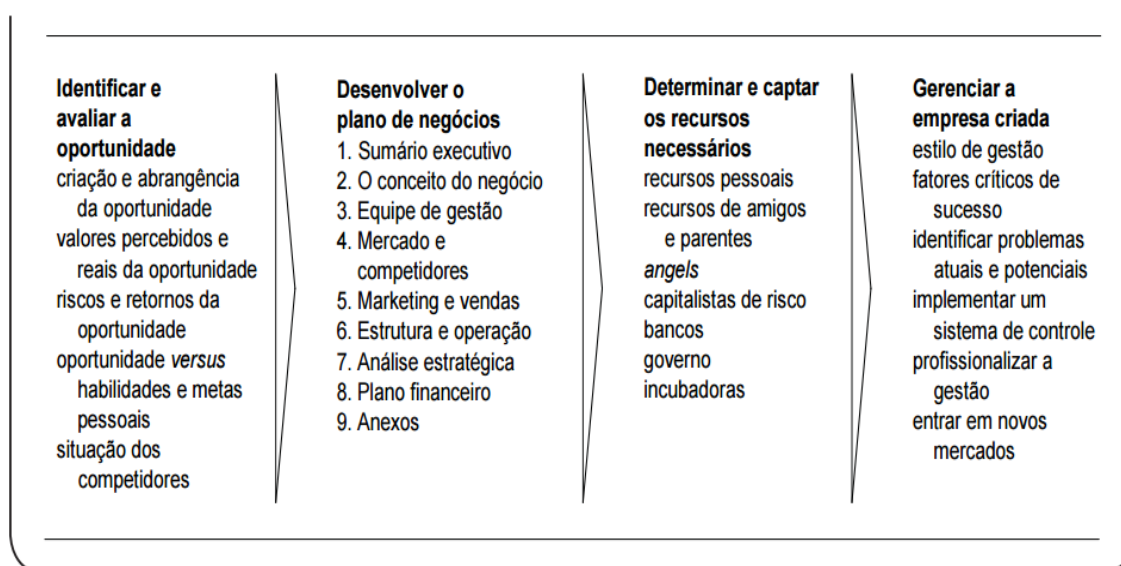


Figura 2.1.1.4: As quatro etapas inerentes ao processo empreendedor.

Fonte: Adaptado de Hisrich (1998) *apud*. Dornelas (2014)

A oportunidade é o núcleo do processo empreendedor (Timmons e Spinelli, 2007) e para que um produto ou serviço crie ou adicione valor para o comprador ou utilizador final, derivado desse processo, a oportunidade em si, criada da utilização de ideias e criatividade empreendedora, deve ser atrativa, duradoura e congruente (Timmons, 1994).

“O coração do processo de empreendedorismo parece recair no desenvolvimento e na implementação do processo visionário” Fillon (1999, p.12)

Súmula:

O Empreendedorismo, mesmo na presença de um vasto vinco existencial quanto aos estudos e contributos desenvolvidos em seu torno, apresenta-se na atualidade como elemento caracterizador e promotor tanto do progresso como do crescimento económico. Nas economias atuais a forte dinâmica concorrencial derivada da acentuada competitividade em combinação com a intensa volatilidade dos mercados – financeiros, de trabalho, de produto – faz com o empreendedorismo se transfigure num elemento de mudança e de colmatação às diversas necessidades que surgem nos tecidos empresariais. Neste sentido a função e a presença do empreendedor como epicentro e motor do empreendedorismo dever ser promovida e incentivada. Para tal, o incremento e expansão do ensino do empreendedorismo nas escolas, institutos ou universidades deverá possuir uma notória consideração e ser visto como instrumento fundamental à desobstrução de conhecimentos, reconhecimentos e perceções à perseguição e obtenção de oportunidades viáveis e de valor acrescentado para a economia como um todo.

Em minha visão, o empreendedorismo é um veículo que conduz os indivíduos à autorrealização. É uma porta que através da oportunidade e da ligação com as características do empreendedor, inatas ou externas, permite o alcance do desenvolvimento e do crescimento económico e social, sem que exista descure do papel das instituições no fornecimento de conhecimentos e princípios fundamentos à ação de empreender. O empreendedorismo é o transformar do incerto no certo, é o encontro entre a necessidade e a solução.

2.1.2. Empreendedorismo em Portugal

Embora a situação presente nos meios de comunicação social exponha um ambiente crítico face ao contexto económico-financeiro de Portugal, atualmente o país já conta com níveis de empreendedorismo muito elevados, comparativamente à média europeia, e com políticas governamentais direcionadas à contínua dinamização do mesmo.

Segundo António Costa, em seu discurso de encerramento do Congresso do PS, “nós precisamos de um tecido empresarial mais diversificado e de emprego mais qualificado. Por isso nós precisamos de novos empreendedores e novas iniciativas empresariais, porque é assim que vamos modernizar a nossa economia.”

De encontro ao que foi dito acima, em 2015 registou-se o maior número de nascimentos de empresas – 37.698 – desde 2007 cuja maior incidência deu-se no sector dos serviços com 11705 empresas. No entanto, foi também neste setor que se registou o maior nível de encerramentos, significando assim que o empreendedorismo em Portugal assenta-se sobretudo na renovação do tecido empresarial. Dados retirados do ‘Barómetro informa anual – 2015.2

O tecido empresarial português é caracterizado pela predominância de microempresas e Pequenas e Médias Empresas (PME’s) (Gaspar, 2008) que, historicamente, têm desempenhado um papel fundamental na economia nacional designadamente como oferta de emprego privado e gerador de rendimento as famílias.

Em 2015, 87.6% das empresas eram compostas no máximo por 9 empregados. Dados referentes ao mesmo ano apontam que as empresas adultas (6 a 19 ano) correspondem a 42.8% no total de 288911 empresas. A natureza jurídica de maior relevância recai sobretudo nas sociedades por quotas onde registam 66.9% dos meios de constituição de empresas.

Segundo os dados do *World Bank Group* (2016) Portugal posiciona-se em 13º num *ranking* de 189 economias no que toca à iniciação de negócios. Contudo, para a mesma entidade e *ranking*, Portugal encontra-se em 97ª no que toca à facilidade de obtenção de crédito. Desta relação é possível retirar que não é derivado do crédito bancário que Portugal apresenta as melhores estruturas quanto à dinamização do empreendedorismo.

Nos últimos 30 anos coexistiu um esforço considerável por parte dos governos nacionais na modernização da infraestrutura física do país onde a sua progressão normal para a economia assente em serviços conduziu à situação atual. (GEM, 2014)

Segundo a visão do *Leadership Business Consulting* a evolução muito positiva que se registou em Portugal advém sobretudo do clima de crise económica que predispõe mais pessoas a empreender, da existência de uma infraestrutura tecnológica nacional muito evoluída, da crescente maturação dos vários agentes do ecossistema empreendedor e da consolidação de empresas tecnológicas portuguesas.

Ferreira, Santos e Serra (2010) acrescentam que tem existido melhorias na incorporação de disciplinas de empreendedorismo nos cursos do ensino superior, no surgimento gradual de empresas e fundos de capitais de risco, na manifestação da propensão dos *business angels* a investir e na simplificação dos procedimentos relativos à constituição de novas empresas.

No entanto, mesmo na presença de incentivos contínuos à estruturação das condições envolventes como positivos estímulos ao empreendedorismo em Portugal, continuam a existir ‘pontas soltas’ que atrasam a evolução do empreendedorismo. A cultura nacional, sendo extremamente avessa ao risco, à incerteza e não propensa à fomentação de responsabilidades individuais limita o empreendedorismo. Por outro lado, a predominância da preferência da população ativa e adulta pelo trabalho dependente, seja do estado seja de uma empresa já estabelecida, constitui também uma limitação. (Ferreira [et al.], 2010). Silva [Et al.] (2008) chamam atenção também para existência do medo social relativo à falência. No entanto, era de certa forma esperado que o progressivo empobrecimento da população e a crescente escassez de emprego conduzissem a uma atitude menos receosa face ao risco, sob a lógica de que «há menos a perder» (GEM:2014)

Relacionando os aspetos culturais com os estudos realizados por Hofstede é possível entender que culturas marcadas pela baixa distância do poder, pela baixa resistência à incerteza, pelo individualismo e pela masculinidade favorecem um maior nível de empreendedorismo (Hayton, George e Zahra: 2002). Características culturais que, através do gráfico abaixo, podemos observar que não são vincadas na sociedade portuguesa.

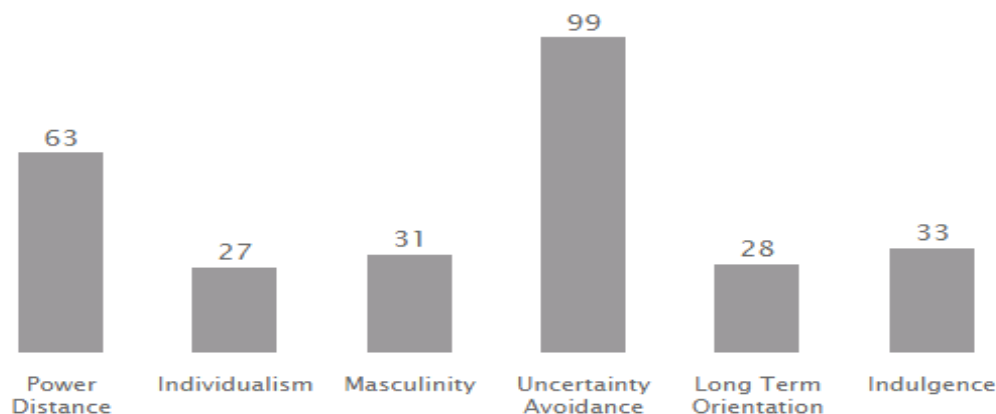


Figura 2.1.2.1: Características culturais Portuguesas segundo o estudo de Geert Hofstede

Fonte: Geert Hofstede – Portugal

Além da cultura existe em Portugal uma relativa dificuldade em aproveitar oportunidades emergentes de negócios. Leite e Oliveira (2007) comentam que para além do sistema de financeiro português estar fundamentalmente baseado no crédito, a maioria das *start-ups* não consegue obter financiamentos externos significativos porque as entidades financeiras preferem financiar empresas já existentes do que apoiar ‘iniciativas mais inovadoras e arriscadas’. Em modo de caracterização, e por vezes não dando total apoio às ações empreendedora, o mercado financeiro português, após ter passado por um período de intensa reestruturação e de privatizações, com a profissionalização da gestão e ultrapassando os modelos de gestão familiar é atualmente moderno (Ferreira et. al: 2010)

Relativamente ao ensino, apesar de acima ter sido descrito que coexiste melhorias em direção ao empreendedorismo, Leite e Oliveira (2007) manifestam que o ensino em Portugal é ainda apontado como sendo muito teórico deixando em segundo plano as componentes práticas da formação. Por outro lado, as universidades e o sistema científico e tecnológico apresentam capacidade limitada para transformar o *know-how* académico em valor empresarial cujo foco de estudo reside na preparação para o mercado de trabalho no lugar de empreender. Mesmo em relação ao investimento, o relatório da OCDE – *Education at a Glance* (2015) demonstra que Portugal encontra-se abaixo da média dos países da OCDE. Isto é, o investimento feito em instituições de ensino (a todos os níveis) representa 5.5% do PIB face a 6.1% de média, ao qual a maioria das despesas – 92.5% - advêm de fontes públicas.

Como última ‘ponta solta’ limitadora ao desenvolvimento mais acentuado do empreendedorismo em Portugal está as estruturas governamentais. Segundo *Leadership Business Consulting* a justiça lenta e inoperante, licenciamentos complexos e regras burocráticas têm impacto negativo no empreendedorismo. O GEM (2014) acrescenta que a burocracia é desfavorável devido à morosidade de procedimentos administrativos, autorizações e licenças, necessários à atividade das empresas, ao mesmo tempo que expõe o apoio insuficiente e a excessiva carga fiscal remanescente às empresas novas e em crescimento.

Nesta ótica de pensamento torna-se crucial tomar certas medidas para contornar as atuais lacunas que ainda persistem em algumas estruturas de apoio ao empreendedorismo. Oliveira e Leite (2007) enumeram que Portugal deve:

- Reforçar a despesa pública e privada em I&D;
- Alargar as fontes de financiamento de novos negócios, isto é, investir antes das ideias entrarem no mercado;
- Reforçar a cultura científica das populações;
- Reforçar a cultura empreendedora e os conhecimentos em economia e gestão e a formação em ciência e tecnologia.

No mesmo sentido o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2014) sublinha que Portugal, como desafios ao futuro, necessita de nortear a economia a fim de sair do programa de ajustamento económico e financeiro pois isto é vital ao desenvolvimento do espírito empreendedor visto que liberta meios financeiros atualmente em falta, ao mesmo tempo que deve superar os seus desafios estruturais essenciais ao desenvolvimentos de negócios.

Recorrendo aos relatórios da entidade descrita acima, GEM, é possível constatar que a taxa TEA para Portugal em 2014 apresentou um nível de 8.2% colocando, deste modo, o país em 47º do universo GEM (67 países), em 13º relativamente aos países da UE e em 10º quanto às economias orientadas para a inovação que, caracteristicamente, são as que melhor se encaixam na natureza de Portugal. Estas posições são possíveis verificar no gráfico abaixo que expõe o *ranking* global das economias sujeitas à sondagem.

distribuição percentual remanescente a todos os setores de atividade que constituem o tecido empresarial Português.

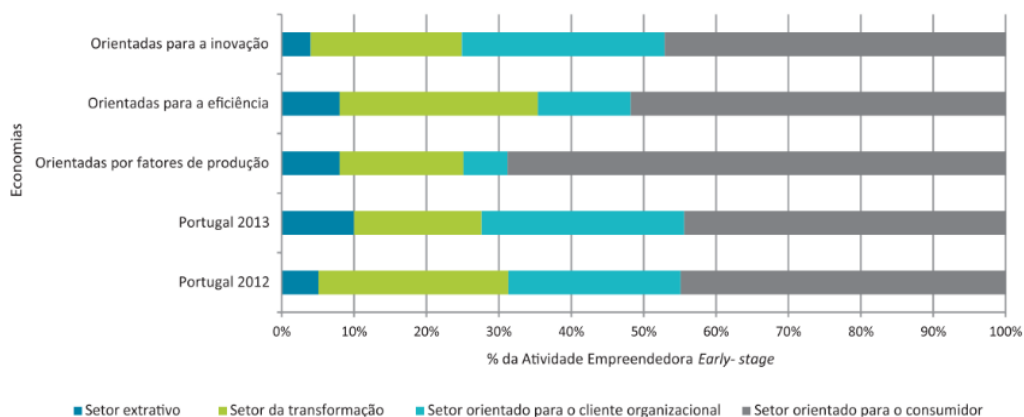


Figura 2.1.2.3: Distribuição dos setores de atividade segundo a taxa TEA

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2013) – “2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal

Relacionando a materialização da atividade empreendedora com as motivações que estão na base das ações dos indivíduos, dados relativos a 2013, demonstram 75.1% dos empreendedores *early-stage* são movidos pela oportunidade, 21.4% dos empreendedores pelas necessidades e 3.4% por ambos os motivos. Neste ótica, a grande parcela percentual é remanescente à perceção face às possibilidades de negócio existentes no mercado enquanto a segunda parcela é essencialmente constituída pelo desejo de obtenção de rendimentos superiores.

Contudo, no que toca às atitudes e perceções dos Portugueses quanto ao empreendedorismo existe um desfasamento entre as capacidades e a existência de oportunidades, pois em 48.7% da população que afirma possuir conhecimentos e competências para empreender apenas 20.2% considera existir boas oportunidades. Esta realidade é possível de observação na figura exposta abaixo.

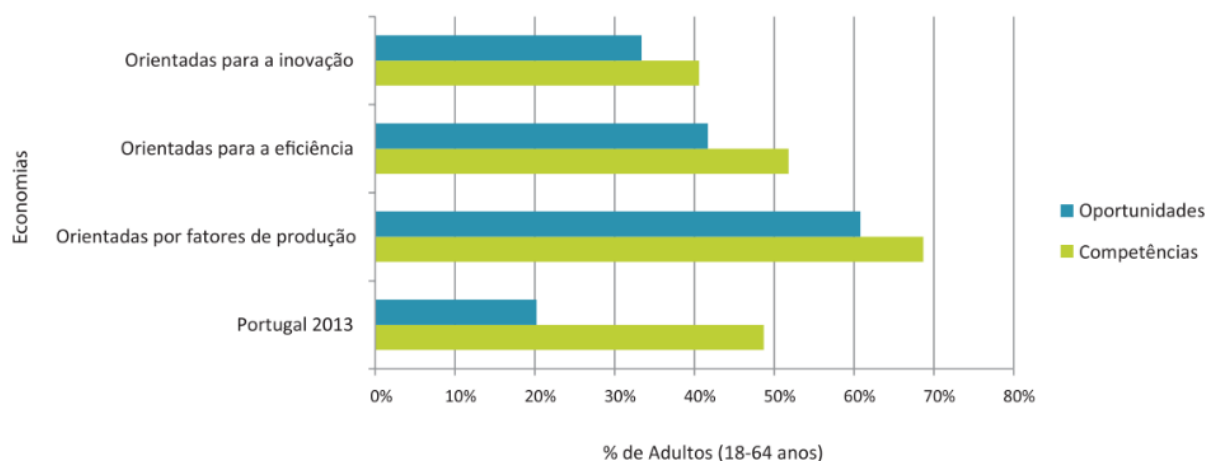


Figura 2.1.2.4: Relação entre as oportunidades e competências registadas nos empreendedores portugueses.

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2013) – “2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal

A existência deste desfasamento para além de ser resultado do clima de crise que contribui à saturação do mercado e à descida de confiança na economia é também uma característica das economias orientadas para inovação – pessimismo acerca de boas oportunidades à criação de negócios a curto prazo. Este pessimismo, por sua vez, pode ser conectado com estrutura do ensino em Portugal. Ou seja, como predominância do ensino do empreendedorismo é registado sobretudo nos mestrados e doutoramentos, representando 14.8% da TEA, nem todos os indivíduos, em especial a população mais adulta, têm acesso preparatório ao processo empreendedor cuja essência reside na identificação de oportunidades.

Além disto, a elevada aversão ao risco é também um elemento influenciador neste desfasamento pois em 48.2% dos indivíduos que consideram existir boas oportunidades de negócio afirma que o receio de falhar é um fator desmobilizador.

Contudo a aversão ao risco, não constitui o principal motivo ao qual leva os empreendedores a cessar ou interromper atividade. Em Portugal o principal motivo que leva à cessação da atividade empreendedora reside na inexistência de lucros. Além deste é importante comentar que a percentagem remanescente à oportunidade de venda do negócio apontou para 0%, tal como é possível observar na figura.

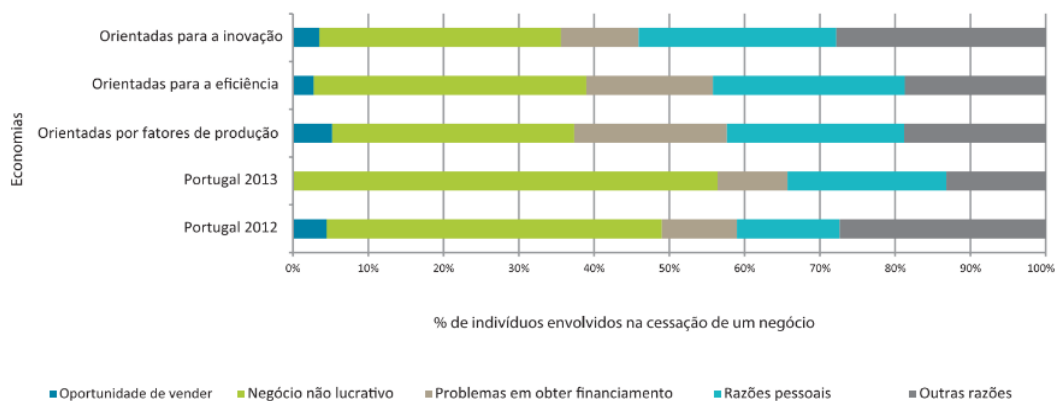


Figura 2.1.2.5: principais motivos à cessação de negócios

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2013) – “2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal

Analisando estes dois motivos – inexistência de lucro e de oportunidade de venda do negócio – é possível concluir que, em termos globais se verifica uma conjuntura económica de recessão que inibe a ocorrência destas duas situações numa perspetiva positiva. Além destes todos, registou-se, comparativamente a 2012, uma evolução das razões relativas a particularidades pessoais de 13.6% para 21.1%.

Em modo de conclusão, o empreendedorismo em Portugal apresenta cada vez mais sinais de expansão e de uma natureza já dinamizada. Não obstante, é necessário continuar a impor trabalho e esforço nesta tendência crescente. Neste âmbito coexiste o papel essencial do Governo na fomentação de condições estruturais de apoio ao empreendedorismo, seja através de programa de incubação ou de incentivos a novos negócios, seja através do incremento da cultura empreendedora no padrão sistémico de ensino, ou mesmo no facilitar do acesso a fontes de financiamento. Todas as medidas direcionadas ao empreendedorismo além de serem benéficas em termos económicos possibilitam a alteração das visões sociais proporcionado que culturas avessas ao risco, como é o caso da Portuguesa, se sintam mais cómodas e seguras com ato e iniciativa de empreender.

Além de tudo isto Portugal apresenta um conjunto de vantagens e oportunidades no que toca ao empreendedorismo, que são: recursos humanos qualificados, adaptáveis e criativos, infraestruturas tecnológicas desenvolvidas ao longo do país, acesso privilegiado a mercados lusófonos (muitas regiões no globo que falam Português), preços atraentes ao investimento em *start-ups*, áreas económicas de vantagem competitiva, incentivos europeus e públicos ao I&D, e ótima qualidade de vida em termos de clima, gastronomia e

hospitalidade. Conjunto de informação retiradas da visão do *Leadership Business Consulting*.

2.2. Indústria do Skate

2.2.1. Contextualização

Na atualidade dos nossos dias o padrão estrutural da indústria ao qual o *skate* se desenvolve apresenta cada vez mais sinais de expansão. Este movimento expansionista pode ser de certa forma explicado pela crescente exposição que as marcas associadas vinculam através da inovação e dos meios de comunicação – revistas, *internet*, vídeos e eventos – e pelo apoio que as lojas especializadas (*skateshops*) dão no encontro entre os produtos e o consumidor final.

Nós últimos 5 anos, período marcado por uma maior acentuação da inovação nas gamas de produtos, a indústria do *skate* expandiu-se a ritmos nunca antes registados onde a oferta de bens por parte da maioria dos fabricantes tornou-se disponível *online*. Esta ocorrência possibilitou a estabilização dos preços e o acesso a novos produtos em áreas fora das grandes cidades. Nesta indústria, o retalho embora seja caracterizado por elevada fragmentação a força imposta pelos grandes fabricantes em publicidade e massificação do produto no mercado contribui para a homogeneidade dos padrões de inventário.

Segundo Clenn Brumage da *Tum Yeto*¹ & IASC (*International Association of Skateboarding Companies*) “como as estratégias da distribuição têm mudado e existem mais locais de compra os revendedores necessitam de inovar, existindo oportunidade tanto para os revendedores como para as novas marcas”.

Em termos estatísticos, realçando a visão de Gaille (2015), o mercado do *skate* ao ser constituído em sua maioria por empresas não cotadas publicamente contribui para que permanência da competitividade resida na ausência de exposição dos níveis de vendas, o que significa que muitas das estatísticas de vendas do mercado seja oficialmente estimadas. No entanto, e caracterizando estatisticamente a indústria, os dados fornecidos pela IASC, pela SFIA (*sport & fitness industry association*), pelo *Transworld Business* e por Gaille (*marketing expert*) informam:

¹ Empresa de distribuição que opera em São Diego, Califórnia

Quadro 2.2.1.1: Dados estatísticos relativos à indústria do *skate*

Estatísticas
O <i>skate</i> posiciona-se em 10º no ranking mundial de desportos.
Existe 20 milhões de praticantes no mundo cujos 11 milhões afirmam gostar de praticar regularmente.
O mercado do <i>skate</i> está avaliado em 4.8 Biliões de dólares (4.35 biliões de euros)
Nos últimos 10 anos o mercado cresceu 74.1%
300 Fábricas com equipamentos profissionais geram 4 biliões de dólares (3.63 biliões de euros) em vendas por ano.
300 Marcas diferentes de <i>skate</i> são representadas pelos fabricantes atuais.
Mais de 2000 revendedores por venda direta, em torno do mundo, dependem da indústria atual para produzir equipamentos de skate coma melhor qualidade e segurança.
Cerca de cem mil tábuas são produzidas mensalmente
77% Das compras são feitas em <i>skateshops</i> , 10.9% na internet e 3.1% em lojas de artigos desportivos.
77% Dos praticantes prefere comprar a pequenas marcas no lugar de marcas ‘top’ no mercado.
Os Estados Unidos representam 50% do mercado do <i>skate</i> .
A maior concentração de empresas está localizada na Califórnia e emprega diariamente mais do que 18.000 Californianos.

Fonte: Elaboração própria

No que toca ao perfil sociodemográfico, por norma o praticante de *skate* é um individuo que, tendencialmente, pertence ao sexo masculino, é jovem, vive em meio urbanos e pertence à classe média-alta (Menezes, 2010). Os dados estatísticos refletem esta tendência, ou seja, 78.1% dos praticantes insere-se no sexo Masculino sendo que, por distribuição etária, 45.5% estão compreendidos entre os 18 e os 24 anos, 9.6% entre os 25 e 34 anos, 15.4% entre os 35 e os 44 anos e 23.2% entre os 45 e os 54 anos.

Esta realidade exposta na distribuição etária, sendo a maioria com idades compreendidas entre os 8 e os 22 anos (Bradley, 2010), constitui um problema para o mercado atual pois os *skaters* inseridos na faixa etária dos 10 aos 14 anos são os que mais representam as vendas da indústria e apresentam uma tendência existencial decrescente. Os *skaters* estão a ficar mais velhos. Em 2006, 71% inseria-se na faixa etária dos 12 aos 17 anos e, atualmente apenas 45% constituem essa faixa (Gaille, 2015).

Porém a proveniência das vendas não advém somente dos consumidores finais, na verdade existem outros setores de atividade associados à indústria que permitem com que a dinâmica e consequente venda de serviços se realize. Segundo Ziter (2014) a indústria de *skate* abre portas à empregabilidade em várias vertentes: colaborador em uma *skateshop*, representante de marca, construtor de *skateparks*, *blogger*, fotógrafo, distribuidor, colaboradores em fábricas – *shapper*, e *filmer* – realizador/produtor de vídeos.

À parte deste conjunto de setores de atividades, a indústria de calçado para *skate* apresenta uma forte associação e influência sobre a indústria do *skate*. Segundo Scott Johnston, diretor de *design* da *Lakai Footwer*, “o calçado é uma grande parte da indústria. Para qualquer loja que vamos, todas as lojas, todas as lojas de retalho estão a subsistir através do calçado, e depois das roupas. Todo esse material suporta o *skate*” (entrevista feita pelo *work in skateboarding*). No entanto, como expõe Senizergues, CEO da *Etnies Footwear*, em entrevista dada à *Highsnobiety magazine*, o aparecimento do calçado nas *skateshops* só se registou nos anos 80 e transformou as lojas especializadas ao *skate* também em lojas de calçado.

Por outro lado, a indústria de calçado promove a realização de eventos, campeonatos de *skate* de alta dimensão e competição cuja presença da *Nike Skateboarding*, *Adidas Skateboarding* e *New Balance* encontra-se na linha da frente. Segundo Hufnagel (CEO da *HUF Footwear*), em entrevista dada à *highsnobiety*, neste momento o *skate* é uma indústria de bilhões de dólares e para estas companhias interessadas em expandir as suas categorias de calçado, o *skate* é uma indústria perfeita para tal.

Segundo Pontus Alv, em entrevista dada à *Jenkem Magazine*, os próximos 5 anos irão moldar o futuro do *skate*, existirá maior globalização e maior ligação local entre as marcas e os *skaters* em combinação com uma maior envolvimento comercial sob os *skater*. Para Bradley (2010) o *skate* é atualmente uma indústria extremamente rentável e os *skaters* atuais são vistos como elementos demográficos valorizados por empresas que anteriormente não tinham qualquer interesse em comercializar os seus produtos para estes.

Nos últimos anos tem-se registado o deslocamento de grandes corporações para a indústria de *skate*, algo que, realmente, tem alterado o padrão estrutural e cultural da mesma, afirma Hufnagel em entrevista dada à *Highsnobiety*. Considerando que os valores que moldam a identidade, percepção e interação com a cultura do *skate* são a criatividade, autonomia, cooperação e a diversão, o crescente envolvimento das corporações na perseguição ao seu

propósito máximo – lucro – pode alterar toda a ideologia cultural subjacente, onde os mais novos serão certamente os mais afetados. Por outro lado, a forte iniciativa em transpor o *skate* de uma qualidade subjetiva – melhor *vídeo part* – para uma natureza quantificável por via da crescente promoção de mais eventos, campeonatos pode contribuir ao deslocamento do *skate* das ruas para os *skateparks*. As corporações têm valorizado as companhias de *skate* e os seus *skaters* tendo por base o capital que é possível gerar para o grupo de Acionistas, no lugar de se valorizarem como partes integrantes de toda a cultura (Luper, 2012).

Hufnagel (2014) em entrevista dada à *Highsnobiety magazine* comenta “quando mais aceites estas grandes corporações se tornarem no *skate*, mais difícil é para as marcas mais pequenas e independentes em competir e manter a voz, resultando numa maior influência na direção e configuração do *skate* por parte destas corporações.”²

Em outra perspetiva, estes eventos, campeonatos contribuem para transformar o *skate* em um desporto organizado. E como em todos os desportos organizados os patrocinadores, embora não tenham na maior parte dos casos qualquer ligação com o destino dos seus apoios, ditam as regras que os atletas devem seguir sob objetivo de alcançarem o prémio (Cantin-Brault, 2015).

Contudo, a contínua promoção de eventos e presença do *skate* em competições de alta categoria em desportos radicais não é totalmente negativa. Segundo Brooke (1999) estas ocorrências contribuem para que o material de *skate* se torne, progressivamente, mais acessível e com valores mais baixos ao mesmo tempo que a relação preço/qualidade se torna equiparada entre os vários produtores permitindo que, através desta diminuição de preços, o número de praticantes aumente. Além disto, os campeonatos possibilitam que o *skate* seja hoje socialmente melhor aceite. (Canti-Brault, 2015)

Em último aspeto, a realidade da indústria do *skate* progride tendo por base o marketing e a ligação direta com os *skaters* e nessa ligação tem surgido cada vez mais, por parte das grandes organizações, o incentivo à transformação do *skate* em modalidade olímpica. A federação internacional e mundial do *skate* e a federação internacional de desportos de rodas, identidades que cresceram exteriormente à cultura do *skate*, lutam por essa transformação e pelo incremento do *skate* no programa dos jogos Olímpicos de Verão em

² Citação original: “The more accepted these big corporations become in skateboarding, the harder it is for the smaller, independent brands to compete and maintain a voice, which unfortunately results in the corporations having a large influence on the direction and shape of skateboarding.”

Tokyo em 2020, alegando que esta eventualidade não prejudicará a cultura do *skate* como estilo de vida (Mortimer, 2016).

Tony Hawk³, que se mostra a favor da ocorrência, comentou que “para ser honesto, eu penso que eles, jogos olímpicos, necessitam mais de nós do que nós precisamos deles” citado por Mortimer (2016) estando nesta linha de pensamento uma petição *online* promovida pelo *The Los Angeles Times* a contra-atacar alegando que o *skate* não é um esporte e como tal não deve ser transformado num programa olímpico.

2.2.2. Características da Indústria fabril de tabuas de *skate*

Realizando uma abordagem mais específica a uma das dimensões constituintes da indústria do *skate* – fabricação das tábuas de *skate* – nada melhor do que ir ao encontro à visão de Paul Schmitt, individuo que se encontra por trás do fabrico de tábuas da maioria das marcas existentes no mercado. Dados recolhidos pela organização desenvolvida por este – *create skate* – expõe que em 2005 Paul Schmitt alcançara um nível de 10 milhões de tábuas produzidas.

Na atualidade, existe apenas uma mão cheia de empresas que produzem as suas próprias tábuas. Na vasta maioria dos casos, são os engenheiros e os *designers* nas lojas ou fábricas de madeira, e não os detentores/promotores das marcas, quem realmente determina o desempenho das tábuas comercializadas no mercado. A natureza do próprio mercado, por sua vez, impõe pressão para que as tábuas sejam muito semelhantes, mas uma vez que muitas empresas encomendam tábuas que se encontram em *stock*, existe a possibilidade de 3 ou 4 marcas estarem a vender exatamente a mesma tábua com diferentes gráficos. (Paul Schmitt, 2015)

Esta realidade é materializada sobretudo porque a maioria das marcas pararam com o seu processo de inovação. Na verdade, uma tábua de *skate* atual é altamente refinada, porém o refinamento existente estagnou nos anos 90 e o próprio preço inerente às tábuas permanece idêntico desde o final dos anos 70. As marcas debruçam-se sobre a crença ou aceitação que uma tábua melhor não irá surgir no mercado ao mesmo tempo que não sentem qualquer pressão vinda dos consumidores para alterarem o seu *design* atual. Na verdade, as marcas

³ Lenda da modalidade, indivíduo com reconhecimento à escala global.

atuais não possuem as suas próprias equipas de I&D, limitam-se apenas a gerir equipas, criar gráficos e estudar o mercado de forma a encontrar o que é mais popular entre os revendedores e consumidores (Paul Schmitt, 2015)

No entanto, os tempos parecem estar mudar e as tendências do mercado face ao *design* das tábuas também. Paul Schmitt (2015), em entrevista dada meses depois à *The Ride Channel*, afirmou acreditar que estamos a viver uma era com comportamentos criativos continuamente crescentes e que a inovação e as mudanças vêm organicamente sobre a ordem da criatividade e progressão. Após duas décadas de monopólio, a *popsicle*⁴, caracterizada pela simetria, simplicidade, versatilidade, funcionalidade e pelo *design* de maior sucesso na história do *skate*, está a enfrentar alguma competição. As tábuas desenhadas a gosto e com *design* assimétrico estão a tornar-se mais populares (Duvall, 2015)

Este movimento transitório advém da tentativa por parte dos *skaters* em reviver uma subcultura que está sob ameaça de ‘extinção’ e ao qual o interesse, movimento é, igualmente, acompanhado por um importante aumento de companhias dispostas a tomar risco para manter o *design* ‘estranho’, ‘*old-school*’ ativo e para nos lembrar que o *skate* é, na verdade, diversão e não campeonatos, grandes empresas e a produção de produtos (tábuas) padronizados dia após dia (Kaminski, 2014).

Lucero, *designer* da marca ‘*Black Label Skateboards*’ com portefólio composto por 12 *designs* diferentes, em entrevista dada à *Jenkem magazine* afirma: “faz todo o sentido para mim que existam marcas com tábuas ‘*non-standard*’, fora do comum. Elas trazem outro aspeto à forma de andar. Tu consegues-te ver como um individuo singular”

As principais razões para o crescimento desta tendência recaem na maior especialização do tipo de prática, estilo de *skate*, na maior funcionalidade da tábua e a possibilidade de repensar a constituição do *skate* como um todo (Duvall, 2015). O próprio autor afirma: “riding something wildley different forces you to explore possibilities you never considered”⁵

Na mesma direção da visão Lucero posiciona-se a de Paul Schmitt (2015a) ao expor, primeiramente, como dececionante é a geração atual de *skaters* nada fazer pelo *skate* em termos de produção de novos *designs*, e como é muito bom o modo como marcas pequenas

⁴ Modelo de tábuas com as linhas tradicionais, mais comuns.

⁵ Tradução própria: andar com algo amplamente diferente incentiva-te a explorar possibilidades que tu nunca consideraste.

de estilo produtivo artesanal estão a construir as suas próprias tábuas e como elas estão a investir nesse processo e divulgando-o nas redes sociais. Kaminski (2013) acrescenta que o surgimento de empresas pequenas e independentes é essencial pois, através da variedade, reforçam o que existe de mais essencial tanto na indústria como na cultura do *skate*, ao mesmo tempo que, além de tornarem o *skate* novamente desafiante, ilustram a tendência dos *skaters* em tomar iniciativa a saírem das suas zonas de conforto com os seus produtos finais, fazendo pressão sobre as empresas externas.

2.2.3. Casos de Sucesso

Segundo o *website working in skateboarding*, os proprietários de marcas pequenas são importantes para a continuidade do crescimento na indústria do *skate* em torno do mundo. Estes enriquecem e mantêm viva a cultura do *skate*. As pequenas marcas são o coração e alma da indústria. Neste sentido, apoiando os pequenos negócios e as marcas locais ajuda a promover um crescimento positivo no *skate* das comunidades.

Para explicar melhor o efeito positivo que as pequenas marcas, neste caso emergentes, têm na indústria e como revolucionam todo o padrão à *priori* enraizado é exposto o caso da *Polar Skateboards*, *Magenta Skateboards* e *Welcome Skateboards*.

2.2.3.1. Polar Skateboards

A *Polar Skateboards*, fundada em Maio de 2011, é uma marca europeia sediada na Suécia – Malmo - que tem como missão realizar coisas boas e alternativas pelo *skate*, tendo em 2015 ganho o prémio de marca do ano segundo o ‘*Bright European Skateboard awards*’.

Pontus Alv, atual CEO da *Polar Skateboards*, cuja visão ajudou a moldar um movimento inteiro, encontra-se na linha da frente na contínua expansão da empresa e no *skate* ‘*underground*’ (Michna, 2014)

Segundo Pontus Alv “a razão pela qual se inicia uma empresa reside na capacidade de realizar, basicamente, o que quer que seja. Falando em termos da existência de criatividade na construção de gráficos totalmente não convencionais em tábuas de *skate*.” A *Polar Skateboards* utiliza trabalhos artísticos, fotografias e elementos que sejam familiares a cada constituinte (*skaters* – colaborador) para promover uma aproximação entre as tábuas e quem se movimenta sobre as mesmas (Michna, 2014).

“Eu conheço muitas pessoas que apresentam procura por tábuas simples e completamente brancas, ausente de gráfico. Eu sei que isso irá vender muito mas isso não representa quem nós somos. Para mim é importante realçar o trabalho artístico e gráfico e, por vezes, colocar no mercado gráficos que sabes que são um pouco estranhos, diferentes, pessoais, ou mesmo esquisitos. Mas é isso que identifica esta companhia” afirma Pontus Alv⁶. Abaixo é possível observar um conjunto de imagens relativas aos gráficos e tábuas fornecidas pela *Polar Skateboards*.



Figura 2.2.3.1.1: Exemplo de um conjunto de tábuas promovido pela *Polar Skateboards*

Fonte: Concrete Lines – *Polar skateboards*

Nesta linha de pensamento criativo, Pontus Alv realça a existência do aprisionamento das ideias ao qual sublinha ser muito por importante realizar variações, coisas novas e diferentes ao mesmo tempo pois, assim, o mercado não te consegue identificar apenas por uma peça só. Eisenhour (2015) complementa ao realçar a própria natureza dos vídeos sublinhando que por vezes as empresas apresentam-se como fora de serie, possuem uma grande equipa, têm bons gráficos, um ótimo nome, mas no que toca à realização de vídeos,

⁶ Citação original: “I know tons of people ask for a logo board and simple clean shit. I know that shit will sell tons but that’s not what we are about. To me it’s important to highlight artwork and graphics, and sometimes put out graphics that you know maybe are a bit strange, different, personal, or just weird but that’s what shapes this company.” – entrevista dada à *Jenkem magazine*

elemento de enorme importância na exposição da cultura da empresa, não vão ao encontro das expectativas do público, mercado.

Relativamente à essência do mercado segundo a visão de Pontus Alv, este pondera existir uma grande mudança de geração na indústria pois as grandes marcas estão a ficar escassas de ideias e de visões e não conseguem renovar, atualmente, a sua identidade. A perspetiva do próprio não direciona para todas as empresas apesar de considerar que muitas companhias da Califórnia estão a tremer. Isto, sobretudo porque o *skate* não é jamais baseado em *Los Angeles* ou em tal nicho. O *skate* tornou-se um elemento global e, segundo o mesmo, se o desejo é vender globalmente as empresas têm de ser solidárias e ativas em termos globais.

Em outra perspetiva, Pontus expõe a dualidade – *mainstream e underground* – à qual a indústria se assenta e onde as forças contrárias promovem o crescimento de ambas as vertentes. Ou seja, para este, quanto mais *skaters* se movem pelo comercial mais *skaters* são motivados pelo não comercial (*underground*), manifestando, inclusive, que isso constitui um aspeto positivo à dinamização da sua marca cuja direção está para o *underground*.

No que toca à esperança média de vida das empresas nesta indústria, Pontus Alv considera que 10 anos é bom tempo de vida para uma empresa e afirma que “após esse tempo é tempo para outras pessoas, com novas ideias e nova vitalidade surgirem e tomarem posição”⁷

2.2.3.2. Magenta Skateboards

A *Magenta Skateboards*, marca europeia fundada em França – *Bordeaux* - a 9 de junho de 2009 tem como principal missão, sob o conceito ‘*Worldwide Connections*’, implementar na sua identidade/cultura qualidades remanescentes a diversas culturas. Soy Panday, *skater* independente, artista e apaixonado pelo *skate* é a mente que está por trás de toda esta marca.

Para Soy Panday o *skate* envolve diversão, inspiração e afluência, e pode ser considerado profundo em certo sentido. A diferente perspetiva resultante da simbiose entre a arquitetura e o urbanismo e do questionamento acerca da utilidade final de um banco, por exemplo,

⁷ Citação obtida da entrevista de Pontus Alv dada à *Transworld skateboards*

constitui de certa forma um meio de questionar a autoridade e a própria liberdade, comenta o CEO da *Magenta Skateboards* No mesmo prisma posiciona-se Borden (2001) que define o *skater* como um agente de mudança do ambiente arquitetônico envolvente na medida que a sua ação e, essencialmente, a sua prática é afetada e se desenvolve a partir de mudanças das condições arquitetônicas do espaço urbano.

No que toca ao desenvolvimento das ideias que levam à construção da imagem gráfica presente nas tábuas da empresa, Soy Panday expõe, em entrevista dada à *Monster Skateboard Magazine*, que “um caminho para novas ideias advém da experimentação com diferente imagens e da construção de uma nova imagem a partir das várias imagens colecionadas na tua memória. Assim, tu consegues fundi-las de certo modo e criar uma nova ideia”.

Contudo, em comparação com a *Polar skateboards*, existe uma relação inversa no que toca aos gráficos. A *Magenta* não procura obter qualquer referência ou opinião vinda dos seus *skaters*, mas sim concentrar-se no fator surpresa em cada coleção de tábuas. À parte de todo o trabalho gráfico desenvolvido totalmente pela *Magenta*, esta recorre à utilização de parcerias com artistas convidados para criar novas coleções de tábuas.

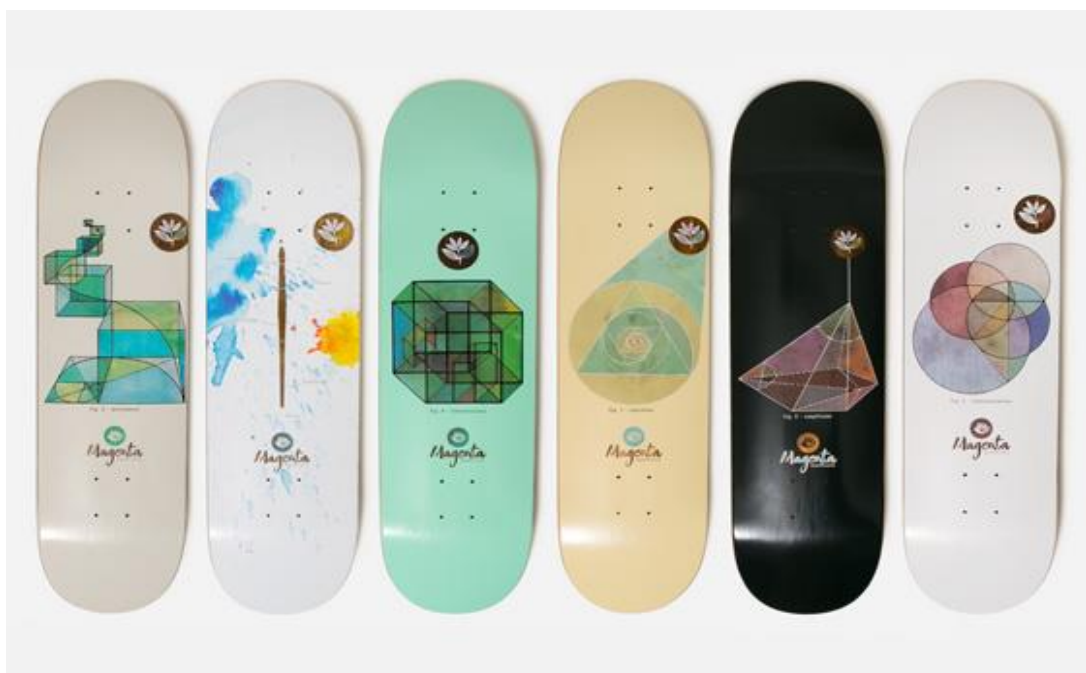


Figura 2.2.3.2.1: Exemplo de uma coleção promovida pela *Magenta Skateboards*.

Fonte: Atlas Skateboarding – *magenta skateboards sacred geometry series*.

Através da observação do conjunto de imagens acima descritas, é exposto que a *Magenta Skateboards* procura descolar-se de um estilo mais comercial e optar pela exploração de um estilo ou espírito mais seu. Como é dito por Soy Panday em entrevista dada à *Solo Magazine* – 2015 “não devemos ter um estilo mas um espírito em geral, assim as pessoas conseguem realmente conhecer-te por isso mesmo”. Esta fidelidade à identidade própria mantém-se viva há mais de 5 anos, período que o próprio considera ser o plano mais longo para uma companhia de *skate*.

O CEO da *Magenta* comenta que atualmente a maioria das companhias tornam-se comerciais para agradar os mais novos, considerando ser a forma como o negócio se movimenta. Este apresenta maior preferência pelas companhias pequenas ao considerar que estas agradam as pessoas através da sua própria ideologia, sendo algo que o próprio realça ser difícil de manter quando crescem e têm de lutar pela permanência no mercado ou pela ampliação do seu público

Soy Panday comenta ainda que o culto do desempenho promovido de certa forma pelo crescente impacto de eventos como *Street League*, evento patrocinado pela *Nike Skateboarding* e *Fox Sports*, condiciona de algum modo o grau de aceitação dos *skaters*, isto em termos intraculturais.

2.2.3.3. *Welcome Skateboards*

A *Welcome Skateboards*, marca conhecida pelas suas tábuas únicas assente em um excelente trabalho artístico, foi criada em 2009 por Jason Celaya. O seu nascimento, tendo por base a criatividade e individualidade, adveio do desejo em abraçar e promover a subcultura que, atualmente, se encontra cada vez mais desvanecida no *skate*.

A *Welcome*, através das palavras de Jason Celaya, acredita que uma empresa de *skate* deve produzir tábuas que se encontram além da marca e da variação do desenho gráfico ou logotipo existente, e que deve preocupar-se tanto com o desempenho como nas garantias que tábuas possuem. Acredita também que o *skate* é uma forma de arte e que deve ser tratado como tal pelos fabricantes de tábuas, e acredita que por trás de cada gráfico deve existir significado e autenticidade.

O surgimento desta marca na indústria constitui um caso surpreendente pois, como é exposto por Jason Celaya não existiam quaisquer contactos com a indústria, a proximidade

e conhecimento de *skaters* profissionais como possíveis representantes da marca eram inexistentes, e na ausência de investidores externos conseguiu com apenas 2000 dólares de investimento inicial colocar a empresa com um nível atual de vendas mensais de 150 a 200 tábuas, a um preço médio de venda de 55 dólares.

Em termos estratégicos, Jason Celaya explica que, contrariamente às marcas tradicionais que procuram constituir equipa de *skaters* profissionais e desenvolver publicidade nas revistas e lojas especializadas para atrair o mercado, esperou pelo reconhecimento da marca pelos consumidores e pela manifestação do desejo de compra destes junto das *skateshops*. Até ao reconhecimento por parte do mercado, utilizava como meio de promoção e divulgação um *blog*.

Atualmente a marca possui 38 modelos diferentes de produção própria onde, segundo Jason Celaya, a maior diferenciação não reside na diversidade dos *designs* mas sim nos moldes e nos acabamentos que constituem cada *design*, tábua. Jason Celaya afirma que a marca não recorre a catálogos de tabuas dos grandes fabricantes e que ideia central é transformar algo de excelência e sempre melhor em relação às coleções, temporadas anteriores. Abaixo, é possível constatar, como Jason Celaya aborda, que a direção artística da empresa é vista como expressão e não como *design* gráfico criado única e exclusivamente para vender.



Figura 2.2.3.3.1: Exemplo de um conjunto de tábuas e modelos promovido pela *Welcome Skateboards*.

Fonte: Pacific Drive – *Welcome skateboards*.

Tendo sido perguntado ao proprietário da *Welcome Skateboards* se alterava alguma coisa na estrutura da indústria, este respondeu que não mudaria nada pois acredita que existe algo para todos atualmente. Apenas considera que os media deviam ser menos controlados por publicidade mesmo sublinhado que *websites* como *Jenkem Magazine* pareçam realizar atualmente um editorial orgânico. Para o próprio a principal relação de marketing que as companhias de *skate* têm com o mercado advém dos seus logotipos e vídeos onde chama atenção que a colocação do nome de um *skater* que não seja reconhecido como profissional tanto para a indústria como para o consumidor final pode provocar efeitos negativos sobre as vendas

Paralelamente, a visão de Jason aponta para uma indústria onde as marcas mais populares são estritamente comerciais, com preços de ponta, com menos fibras de madeira coloridas e com tábuas ‘*pró-model*’⁸ completamente ausente associativismo aos seus ‘*pró-riders*’⁹.

⁸ Modelos cujas tábuas fazem referência a um *skater* específico designado como profissional

⁹ Praticantes que estão inseridos na categoria profissional

No entanto, acredita que os *skaters* têm o poder de votar com o seu poder de compra e determinar que tipo cultura irá representar a indústria.

Súmula:

A Indústria do *skate*, predominantemente vincada pela presença de indivíduos do sexo masculino e na faixa etária dos 18-24 anos, apresenta cada vez mais, proveniente da maior interligação e dinâmica dos setores de atividade constituintes, sinais de expansão e de crescimento. O progressivo envolvimento de grandes corporações de material técnico, de calçado especializado ou mesmo de promoção de eventos ou campeonatos é cada vez mais notório na indústria. Face a esta realidade manifesta-se o levantamento de diversas questões quanto à influência destas corporações nos valores e na cultura do *skate* como na evolução da perspetiva económica e perceção social que vive em torno da modalidade. Outra questão que advém deste envolvimento enquadra-se no desejo, por parte destas corporações, em transformar o *skate* em modalidade olímpica. Por fim, acredita-se que todo o mundo corporativo que faz desbotar uma essência mais comercial na natureza do *skate* faz, especialmente segundo Pontus Alv, igualmente dilatar a essência do skate ‘underground’.

Em dimensão mais específica da indústria, fabricação de tábuas de *skate*, é possível registar que, na atualidade, apenas um ínfima parte das marcas possuem a sua própria linha de produção. Esta ocorrência origina a existência de uma grande homogeneidade entre as tábuas vendidas pelas diferentes marcas, estando no epicentro deste acontecimento a fraca ou inexistente influência dos consumidores em relação à inovação em novos *designs*. Apesar de a inovação estar inserida em certa estagnação são cada vez mais os indícios que apontam para alteração dos padrões relativos aos *designs* - de produto e de gráficos.

Sob este movimento transitório reside a presença de pequenas e emergentes marcas tais como: a *Polar Skateboards*, *Magenta Skateboards* e a *Welcome Skateboards*. Nestas três marcas coexiste um novo estilo, uma nova abordagem, um novo espírito que vem revolucionar os alicerces estéticos e não estéticos, culturais e económicos que sustentam a globalidade da indústria. Tal como foi exposto por Steve Rocco (2013), em entrevista dada à *Dead Hippie*, a indústria do *skate* está uma vez mais a chegar ao ponto em que as novas, recentes companhias estão a surgir e afastar as empresas enraizadas.

Em modo de finalização, “o futuro parece muito favorável. O mercado tem expandido tanto e tão rapidamente sendo este o tempo para algum novo sangue surgir e fazer nome, marcar presença. Existirá sempre oportunidades para novas marcas. Estas só necessitam de *designs* sólidos, boa produção e financiamento para se materializarem neste novo mundo corporativo” Hufnagel (2014).

2.4. Plano de Negócios

Considerando que tanto os mercados como a natureza económica e financeira que os suporta apresenta níveis de exigência cada vez mais altos, o processo de planeamento, por meio de um plano de negócios (*business plan*), é uma ferramenta que o empreendedor deve utilizar como forma de preparação, visualização e solidificação dos vários aspetos e conceitos que estão assente na sua ideia de negócio.

Neste sentido, o plano de negócios é um documento que descreve pertinentemente os fatores internos e externos e as influências que estão envolvidas no começo de um novo negócio (Aibdelgalil, 2005). É um instrumento indispensável que visa estruturar as principais conceções e alternativas para uma análise correta da viabilidade do negócio pretendido e deve apresentar o estado passado, presente e, como principal propósito, o futuro de uma empresa (UNCTAD, 2002) sendo totalmente importante que o próprio empreendedor participe ativamente em todo o processo (Ferreira [Et al.], 2010)

Em termos ideais, sendo um plano uma jornada pela mente do empreendedor, o plano de negócio deve procurar obter respostas às seguintes questões essenciais: ‘onde se encontra o negócio atualmente?’ ‘Para onde se movimenta o negócio?’ E ‘como é que se atinge o destino pretendido?’ A obtenção de respostas a estas perguntas proporciona uma avaliação prévia à prática reduzindo as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços num negócio inviável. Nesta ótica de ideias, segundo OCRI e Entrepreneurship center (2000) o plano de negócios deve ser dinâmico na reflexão das diferentes personalidades que os negócios abrangem consoante o tipo de negócio/indústria, crescimento potencial, dimensão do mercado do produto e serviço e da própria empresa, e da competição entre *players*.

Então, para que o dinamismo seja coincidente com a estruturação de um plano de negócios este deve ir ao encontro do processo de planeamento pois, como afirma Berry (2008) um plano de negócios nunca está acabado, é o início do processo de planeamento. O processo de preparação de negócios é tão importante como o plano em si próprio (Deloitte e Touche, 2003) e é uma tarefa que além de permitir que os empreendedores evitem erros no processo de implementação, permite a exposição aos investidores do conjunto de objetivos, meios e estratégias que envolvem um empreendimento (Aibdelgalil, 2005).

Nesta relação com os investidores materializa-se o mapeamento que permite a estes ganharem perceção e compreensão acerca das necessidades que o empreendimento

engloba. Por outras palavras, quando se desenha um plano de negócios é importante ter em consideração três perspetivas - a dos investidores, a dos mercados e a dos financiadores – cuja consonância entre as três deve permitir ao investidor articular a sua visão pessoal ao conceito do negócio, ganhar conhecimento das necessidades que irão satisfazer os clientes e acreditar que as projeções são solidas e realistas.

Utilizado a perspetiva de Degen (1989), este divide a importância do plano de negócios em duas classes distintas mas igualmente interessadas:

- O futuro empreendedor: o plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio, sem que deixe nenhuma peripécia de lado;
- Os investidores: o plano de negócio é uma peça fundamental requerida por potenciais investidores para avaliarem o novo empreendimento e tomarem a decisão de participação.

Nesta lógica, segundo Deloitte e Touche (2003) podemos caracterizar um plano de negócios como um documento de venda a potenciais financiadores que possam, por exemplo, subsidiar despesas associadas ao desenvolvimento e comercialização de um novo produto ou mesmo garantir um empréstimo bancário para equipamentos de fabricação adicional. Para um contexto atual, os autores comentam que o plano de negócio está no coração da obtenção de financiamento e outro tipo de apoios, tais como: fundos de investimento, financiamento bancário, alianças estratégicas, fusões e aquisições, relações com distribuidores e consumidores. Sob a perspetiva de quem subsidia, cada investidor ou credor deseja saber como o investimento irá promover o valor líquido global da empresa e ajudar alcançar o desejado retorno do investimento (Pison, 2008)

No entanto, nem toda a construção de um plano de negócios é direcionada à obtenção de financiamentos externos, existem outros tipos, outras finalidades. Segundo IAPMEI, além “*start-up plan*”, plano debatido até ao momento, existe o plano de crescimento ou plano de expansão (“*Late Stage Plan*”), que se foca sobretudo numa área específica de negócio ou num negócio secundário, e o plano de reestruturação (“*Turnaround-Plan*”) que analisa o conjunto de erros do plano anterior e os reorganiza para o plano futuro. Além destes três tipos base de planos de negócios poderão existir variações ou subconjuntos derivados destes, tais como: planos estratégicos, de investimento, operacionais, anuais, internos, de produtos, de custos, etc...

No que toca ao padrão estrutural de um plano de negócio, “não há um só modelo de plano de negócios” (Ferreira, 2010, p. 334) e independentemente da estrutura final é importante que o plano contenha as intenções como a explicação do modelo de negócios, que identifique os clientes e os concorrentes, as necessidades do pessoal e o montante de investimento, e o conjunto de elementos operacionais e financeiros (Ferreira, 2010). Nesta linha de pensamento um exemplo estrutural pode passar pelo seguinte:

- Sumário Executivo;
- Apresentação do negócio;
- Equipa fundadora e de gestão;
- Apresentação da empresa e sua estrutura;
- Análise do meio envolvente e de indústria;
- Plano de Marketing e análise de mercado;
- Estratégia da Empresa;
- Plano de organização e de recursos Humanos;
- Plano de produção ou operações;
- Plano económico-financeiro;

Em último aspeto da construção de um plano de negócio encontra-se o conjunto de razões que levam à realização do mesmo. Mesmo tendo acima descrito, indiretamente, o conjunto de motivações inerentes, recorrendo ao documento das Nações Unidas – Conferência sobre Comercio e Desenvolvimento (UNCTD) (2002) as razões mais significantes são:

- Visão integrada do negócio;
- Mutua compreensão dentro da equipa de gestão;
- Determinação das necessidades financeiras e da aplicação dos fundos;
- Reconhecimento e aprovação por parte do conselho de administradores e acionistas;
- Estabelecimento de objetivos para os colaboradores;
- Meio de informar colaboradores, credores e parceiros comerciais.

Sumula:

O plano de negócios é um documento fundamental a todos os indivíduos que possuem veia empreendedora e se encontram dispostos arrancar com uma ideia de negócio. O plano de negócio permite a tais sonhadores ou visionários desenhar o conjunto de alicerces que irão estruturar e suportar as várias vertentes, assunções e projeções que compõe a realidade interna do negócio.

Além disto, um plano de negócio, quando em seu foco está o alcance de financiamentos externos necessários ao desbotar e desenrolar de toda atividade empresarial, caracteriza-se, além de um documento de venda, como uma ponte que conecta os promotores (parte interna) a possíveis investidores ou credores (parte externa).

Neste sentido é cada vez mais, salientado a natureza económico-financeira dos mercados atuais, crucial a construção de planos negócios pois além proporcionar uma maior organização e reflexão das linhas que conduzem o negócio do ideológico ao real, proporciona uma maior proteção ou defesa face ao conjunto de imprevistos que possam germinar da atuação do negócio no seio do mercado.

3. Estrutura Metodológica

3.1. Questões de Investigação

Todo o trabalho aqui descrito destina-se à apresentação de uma planificação de uma ideia de negócio. Como tal, em primeira instância, a elaboração das questões de investigação torna-se crucial na medida que estas se transfiguram no fio condutor de toda a estruturação do processo de Investigação. Citando Quivy e Campenhoudt (2008, pp. 52) “todo o trabalho deve ter um fio condutor e, até nova ordem, é a pergunta de partida que desempenha esta função”.

Por outras palavras, as perguntas de partida representam os limites e os pilares do trabalho para os quais todo o processo de pesquisa é orientado, direcionado. Como tal, e como medida de orientar toda a estrutura de investigação, as questões base do trabalho atual são: Qual a rentabilidade e viabilidade do projeto? O incremento da cortiça na composição de uma tábua de *skate* constitui vantagem competitiva? Quais são as condições que o mercado oferece?

Contudo, cada dimensão inerente a um plano de negócio comporta em si um conjunto especificidades que originam o surgimento de novas perguntas. Perguntas estas que procuram atender às várias naturezas que o desenvolvimento de um plano de negócios abrange. Assim sendo, o conjunto de sub-questões que irão fundamentar as diferentes etapas de pesquisa ao atendimento das várias vertentes inerentes são: Qual o grau de influência das empresas distribuidoras no mercado? Qual será a aceitação dos praticantes? O estilo de negócio é sustentável face às exigências do mercado? A utilização de serviço de fabricação *outsourcing* constitui uma solução vantajosa? Qual é a procura de mercado? Que período temporal médio os praticante mudam de tábua? O Negócio apresenta diferenciação? Qual é o crescimento esperado?

3.2. Objetivos da Investigação

Os objetivos constituem o conjunto de metas que o projeto procura atender de forma que sua concretização se traduza em sucesso. Como tal, o conjunto de objetivos propostos são:

- Estudar a indústria do Skate na sua generalidade;
- Enquadrar os princípios gerais ao mercado previsto;
- Analisar a natureza do mercado-alvo;
- Expor o conceito, princípios e utilidade da marca;
- Verificar a posição da concorrência e suas práticas;
- Definir a melhor estratégia de marketing/marketing-mix;
- Demonstrar os vários passos à implementação do produto no mercado;
- Registrar os requisitos necessários à implementação;
- Demonstrar as várias fases de fabrico;
- Proceder à análise financeira do projeto;

3.3. Metodologia de Investigação

De modo a realizar uma estrutura investigacional credível e ajustada à realidade em vista, sob o intuito máximo de adquirir informações objetivas e relevantes ao cumprimento dos objetivos colocados e, em última instância, responder às perguntas que conduzem o desenrolar do projeto, foram utilizados vários métodos de recolha de dados para que fosse possível realizar uma análise ao mercado pretendido. Nesta linha de pensamento, foram utilizados como instrumentos de investigação análise documental, inquéritos por questionário, entrevistas exploratórias e outros métodos complementares.

O principal foco principal da recolha de dados debruçou-se sob a zona metropolitana de Lisboa devido ao fato de residir na mesma e pelos limites do negócio enquadrarem-se na sua natureza empresarial. Embora existam mais praticantes em várias zonas do país, é creditado, através de experiência pessoal – 11 anos de prática – de viagens já realizadas e pela vertente *online* dos inquéritos realizados, onde abrangeu restantes zonas do país, que a tendência observada corresponda a um padrão comportamental aproximadamente genérico.

Realizando uma subdivisão entre as várias técnicas metodológicas adotadas, especificando o seu conteúdo, propósito e feedback para a obtenção de uma amostra representativa e significativa à condução de uma análise de mercado, é criado, seguidamente, um subcapítulo que envolve todos esses aspetos e respetivo contributo à análise de mercado.

3.4. Métodos de Investigação

Os métodos de investigação coexistem em diversos sistemas de procedimentos, são os diversos modelos de trabalho ou de sequências lógicas que ajudam na obtenção de conhecimento científico e orientam uma determinada investigação científica.

3.4.1. Análise Documental

Teoricamente falando, a análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e como tal deve extrair um reflexo objetivo da fonte original e a contextualização dos fatos em determinado momento.

Neste sentido, considerando que a totalidade do processo de investigação desenvolveu-se dentro das linhas de um plano de negócios, o âmbito da revisão de literatura, académica e não académica, direcionou-se para essas diretrizes. Ou seja, foi abordado o conceito de empreendedorismo em sua perspectiva histórica e em seus pressupostos gerais, a natureza do empreendedorismo no contexto Português, a essência funcional e estrutural da Indústria do skate em sua generalidade, e o contributo e valor relativo à criação de um plano de negócios.

A razão principal inerente à escolha destas quatro dimensões teóricas assenta-se na própria ação de planificar um futuro empreendimento. Neste sentido, é importante conhecer as perspectivas históricas, presentes e futuras do empreendedorismo, compreender a natureza do empreendedorismo no contexto (português) ao qual se procurar vir a empreender, entender a natureza da indústria onde ação empreendedora irá se materializar e perceber a composição e importância de um plano de negócios para melhor se estruturar e implementar a ideia prevista.

O maior desafio registado durante este processo de revisão de literatura foi relativo ao acesso e obtenção de informação credível e atualizada acerca da natureza da Indústria do skate, pois além de ser um desporto pouco institucionalizado apresenta carência de estudos práticos. Deste modo as principais fontes de informação recaíram em blogs e websites internacionais que se dedicam à construção de artigos e à exposição de dados estatísticos relativos à modalidade.

Relativamente à realização do estudo de mercado, sobretudo a materialização dos modelos de análise aos ambientes internos e externos expostos na estruturação prática da ideia e planificação do negócio, as principais entidades recorridas foram: INE, PORDATA, Banco de Portugal, Informa D&B.

3.4.2. Inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário são das técnicas de recolha de dados de cariz mais simplista e acessível, e são utilizados para conhecer as atitudes, opiniões, preferências ou comportamento dos inquiridos em estudo. Segundo Quivy e Campenhout (1998) apresentam utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal na sua construção e na sua aplicação prática, apresentado como vantagens a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.

Este método investigacional, caracterizado por administração direta, realizado de 5 de Novembro de 2015 a 20 de Dezembro de 2015, estruturado em 24 questões de diferentes características – perguntas abertas, pré-formatadas, pontuadas e de sugestão - e direcionado totalmente aos praticantes e viventes da cultura do *skate* assentou-se sobre duas vertentes de recolha de dados – face a face e *internet* – e registou consentimento informado por parte de todos os inquiridos.

A primeira vertente, através da presença em vários locais – *skateparks* (São Sebastião, Expo e Chelas) e *spots*¹⁰ de rua, nomeadamente a baixa Pombalina (praça da Figueira e Terreiro do Paço), possibilitou o alcance de uma amostra de 41 inquéritos. A segunda vertente, recorrendo à aplicação *Google Forms* para sua construção e às redes sociais, nomeadamente a página de facebook “*skateboarding Portugal*” para a sua divulgação,

¹⁰ Denominação que os praticantes atribuem aos lugares não apropriados mas com condições favoráveis à prática.

conseguiu alcançar um nível de amostragem de 69. Contabilizando as duas dimensões de investigação registou-se um total de 110 inquéritos.

Através desta ferramenta foi intencionado observar as características sociodemográficas dos praticantes, estando em paralelo o estudo acerca dos seus níveis de atividade prática, os seus ritmos, locais e poder de compra, as características que mais valorizam numa tábua de *skate* e as suas relações com a natureza das marcas, existindo, nesta dimensão, uma ligação à marca em estudo – *Gradual Skateboards*.

Todas as questões colocadas neste questionário tiveram como objetivo principal expor à empresa a natureza do mercado para que fosse possível um melhor ajuste das políticas de produto, de preços, de distribuição e de marca.

3.4.3. Entrevistas Exploratórias

As leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida; as entrevistas contribuem para descobrir aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras, contribuindo para abertura de pistas à reflexão dos aspetos de um dado problema nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente (Quivy e Campenhoudt, 1998)

Este veículo de investigação, assente sob um sistema de entrevista informal e semi-dirigida – série de perguntas padrão com um grau de abertura significativo, inclusive para a colocação de perguntas que surjam do desenrolar das respostas, e obedecendo a ordem verificada no guião – subdividiu-se na realização de duas entrevistas a informantes diferentes – Pedro Raimundo: diretor da revista nacional de *skate* (“*Surge Magazine*”) e Ementa SB: marca nacional de roupa para *skate*.

A razão pela qual se optou por entrevistar estes dois informantes derivou do grau de conhecimento que estes apresentam sobre a natureza do *skate* em Portugal. O primeiro informante pelo extenso tempo ligado à modalidade e por constituir um elemento-chave na comunicação e divulgação da mesma ao longo de todo o território nacional. O segundo informante pela direção de uma marca – *Ementa SB* - que se encontra atualmente ativa, com reconhecimento além-fronteiras nacionais, surgindo na *Baron Magazine*, e com tendências de crescimento e notoriedade além do território nacional.

Em termos específicos ou singulares, cada entrevista em sua natureza apresentou o seguinte padrão:

3.4.3.1. Primeira Entrevista

Esta entrevista, realizada na própria instalação da *Surge Magazine* no dia 2 de Março de 2016, teve como intuito abordar certas peripécias relativas ao *skate* nacional em conjunto com Pedro Raimundo – diretor da revista com maior divulgação nacional, ligado à modalidade há 28 anos e com experiência profissional no setor da distribuição pela gerência de uma marca nacional de tábuas - *fidelity*.

Em termos estruturais a entrevista foi composta na totalidade por 20 questões – 18 perguntas guias e 2 no surgimento da entrevista – subdividas por três capítulos. O primeiro para apresentação do informante, o segundo para a caracterização do skate em Portugal e o terceiro para uma abordagem acerca das marcas, distribuição e cariz económico do *skate* nacional.

3.4.3.2. Segunda Entrevista

Após a concretização da primeira entrevista surgiu a necessidade de aprofundar e de ganhar perspetivas práticas que fossem ao encontro de certas temáticas expostas pelo primeiro informante. Neste sentido, foi estabelecido o contacto com Raphael Castillo, um dos promotores da marca *Ementa SB*, que além se mostrar muito disponível recomendou a presença de outro promotor, Ruben Nogueira, para que as informações de índole económico-financeira fossem mais ajustadas à realidade. Para além destas ocorrências são ambos praticantes da modalidade onde apresentam 15 anos de ligação à mesma.

Esta entrevista, realizada no dia 10 de Março de 2016 no *atelier* de um dos sócios da Gradual, teve como objetivo retirar, através da atuação da marca no mercado, mesmo que em segmento diferente – roupa para *skaters*, referências que pudessem elucidar quanto ao começo e à entrada de uma marca no mercado, referindo aspetos como conceito de marca, métodos operacionais, políticas de distribuição e de divulgação, e possível transposição das operações para um segmento diferente: venda de tábuas.

Relativamente a natureza estrutural a entrevista foi suportada pela existência de 13 questões padrão, 2 questões resultantes das respostas obtidas e 4 comentários aos quais

realizei e que originaram um complemento às respostas anteriormente registadas. O conjunto de respostas e comentários inseriu-se em dois capítulos: caracterização dos informantes e *Ementa SB* e natureza da marca.

3.4.4. Métodos de investigação complementares

Em paralelo aos métodos de investigação utilizados foram realizadas visitas a certas entidades – carpintarias, *skateshop*¹¹ e *Fab Lab*¹² - com intuito de apurar informações específicas remanescentes às operações de distribuição e de produção.

Em termos particulares, recorreu-se às carpintarias para obter informações acerca da existência de fibras de madeiras necessárias à conceção das tábuas e seus respetivos custos; à *skateshop* para analisar o modelo de negócio e o nível de vendas da concorrência e para o reconhecimento das margens cobradas em caso de utilização dos seus serviços de distribuição; à *FabLab* para obter conhecimento acerca da sua metodologia organizacional e quanto aos termos inerentes à utilização dos seus equipamentos para o desenvolvimento de projetos individuais.

3.5. Resultados obtidos

Após o tratamento de toda informação presente em cada um dos métodos utilizados – inquéritos por questionário, entrevistas exploratórias e métodos complementares – os resultados obtidos demonstram o seguinte:

3.5.1. Inquérito por questionário

Quadro 3.5.1.1: Género e Idades

¹¹ Tribal Urbano, situada junto à Praça da Figueira (encerrou atividade no dia 2 de Julho de 2016)

¹² Centro de Investigação situado na Mouraria

Género	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média de Idades	Moda de Idades
Masculino	109	99%	21.46	17
Feminino	1	1%	16	16
Total	110	100		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 3.5.1.1. demonstra que o *skate* em Portugal é predominantemente praticado por homens. De 110 inquiridos, 99% são do sexo masculino e enquadram-se na faixa etária média entre os 21 e 22. A moda de idades situou-se nos 17 anos de idade.

Quadro 3.5.1.2 – Área de residência

Área de Residência	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Lisboa – Centro	42	38.18%
Arredores de Lisboa	22	20%
Outras zonas ¹³	46	41.81%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

A distribuição geográfica, exposta no quadro 3.5.1.2., demonstra que a maioria – 58.18% - dos inquiridos encontra-se a residir dentro dos limites geográficos da grande Lisboa. A razão pela qual a diferença é estreita, comparativamente a “outras” zonas, reside no fato da grande parte dos praticantes – 69 – ter respondido através da *internet* pela aplicação *Google forms*

¹³ Porto, Brasil, Madeira, Canada, São Miguel – Açores, Algarve, Escócia, Évora, Guimarães, Alentejo, Caldas da Rainha, Coimbra, Torres Vedras, Monte da Caparica, Leiria, Pamela, Covilhã – Castelo, Lagos, Faro, Aveiro, Albufeira, Santa Maria da Feira, Braga, Sines, Tavira, Povoia de Varzim, Santo André.

Quadro 3.5.1.3: Frequência de prática dos *skaters*

Frequência da prática de <i>skate</i>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Todos os dias	12	10.9%
Quatro a cinco dias por semana	27	24.55%
Dois a três dias por semana	49	44.55%
Um dia por semana	11	10%
Raramente prático	11	10%
Total	110	100

Fonte: Elaboração própria

Realizando uma abordagem mais específica e contabilizando a natureza dos inquiridos, é constatado no quadro 3.5.1.3. que 44.55% pratica de dois a três dias por semana seguido por 24.55% que pratica quatro a cinco dias por semanas. É possível constatar também que a relação entre os inquiridos que praticam todos os dias, um dia por semana e os que raramente praticam é praticamente idêntica sendo 10.9%, 10% e 10% respectivamente.

Quadro 3.5.1.4: Regularidade da compra ou alteração de uma tábua de *skate*

Regularidade da compra de uma tábua de <i>skate</i>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Dois em dois meses	22	20%
Entre um mês e dois meses	20	18.18%
Todos os meses	8	7.27%
Entre uma semana e um mês	5	4.55%
Todas as semanas	1	0.91%
Mais de dois meses	54	49.09%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Tal como foi relacionado anteriormente o nível de resultados contraídos neste quadro 3.5.1.4. demonstram isso mesmo. Do total inquirido, 49.09% adquire uma tábua de *skate* após 2 meses, 20% de dois em dois meses, 18.18% entre um mês e dois meses, 7.27% todos os meses, 4.55% entre uma semana e um mês e, apenas 1 inquirido, todas as semanas.

Quadro 3.5.1.5: Locais de compra

Locais de compra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Internet	21	19.09%
<i>Skateshop</i>	68	61.82%
Apoio ou patrocinador	7	6.36%
Amigos ou conhecidos	14	12.73%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos locais aos quais os *skaters* se dirigem para adquirir uma tábua de *skate*, os dados relativos ao 3.5.1.5. manifestam que 61.82% recorre às *skateshops*, 19.09% à internet, 12.73% por via de amigos ou conhecidos e 6.36% através de apoios ou patrocinadores. Estes dados manifestam uma forte atuação e importância das *skateshops* no fornecimento de material técnico e que a grande maioria dos praticantes acusam a inexistência de apoios ou patrocinadores.

Dos inquiridos que recorrem à *internet* para satisfazerem as suas necessidades 53.8% utiliza as lojas *online*, 26.92% o *website* da própria marca, 15.38% o *website* da *skateshop* e 3.87% *websites* de segunda mão.

Tendo sido posteriormente questionado as razões pelas quais se dirigem a tal local, as respostas obtidas refletiram que o recorro às *skateshops* advém da possibilidade de sentir e analisar de perto as características do material (design, concave, medidas e gráfico), da existência de diversidade de tábuas e restantes materiais, da possibilidade de troca do

material em caso de defeito, da interação com os colaboradores da loja, da obtenção de um atendimento personalizado e, através do sentimento dos *skaters*, a entrega de suporte e de reconhecimento às pessoas que trabalham para promover a contínua dinamização da cultura do *skate*. Para o caso da *internet* é proveniente da capacidade de obtenção de maior diversidade de material (tábuas), preços, descontos e novidades contextualizadas com a atualidade.

Quadro 3.5.1.6: Importância dos diversos aspetos de uma tábua no momento de compra

Aspetos	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante	Total
Preço	48 (43.64%)	54 (49.09%)	8 (7.27%)	0 (0%)	110 (100%)
Medidas da tábua	86 (78.18%)	20 (18.18%)	3 (2.73%)	1 (0.91%)	110 (100%)
Design (<i>shape</i>)	25 (22.73%)	50 (45.45%)	25 (22.73%)	10 (9.09%)	110 (100%)
Desenho gráfico	6 (5.45%)	19 (17.27%)	50 (45.45%)	35 (31.81%)	110 (100%)
Marca	7 (6.36%)	54 (49.09%)	38 (34.55%)	11 (10%)	110 (100%)
Qualidade da Madeira	69 (62.73%)	33 (30%)	4 (3.64%)	4 (3.64%)	110 (100%)
Durabilidade	75 (68.18%)	29 (26.36%)	2 (1.82%)	4 (3.64%)	110 (100%)

Fonte: Elaboração própria

Realizando uma abordagem às características que os *skaters* mais valorizam no momento da compra, o quadro 3.5.1.6. demonstra que 78.18%, 62.73% e 68.18% considera, respetivamente, como muito importante as medidas da tábua, a qualidade da madeira e a durabilidade. O preço, o *design (shape)* e a marca são tidos como importantes representado

49.09%, 45.45% e 49.09% respectivamente. O aspecto mais desvalorizado remete para o desenho gráfico que abrangeu 45.45%.

Importante ter em atenção que o mesmo número de inquiridos que considerou o *design* (*shape*) como pouco importante é o mesmo número que admira como muito importante.

Quadro 3.5.1.7: Medidas da tábua de preferência

Medidas da Tábua	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
7.5	0	0%
7.5-7.75	2	1.82%
7.75	5	4.55%
7.75-8.0	16	14.55%
8.0	31	28.18%
8.0-8.25	37	33.64%
8.25 ou mais	19	17.27%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração Própria

Sendo as medidas da tábua um dos aspetos mais valorizado pelos praticantes foi procurado conhecer que medidas, em termos de largura, mais utilizadas. O quadro 3.5.1.7. mostra-nos que 33.64% prefere entre 8.0 e 8.25, 28.18% 8.0, 17.27% 8.25 ou maior, 14.55% entre 7.75 e 8.0, 4.55% 7.75 e em último 1.82% entre 7.5 e 7.75.

Relativamente ao nível de preços, foi questionado abertamente aos praticantes o montante monetário a partir do qual começam a considerar uma tábua cara e barata. Através dos resultados obtidos é possível concluir que a média considera cara a partir dos 50€ e barata a partir dos 30€.

Quadro 3.5.1.8: Marca com preço praticado entre 25-30€

Preço entre 25€ e 30€	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Muita probabilidade	62	56.36%
Alguma probabilidade	45	40.9%
Nenhuma probabilidade	3	2.73%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Através do quadro 3.5.1.8. podemos observar que, caso uma marca pratique um nível de preços entre 25€ e 30€, 56.36% apresenta muita probabilidade de compra, 40.9% alguma probabilidade e apenas 2.73% nenhuma probabilidade.

Dos inquiridos que responderam ‘nenhuma probabilidade’ a principal razão remete para crença na fraca qualidade da fabricação e da madeira.

Quadro 3.5.1.9: Aspectos de maior importância numa Marca

Aspectos da Marca	1	2	3	4	5	Total
Nome	10 (9.09%)	21 (19.09%)	41 (37.27%)	26 (23.64%)	12 (10.91%)	110 (100%)
Logotipo	14 (12.73%)	14 (12.73%)	36 (32.73%)	29 (29.36%)	17 (15.45%)	110 (100%)
Personalidade	6 (5.45%)	7 (6.36%)	17 (15.45%)	32 (29.09%)	48 (43.64%)	110 (100%)
Benefícios	7 (6.36%)	8 (7.27%)	19 (17.27%)	38 (34.55%)	38 (34.55%)	110 (100%)
Atributos	5 (4.54%)	8 (7.27%)	26 (23.64%)	39 (35.45%)	32 (29.09%)	110 (100%)

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados contidos no quadro 3.5.1.9. podemos observar, maioritariamente falando, que os praticantes avaliam, nas marcas, tanto o nome como o logotipo como aspetos de importância intermédia representando 37.27% e 32.73% respetivamente, consideram a personalidade como detalhe de maior importância correspondendo a 43.64%, e os benefícios e atributos como peripécias de valor quase máximo manifestando 34.55% e 35.45% respetivamente.

Importante vincar que o mesmo número de inquiridos que considerou os benefícios da marca uma característica de importância quase máxima foi o mesmo que a conotou como de importância máxima.

Quadro 3.5.1.10: Número de marcas em ponderação no momento de compra

Número de marcas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1	4	3.63%
2	18	16.36%
3	41	37.27%
4	16	14.55%
Não tenho em consideração a marca	31	28.18%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Com os resultados subtraídos do intuito de avaliar o nível concorrencial através do número de marcas ponderadas pelos *skaters* no momento de compra, o quadro 3.5.1.10. manifesta que 37.27% pensa em 3 marcas, 16.36% em 2 marcas, 14.55% em 4 marcas e 3.63% apenas uma marca. Importante registar que o segundo maior valor percentual – 28.18% - advém de praticantes que não têm qualquer consideração a marca.

Quadro 3.5.1.11: Visão do mercado sobre o incremento da cortiça no *skate*

Visão de Mercado e cortiça	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Apresenta viabilidade	20	17.09%
É uma ideia inovadora praticável	31	26.5%
É um aspeto a explorar	59	50.43%
É algo não imaginável no <i>skate</i>	3	2.56%
Traz menor resistência e durabilidade às tábuas de <i>skate</i>	4	3.42%
Total	117	100%

Fonte: Elaboração própria

Realizando uma associação ao âmbito de negócio da Gradual foi desejado conhecer a visão do mercado face ao incremento da cortiça nas tábuas de *skate*. Neste seguimento, o quadro 3.5.1.11. demonstra que 50.43% considera um aspeto a explorar, 26.5% vê como uma ideia inovadora praticável, 17.09% acredita na viabilidade, 3.42% aponta para uma menor resistência e durabilidade das tábuas, e 2.56% vê como algo inimaginável num *skate*. Importante elucidar que o nível da amostra foi de 117 porque alguns inquiridos deram duas opções de resposta dado a certa semelhança existente entre elas.

Quadro 3.5.1.12: Expetativa de compra de uma tabua da GS

Expetativa de compra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Elevada expetativa	36	32.73%
Moderada expetativa	53	48.18%
Pouca expetativa	21	19.09%
Nenhuma expetativa	0	0%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

No que toca às expectativas de compra de uma tábua produzida pela Gradual, o quadro 3.5.1.12. apresenta que 48.18% contem moderada expectativa, 32.73% elevada expectativa e 19.09% pouca expectativa. Um dado surpreendente é o caso de nenhum dos inquiridos ter manifestado ausência de vontade ou expectativa em adquirir uma tábua com características próprias diferentes, algo que abre portas a presença e capacidade de vendas da Gradual no mercado.

Posteriormente foi colocada uma questão acerca do preço máximo que os praticantes estariam dispostos a cobrir por uma tábua nestas condições. Estando os resultados contraídos compreendidos entre um mínimo de 10€ e um máximo de 80€, o valor médio de cobrança situa-se nos 40€. Valor que não foge e se enquadra totalmente à média de preços praticado no mercado.

Quadro 3.5.1.13: Nível de recomendação de uma tábua com cortiça

Recomendação de uma tabua com cortiça	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	103	93.64%
Não	7	6.36%
Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

De modo apurar o nível de recomendação de uma Tábua de Skate ‘Gradual’, por parte dos inquiridos, a alguém que procure um produto semelhante, os resultados expostos no quadro 3.5.1.13. demonstram que 93.63% apresenta resposta positiva contra 6.36% com resposta negativa.

3.5.2. Entrevistas Exploratórias

De modo a facilitar a interpretação das informações adquiridas nas entrevistas, estas serão analisadas em sua individualidade tendo por base o realce dos detalhes mais significativos ao estudo.

3.5.2.1. Primeira Entrevista

Realizando uma interligação entre o corpo de perguntas colocadas com o *feedback* obtido, é possível encontrar no conjunto de visões do informante aspetos relevantes ao conhecimento e à planificação da posição da empresa no mercado. Neste sentido, o conjunto de informações apontam:

- *Skate*, apesar da certa incompreensão social, é uma cultura muito rica pois abrange uma vasta diversidade de pessoas;
- As perspetivas futuras assentam-se em um cenário positivo pois tanto o número de *skaters* e *skateparks* está a crescer;
- Apoia a 100% o surgimento de novas marcas nacionais considerando o mercado nacional uma janela de oportunidade;
- Aponta o contributo das marcas nacionais para um maior nível de diferenciação, apoio local e desempenho dos próprios *skaters*;
- Entre a *Forus*¹⁴, *Screw* e *Dillabor* (marcas nacionais sediadas em Lisboa e concorrentes diretas da *Gradual Skateboards*), não apresentando grande conhecimento específico, considera que *Screw* apesar do seu poder financeiro e expansão geográfica apresentar vantagem não a dinamiza pela ausência de colaboradores internos que conheçam e estabeleçam um maior vínculo com o *skate*;
- Ciclo de vida das marcas, em termos de foco de vendas e permanência no mercado, assenta-se no curto prazo e apenas para o mercado nacional;
- O sistema de distribuição está estabelecido há muitos anos e dependente das marcas internacionais;
- O Principal distribuidor português é a *Marteleira Distr*, no entanto não apresenta influência sobre o aparecimento de uma marca nacional pois o seu foco é sob as marcas internacionais;
- 30% É a margem cobrada pela *Marteleira Distr*, a marcas que utilizem os seus serviços de distribuição;
- Aconselha as marcas nacionais a assumirem a sua própria distribuição – maior lucro e probabilidade de entrada nas lojas;

¹⁴ Marca promovida pela Tribal Urbano *skateshop* mas atualmente inexistente no mercado.

- Outros distribuidores no país: Despomar (promotor da *Screw*), *Skate-4-the-Devil*, *Muc Fluck*, Cláudio Ferraz e Clandestina;
- Considera que 50% dos *skaters* são movidos pelos preços enquanto os restantes adquirem pela identidade e pelo conceito da marca;
- Considera preços muito abaixo da média prejudicial à imagem de marca e à capacidade em investir;
- Vídeos, fotografias ou eventos, como meios de divulgação, são muito importantes pois constituem um elo de estimulação à compra e à motivação dos *skaters* em permanecerem em prática, e promove o reconhecimento da marca para o estrangeiro;
- Qualidade superior do produto é o aspeto de maior importância e promove a retenção de clientes, seguido pelo *design* desenvolvido e por último a internacionalização

3.5.2.2. Segunda Entrevista

Após todo o processo de tratamento das informações transmitidas pelos dois informantes, retirando o conjunto de detalhes inerentes à natureza conceptual e funcional da marca, os resultados demonstram:

- Produção assente em território nacional pois, como marca portuguesa, consideram importante promover algo inteiramente nacional;
- Consideram que produção nacional tem custos acrescidos;
- Percecionam o mercado do *skate* como de pequena dimensão;
- A dimensão do mercado condiciona o aumento da produção em novas coleções e as perspetivas de crescimento;
- Têm como missão: intenção, trabalho e contributo ao *skate* local em consonância com produtos de qualidade e serviços internos profissionais;
- Em primeira fase utilizavam a venda direta e a *internet* como canais de venda;
- Atualmente utilizam o próprio *website* e parceria com lojas como canais de venda;
- O sistema de distribuição é totalmente assegurado pela marca expeto em casos de clientes ou lojistas de dimensão considerável que adquirem e revendem os seus produtos;
- A margem estabelecida com os lojistas enquadra-se nos 50-50 – filosofia de ganhos mútuos no mercado;

- Expõe que, por vezes, a parceria com lojas limita a liberdade da marca em lançar coleções totalmente a seu gosto pois têm que considerar os gostos dos lojistas;
- Afirmam que o preço de venda ao público (pvp) é o que define em termos de segmento, de linha de roupa, de imagem e de qualidade;
- O lucro obtido está sempre em paralelo com uma produção responsável e sustentável da marca;
- Todos os produtos são submetidos a testes de qualidade – lavagem, secagem, exposição ao Sol;
- Trabalham com moldes próprios e desenvolvem os seus próprios gráficos;
- Encontram-se fortemente ligados à arte e à qual compõe uma equipa de *skaters*-artistas que ajudam no desenvolvimento das coleções e na criação de eventos;
- Desenvolveram dois eventos que combinaram o *skate* e arte – “Modern Ruins” e “A Thousand Words Campaign”;
- Estabeleceram, através do evento “A Thousand Words Campaign”, uma parceria com a *Screw Skateboards* à qual resultou no lançamento de uma edição limitada de tábuas com gráficos totalmente criados pela *Ementa SB*;
- Possuem um certo desejo pela produção de tábuas e, caso o fizessem, seriam edições pontuais ou limitadas às quais asseguravam a totalidade do processo – produção, *design* gráfico e distribuição.

3.5.3. Métodos de Investigação complementares

Os resultados provenientes das visitas demonstraram:

- Todas as carpintarias contatadas, diretamente e posteriormente por via *email*, não ostentam a existência dos materiais pretendidos forçando, deste modo, o recorro a fornecedores estrangeiro;
- A *skateshop*, promotora da marca *Forus*, recorre a serviços *outsourcing* para obter as suas tábuas que registaram, no passado ano, um nível de vendas de 500 unidades informando, também, que a Dillabor, atual concorrente, vende cerca de 30 a 40 tábuas por mês. Sendo esta um canal de venda/revenda, sublinhou que a margem cobrada a marcas externas pelo

seu serviço de distribuição situa-se nos 2.2, ou seja, se o pvp for 40€ esta compra a tábua ao produtor a 18€;

- A *FabLab*, os resultados obtidos transpareceram a possibilidade de utilização gratuita de qualquer equipamento – cortadora a laser, fresadora (CNC), impressora e scanner 3D, cortador de fio térmico e torno de metal – desde que seja a primeira aplicação. Após o primeiro uso foi informado que o custo por hora tanto da cortadora a laser com da fresadora – equipamentos de maior relevância para a *Gradual Skateboards* – são 20€, preço abaixo da média de mercado. Isto constitui um aspeto positivo para as operações produtivas da Gradual pois permite a criação de um molde em alumínio

3.6. Considerações finais do estudo de mercado

Toda a concretização do trabalho de investigação possibilitou registar certa consonância entre os resultados contraídos pelos métodos de investigação de campo – inquéritos por questionário e entrevistas exploratórias – e a revisão de literatura realizada referente, sobretudo, à indústria do *skate* em geral. Por outras palavras, os pontos coincidentes entre a natureza portuguesa e a natureza global remetem para os seguintes aspetos:

- Tendências de crescimento contínuo, fruto da expansão do número de *skateparks* e *skaters*;
- Forte predominância do sexo masculino ligada;
- *Skateshops* como principal local de compra;
- Medidas das tábuas mais utilizadas seguem o padrão de fabrico global e atual;
- Mercado como janela de oportunidade ao surgimento de novas marcas independentes;
- Impacto positivo dos vídeos, fotografias e eventos na divulgação e promoção do *skate*;
- Contributo das marcas nacionais no maior nível de diferenciação, no apoio local e no desempenho dos próprios *skaters*;
- Produção baseada em serviços *outsourcing* existindo apenas gestão da marca;

Em termos gerais podemos considerar que a cultura e a própria natureza que sustenta as linhas mercadológicas do *skate* encontram-se cada vez mais homogêneas e difundidas por todas as partes globo.

Interligando o *feedback* obtido pelo mercado com a relevância que este comporta para a construção das várias diretrizes inerentes à natureza funcional da *Gradual Skateboards*, verificamos que os métodos investigacionais permitem fundamentar:

- Nível de *stocks*;
- Nível de vendas;
- Níveis de preços para as diferentes gamas/linhas de produto;
- Número estimado de praticantes em Portugal e em Lisboa;
- Alocação da produção às preferências dos consumidores (*skaters*);
- Estratégias relativas ao sistema de distribuição;
- Políticas de expansão dos sistemas de distribuição e estrutura de margens inerentes;
- Utilização ou recorro a fornecedores estrangeiros (fibras de madeira);
- Estrutura de custos face ao *design* gráfico nas tábuas e *t-shirts* e à construção de moldes;

Para finalizar, os aspetos medulares que promovem a presença de condições favoráveis à iniciação do negócio são:

- Visão muito positiva por parte dos praticantes face ao incremento da cortiça ao qual consideram ser um aspeto a explorar e com viabilidade e praticabilidade;
- Expetativas de compras assentes num *mix* entre elevada e moderada expetativa;
- Praticantes dispostos a cobrir um preço semelhante à media do mercado e, em alguns casos, muito acima;
- Elevada recomendação das tábuas *Gradual* a praticantes necessitados;
- Apoio a 100% da revista nacional de *skate* no lançamento e na divulgação da marca;
- Tendências de crescimento em termos de praticantes e de infraestruturas apropriadas;
- Inexistência de *skateshops* na baixa Pombalina.

4. Plano Negócio

Toda a realização e estruturação deste plano de negócios teve como base de suporte o conjunto de dados traduzidos tanto da revisão de literatura como dos métodos de investigação.

4.1. Sumário Executivo

A Gradual *skateboards* é uma empresa que visa instalar-se no centro histórico de Lisboa para se dedicar à fabricação e comercialização de tábuas de *skate* combinando a presença de um elemento totalmente inovador – cortiça.

É uma empresa composta por 3 sócios e um colaborador que, como o nome diz ‘gradual’, procura assegurar o compromisso relativo ao conjunto de etapas necessárias à conceção e distribuição do produto, em consonância com uma filosofia organizacional assente no crescimento interno sustentado e na expansão ponderada da relação com o mercado.

A ideia é proveniente do sentido nacionalista e inovador face à exploração de novas utilidades da cortiça e da perceção que o mercado do *skate* nacional apresenta carência face a marcas nacionais que promovam um maior dinamismo à cultura do *skate* em si, seja por via de diferentes gamas de produtos com gráficos totalmente artísticos, seja através da criação de eventos que possibilitem uma maior agregação e aproximação de todos os praticantes e amantes da modalidade.

Nesta ótica de pensamento, a GS, como forma de ir ao encontro das diversas necessidades existentes nos diferentes estilos ou práticas de *skate*, procura especificar o alvo das suas operações para três segmentos de mercado: segmento «radical», «clássico» e «casual».

Aliado à segmentação, que constitui o destino final e suporte à existência da GS, a empresa apresenta como objetivos para o período compreendido entre 2016 e 2019 o crescimento contínuo e sustentado das vendas, a expansão das suas gamas e linhas de produtos, a ampliação dos focos ou locais de venda, e a obtenção de reconhecimento como marca inovadora, alternativa e de qualidade superior a preços competitivos face à concorrência.

Para tal, a GS apresenta em sua visão estratégica o seguinte conjunto de políticas, entre outras, que possibilitem a materialização dos objetivos em vista:

- Desenvolvimento periódico de tábuas de *skate*;
- Vertente de fabrico ergonómica;
- Criação de eventos que exponham o conjunto de trabalhos desenvolvidos;
- Patrocínio na criação de eventos ou campeonatos direcionados à modalidade;
- Aumentar o número de contactos no que toca aos distribuidores e fornecedores;
- Estabelecimento de parcerias com *skateshops*;
- Realização de parcerias com outras marcas e com artistas convidados;
- Vingar presença na Ilha de São Miguel e da Terceira;
- Realização de vídeos periódicos

Além destas medidas estratégicas, a GS tem por base na sua estratégia de *marketing* a fabricação de várias gamas de tábuas com a utilização de moldes distintos e com níveis de preços que se diferenciam consoante o segmento-alvo ou tábua pretendida pelo cliente. Recorre à sua própria instalação e ao seu *website* para estabelecer o momento de venda e uma relação próxima com o cliente através do conjunto de condições inerentes ao processo pré e após venda, e concentra toda a sua estratégia de comunicação, propaganda por via do trabalho artístico dos seus sócios.

Os pontos forte da GS debruçam-se na posse de encadeamento produtivo e de distribuição próprios, na existência de sócios/recursos humanos que praticam a modalidade e que são conhecidos dentro do universo do *skate* lisboeta e nacional, e pela comparência de um serviço-pós venda totalmente atento, disponível e conectado às necessidades futuras dos clientes.

Relativamente à natureza financeira, a GS tem padronizado uma filosofia de contenção de custos e de investimento ponderado e ajustado. Como tal, a empresa procura adotar uma política de *stocks* que estabeleça uma relação harmoniosa entre alocação dos seus recursos e ritmos produtivos com as necessidades e nível de procura, e estabelecer um nível de investimento mínimo mas suficiente ao arranque de atividade.

O volume de vendas previsto da GS para o período compreendido entre 2016 e 2020 é exposto na tabela 4.1.1.

Tabela 4.1.1: Resumo do volume anual de vendas da GS

Anos	2016	2017	2018	2019
Vendas	118 520	148 342	178 143	219 123

Fonte: Elaboração própria com dados adaptados da folha de cálculo do IAPMEI

Agregando o essencial, esta planificação de negócio visa a materialização de um movimento totalmente novo na realidade do *skate* em Portugal, mais concretamente em Lisboa, tendo por base uma filosofia organizacional de crescimento gradual e com algo especial (cortiça) na dinamização da satisfação e *performance* do praticante, amante da modalidade.

4.2. Apresentação da Empresa

A *Gradual skateboards*, enquanto GBC, Lda, visa instalar-se no coração da baixa Pombalina e tem como objeto de atividade principal a fabricação e comercialização de tábuas de skate de qualidade superior que possibilitem a contínua evolução técnica e prazerosa dos amantes da modalidade. É constituída por três sócios cujas formações enquadram-se nas áreas de economia, pintura e cinema, e cuja paixão e ligação prática para com a modalidade se encontra coincidente e ativa entre os mesmos. A empresa insere-se no universo jurídico de uma sociedade por quotas devido às vantagens relativas aos pequenos riscos financeiros, facilidade organizacional e pelo empenho dos sócios derivado do seu elevado interesse pessoal, e apresenta o seu capital social distribuído equitativamente pelos seus representantes.

Relativamente ao código de atividade económica, a natureza operacional da GS enquadra-se no âmbito das atividades “fabricação de outras obras de madeiras” e tem como código CAE: 16291, segundo a revisão nº3.

A sua origem surge do desejo de, para além de alcançar o sentido pioneiro no mercado nacional pela existência de processos de fabrico próprios, ser a primeira empresa a promover o incremento da cortiça na composição de uma tábua de *skate*. Combinando o vinco ideológico com as operacionalidades e imagem de marca, a empresa aspira trazer um novo dinamismo que se encontra em falta e não estimulado pelas atuais marcas nacionais

existentes. Nesta ótica, o intuito de constituir sede no centro histórico lisboeta é crucial pois o fluxo de praticantes e pessoas é acentuado, a inexistência atual de *skateshops* é visível e a proximidade aos serviços logísticos é facilitada.

No que diz respeito ao nome, Gradual, este advém da pura correspondência às várias etapas asseguradas pela empresa desde da fabricação à comercialização dos produtos, combinadas com uma filosofia organizacional ajustada à percepção dimensional do mercado com perspectivas de crescimento e de níveis de vendas ponderado e gradualmente sustentável. Importante ressaltar que o nome ‘Gradual’ apresenta uma conotação internacional visto que pode ser lido em Inglês, por exemplo, sem que se altere a sua denominação. Em visão esotérica, o nome resulta da crença de que tudo em si é gradual. O crescimento é gradual. O conhecimento é gradual. O sucesso é gradual. O *skate* é gradual.

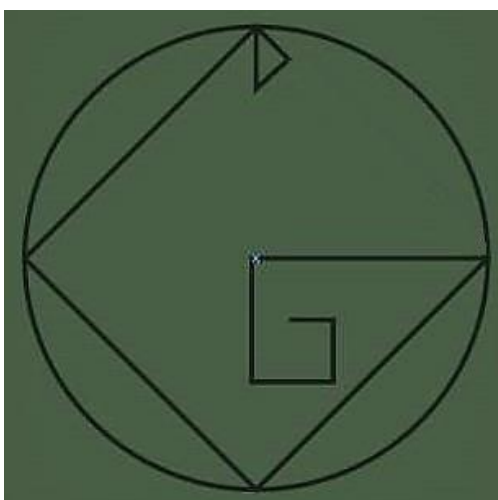


Figura 4.2.1: Logotipo oficial da *Gradual Skateboards*,

Fonte: Elaboração própria

O próprio logotipo, apresentado acima na figura 4.2.1., para além de constituir um elemento de marketing tem como intuito retratar através da aparência em espiral o “G” que representa o nome da empresa e toda a filosofia que a compõe. O triângulo exposto no topo representa a visão de responsabilidade social¹⁵ inerente ao conjunto de ações da GS.

O desejo de iniciar este empreendimento adveio da percepção das oportunidades relacionadas com a inexistência de tábuas de *skate* com cortiça e da inexistência de marcas

¹⁵ Responsabilidade social resulta da responsabilidade em termos económicos, sociais e ambientais.

nacionais que promovam uma maior dinamização ao *skate* em termos de produção e distribuição de diferentes gamas/*designs*/estilos de tábuas e mesmo na criação de mais eventos relacionados com a promoção de vídeos, sessões de fotografia, parceria com outras marcas e exposições de arte estando o *skate* como elemento central.

4.3. Análise do meio envolvente e da indústria

A natureza do mercado às quais as organizações desenvolvem atividade é progressivamente marcada pela turbulência resultante da complexidade, dinâmica e incerteza dos fatores de mercado.

Neste sentido, a realização de uma análise crítica ao «ambiente societal» constitui uma ferramenta essencial à compreensão das diversas forças e à antecipação das suas tendências evolutivas de modo a permitir um maior ajustamento no presente para que o futuro seja construído sob um cenário desejável e compatível com o alcance de vantagem competitiva.

Noutra vertente, a relevância do conjunto de características setoriais é determinante à natureza relacional entre a empresa e o contexto externo. A estrutura do setor influencia e vinca as ‘regras do jogo concorrencial’, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir adotar com o intuito de suavizar a constante pressão proveniente de tais forças.

Como tal, e em termos objetivos, o diagnóstico ao ecossistema ao qual a empresa se insere pode ser realizado através da análise PEST e do modelo das ‘5 forças de Porter’.

4.3.1. Análise PEST

A análise PEST, sendo ferramenta de análise ao «ambiente societal», é composta por quatro variáveis:

- Politico-legais: estabilidade governamental, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral...;
- Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais...;

- Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, distribuição do rendimento, sistema educativo...;

- Tecnológicas: investimento em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia...

Relativamente à realidade empresarial da *GS*, tendo sido utilizado o portal do INE, PORDATA e Banco de Portugal, o conjunto das variáveis manifestam os seguintes fatos:

Quadro 4.3.1.1: Análise PEST

<p>Político-legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento do número de programas de apoio ao empreendedorismo; ○ Adesão generalizada aos princípios e objetivos da União Europeia promovendo mais fundos comunitários e maior investimento direto estrangeiro; ○ Existência da incubadora ‘<i>Amorim Cork Ventures</i>’ que promove o programa de inovação ‘<i>cork.IN</i>’; ○ Instabilidade Governamental resultante da fragmentação partidária; ○ Aumento da carga fiscal e contributiva;
<p>Económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminuição significativa da taxa de desemprego apesar dos números ainda serem muito elevados; ○ Baixos níveis de crescimento económico; ○ Redução significativa do poder de compra; ○ Dificuldades de acesso ao crédito; ○ Aumento da taxa de consumo das famílias; ○ Aumento significativo na taxa de inflação; ○ Diminuição da taxa de juros inerente a empréstimos bancários; ○ Redução constante da taxa de investimento
<p>Sociocultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crescimento número de praticantes e de infraestruturas apropriadas à prática; ○ Ligeira diminuição na dimensão populacional sendo que 47.5% são Homens e 52.5% mulheres; ○ Aumento do PIB <i>per capita</i>; ○ Aumento contínuo da população com ensino superior concluído; ○ Aumento significativo do índice de bem-estar; ○ Maior foco de atenção dos praticantes para marcas pequenas e emergentes; ○ Alteração na forma de observar a modalidade, fruto do apoio de grandes marcas (<i>Nike, Adidas</i>) na criação de grandes eventos e pelo desejo de tornar o <i>skate</i> uma modalidade olímpica; ○ A raridade existencial da cortiça em contextos internacionais representa uma valorização acrescida por partes destes e incentiva à internacionalização.
<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminuição mínima mas constante das despesas em <i>I&D</i> desde de 2009; ○ Diminuição do número de invenções registadas; ○ Diminuição dos esforços vindos de Universidades; ○ Aumento contínuo do número de assinantes ao acesso à internet;

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Modelo das ‘5 forças de Porter’

O modelo das ‘5 forças’ desenvolvido por Michael Porter em 1979 assenta-se sobretudo na avaliação do grau de competitividade, atratividade e viabilidade de um setor de atividade e na determinação do melhor posicionamento estratégico de uma organização face aos seus atuais *players*, concorrentes.

“Este modelo pode ser definido, como uma técnica para auxiliar a definição da estratégia da empresa, levando em consideração o seu ambiente externo e o seu ambiente interno. As regras da concorrência, assim como as estratégias que a empresa possa vir adotar e implementar, são determinadas fundamentalmente pela estrutura do setor” (Ferreira et al. 2012: pp. 2012).

O modelo é conjugado pela existência de cinco fatores competitivos onde o quinto elemento, nível de rivalidade, é resultante das sinergias libertadas pelos restantes. Ou seja, pelo poder de negociação dos clientes (sua dimensão, poder de compra, existência de produtos substitutos...), poder de negociação dos fornecedores (grau de diferenciação dos produtos, importância do cliente, tipo de integração – montante ou jusante...), entrada de novos concorrentes (economias de escala, acesso a canais de distribuição, custos de mudança...) e existência de produtos substitutos (relação preço/rendimento, qualidade do produto, homogeneidade dos produtos...)

No que toca à realidade funcional da GS é possível subtrair deste modelo as seguintes conclusões:

Quadro 4.3.2.1: Análise ao modelo das 5 forças de Porter

Nível de Intensidade	Baixa	Média	Alta
Poder negocial dos clientes		X	
Poder negocial dos fornecedores		X	
Possibilidade de novas entradas			X
Possibilidade de produtos substitutos	X		
Nível de rivalidade entre competidores		X	

Fonte: Elaboração própria

Poder negocial dos clientes (médio): pois mesmo na ocorrência de homogeneidade no produto, de diversidade de compra e baixos custos de mudança entre marcas, e de baixa

fidelização às marcas, os clientes não compram em grandes lotes, não possuem informação completa face à procura e estrutura de custos, e a qualidade dos produtos é essencial à *performance* dos clientes. Por outro lado, como foi visto no ponto 2.2.2. da revisão de literatura os preços das tábuas mantêm-se inalterados desde do final dos anos 70.

Poder negocial dos fornecedores (médio): porque mesmo que representem uma parcela crucial ao processo produtivo e à qualidade final do produto, associado à pressão dos tempos inerentes aos prazos de encomenda/entrega, existe vários fornecedores presentes em vários países cujo custo de mudança é relativamente baixo, regista-se a inexistência de integração a jusante e estes deparam-se com produtos que, mesmo direcionados para *targets* diferentes, advém de materiais e processos de fabricos semelhantes.

Possibilidade de novas entradas: alta, sobretudo porque as barreiras à entrada são baixas. Ou seja, mesmo na eventual necessidade de se incorrer investimentos avultados para aquisição de equipamentos produtivos existe facilmente o recorro a serviços *outsourcing* que se encarregam por todo o processo; os custos de mudança de um fornecedor para outro é relativamente baixo e existe pouca necessidade de despender elevado tempo em testes de qualificação dos materiais; os canais de distribuição são relativamente de fácil acesso pois mesmo na inexistência de presença numa *skateshop* é possível vender por via *online*; os custos de marketing são baixos; e o nível de diferenciação entre os produtos finais é relativamente baixo, tirando o caso do GS.

Possibilidade de produtos substitutos (baixa): esta realidade verifica-se porque os produtos possuem características e fins práticos muito peculiares, mesmo na ocorrência de formatos, *designs* diferentes.

Nível de rivalidade entre concorrentes (média): as razões recaem sobretudo no fato da concentração, número de concorrentes, não ser muito elevada, os custos fixos ou de armazenagem serem intermédios e pelas barreiras à saída serem ténues. O único aspeto que pode despertar um grau de rivalidade maior reside na ausência de diferenciação. O crescimento do setor é intermédio.

A indústria do *skate* em Portugal, apesar de caracterizada como de pequena dimensão, apresenta progressivamente tendências de crescimento no que toca ao seu número de praticantes e de infraestruturas adaptadas à modalidade, expondo, assim, a crescente potencialidade na obtenção de lucros. Isto, combinado com a inexistente presença de

skateshops no centro de lisboa e a fraca existência de marcas nacionais que abre oportunidades à GS vingar no mercado.

4.3.3. Identificação dos Concorrentes

No que toca aos concorrentes diretos da GS, considerando apenas os de natureza nacional e inseridos no tecido lisboeta, temos:



Sediada em São João do Estoril, é uma marca desenvolvida exclusivamente por *skaters* há um ano, tendo como objetivo central a venda de tábuas de qualidade e a presença nas *skateshops* de norte a sul do país sob o lema de “*go with the flow*”. Apresenta uma linha de tábuas com diversas medidas e com um *design* gráfico centrado especialmente no seu logotipo, como também uma linha de roupa (t-shirts) e acessórios. Utiliza como canais de distribuição as *skateshops*, em especial a *POP Skateboards*, e a venda direta assente num preço-padrão de 45 €. No que toca aos meios de promoção utiliza apenas a sua página de *facebook*.



A *Screw skateboards*, marca desenvolvida em 2011 pela Ericeira surf & skate shop tem como objetivo levar o *skate* a todos com a máxima responsabilidade social e ambiental oferecendo o melhor material ao melhor preço do mercado. Apresenta uma vasta coleção de tábuas com diferentes medidas e com preços a variar entre os € 30 e os € 40. Em termos de meios de comunicação, recorre à sua página de *facebook*, ao *website* da Ericeira surf & skate shops, ao seu canal no *Vimeo* e à existência de *skaters* com certo reconhecimento nacional. Como canal de distribuição, utiliza as próprias lojas da sua promotora que já conta com 20 estabelecimentos de Norte a Sul do país.

Em ambos os concorrentes a natureza referente aos processos produtivos apresenta coincidência. Ou seja, recorrem a serviços *outsourcing*, fábrica Espanhola, que se encarrega por toda a fabricação e impressão do *design* gráfico. Este aspeto produtivo, que promove a redução de custos operacionais, aliado à existência de equipa de *skaters* estabelecida e canais de distribuição definidos conduz, de certa forma, à contração de vantagem competitiva. Relativamente ao volume mensal de vendas este encontra-se

estimado entre 40 a 60 tábuas para o primeiro concorrente e cerca de 100 a 250 tábuas para o segundo concorrente.

Sendo registada estas peripécias na realidade operacional da *Dilabor* e *Screw*, a GS como forma de as contornar e expor a razão pela qual o seu produto tem condições de sucesso no mercado e capacidades para entregar valor acrescentado aos seus clientes, procura em sua metodologia estratégica diferenciar-se através dos seguintes aspetos:

- Disponibilização de uma vasta gama de produtos de qualidade e inovadores com diversos *designs* para os diversos estilos de skate;
- Incremento da cortiça;
- Preços acessíveis;
- Fabricação assente em moldes próprios;
- Serviço Ergonómico que permite aos clientes obterem um produto totalmente ao seu gosto e ajustado ao seu estilo de *skate*;
- Aproximação dos clientes ao produto através da exposição do local de fabrico em simultâneo com o local de venda;
- Existência de coleções gráficas deslocadas do convencional e lançadas no mercado a um ritmo periódico considerável;
- Parcerias com outras marcas e artistas convidados;
- *Website* próprio com constante atualização face ao *stock* disponível, condições de encomenda, pagamento e tempos de entrega, *ranking* de vendas e de preferências.

4.4. Análise de Mercado e Plano de *Marketing*

4.4.1. Análise de mercado

A análise de mercado constitui a primeira etapa ao planeamento das ações de marketing de uma empresa, possibilitando a avaliação e a segmentação do mercado de modo agrupar potenciais clientes e necessidades de consumo e definir as estratégias que melhor se coadunam em cada parcela de mercado. Além disto, contribui para uma melhor reflexão sobre a oferta e afinação das características do produto, da embalagem, do preço, dos canais de distribuição e das táticas promocionais.

4.4.1.1. *Clientes*

Os pressupostos considerados para a caracterização da natureza do mercado, dos clientes, têm por base o conjunto de dados obtidos pelos métodos de investigação.

O público-alvo para o qual a GS desenvolve toda a sua metodologia de negócio corresponde ao conjunto de praticantes e amantes da modalidade. Este, estimado em 6000 mil em todo o país é sobretudo composto por indivíduos do sexo masculino compreendidos, por média, entre os 21 e 22 anos idade e inseridos, segundo Menezes (2010) na classe média-alta. Quanto ao mercado-alvo da GS – Lisboa – são contados, por aproximação e estimativa, a presença de 2000 mil praticantes.

Segundo os dados retirados dos inquéritos, os *skaters* consomem em média 6.5 tábuas de *skate* por ano o que multiplicando pelo número de *skaters* obtemos, para o cenário lisboeta, uma correspondência a um total de 13 056 consumidas anualmente.

Em natureza mais íntima, os *skaters* são movidos pelo desejo de obtenção de um produto com dimensões ou medidas ajustadas às suas preferências e com qualidade intrínseca superior de modo a que reflita maior durabilidade. Noutra vertente, são igualmente incentivados por preços que sejam acessíveis e enquadrados na média praticada.

Nesta ótica, a GS procura posicionar-se de modo a que os desejos dos *skaters* sejam realizados. Considerando que o mercado encontra-se consolidado quanto ao fornecimento de produtos que garantem um nível de utilidade prática semelhante entre marcas, a GS procura, além de satisfazer necessidades por via da diversidade de produtos e preços, a satisfação de carências que residam sobre o foro psicológico-social. Por outras palavras, promover ‘cerimônias’ fotográficas ou cinematográficas que exponham o *skate* como

elemento de arte e a organização de eventos regulares que possibilitem uma maior aproximação entre a comunidade praticante.

Relativamente aos locais de compra, a grande maioria – 60.5% - dos *skaters* em Portugal dirige às *skateshops* para adquirir o material desejado, sendo esta uma realidade igualmente manifestada pelas estatísticas em termos internacionais. Nestas *skateshops*, principal canal de venda das marcas, os preços praticados variam entre os € 30 e € 70 sendo que a média e maior aderência enquadra-se entre os € 40 e os 45€. No que toca aos potenciais clientes da GS, o preço médio que estes estão dispostos a cobrir está à volta dos 40.5€ embora existam *skaters* dispostos a pagar entre € 65 e € 80.

A figura 4.4.1.1.1. expõe a distribuição do conjunto de *skateshops* que se encontram em atividade na área geográfica remanescente à grande Lisboa. No total estão ativas 11 *skateshops* sendo que 8 são representadas pela Ericeira Surf & Skate shop e as restantes, unanimemente, fazem referência à *Twin Tail skateshop*, *POP skateshop* e *Bana Skateshop* e *Lobo Ska – Longboard Skateshop*.

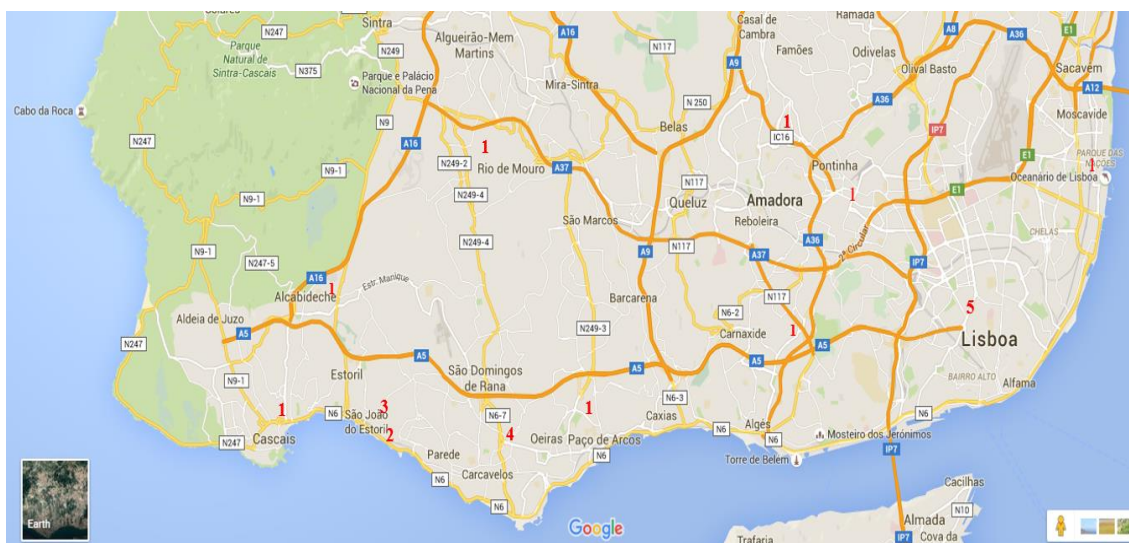


Figura 4.4.1.1.1: Distribuição das *skateshops* existentes na área geográfica de grande Lisboa

Fonte: Adaptado de *Google Maps* – Lisboa

Legenda da Figura 4.4.1.1.1:

1: Ericeira Surf & Skateshop;

2: *POP skateshop*;

3: *Twin Tail skateshop*;

4: *Bana skateshop*;

5: *Lobo Ska – Longboard skateshop*.

Através da figura 4.4.1.1.1. podemos concluir que a *Ericeira surf & skate shop* é a entidade ou marca que vinca a maior presença de lojas no tecido geográfico de Lisboa. Contudo, o seu maior foco é sob o surf e não tanto sob o *skate*, algo vai ao encontro do que foi dito pelo primeiro informante “apesar do seu poder financeiro e expansão geográfica apresentar vantagem não a dinamiza pela ausência de colaboradores internos que conheçam e estabeleçam um maior vínculo com o *skate*”. Noutra vertente conclusiva, podemos observar que, expeto a *Lobo Ska – Longboard skateboards* que se insere na baixa Pombalina e cujo foco é outro segmento de mercado: *longboards*, a maioria das lojas encontram-se localizadas ao longo da linha de Cascais.

Posto isto, a GS tem a oportunidade de ser tornar no único local de compra de material especializado localizado na baixa Pombalina. Aspeto, este, que promove o alcance de um nível superior de vendas.

4.4.1.2. Segmentação de Mercado

Embora a GS tenha a ‘sede’ de se localizar no coração de Lisboa, esta, sob o intuito de satisfazer o maior número de praticantes e amantes deste «estilo de vida», apresenta aliado à sua gama de produtos três de segmentos de mercado aos quais sonha vir a satisfazer em sua plenitude por toda a área geográfica de Lisboa, estando o sexo masculino como figura de destaque. Deste modo os segmentos de mercado são:

○ Segmento «Radical»:

- Idades compreendidas entre os 10 e os 28 anos;

- Direcionado para o praticante regular que procura sentir a adrenalina, o risco e a resposta positiva do material face ao nível de manobras desejado, e que ambiciona inovar e evoluir o seu desempenho progressivamente;

- Endereçado à prática citadina e *skateparks*;

- Gama adequada: *Street-Flow* e *Street-Iris-Flow*

○ Segmento «Clássico»:

- Idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos;
- Ajustado ao praticante coloca a criatividade à frente do desempenho, o *feeling* à frente da técnica, o arcaico à frente do contemporâneo. Dirigido ao praticante que procura a exclusividade e o intemporal;
- Adequado tanto à prática citadina como de *skatepark*;
- Gama apropriada: *old-school*;

○ Segmento «Casual»:

- Idades compreendidas entre os 14 e os 50 anos;
- Orientado tanto para o amante como o praticante da modalidade que procura especialmente transportar-se, relaxar, passear ou mesmo passar um bom momento de lazer;
- Oportuno para o lugar que mais se coaduna com o gosto do utilizador;
- Gama acertada: *Street-cruiser* e *Penny-style*

Em termos de janelas de oportunidade no mercado, este, derivado da sua estrutura funcional consolidada e da existência de um robusto leque de marcas promovidas pelo papel ativo das distribuidoras e lojas de skate, faz com que as oportunidades de negócios não sejam perceptíveis num primeiro olhar. Porém, existe a falta, principalmente nas marcas nacionais, de maior dinamismo e ativismo sobre a construção de uma identidade singular e distinta face às marcas internacionais.

4.4.2. Plano de Marketing

O crescente dinamismo do papel da inovação na sustentabilidade dos negócios e na movimentação de opiniões e vontades dos clientes é considerado, atualmente, crucial à manutenção e evolução das organizações no tempo. Deste modo, a existência de planos de marketing ativos e adaptáveis aos ritmos do mercado é fundamental.

Segundo o IAPMEI, os planos de marketing são a ferramenta que permite a operacionalização da estratégia de marketing das empresas cuja composição reside nas políticas de produto, preço, comunicação e distribuição.

4.4.2.1. Política de Produto

A composição tradicional das tábuas de *skate* é assente em sete fibras de madeira – *hard maple* – que consoante as preferências do produtor ou da marca podem variar entre as seguintes medidas de espessura: 1.04 mm; 1.14 mm; 1.27; 1.47 mm; 1.59 mm ou 1.90 mm. Porém, é recomendável que a conjugação entre estas não ultrapasse os 10 ou 11 mm. Abaixo, na figura 4.4.2.1.1. é possível constatar a compostura de uma tábua de *skate* e o leque de combinações (espessuras) que é possível realizar.

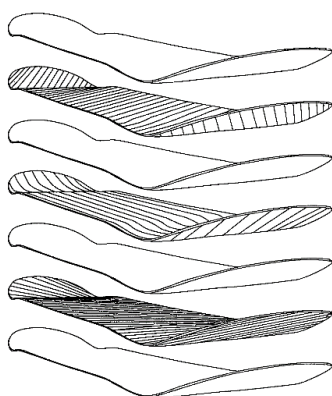


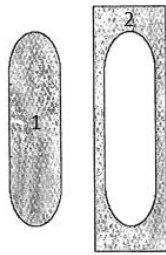
Figura 4.4.2.1.1: composição de uma tábua de *skate* tradicional

Fonte: Adaptado de Scott Burweel – *Google Patents* (2009)

Na realidade da GS, as tábuas, dentro da composição de sete fibras, apresentam uma natureza híbrida resultante da combinação entre a *Hard maple* e a Cortiça. Esta agregação visa interligar dureza, resistência e capacidade de ressaltar (*pop* no mundo *skate*) da *hard maple* com a leveza, elasticidade e capacidade compressível da cortiça.

Para os *skaters* a relação peso/resistência presente nas tábuas de *skate* é uma variável de enorme importância para alcance de níveis de *performance* superiores. Ou seja, quanto mais leve e resistente for uma tábua de *skate* maior é facilidade em retirar o *skate* do chão e maior é o nível confiança na execução de certas manobras. Segundo a Amorim, mais de 50% do volume da cortiça é ar e esta pesa cerca de 0.16 gramas por centímetro cúbico. Nesta ótica, estando a leveza assegurada, a Gradual procura encaixilhar a cortiça na *hard maple* de modo que a resistência seja igualmente assegurada. Através da figura 4.4.2.1.2. é

possível observar o modo como a GS pretende proceder para garantir tanto a leveza como a resistência.



Legenda da Figura 4.4.2.1.2:

- 1: Fibra de cortiça
- 2: Fibra de *Hard Maple* à qual é incrementada a cortiça
- 3: Fibra de *Hard Maple* colocada sobre o incremento

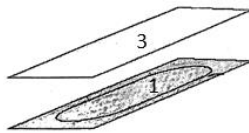
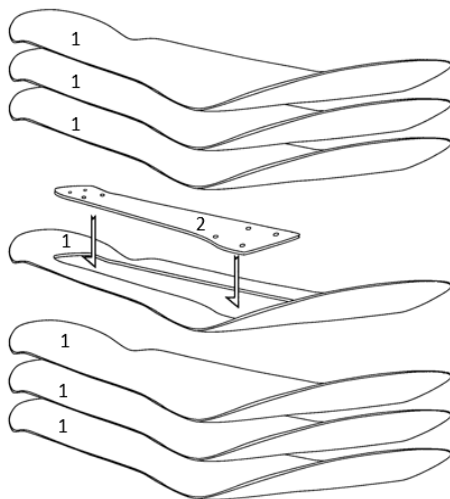


Figura 4.4.2.1.2: Processo de incrementação da cortiça

Fonte: Adaptado de Timothy Piumarta – *Google patents* (2009)

Após a finalização deste processo de incrementação da cortiça, o resultado final, exposto na figura 4.4.2.1.3., comparativamente à composição tradicional demonstrada na figura

4.4.2.1.1. não apresentará uma transposição total aos preceitos inerentes à construção das tábuas de *skate*.



Legenda da Figura 4.4.2.1.3:

- 1: Fibras *Hard Maple*
- 2: Fibra de Cortiça

Figura 4.4.2.1.3: Resultado final das tábuas da *Gradual Skateboards*

Fonte: Adaptado de Scott Burweel – *Google patents* (2009)

No que toca ao *design* das tábuas, a GS, além de apresentar *designs* dentro das linhas tradicionais mais recorrentes, procura no progredir do tempo registar a existência de várias dimensões, curvaturas e formatos, utilizando moldes totalmente próprios. Ambiciona também edições gráficas para diferentes períodos temporais estando em especial foco o *design* gráfico direcionada para a arte abstrata e para os jogos cromáticos.

Em primeira fase, a GS procura incidir a sua produção em cinco modelos - *street*, *old-school*, *cruiser*, *penny* e ergonómico - aos quais deseja expandir a linha individualizada dos modelos. A figura 4.4.2.1.4. expõe um exemplo dos *designs* iniciais que a GS procura produzir e comercializar:



Figura 4.4.2.1.4: exemplo de *designs* que a GS visa produzir

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao *design* da gama ergonómica, tendo em conta que esta depende do gosto absoluto do cliente não é possível determinar ao certo o *design* pretendido. Contudo, através da figura seguinte 4.4.2.1.5. é permitido observar o conjunto de *designs* que a GS oferece e aos quais o cliente pode ajustar o seu gosto mais peculiar.



Figura 4.4.2.1.5: exemplo de vários *designs* disponíveis na gama Ergonómica

Fonte: Adaptado de Common Folk Collective.

De modo a transformar a compra em um momento exclusivo e diferenciado, a GS pretende oferecer um saco de pano conjuntamente com a tábua adquirida. Este detalhe relativo à ‘embalagem’ permite o revestimento da tábua, um transporte cómodo e invulgar, e a publicidade à própria marca.

A GS como marca tem o desejo de incutir nos praticantes e utilizadores um sentimento de exclusividade, alternatividade, juventude e contemporaneidade, aliado a uma produção rigorosa e de qualidade sob um serviço atento, próximo e profissional face às necessidades dos clientes.

Relativamente às quantidades que a GS irá produzir, considerando um período temporal compreendido entre 2016 e 2019, cerca de 2 611 tábuas em 2016, 3 264 em 2017, 3 916 em 2018 e 4 830 em 2019. Este conjunto de valores correspondentes às unidades de produção foram deduzidos da serie de objetivos da GS face às quotas de mercado pretendidas e ao volume total de tábuas vendidas no mercado nacional.

4.4.2.2. Política de Preço

O preço é um aspeto que se estende para além dos custos inerentes aos processos e à conceção do produto-final. O preço reflete um conceito e associativos que um cliente tem e procura ter em relação ao mesmo.

No caso da GS irão existir diferentes preços consoante os diferentes produtos-finais e os diferentes processos produtivos que estes exijam. Por exemplo, na ocorrência de um serviço ergonómico, ou seja, ser o próprio cliente a solicitar a produção de um modelo ajustado ao seu gosto o preço inerente ao produto-final será mais elevado comparativamente a um modelo-padrão. No quadro 4.4.2.2.1. é disponível o conjunto de preços que GS procurar praticar para cada gama ou *design* a comercializar.

Quadro 4.4.2.2.1: Preços para as diversas gamas de produto

Gama/ <i>Design</i> /Modelo	Preços
<i>Street-Flow</i>	€ 30
<i>Street-Iris-Flow</i>	€ 40
<i>Old-School</i>	€ 50
<i>Street-cruiser</i>	€ 55
<i>Penny-Style</i>	€ 45
Ergonómico	€ 80

Fonte: Elaboração própria

A GS no que toca ao nível de preços procura praticar um padrão acessível e ajustado à realidade manifestada pelos concorrentes, que por sua vez corresponde, para o modelo *Street* em geral, a 40 € - 45 €. Por outro lado, os níveis de preços não estão descabidos face aos níveis de rendimentos ou classe social à qual os *skaters* se inserem.

Relativamente ao desenho da estratégia de preços, esta será desenhada consoante os modelos dos produtos que são solicitados e vendidos. Ou seja, para uma tábua com um *design*-padrão, neste caso o modelo *street*, a estratégia de preço será a penetração para provocar a experimentação e conhecimento da qualidade dos produtos, comparativamente

aos restantes modelos que apresentam *designs* incomuns ou personalizados cuja estratégia se assentará na desnatação.

A razão pela qual as estratégias de preço são dispostas deste modo recai sobretudo no facto dos modelos vendidos pelas marcas já instaladas direcionarem-se para o modelo mais *standard (street)*. Deste modo, sendo GS uma marca desconhecida existem maiores possibilidades desta estabelecer as suas vendas.

Associando o preço de venda ao público (pvp) com custos de produção suportados pela GS, podemos verificar que para cada gama de tábuas existem custos produção similares e distintos. Ou seja, para a gama *Street-Flow* o custo unitário é de 9.35€, para as gamas *Street-Iris-Flow* e *Old-School* 11.45€, para as gamas *Street-Cruiser* e *Penny-Style* é 13.48€. e para a gama Ergonómica, calculado através da média de custos das quatro gamas anteriores, é de 12.30€.

4.4.2.3. Política de Distribuição

Embora o desejo de marcar presença em diversos locais de compra (*skateshops*) seja nítido, a GS em primeira fase irá estar assente na modalidade de venda direta. Para tal, utilizará um balcão de venda na própria instalação/oficina e o *website* próprio.

No que toca à primeira modalidade, o momento de compra ou venda possibilitará ao cliente a observação de todo o ambiente de fabrico e conceção dos produtos de modo a contribuir para uma maior aproximação entre a empresa e o cliente.

Relativamente ao *website*, este terá o importante papel de satisfazer as necessidades dos clientes que, por condições geográficas, não conseguem dirigir-se ao balcão de venda. Por outro, permitirá a expansão das vendas para outras zonas do país ou mesmo para o estrangeiro, opção que será considerada após uma certa consolidação interna e nível de vendas alcançado. Em termos funcionais, o *website* possibilitará aos clientes realizarem reservas, obterem informações quanto as características das tábuas em stock e requisitarem o fabrico de tábuas ao seus gostos.

A GS apresenta, inicialmente, estas políticas de distribuição para conseguir uma maior taxa de retenção de custos visto que o montante que seria pago pelos serviços de distribuição de uma *skateshop* ou distribuidora fica retido e ‘transfigura-se’ em lucro.

Contudo, consoante a evolução do volume de negócios e eficiência dos canais de distribuição atuais, a GS ambiciona recorrer a serviços de distribuição externos para expandir a sua presença para outras zonas geográficas.

4.4.2.4. Política de Comunicação

A GS procura vincar a sua presença através de uma forte política de comunicação que transpareça ativamente a positiva correlação entre a arte e processos artísticos com a realidade do *skate*, transfigurando o *skate* em elemento de manifestação artística.

Nesta ótica, toda a divulgação da marca, de modo a ir ao encontro da sua filosofia, irá assentar-se em duas dimensões: tangíveis e intangível.

No que toca à primeira, a GS irá promover a venda de *t-shirts* e sacos de panos, a distribuição de autocolantes, a realização de exposições/eventos que combinem a arte e o *skate*, a promoção de vídeos próprios, e a constituição de equipa de praticantes-representantes da marca. Esta última medida só será materializada assim que a estrutura funcional e de vendas conseguir assegurar toda a viabilidade do negócio.

Relativamente ao universo intangível, toda a divulgação e promoção da marca será manifestada através do próprio *website*, *Blog*/portefólio com os trabalhos artísticos e coleções desenvolvidas e em desenvolvimento, e redes sociais.

4.5. Análise ao ambiente Interno

A análise ao ambiente interno apresenta implicação específica e imediata na administração de uma organização, constituindo um papel fulcral na determinação de estratégias que visam harmonizar as várias dimensões operacionais existentes. Esta tem como propósito central colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa em relação à sua atual posição no mercado, abrir as perspetivas em relação a outras empresas do setor e examinar vários aspetos – organizacionais, recursos humanos, marketing, físicos ou de produção, financeiros e tecnológicos.

Para tal, esta análise debruça-se sobre dois modelos de análise: análise SWOT e VRIO

4.5.1. Análise SWOT

A análise SWOT, sendo uma técnica creditada por Albert Humphrey nas décadas de 60-70, tem como finalidade, assente na divisão entre o ambiente interno (momento atual) e externo (previsão de futuro), permitir a formulação de estratégias de negócios que visem otimizar o desempenho no mercado.

Segundo princípios lógicos, uma empresa deve potenciar os seus pontos fortes e readaptar as suas fraquezas para que todas as oportunidades sejam materializadas em sucessos e para que exista uma maior preparação na ocorrência de ameaças.

Relativamente à GS, a análise SWOT é a seguinte:

Quadro 4.5.1.1: Análise SWOT

<p><i>Strengths</i> (forças)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Foco exclusivo na dinamização da marca; ○ Incremento da cortiça como elemento inovador; ○ Cadeia de produção própria; ○ Possibilidade de serviço ergonómico; ○ Diversidade na gama de produtos oferecidos; ○ Canal de distribuição próprio: instalação e <i>website</i> da empresa/marca; ○ Serviço pós-venda disponível para eventuais encomendas, reclamações e sugestões; ○ Colaboradores praticantes da modalidade e conhecedores do mercado nacional;
<p><i>Weakness</i> (fraquezas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preços competitivos e relativamente homogéneos no mercado; ○ Entrada posterior no mercado – inexistência de reconhecimento sobre a marca; ○ Necessidade de investimento considerável para equipamentos, materiais e instalação; ○ As fibras de madeiras serem de origem americana – maior tempo e custo de transporte; ○ Inexistência de equipa de <i>skaters</i> que represente e divulgue a marca; ○ Pouca diversidade de fornecedores, sobretudo no que toca às fibras de madeira <i>Hard-maple</i>;
<p><i>Opportunities</i> (oportunidades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crescimento do número de praticantes e <i>skateparks</i>; ○ Existência de poucas marcas nacionais; ○ Inexistência de marcas que utilizem a cortiça neste segmento de mercado; ○ Inexistência de <i>skateshops</i> na baixa de Lisboa; ○ Transformação do <i>skate</i> em modalidade Olímpica; ○ Crescente aderência social para projetos que envolvam a

	exploração da cortiça; <ul style="list-style-type: none"> ○ Pioneirismo na utilização de cortiça em tábuas de <i>skate</i>; ○ Cortiça vista no estrangeiro como matéria-prima rara, de ‘luxo’; ○ Crescimento do incentivo governamental ao empreendedorismo jovem; ○ Existência da <i>SKAPE</i> – organização sem fins lucrativos que apoia o <i>skate</i> em Lisboa
<i>Threats</i> (ameaças)	<ul style="list-style-type: none"> ○ A concorrência já apresenta conhecimento do mercado; ○ Cultura Portuguesa é sensivelmente avessa ao aparecimento de produtos inovadores; ○ Situação económico-financeira que marca a atualidade; ○ Risco de entrada de novos concorrentes; ○ Baixa fidelização dos <i>skaters</i> às marcas;

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2. Análise VRIO

Este modelo, desenvolvido por Barney em 1997, tem, em sua essência, a visão de colocar os recursos internos da organização como potencializadores de vantagem competitiva sustentável, integrando a existência de dois modelos teóricos: perspectiva de posicionamento e visão baseada nos recursos.

Em termos práticos, esta análise representa 4 questões sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo:

- 1- Valor: o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa?
- 2- Raridade: o recurso é controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
- 3- Imitabilidade: as empresas sem esse recurso enfrentam custos para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- 4- Organização: a empresa encontra-se organizada para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e dispendioso de imitar?

Relacionando este modelo de análise com a realidade da GS temos:

Quadro 4.5.2.1: Análise VRIO

Análise VRIO	Aspetos relativos à GS
Valor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diversa gama de produtos com diversos formatos, medidas e gráficos; ○ Serviço de venda e pós-venda atencioso às necessidades e preferências dos clientes de forma criar uma relação de proximidade; ○ Existência de promoções, sorteios e campanhas; ○ Possibilidade de serviço ergonómico.
Raridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento da cortiça: característica única e inovadora; ○ Produção totalmente própria com posto de venda próprio; ○ Existência de <i>website</i> próprio contendo todas as funcionalidades associadas ao produto e serviço de venda; ○ Diferentes preços para cada gama de produtos; ○ Possibilidade do clientes assistir ao processo de fabrico em tempo real.
Imitabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ○ É dispendioso no sentido que os concorrentes ao recorrerem a serviços <i>outsourcing</i> para obterem as suas tábuas, não possuindo uma linha de produção própria, não conseguem, para além de incrementar a cortiça nas tábuas, proporcionar em tempo útil um serviço ajustado às solicitações e preferências dos concorrentes. Por outro lado, a utilização maioritária das <i>skateshops</i> como canais de distribuição abre um espaçamento na possibilidade de obtenção de uma relação mais próxima e personalizada entre a marca e os seus clientes, levando a uma fidelização.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toda a organização, inserida sob uma natureza estrutural de pequena dimensão, é sustentada por uma cultura direcionada à partilha transversal de conhecimentos e informações em relação ao estado corrente de todos os seus recursos – financeiros, físicos e humanos. Isto possibilita uma maior convergência nas diversas ações internas que, para além de colocar a organização a par do ritmo de mercado, promove um vínculo de qualidade superior nos produtos e em todos os serviços de apoio associados.

Fonte: Elaboração própria

Realizando um sumário da análise VRIO podemos concluir que a Gradual, através de uma proposta de valor assente em competências diferenciadoras e, de certa forma, dispendiosas aos *players* concorrentes, e interligando-as à sua metodologia organizacional consciente e ativa, apresenta condições para incorrer em vantagem competitiva sustentável.

4.6. Estratégia da Empresa

A GS tem como visão fabricar e comercializar produtos que promovam uma *performance* superior a todos os utilizadores, assente numa imagem de qualidade, exclusividade e de crescimento constante.

Em sua missão a GS pretende implementar dinamismo no mercado nacional de *skate*, através de um processo de inovação contínua, profissionalismo e de trabalho em equipa, garantindo a criação de valor e maximização da satisfação dos clientes.

No que toca aos valores que sustentam a filosofia organizacional da GS, temos:

- Transparência em todas as informações divulgadas aos clientes, fornecedores e colaboradores;
- Responsabilidade para com todos os parceiros comerciais, clientes e ambiente;
- Autenticidade na qualidade dos produtos e nas relações com o mercado;
- Integridade nas operações inerentes à cadeia de valor e nas questões de âmbito ético.
- Pró-atividade na obtenção de soluções para eventuais problemas;
- Sustentabilidade na natureza económica, financeira, comercial e ambiental.

Relativamente ao conjunto de objetivos que sustentam e vinculam a essência da visão e missão organizacional, a GS perspetiva no decorrer das suas operações:

- Alcançar 20% da quota de mercado em 2016, 25% em 2017, 30% em 2018 e 37% em 2019;
- Atingir 400 clientes em 2016, 500 em 2017, 600 em 2018 e 740 em 2019;
- Produzir 4 coleções gráficas com 5 impressões diferentes todos os anos;
- Alcançar 6 moldes diferentes para a prensagem até 2019;
- Expandir os pontos de venda a partir do segundo semestre do segundo ano de atividade;

Considerando que a GS é uma marca totalmente desconhecida no mercado e que a natureza dos portugueses é, de certa forma, renitente à experimentação de novos produtos, a GS tem como estratégia inicial fabricar um número limitado – 5 a 15 tábuas – e distribuir

gratuitamente as mesmas por praticantes conhecidos e experientes em locais onde a presença de *skaters* é volumosa. Nesta ação, a informação relativa à presença da cortiça nas tábuas só será relevada após a experimentação do *skater* e exposição do seu *feedback* quanto à consistência ou resistência da tábua. Isto, para não influenciar a opinião do utilizador presente no teste e para surpreender o mesmo, em casos onde a *performance* do material vá ao encontro ou supere as expectativas.

Em paralelo, a GS tem em plano a realização de um vídeo promocional que exponha todo o conceito e filosofia da marca, estando este assente num carácter totalmente conceptual, cinematográfico e deslocado das linhas tradicionais de modo a provocar no público-alvo um sentimento de diferenciação e curiosidade em relação à marca. Neste sentido, e como forma de tornar o vídeo e a própria existência da marca visível no mercado, o contributo da revista nacional de *skate*, cujo diretor posiciona-se a favor do surgimento de marcas nacionais, desempenhará um papel-chave na divulgação inicial.

Além destes movimentos estratégicos iniciais, a GS tem em mente acompanhar as tendências nacionais e globais do mundo *skate*, realizar edições ou coleções com outras marcas nacionais ou com artistas convidados, promover sorteios mensais, concretizar *workshops* no interior das instalações da empresa e patrocinar eventos ou campeonatos.

Realizando uma analogia às estratégias genéricas de Michael Porter que promovem a obtenção de vantagem competitiva, a GS procura incidir o desenvolvimento dos seus produtos, serviços e políticas de marketing, em geral, sob uma visão estratégica assente na diferenciação.

Como forma de concluir o conjunto de estratégias que a GS procura adotar para reter o maior número de clientes e alcançar níveis de venda superiores à concorrência, foi elaborada a matriz *TWOS*, que segundo Martins (2010, pp. 62) “ilustra como as oportunidades e ameaças externas enfrentadas pela empresa podem ser conciliadas com as suas fraquezas e forças internas dando origem a quatro estratégias possíveis”, a partir da análise *SWOT* realizado no ponto 4.5.1.

Quadro 4.6.1: Matriz TWOS

<p>Fatores Internos</p> <p>Fatores Externos</p>	<p>Forças (S)</p>	<p>Fraquezas (W)</p>
<p>Oportunidades (O)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Extensão da cadeia de produção para dar uma maior resposta ao crescimento do nº de praticantes; ○ Expandir os canais de distribuição através de novas parcerias; ○ Internacionalizar as vendas; ○ Criar na própria instalação um espaço onde os clientes possam entrar, ver/comprar o material e passar um bom momento na companhia de um vídeo ou documentário; ○ Aumentar o número de moldes para que o serviço ergonómico tenham mais amplitude e diversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recorrer a programas ou subsídios governamentais como forma de financiar o investimento inicial; ○ Constituir uma equipa e <i>skaters</i>-representantes para aumentar a visibilidade da marca no mercado; ○ Participação em campeonatos de <i>skate</i> e realização de eventos próprios para aumentar a notoriedade da marca; ○ Realizar parcerias com marcas nacionais e com a SKAPE; ○ Diversificar os fornecedores para diminuir a dependência, riscos relativos aos tempos de entregas, e o poder negocial dos mesmos; ○ Constituir uma gama de tábuas ‘económica’ com preços abaixo da média de mercado.
<p>Ameaças (T)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Expandir as funções relativas ao serviço pós-venda para garantir a crescente satisfação do cliente; ○ Criar programas de fidelização: descontos, companhas/sorteios e cartões de cliente; ○ Criação de um catálogo com diferentes modelos realizados e de possível realização 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Distribuir o material entre vários <i>skaters</i> que se enquadrem em diferentes estilos ou práticas de <i>skate</i> para comprovar a adaptabilidade do material e para diminuir a renitência existente face à inovação; ○ Constituir uma gama de tábuas ‘económica’ com preços abaixo da média de mercado.

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

4.7. Plano de Organização e de Recursos Humanos

Sendo os Recursos Humanos o veículo que promove a movimentação, agregação e a organização das diversas áreas ou departamentos que estruturam o negócio e possibilitam o sucesso, é fundamental que o seu recrutamento seja direcionado para o conjunto de exigências que o ramo de atividade apresenta.

Neste sentido, a GS tem como política de recrutamento a contratação de colaborador para área do *design* para conjugar forças com os seus sócios e para garantir a presença constante sobre o estudo e desenvolvimento de novos *designs* e novas coleções para o conjunto de produtos da empresa. A restante política de recrutamento irá depender da eventualidade de níveis de crescimento acentuados em cenários futuros e com estes surjam necessidades operacionais acrescentadas. Deste modo, todo o funcionamento inicial estará sobre o comando do balanço de ações entre os seus três sócios e um colaborador.

No que diz respeito à disposição organizacional das diversas áreas – gestão e administração geral e colaboradores (próprios sócios) o negócio irá apresentar uma estrutura linear sob um nível horizontal. A disposição encontra-se organizada deste modo devido ao facto da força laboral ser reduzida levando a que todos, mesmo inseridos primeiramente em focos distintos, acabem por se interrelacionar e combinar forças em atividades idênticas e conjuntas.

A GS apresenta esta estrutura organizacional pois face à natureza das operações necessárias para dar resposta à dimensão e dinâmica da procura do mercado, sobretudo o português, torna-se não rentável a constituição de uma equipa de trabalho mais extensa. Deste modo, e com intuito de harmonizar as relações internas, é ambicionado a existência de cooperação integrada e de comunicação ativa como veículos à promoção de maior flexibilização entre as tarefas individualizadas com a natureza dos próprios recursos. Isto possibilitará à constante realocação das forças internas face à constância das exigências e inovações que se manifestam em todo o ambiente envolvente à organização.

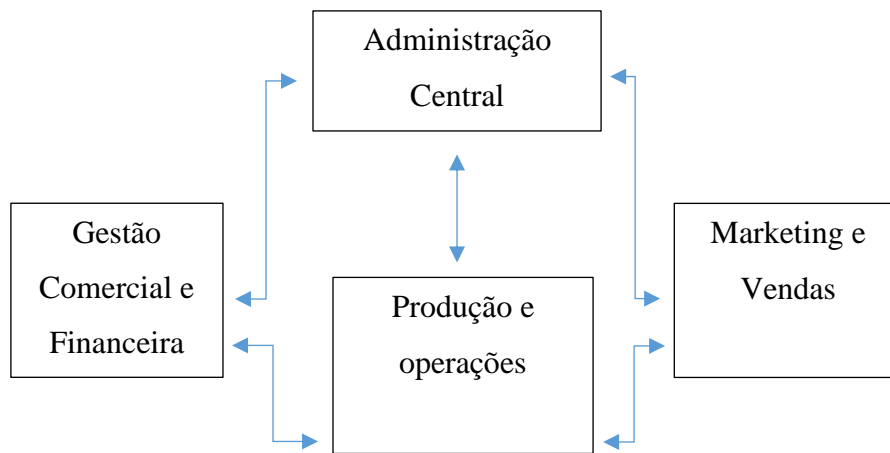


Figura 4.7.1: Organograma da GS

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que a formação académica dos sócios e seus respetivos conhecimentos se distanciam da natureza jurídico-legal, na fase de implementação, registo, regulamentação e para o surgimento de imprevistos burocráticos futuros, será solicitado a prestação de serviço externo a um especialista nesta área.

Os sócios, em contrapartida, apresentam formações académicas nas áreas de economia, pintura e cinema. Esta divergência de formações transfigura-se num aspeto positivo pois é possível agrupar estes nas áreas que sustentam as operações internas da empresa. O sócio com formação em economia ficará, como referido anteriormente, encarregue pelas ações de natureza financeira e comercial ao mesmo tempo que combina esforços com restantes sócios a nível da promoção e marketing e processos produtivos. Para além destas características literárias, os sócios são praticantes da modalidade há mais de uma década o que promove aquisição do *know-how* para a conceção de tábuas que conjuguem os melhores materiais e processos produtivos, ajustados ao nível de investimento, e para um melhor reconhecimento das transformações que se desenrolam dia para dia na realidade do *skate*. Importante frisar que um dos sócios já registou presença em campeonatos internacionais e constitui um forte leque de contatos resultante das inúmeras viagens que realizou tanto por vários países Europeus como Americanos. Outro aspeto relevante, surgido do ano corrente, advém do fato de dois dos sócios terem sido nomeados pela ‘*Surge Magazine*’ para a categoria de ‘*skater do ano*’ à qual um dos sócios marcou presença nos 6 finalistas em termos de *ranking* nacional.

A GS acredita que quando os dois hemisférios de inteligência – racional e emocional – derivados da simbiose das habilitações literárias com a longa e ativa paixão pela modalidade se encontram, a agregação dos objetivos coletivos é mais facilmente alcançada promovendo, deste modo, um maior sucesso e crescimento da organização no percorrer do tempo.

Em último aspeto, como foi referido no início, na eventualidade de níveis de crescimento acentuados imporem a necessidade de execução de uma política de recrutamento, a GS procurará, sobretudo, indivíduos que se insiram nas áreas de marketing para dar continuidade à retenção e obtenção de clientes, e no âmbito das operações produtivas para manter os níveis de produção ajustados ao nível de procura e pedidos dos clientes. Em termos dos perfis a recrutar são esperadas as seguintes características:

- Marketing:

- Idade compreendida entre os 21 e os 40;
- Formação na área e com um ano e meio de experiência profissional;
- Conhecimento de *design*;
- Domínio em línguas estrangeiras, sobretudo Inglês;
- Gosto pelas diversas realidades artísticas e culturais;
- Excelente pensamento crítico e livre (“out-of-the-box”);
- Conhecimentos sobre as tendências atuais;
- Forte capacidade de se posicionar na visão do cliente;
- Boa capacidade de escutar e de discutir diferentes ideias;

- Operacional (Produção):

- Idade compreendida entre os 23 e os 50;
- Formação na área de carpintaria;
- Boa precisão no corte e brio em todos os acabamentos;
- Bom conhecimento de materiais e tratamento de madeiras;
- Apresente iniciativa de comunicação e pró-atividade;

Para além das características específicas e diferenciadas que cada área de atividade abrange em sua natureza, são procurados indivíduos que fazem ou já fizeram parte desta modalidade. Isto, com o intuito de promover a presença do lado mais emocional no desempenho de todas as suas funções, de forma que exista sempre um sentimento de associação e uma contínua paixão pela divulgação, dinamização e crescimento da cultura de *skate* como um todo.

4.8. Plano de Operações

O plano de operações é uma ferramenta que os promotores ou responsáveis por uma organização utilizam como meio de orientação ao conjunto de passos que visam seguir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para Ferreira et al (2010: pp. 341) “é na parte correspondente ao plano de operações que o empreendedor descreve como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços”.

Neste sentido, e como forma de organizar o conjunto de etapas, o plano de operações é apoiado pela existência da cadeia de valores. A cadeia de valores é modelo de análise realizado ao conjunto de atividades específicas às quais as empresas se dedicam para a criação de valor e vantagem competitiva.

Relativamente à GS, a cadeia de valor procura estudar as atividades primárias, que incluem os serviços logísticos, as operações produtivas e *marketing*, e as atividades secundárias que correspondem às infraestruturas, materiais necessários e recursos humanos. Neste sentido, podemos observar a seguinte composição:

Quadro 4.8.1: Cadeia de Valor

Atividades primárias	Componentes
Cadeia de Fornecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recebimentos dos materiais por parte dos fornecedores; ○ Armazenamento e <i>stock</i> dos materiais
Operações produtivas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organização dos materiais e equipamentos necessários; ○ Conceção do produto;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conceção do <i>design</i> gráfico do produto; ○ Armazenamento e <i>stock</i> dos produtos-finais; ○ Atualização do website
Logística de saída	<ul style="list-style-type: none"> ○ Própria instalação (venda direta); ○ <i>Website</i> próprio
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Website</i> próprio e redes sociais; ○ Realização de vídeos promocionais; ○ Eventos; ○ Parcerias com outras marcas para certas coleções; ○ Promoções e sorteios; ○ Sacos de Pano, t-shirts e autocolantes; ○ Estratégia com enfoque na distribuição; ○ Presença nas revistas nacionais de <i>skate</i>
Serviço pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> ○ Período de garantia (mínimo – uma semana); ○ Linha/<i>email</i> de pedidos, sugestões e reclamações; ○ Programas de fidelização
Atividades Secundárias	Componentes
Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Própria Instalação
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sócios e colaborador(es); ○ Serviços externos de Serigrafia.
Investigação e Desenvolvimento (I&D)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudo contínuo sobre a natureza dos materiais; ○ Processos de fabrico – novos moldes, novas linhas de produto; ○ Estudos de mercado regulares

Fonte: Elaboração própria

Seguindo a ordem da cadeia de valor descrita, para que os materiais cheguem à empresa é essencial a parceria com uma rede de distribuição que efetue o transporte de mercadorias tanto em território nacional como internacional. Isto, porque os materiais necessários

Hard-maple, cortiça, resina, cola, vernizes, tintas, moldes e equipamentos de carpintaria – estarão assentes num *mix* entre fornecedores nacionais e internacionais.

No caso das fibras de madeira *Hard-maple*, tendo em conta a inexistência de empresas nacionais que ofereçam as condições necessárias¹⁶, existirá o recorro à *Marwood Veener*, fornecedor Americano especializado em fibras para *skate*. Considerando o distanciamento geográfico face ao fornecedor, o serviço de transporte, realizado por via marítima, é estimado em cerca de 2 a 3 semanas. Tornando-se, deste modo, crucial a otimização entre os tempos de produção e os de transporte para que exista um volume de *stocks* adaptado ao volume de vendas e encomendas dos clientes.

Relativamente às operações produtivas - preparação prévia dos materiais e conceção final das tábuas - estas serão desempenhadas pelos três sócios que conjugarão esforços com os seguintes equipamentos: prensa hidráulica, moldes e instrumentos de carpintaria – berbequins, tupias, lixadeiras de rolo, lixadora de prato e serra de fita. Em primeira fase não existirá investimento sob uma máquina de SNC pois, embora esta contribua para aceleração dos tempos de produção e para uma maior precisão no corte e acabamento das tábuas, acarreta elevados custos de aquisição.

Nesta sequência, o ciclo de produção, tempo necessário à conclusão do processo de fabrico, é estimado em 8 horas, onde 5 a 6 horas correspondem à moldagem do produto, uma hora ao trabalho de corte e acabamento e a última hora para envernizamento. Quanto à impressão do *design* gráfico, tendo em conta que a aquisição do material necessário acarreta custos elevados, esta será desempenhada por uma empresa externa especializada. Para evitar que existam tempos de espera desnecessários, o processo de moldagem será realizado no período noturno, deixando o restante trabalho para o dia seguinte. Deste modo, e como meio de otimização do tempo, serão criados dois turnos com tarefas distintas. O primeiro, período da manhã, será destinado aos trabalhos finais – desenho do shape, corte, acabamento e envernizamento - e o segundo, o período da tarde, à preparação dos materiais para um novo processo de moldagem. Não existirão percas de tempo na deslocação de materiais de turno para turno devido à presença atempada destes na empresa.

Para isto, é importante que o *stock* de matérias-primas e de produtos acabados esteja ajustado à média mensal de vendas do mercado. Deste modo, considerando os objetivos de vendas/quotas de mercado da GS e o tempo médio do transporte das matérias-primas

¹⁶ Conjunto de espessuras compreendidas entre 1.04 mm; 1.14 mm; 1.27; 1.47 mm; 1.59 mm

(*hard-maple* e cortiça) em cerca de 2 a 3 semanas, a perspectiva da empresa está assente na construção de um inventário capaz de suportar o nível de procura e vendas por um período aproximado de 25 dias.

Importante referir que o montante em *stock* pode ser constituído por várias gamas (shape, medidas, gráficos, utilidades diferentes) de tábuas. Outro motivo que conduz a GS a constituir *stock* reside no fato de existir, embora em pequena porção, praticantes que adquirem tábuas todas as semanas ou entre uma semana e um mês.

Quanto à logística de saída ou a jusante, esta será totalmente assegurada pelos serviços da GS e estará assente na própria instalação ou pelo *website* próprio – interface eletrónico de vendas e de encomendas. Existe na empresa a filosofia de não utilização de serviços de venda externos para promover uma maior aproximação e relação entre o cliente e a própria empresa. Esta unidade operacional será desempenhada por qualquer um dos sócios que procederá ao contacto por venda direta, à atualização do *website* consoante os estados de produção, *stock* e encomendas, e à própria exposição do local de fabrico caso o cliente assim se encontre interessado.

Indiretamente, esta política de distribuição constitui uma estratégia de marketing. Em paralelo, serão desempenhadas outras iniciativas, como descritas acima, para promover um maior estímulo nos clientes. Estas serão desempenhadas pelos dois sócios que apresentam formações em pintura e em cinema que combinarão as tarefas com os seguintes equipamentos: máquina de filmar e fotográfica e seus respetivos materiais, e todo o material de desenho. Quanto à divulgação feita através de t-shirts e sacos de pano, toda a impressão estará igualmente a cargo de uma empresa especializada que assegura toda a natureza do processo.

O serviço pós-venda, igualmente inserido numa natureza de marketing pois permite concluir eficientemente o processo de venda e transpor maior importância para cliente, possibilita a fidelização dos mesmos e aumentar a credibilidade e reputação da empresa junto do mercado. Para além dos aspetos descritos acima, a Gradual tem como programa de fidelização o fornecimento de uma palavra passe e respetivo utilizador, adquiridos no momento de venda, ao qual o cliente pode utilizar para aceder a um fórum de clientes onde o debate sobre as características do produto, do atendimento, da disponibilidade e classificação do nível de satisfação é possível. Todo este serviço estará em paralelo ao horário de expediente e será desempenhado por um sócio.

4.9. Plano Financeiro

O plano financeiro tem como objetivo materializar através da natureza numérica os vários pressupostos e movimentos estratégicos que a empresa toma como base à solidificação dos objetivos organizacionais.

Este plano procura expor e explicar os vários constituintes da força vendas e os seus respetivos custos, a composição dos fornecimentos e serviços externos aos quais a GS se debruça como forma de complementar as suas operações mensais, a estrutura de gastos relativa ao capital Humano que garante a contínua conceção dos produtos e serviços associados, os níveis de investimentos anuais necessários para dar resposta aos patamares de vendas previstos, as diferentes modalidades de financiamento utilizadas para assegurar o montante de investimento inicial requerido, e a exposição de vários mapas – demonstração de resultados previsional, *cash-flows*, balanço previsional – e indicadores económicos transfigurados sob a forma rácios que traduzem o conjunto de pressupostos em resultados concretos.

4.9.1. Pressupostos gerais do plano financeiro

Assente no intuito de uma melhor estruturação e entendimento das várias dimensões que compõe a natureza financeira da GS coexistiu o recorro ao documento *Excel* fornecido pelo IAPMEI destinado à elaboração de planos financeiros.

Através da tabela 4.9.1.1. é possível constatar os vários pressupostos que suportaram o desenvolvimento e a realização da conjuntura económico-financeira da GS.

Tabela 4.9.1.1: Pressupostos do plano financeiro



Gradual
Empresa: Skateboards, Lda

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
1º Ano actividade	2016		
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0	0,0	

Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	25	0,8
---	----	-----

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	23,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	3,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	3,50%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.9.2. Volume de Negócio da GS

O volume de vendas da GS foi calculado tendo por base o conjunto de objetivos estabelecidos quanto as quotas de mercado desejadas, da distribuição percentual inerente às diferentes gamas de tábuas e da venda de *t-shirts* e sacos de pano. No que toca ao segundo detalhe, a distribuição constatou a seguinte essência:

- *Street-Flow*: 35% das vendas;
- *Street-Iris-Flow*: 20% das vendas;
- *Street-cruiser*: 15% das vendas;
- *Old-School*: 15% das vendas;
- *Penny-style*: 10% das vendas;
- Ergonómico: 5% das vendas.

Expondo a realidade numérica, a tabela 4.9.2.1. reflete o impacto individual de cada gama de tábuas no total de vendas contraídas anualmente.

Tabela 4.9.2.1: Volume anual de vendas da GS

Anos	2016	2017	2018	2019
<i>Street-Flow</i>	27 416	34 274	41 126	50 725
<i>Street-Iris-Flow</i>	28 888	26 133	31 334	38 648
<i>Street-Cruiser</i>	21 541	26 929	32 314	39 855
<i>Old-School</i>	19 583	24 481	29 376	36 232
<i>Penny-Style</i>	11 750	14 689	17 626	21 739
Ergonómico	10 444	13 057	15 667	19 324
<i>T-shirts</i>	4 500	6 000	7 500	9 000
Sacos de pano	2 400	2 800	3 200	3 600
Total	118 520	148 342	178 143	219 123
Total + IVA	145 780	182 461	219 116	296 521

Fonte: Elaboração própria com adaptação dos resultados obtidos pela folha de *Excel* do IAPMEI

No que toca ao nível de preços praticados, é assumido que os preços permanecerão constantes ao longo dos quatro anos em análise manifestando, assim, uma taxa de variação de 0%.

A taxa de crescimento das vendas, por sua vez, apresentou diferentes comportamentos durante os quatro anos em estudo. Ou seja, de 2016 para 2017 cresceu 25%, de 2017 para 2018 cresceu 20%, e de 2018 para 2019 cresceu 23%.

4.9.3. Custo das Mercadorias vendidas

Para obtenção dos resultados relativos aos custos das mercadorias vendidas foi tido em consideração o custo unitário dos materiais que estão diretamente ligados à conceção de uma tábua de *skate*: madeira *hard-maple*, cortiça, cola, vernizes e impressão gráfica/serigráfica.

A tabela seguinte 4.9.3.1. expõe o conjunto de resultados contraídos e a respetiva margem bruta para cada produto em específico.

Tabela 4.9.3.1: custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		30 430	38 098	45 759	56 366
Street-Flow	68,83%	8 545	10 683	12 819	15 811
Street-Iris-Flow	71,38%	5 979	7 475	8 969	11 063
Street-cruiser	75,49%	5 280	6 600	7 920	9 769
Old-School	77,10%	4 484	5 606	6 727	8 297
Penny-Style	70,05%	3 519	4 400	5 279	6 511
Ergonómico	84,64%	1 604	2 005	2 406	2 968
T-shirts	81,33%	840	1 120	1 400	1 680
Sacos de Pano	92,58%	178	208	237	267
MERCADO EXTERNO		0	0	0	0
Produto A *		0	0	0	0
Produto B *		0	0	0	0
TOTAL CMVMC		30 430	38 098	45 759	56 366
IVA	23%	6 999	8 762	10 525	12 964
TOTAL CMVMC + IVA		37 429	46 860	56 284	69 331

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Tendo sido calculado à parte o valor percentual da margem bruta respetiva ao volume aglomerado de vendas, constatou-se que este aponta para os 134.5%. Desta ocorrência podemos concluir que neste setor de atividade existe uma grande discrepância entre os preços dos recursos produtivos necessários e os preços médios praticados pela generalidade do mercado.

4.9.4. Custo de Fornecimentos e Serviços Externos

Assumindo os valores sob uma perspetiva mensal (12 meses) e uma taxa 3 % em crescimento de ano para ano obteve-se o seguinte cenário da GS:

Tabela 4.9.4.1: Custo de Fornecimentos e Serviços externos da GS

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2016	2017	2018	2019
Nº Meses	12	12	12	12
Taxa de crescimento	0%	3,00%	6,00%	9,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	0%	100%		9 884,00	11 808,00	13 729,00	16 419,00
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	23%	100%	0%	30,00	360,00	370,80	393,05	428,42
Publicidade e propaganda	23%	80%	20%	70,00	840,00	865,20	917,11	999,65
Vigilância e segurança	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	0%	100%		16 500,00	22 500,00	25 500,00	28 250,00
Livros e documentação técnica	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório	23%	50%	50%	75,00	900,00	927,00	982,62	1 071,06
Artigos para oferta	23%	0%	100%		2 000,00	2 550,00	3 300,00	4 000,00
Energia e fluidos								
Electricidade	23%	40%	60%	200,00	2 400,00	2 472,00	2 620,32	2 856,15
Combustíveis	23%	100%		50,00	600,00	618,00	655,08	714,04
Água	6%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23%	20%	80%	600,00	7 200,00	7 416,00	7 860,96	8 568,45
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	23%	100%	0%	700,00	8 400,00	8 652,00	9 171,12	9 996,52
Comunicação	23%	60%	40%	55,00	660,00	679,80	720,59	785,44
Seguros	0%	100%		100,00	1 200,00	1 236,00	1 310,16	1 428,07
Royalties	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros serviços	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					50 944,00	60 094,80	67 160,01	75 516,80

FSE - Custos Fixos	14 478,00	14 912,34	15 807,08	17 229,72
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FSE - Custos Variáveis	36 466,00	45 182,46	51 352,93	58 287,08
-------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

TOTAL FSE	50 944,00	60 094,80	67 160,01	75 516,80
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	7 715,12	9 699,74	11 077,42	12 606,24
------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------

FSE + IVA	58 659,12	69 794,54	78 237,43	88 123,03
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Seguindo a ordem da tabela 4.9.4.1. representada acima e explicitando o conteúdo de cada rubrica considerada necessária ao desenrolar da atividade da GS, recaiu em análise os

subcontratos a instalações serigráficas que realizam a impressão nas tábuas, *t-shirts* e sacos de pano; os trabalhos especializados devido à necessidade de manutenção periódica do *website* (canal de venda *online*) da GS; a publicidade e propaganda pelo espaço publicitário inerente a uma revista da modalidade e pelo conjunto de cassetes necessárias à conceção de vídeos promocionais e conceptuais; os materiais, subdivididos em utensílios de desgaste rápido que dizem respeito sobretudo ao conjunto de elementos fundamentais à conceção de uma tábua (madeiras – *hardmaple* e cortiça, cola e vernizes) e em componentes de escritório – cruciais ao acompanhamento das atividades operacionais; os artigos para oferta – sacos de pano – que acompanham por completo o número de tábuas vendidas pois é inerente à filosofia da empresa esta ação de cariz diferenciado; o serviço de transportes de mercadorias cuja existência é fundamental para a chegada das matérias-primas, *t-shirts* e sacos de pano ao seio da empresa; a comunicação que se ajusta no apoio ao serviço pós-venda, seja por via do *website* seja por linha telefónica, prestado ao cliente final e potencial; e os seguros pelo presença de um colaborador contratado para dar apoio nas tarefas do âmbito do *design*.

Realizando uma divisão percentual entre os custos fixos e os custos variáveis do FSE podemos concluir que a percentagem obtida é 28,42% e 71,58% respetivamente. Através desta diferença, além de observarmos a predominância dos custos variáveis na estrutura de custos totais é possível constatar que a GS pode compensar ou ajustar os seus gastos consoante os seus níveis de vendas.

4.9.5. Gastos com Pessoal

A tabela 4.9.5. expõe o conjunto de gastos que a GS materializa sobre a sua força laboral – colaboradores.

Tabela 4.9.5.1: gastos com pessoal da GS

QUADRO RESUMO	2016	2017	2018	2019
Remunerações				
Órgãos Sociais	0	0	0	0
Pessoal	28 000	33 600	39 200	52 500
Encargos sobre remunerações	6 650	7 980	9 310	12 469
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	280	336	392	525
Gastos de acção social	4 133	4 237	4 364	5 727
Outros gastos com pessoal	0	0	0	0
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	39 063	46 153	53 266	71 221

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Em termos específicos, a força laboral da GS é inicialmente composta por quatro colaboradores cujas remunerações direccionam-se para áreas de administração/financeira, comercial/marketing e produção/operacional sendo o nível remuneratório crescente ao longo dos quatro anos em análise. Ou seja, 500€ em 2016, 600€ em 2017, 700 em 2018 e 750 em 2019. O patamar remuneratório apresenta o seguinte comportamento devido à necessidade de garantir que a força de vendas seja sustentável e capaz de suportar todos os gastos estruturais. Em 2019 dá-se apenas um aumento de 50€ no salário devido à contração de um novo colaborador para a categoria produção/operacional e pela necessidade da GS expandir os resultados de modo aumentar as capacidades e as garantias para o futuro.

4.9.6. Investimento em Fundo Maneio

Esta dimensão do plano financeiro faz referência às necessidades de investimento em Fundo de Maneio cuja existência, além de estar relacionada com as necessidades que uma empresa apresenta em investir em *stocks* de matérias essenciais ao processo produtivo, relaciona a conceção e recebimento de créditos a clientes. Por outro lado, expõe a necessidade de uma empresa em manter um determinado nível de tesouraria para que possa assegurar os pagamentos diários necessários.

No caso da GS, como os clientes efetuam os pagamentos no ato da compra estes influenciam diretamente as necessidades de fundo de maneo. O mesmo acontece em

relação aos fornecedores pois a GS só tem capacidade de aquisição dos recursos necessários à dinâmica do ciclo de exploração caso realize os pagamentos a pronto aos fornecedores. Isto, de certo modo, poderá estar associado à entrada recente no mercado e à não existência de parcerias prévias com outros fornecedores, que demonstrem a credibilidade da GS na solvabilidade dos seus compromissos de curto prazo.

Tabela 4.9.6.1: Investimento em Fundo de Maneio necessário da GS



Empresa: Gradual Skateboards, Lda

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio				
Reserva Segurança Tesouraria	1 315	1 315	1 315	1 315
Clientes	0	0	0	0
Inventários	2 113	2 646	3 178	3 914
Estado	0	0	0	0
*				
*				
TOTAL	3 428	3 961	4 493	5 230
Recursos Fundo Maneio				
Fornecedores	0	0	0	0
Estado	4 097	5 307	6 459	8 366
*				
TOTAL	4 097	5 307	6 459	8 366
Fundo Maneio Necessário	-668	-1 346	-1 966	-3 136
Investimento em Fundo de Maneio	-668	-678	-620	-1 170

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	4 097	5 307	6 459	8 366
SS	810,83	973,00	1 135,17	1 520,31
IRS	350,00	420,00	490,00	656,25
IVA	2 936,06	3 914,15	4 834,10	6 189,40

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Através da tabela 4.9.6.1. acima representada podemos verificar que o nível de tesouraria permaneceu positivo e constante, as NFM manifestaram-se como negativas e o Fundo de Maneio também com natureza negativa e decrescente ao longo dos quatro anos em estudo,

algo que está ligado à previsão de um aumento na disponibilidade financeira derivada da evolução da atividade económica da GS.

Desta realidade, e considerando a generalidade do sucedido, podemos concluir que a GS segundo Breia (2014) encontra-se em conforto financeiro onde a gestão de excedentes financeiros é fundamental para a rendibilidade do capital disponível. Ainda segundo o autor, as NFM negativas advêm de um ciclo de exploração favorável, com rápida rotação de inventários e recebimentos, e onde os recursos disponibilizados pelos fornecedores são superiores às necessidades do ciclo de exploração.

4.9.7. Ações de Investimento

Relativamente ao investimento necessário à GS iniciar as suas operações de modo sustentado e contínuo, este reflete uma quantia inicial de 18.478,00 €. Em termos fragmentários, deste montante inicial 14.169,00 € corresponde à aquisição das matérias-primas necessárias à conceção das tábuas e ajusta-se à rubrica ‘equipamentos biológico’, 2.934,00€ à obtenção de equipamento básico que corresponde ao conjunto de ferramentas e maquinarias essenciais ao desenrolar das atividades operacionais, 475 € à compra de equipamento administrativo e 900€ para criação do *website* de cariz comercial.

A tabela 4.9.7.1. exposta abaixo manifesta os comportamentos de investimento que a GS registou ao longo dos quatro anos em análise.

Tabela 4.9.7.1: Operações de investimento da GS

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019
Ativos Fixos tangíveis				
Equipamento Básico	2 934		150	305
Equipamento Administrativo	550	0	0	0
Equipamento biológico	0	0	0	0
Total Ativos Fixos tangíveis	3484	0	150	305
Ativos Fixos intangíveis				
Projetos de desenvolvimento	900	0	0	0
Total ativos intangíveis	900	0	0	0
Total Investimento	4384	0	150	305
IVA (23%)	801	0	0	70

Fonte: Elaboração própria com adaptação dos resultados obtidos pela folha de *Excel* do IAPMEI

Nos anos acima descritos, os únicos investimentos que a GS sentiu a necessidade em fazer foi a respeito do conjunto de ferramentas/máquinas para garantir a eficiência na produção das tábuas de *skate* e nos restantes materiais de cariz administrativo para dar suporte e acompanhamento ao desenrolar de funções.

das matérias-primas (equipamento biológico) para a produção e de algumas ferramentas/máquinas para garantir a eficiência produtiva.

No que toca ao financiamento que possibilitou materializar o investimento desejável e necessário, este encaixou-se em duas modalidades: injeção de 3.000,00€ por parte dos sócios e a obtenção de 1.500,00€ por via de subsídios governamentais ao empreendedorismo jovem

4.9.8. Demonstração de resultados previsional

A demonstração de resultados é um instrumento financeiro que auxilia no apuramento dos resultados gerados pelo negócio, calculados pela diferença entre os proveitos (vendas e prestação de serviços) e os custos (mercadorias vendidas, com pessoal e FSE) obtidos em cada exercício económico.

Além disso, a demonstração de resultados permite conhecer os diferentes resultados gerados, a natureza e peso relativo dos distintos custos na formação de resultados, analisar as variações entre os diferentes proveitos e custos, e avaliar a viabilidade e rentabilidade económica de um empreendimento.

A tabela seguinte 4.9.8.1. apresenta o conjunto de resultados obtidos para a realidade negocial da GS.

Tabela 4.9.8.1: demonstração de resultados previsional da GS (Euros)

Anos	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	118 520	148 342	178 143	219 123
CMVMC	30 430	38 098	45 759	56 366
Fornecimento e serviços externos	50944	60095	67160	75517
Gastos com pessoal	39063	46153	53266	71221
EBITDA	(1917)	3997	11958	16018
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1024	1024	1024	815
EBIT (Resultado operacional)	(2942)	2973	10904	15203
Juros e rendimentos similares obtidos	0	21	109	211
Juros e gastos similares	59	0	0	0

suportados				
Resultado antes de impostos	(3001)	2994	11013	15414
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	253	3545
Resultado Líquido do Período	(3001)	2994	8481	11869

Fonte: Elaboração própria com adaptação dos resultados obtidos pela folha de *Excel* do IAPMEI

Através dos resultados expostos na tabela 4.9.8.1. podemos verificar que os fornecimentos com serviços externos (FSE) representam a parcela de maior vinco na estrutura de custos da GS. No entanto, retirando somente o primeiro ano de atividade, a força de vendas da GS é suficientemente capaz de cobrir o conjunto de gastos estruturais existentes, promovendo, assim, um resultado operacional positivo e crescente e conseqüentemente um resultado líquido, igualmente, positivo e de tendência expansionista.

4.9.9. Cash-Flow Operacionais

Relativamente à dimensão dos *cash-flows* operacionais, que neste caso espelham o saldo entre os recebimentos e pagamentos do ciclo de exploração, a tabela seguinte 4.9.9.1. demonstra o conjunto de resultados que a GS apresentou quando à natureza dos *cash-flows* gerados.

Tabela 4.9.9.1: *Cash-flows* operacionais da GS



Empresa: Gradual Skateboards, Lda

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto				
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-2 265	2 289	8 396	11 706
Depreciações e amortizações	1 024	1 024	1 054	815
Provisões do exercício	0	0	0	0
	-1 241	3 314	9 450	12 522
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio				
Fundo de Maneio	668	678	620	1 170
CASH FLOW de Exploração	-572	3 991	10 070	13 692
Investim./Desinvest. em Capital Fixo				
Capital Fixo	-4 384	0	-150	-305
Free cash-flow	-4 956	3 991	9 920	13 387
CASH FLOW acumulado	-4 956	-965	8 956	22 342

Fonte: Adaptado IAPMEI

A realidade operacional da GS espelha a existência de *cash-flows* em crescimento ao longo os quatro anos, embora só a partir de 2017 é começam a ter uma natureza positiva. Neste sentido, após 2017 a GS inicia a sua capacidade de recorrer a meios libertados ou fundos gerados para financiar a sua atividade a curto prazo e recuperar o montante imposto no investimento inicial.

4.9.10. Balanço Previsional

O balanço previsional é um documento que resulta da interligação entre três planos: plano financeiro de curto prazo, plano de investimentos e orçamento de tesouraria, e a sua importância remete sobretudo para a possibilidade em avaliar o impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro que pode ser quantificado por via da autonomia financeira ou da solvabilidade total.

Relativamente ao balanço previsional da GS, exposto na tabela abaixo 4.9.10.1., é possível observar que o volume total do ativo apresentou tendência decrescente ao longo dos anos em análise fruto, sobretudo, da vida útil inerente à maquinaria inicialmente adquirida ser suficiente para as operacionalidades existentes em 4 quatro anos.

Do lado do passivo, excluindo a rubrica ‘Estado e Outros Entes Públicos’ que naturalmente apresenta crescimento, o capital próprio apresenta um comportamento crescente derivado do crescimento continuado dos resultados líquidos.

Tabela 4.9.10.1: Balanço previsional da GS

(Euros)

Anos	2016	2017	2018	2019
Ativo				
Ativo não corrente	3 360	2 335	1 431	921
Ativos fixos tangíveis	2 760	2 035	1 431	921
Ativos Intangíveis	600	300	0	0
Ativo corrente	3 428	7 487	20 556	35 857
Inventários	2 113	2 646	3 178	3 914
Caixa e depósitos bancários	1 315	4 841	17 378	31 942
Total Ativo	6 788	9 822	21 987	36 777
Capital Próprio				

Capital Realizado	3 000	3 000	3 000	3 000
Reservas	0	(2 983)	12	8 949
Outras variações no capital próprio	1 500	1 500	1 500	1 500
Resultado líquido do Período	(2983)	2 994	8 483	11 871
Total do Capital próprio	1 517	4 512	12 994	24 866
Passivo				
Passivo não corrente	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0
Passivo corrente	5 271	5 311	8 993	11 912
Estado e Outros Entes Públicos	4 097	5 311	8 993	11 912
Total Passivo	5 271	5 311	8 993	11 912
Total Passivo + Capitais Próprios	6 788	9 822	21 987	36 778

Fonte: Elaboração própria com adaptação dos resultados obtidos pela folha de *Excel* do IAPMEI

4.9.11. Principais Indicadores de Atividade

Os principais indicadores de atividade, calculados através de rácios, apontam para cinco diferentes dimensões de estudo: Indicadores Económicos, indicadores económico-financeiros, indicadores financeiros, indicadores de liquidez e indicadores de risco de negócio.

Tabela 4.9.11.1: principais indicadores de atividade da GS



Gradual
Empresa: Skateboards, Lda

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		25%	20%	23%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	-3%	2%	5%	5%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	-44%	32%	40%	33%
Rendibilidade do Activo	-43%	32%	51%	42%
Rotação do Activo	1746%	1595%	830%	604%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-300%	75%	68%	49%

INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	15%	43%	58%	67%
Solvabilidade Total	117%	175%	239%	304%
Cobertura dos encargos financeiros	-4967%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	0,59	1,31	2,23	2,97
Liquidez Reduzida	0,23	0,81	1,87	2,64

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	37 146	50 150	65 224	87 240
Grau de Alavanca Operacional	-1263%	1687%	598%	574%
Grau de Alavanca Financeira	98%	99%	99%	99%

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Seguindo a ordem acima descrita na tabela 4.9.11.1. temos para cada âmbito a seguinte reflexão:

4.9.11.1. Indicadores Económicos

Tal como a tabela manifesta os indicadores económicos manifestam percentualmente o crescimento do negócio e a rentabilidade líquida sobre o crédito ao longo dos quatro anos em estudo, aos quais o comportamento registou uma certa volatilidade (altos e baixos).

4.9.11.2. Indicadores Económico-Financeiros

Esta dimensão de indicadores é composta pela existência de quatro rácios distintos mas complementares entre si.

O ROI “*return on investment*” reflete a relação entre a quantidade de capital obtido através da aplicação de capital em certo investimento. Com os dados obtidos é possível verificar que a percentagem de retorno teve uma tendência crescente ao longo dos anos, exceto em 2019, e que no segundo ano a empresa já contava com mais 32% de capital face ao inicialmente investido.

A rendibilidade do ativo indica os resultados (antes de gastos financeiros, impostos sobre lucros e operações extraordinárias) por cada euro ativo utilizado na exploração. Segundo os dados obtidos, a GS apresenta uma tendência crescente até 2018, ano em que a rendibilidade manifestou valores mais elevados e a capacidade de gerar 51€ por cada euro imposto na exploração. Em 2019, o nível da rendibilidade diminui fruto do aumento

considerável no resultado operacional não ter acompanhado em mesma escala o aumento dado no Ativo.

O rácio da rotação do ativo procura medir o grau de eficiência com que a empresa está a utilizar os seus ativos sendo que quanto mais elevados forem os valores mais eficiente poderemos considerar a gestão dos recursos. No que toca à realidade da GS, embora este rácio apresente tendência decrescente podemos considerar eficiente a utilização dos ativos por parte da empresa.

A rendibilidade dos capitais próprios avalia o nível de eficiência da utilização de fundos próprios na geração de retorno financeiro. Apesar dos resultados obtidos manifestarem oscilações ao longo dos anos, podemos considerar, exceto em 2016, a capacidade positiva dos capitais próprios na geração de resultados líquidos.

4.9.11.3. Indicadores Financeiros

Os dois indicadores-chave utilizados para analisar a natureza financeira de uma empresa apontam para o grau de autonomia financeira e o grau de solvabilidade.

A autonomia financeira avalia o grau de empenhamento dos sócios no financiamento dos ativos, por outras palavras aponta o grau de envolvimento dos capitais próprios no financiamento dos ativos. Através dos dados obtidos, podemos verificar que a GS apresenta uma tendência de crescimento ao longo dos anos chegando em 2019 a financiar 67% dos seus ativos com os seus capitais próprios. Isto diminui os riscos quanto à incapacidade de solvência de compromissos e o grau de dependência face a capitais alheios.

No que toca à solvabilidade total, à semelhança da autonomia financeira apresenta uma tendência expansionista. Este rácio mede a proporção de ativos que são financiados por capitais próprios e por capitais alheios. Quando maior o valor obtido, maior é o impacto dos capitais próprios sobre o suporte aos ativos, e tal como concluído anteriormente a maior proporção de financiamento advém de fontes próprias.

4.9.11.4. Indicadores de Liquidez

Os rácios de liquidez medem a capacidade da tesouraria de uma empresa em satisfazer compromissos exigíveis a curto prazo. Sob o cálculo destes rácios é importante realçar que “um ativo de curto prazo essencialmente composto por meio monetários líquidos não é equiparável a outro onde as conta mais relevantes são clientes ou inventários. Também a concentração do crédito concedido, composição das existências, grau de dependência dos fornecedores, etc. são fundamentais para interpretar os resultados obtidos em termos de cálculo” (Breia, 2014: 87)

Os rácios de liquidez corrente ou geral da GS expressaram crescimento contínuo e, exceto no primeiro ano de atividade, uma superioridade face a 1. O fato de serem na maioria superiores a 1 demonstra que o ativo de curto prazo cobre na totalidade o passivo de curto prazo transmitindo, assim, uma margem de segurança financeira. Por exemplo, em 2019 o valor obtido foi 2.97 o que significa que o ativo de curto prazo representa, aproximadamente, o triplo do passivo de curto prazo e traduz uma margem de segurança financeira muito grande.

Os rácios de liquidez reduzida para a realidade da GS manifestam o mesmo comportamento de crescimento e uma natureza de resultados semelhante aos anteriores. Embora nos dois primeiros anos de atividade (2016 e 2017) os valores tenham sido inferiores a 1, os restantes dois anos em estudo manifestaram-se como superiores a 1, o que permite concluir que a empresa tem pelo menos ativos líquidos capazes de corresponder às responsabilidades curto prazo, mesmo na ausência de liquidação das existências.

4.9.11.5. Indicadores de risco de negócio

Os indicadores de risco de negócio considerados neste estudo direcionam-se para a vertente de risco operacional, que abrange aspetos associados à estrutura dos recursos comerciais, produção, administração, etc., e para a vertente de risco financeiro, que representa a probabilidade da empresa não conseguir resultados (EBIT) suficientes para fazer face aos gastos financeiros.

No que toca à primeira vertente, o indicadores ajustados são a Margem Bruta e o Grau de alavanca operacional. A MB da GS demonstra uma tendência de crescimento contínuo ao longo dos anos em estudo refletindo a crescente capacidade das vendas para absorver os

gastos de estrutura. Quanto ao GAO, que avalia o peso relativo dos gastos de estrutura operacionais identificando a sensibilidade do resultado operacional a uma variação das vendas, a GS como manifesta valores muito elevados expõe um elevado risco operacional. Contudo este coeficiente apresenta tendências decrescentes ao longo dos anos em análise.

Relativamente à segunda vertente, o indicador que recai em análise é o Grau de Alavanca financeira. Este indicador avalia as consequências no resultado antes de impostos (RAI) face à variação no resultado operacional originada pela alteração do volume de negócios. Quanto maior for o GAF maior será o retorno sobre o património líquido mas maior também será risco financeiro associado a reduções no resultado operacional. Para a conjuntura operacional da GS, os valores do GAF nos dois primeiros anos são superiores a 1 e iguais a 1 nos últimos dois anos. Neste sentido, para os dois primeiros anos a alavanca financeira encontra-se favorável, ou seja, o retorno sobre o ativo total é maior que a remuneração paga a capitais alheios. Nos últimos dois anos, a alavanca financeira é tida como nula o que manifesta a ausência de despesas financeiras ou capitais alheios.

4.9.12. Avaliação do projeto de Negócio

Como veículo conclusivo às várias dimensões económico-financeiras anteriormente debatidas, recai em estudo a avaliação final do projeto de negócio. A avaliação é, normalmente, concretizada por via da análise de três ferramentas - valor atual líquido (VAL), taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento (*pay back period*).

Em termos específicos, e seguindo a ordem exposta, o VAL representa o valor presente de um projeto calculado através dos fluxos de caixa futuros atualizados a uma certa taxa. Se o VAL apresentar valores positivos, então o projeto caracteriza-se como rentável; se for negativo, o projeto demonstra incapacidade na geração de fundos suficientes ao arranque do empreendimento. Para o caso da GS, o VAL apresenta um valor confortavelmente positivo – 16 217€ - significando que a empresa é estruturalmente capaz de alcançar a viabilidade do empreendimento.

A TIR é outro indicador de enorme importância na avaliação da viabilidade de um projeto. A TIR representa a taxa de atualização imposta sob os *cash-flows* para equipar o VAL a zero. Segundo a perspetiva do investidor um dos fatores mais importantes reside no

conhecimento sobre que retorno irá ter o seu investimento. Se a TIR registrar valores positivos, a rentabilidade do projeto em análise é superior a outros investimentos ausentes de risco. Se for negativa, deverá coexistir ponderação na decisão de investir pois a rentabilidade não é promissora. Para a realidade da GS, a TIR obtida espelha o valor de 68% significando que, por exemplo, o investidor obtém em média em cada período 68% sobre os capitais que se encontram investidos no projeto. Rentável e apelativo à materialização de investimentos.

Por último, o período de recuperação do investimento determina o período temporal necessário para recuperar a totalidade do montante investido na fase inicial do empreendimento. Segundo os resultados obtidos, a GS tem a capacidade de recuperar o total investido ao fim do segundo ano de atividade.

Em estilo de sumário, estas três ferramentas de avaliação refletem que a GS apresenta condições suficientes e favoráveis à obtenção de rentabilidade e viabilidade no seu empreendimento.

5. Conclusão

Através desta jornada investigacional, cuja essência se assentou no dualismo entre a teoria e a prática, existe a capacidade em abordar o conjunto de aspetos que apresentam maior realce.

O empreendedorismo, origem e destino à qual o desenvolvimento deste trabalho se direcionou, é uma temática que ao longo do tempo tem vindo a ganhar maior estudo e entendimento pelo reconhecimento que tudo o que nos envolve, tudo o que se movimenta em redor, seja em âmbito económico como social, advém de uma ideia, visão ou solução que vive no íntimo Humano e que se materializa pela ação empreendedora.

Nesta amplitude e congregação da atitude de empreender insere-se a natureza da indústria do *skate* à qual a cultura que se enquadra em *background* vive de fortes enraizamentos no fluxo temporal. Ou seja, modificam-se os tempos, alteram-se os estilos, convertem-se os focos, mas o núcleo da cultura permanece intato. Na verdade, a intensificação dos ritmos de crescimento, fruto do maior envolvimento de novas marcas e entidades com novas ideologias, promove um certo desvanecimento na cultura. Contudo, ainda que em grande minoria, continuam a existir e a surgir marcas pequenas e independentes, promovidas inteiramente por *skaters*, que, ao irem ao encontro da referenciação dos padrões clássicos, dos *desings* não padronizados, dos gráficos totalmente não convencionais e inseridos em campo artísticos, e da utilização de modelos de produção absolutamente próprios, possibilitam o reaparecimento, o reviver, o permanecer da verdadeira essência que marcou e marca a modalidade ou «estilo de vida» até à atualidade.

Sob esta ótica de contrariar os movimentos que vincam a indústria atual e ir ao encontro do âmago do *skate*, desenvolveu-se todo este trabalho sob o intuito de desenhar as linhas conceptuais que suportam toda a ideologia da *Gradual Skateboards*.

Em termos específicos, e fazendo uma analogia às várias componentes, este estudo possibilitou um maior entendimento sobre a realidade intrínseca do empreendedorismo ao realizar uma cronologia conceptual desde dos seus pioneiros até ao estado d'arte atual, passando pelas várias repercussões este impõe sobre os tecidos organizações económicos e das sociedades. Avaliou de perto a natureza predominante do empreendedorismo em Portugal ao expor tanto os aspetos negativos como positivos que o compõe e manifestando as vantagens que incentivam ou estimulam a criação de novos negócios nesta realidade.

Relatou a medula da indústria do *skate* ao evidenciar as características centrais dos praticantes e das sinuosidades que marcam a conjuntura atual, os traços que desenham o perfil da manufatura de tábuas de *skate* e o comportamento das marcas sobre a mesma, e os exemplos de marcas emergentes que alcançaram o sucesso através da construção de uma identidade própria e deslocada das forças que reinam no mercado. Por fim, ainda relacionado com a revisão de literatura, este trabalho possibilitou a explicação da importância da constituição de um plano de negócios como ferramenta à consolidação das várias diretrizes que compõe e estrutura uma visão ou ideia de negócio, e à exposição dessa natureza interna a futuros investidores ou partes que interessadas que se encontram exteriores ao negócio.

Em outra dimensão, este estudo de investigação através da utilização de vários métodos investigacionais – entrevistas exploratórias, inquéritos por questionário e outros métodos complementares – permitiu dar a conhecer o conjunto de características inerentes à natureza dos praticantes e do *skate* em Portugal. Esta recolha de dados possibilitou ‘combater’, de certa forma, a carência de informações ou estudos realizados em torno desta modalidade no contexto nacional, e promover a construção do conjunto de pressupostos que suportaram as várias diretivas do modelo de negócio da GS.

Deste modo, em último relance, este trabalho deu a conhecer, através da estruturação de um plano de negócios à empresa em alvo, o aglomerado dos detalhes – plano organizacional/recursos humanos, operacional, estratégico e financeiro – que em simbiose com as análises realizadas ao mercado-alvo, ambiente envolvente e ambiente interno possibilitou arquitetar, conjugar e colocar a GS numa posição favorável tanto em termos de dinâmica funcional como em termos de resultados económico-financeiros obtidos.

Em modo de conclusão, a GS, na presença de um modelo de negócios original no contexto nacional e, de certa forma, raro face à moda existente no enquadramento internacional, apresenta total viabilidade e rendibilidade para poder dinamizar e vingar no mercado onde se insere.

6. Referências Bibliográficas

- ABDELGALIL, Eisa – **How to Develop Business Plan**. Data Management and Research Department: Dubai Chamber, 2005. ISBN: 9948-430-03-4;
- AHMAD, Nadim, and SEYMOUR, Richard G. - **Defining Entrepreneurial Activity: Definitions supporting frameworks for data collection**. In OECD Statistics Working Paper. Organisation for Economic Co-operation and Development. ISSN: 837278396. (2008);
- AUDRETSCH, David B. e KEILBACH, Max – **The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship**. Indiana University and the Division of Entrepreneurship, Growth and Public Policy. Max Planck Institute of Economics. (2005);
- AUDRETSCH, David B. e THURIK, Roy A. – Entrepreneurship, Industry Evolution and Economic Growth. In **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies**. Advances in Austrian Economics. Elsevier Science Ltd. ISSN: 1529-2134. 6 (2003) pp. 39-56;
- BAGGIO, Adelar Francisco and BAGGIO, Daniel Knebel – Empreendedorismo: Conceitos e Definições in **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. ISSN 2359-3539. 1: 2-38, 2014;
- BAUMOL, William J. e STROM, Robert J. – Entrepreneurship and economic growth. In **Strategic Entrepreneurship Journal**. 1, 3-4 (2007) pp 233-237;
- BERRY, Timothy – **The plan-as-you-go Business Plan**. Canada: Entrepreneur Press, 2008. ISBN: 978-1-59918-190-5;
- BLANCHFLOWER, David G. e MEYER, Bruce D. – “A longitudinal analysis of young entrepreneurs in Australia and the United States”. In **Small Business Economics**, 6 (1), 1-20, 1994;
- BLANCHFLOWER, David G. e OSWALD, Andrew J. – What makes a young Entrepreneur? In **IZA Discussion Paper Series**. Bonn. Nº 3139 (2007) 1-15; Institute for the Study of Labor;
- BRADLEY, Graham). Skate Parks as a Context for Adolescent Development. In **Journal of Adolescent Research**. 25, 2 (2010) pp 288-323;

BREIA, Arménio Fernandes; MATA, Mário Nuno Neves da Silva e PEREIRA, Vítor Manuel Morais – **Análise económica e financeira: aspetos teóricos e casos práticos**. Lisboa: Rei dos Livros, 2014. ISBN: 978-989-8305-61-9;

BROOKE, M. - **The Concrete Wave: The History of Skateboarding**. Toronto: Warwick Publishing (1999);

CABRAL, Luís M. B. e MATA, José – On the Evolution of the Firm Size Distribution: Facts and Theory. In **The American Economic Review**. 93, 4 (2003) pp. 1075-1090

CANTIN-BRAULT, Antoine – The Reification of skateboarding. In **International Journal of Science culture and sport (INTJSCI)**; ISSN: 2148-1148. 3 (1) (2015);

CARLSSON, Bo et al. – The Knowledge Filter, Entrepreneurship and Economic Growth. In **Jena Economic Research Papers**. Friedrich Schiller University e Max Planck Institute of Economics. Jena, Germany. ISSN: 1864-7057. 57 (2007) pp. 2-48;

CARREE, Martin A. e THURIK, Roy A. – The Impact of Entrepreneurship of Economic Growth. In **International Handbook series on Entrepreneurship: an interdisciplinary survey and introduction**. Springer, 2003. ISBN: 978-0-387-24519-5. pp. 437-471;

CARVALHO, Luisa Cagica e COSTA, Teresa Gomes – Uma perspetiva global sobre empreendedorismo. In **Empreendedorismo: uma visão global e integradora**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. ISBN 978-972-618-793-6. pp. 15-25;

CASSON, Mark – “Entrepreneur”. In **The New Palgrave: A Dictionary of Economics**. J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman. London: The Macmillan Press Limited, 1987;

CUERVO, Álvaro; RIBEIRO, Domingo e ROIG, Salvador – Introduction. In **Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective**. Berlin – Heidelberg: Springer, 2007. ISBN: 978-3-540-48543-8. pp. 1-20;

DEBERDT, Benjamin – Meeting of Minds: Soy Panday. In **Live Skateboard Media**. 2014. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://liveskateboardmedia.com/en/article/meeting-minds-soy-panday>;

DEGEN, Ronald Jean – **Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DELOITTE e TOUCHE – **Writing an Effective Business Plan**. 4ª Edição. New York: Accelerator, 2003 [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>;

DORNELAS, José Carlos Assis – O processo Empreendedor. In **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014. ISBN 978-85-216-2497-4. pp. 5-36.

DRUCKER, Peter – **Innovation and Entrepreneurship**. Reprint Edition. Harper Business, 2006. ISBN: 978-0060851132;

DUVALL, Kyle – How Skateboards are made and marketed: Paul Schmitt clarifies the relationship between brands and manufactures. In **The Ride Channel**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://theridechannel.com/features/2015/05/paul-schmitt-interview>;

DUVALL, Kyle – This is why you should try shaped Board. In **The Ride Channel**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://theridechannel.com/features/2015/01/why-you-should-ride-shaped-board>;

EISENHOUR, Mackenzie – The last Pontus Alv Interview. In **Transworld skateboarding**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://skateboarding.transworld.net/photos/pontus-alv-lastinterview/#tTe3E7ZBH2tpMEOg.97>;

ELSENHOUR, Mackenzie – The Man who sold the World: 02 Steve Rocco interview plus bónus. In **Dead Hippie**. 2013. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://deadhippie.net/b-sides/2013/9/5/the-man-who-sold-the-world-02-steve-rocco-interview-plus-bon.html>;

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho e SERRA, Fernando Ribeiro – **Ser Empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa**. 2ª Edição. Lisboa: edições sílabo, 2010. ISBN: 9788-972-618-581-9;

FILION, Louis Jacques – Defining the Entrepreneur: Complexity and Multi-Dimensional Systems: Some Reflections. In **Rogers-J.A. Bombardier Chair of Entrepreneurship Working Paper Series**. ISSN: 0840-853X. 3 (2008) pp. 1-14;

FILION, Louis Jacques – Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. In **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Brasil. 7, 3 (2000) pp. 2-7;

FILION, Louis-Jacques - Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. In **Revista de Administração de Empresas**, 39 (4), 1999. pp. 6-20;

FILION, Louis-Jacques – Ten steps to entrepreneurial teaching. In **Journal of small business and Entrepreneurship**. ISSN: 0827-6331. 11, 3 (1994) 68-78;

FREDERICK, Howard H. e KURATKO, Donald F. – Entrepreneurship: evolution and revolution. In **Entrepreneurship: theory, process, practice**. 2ª Edition. Asia-Pacific: Craig McKenzie, 2010. ISBN: 9780170181570. pp. 2-36;

GAILLE, Brandon – 20 Good Skateboard Sales Statistics. In **Brandon [Gaille]: Marketing Expert & Blogmaster**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://brandongaille.com/20-good-skateboard-sales-statistics/>;

GASPAR, Fernando – Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: um estudo empírico em Portugal. In **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. ISSN: 1645-4464. 2008. pp. 71-84;

GEM Portugal 2013 – **2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal**. Global Entrepreneurship Monitor GEM Portugal 2013;

HAYTON, J; GEORGE, G e ZAHRA, S – National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. In **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26, 4 (2002) pp. 35-52;

IAPMEI – **Plano de Negócio: Guia para Empreendedores**. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, 1999;

INFORMA – Nascimentos, Encerramentos e Insolvências do Universo de Empresas e outras Organizações. In **Barómetro Informa Anual**. Serviço de Gestão de Empresas Sociedade Unipessoal, Lda, 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/barometro_anual2015.pdf;

JONES, Geoffrey e WADHWANI, Daniel R. – **Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda**. Harvard Business School Working Paper, No. 07-007, Julho 2006;

KAMINSKI, Rich - The rise of Independent Board Companies and why it's important to us. In **Jenkem Magazine**. 2013. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.jenkemmag.com/home/2013/02/11/the-focus-on-independent-board-companies-and-why-its-important-to-us/>;

KAMINSKI, Rich – Why are people riding odd shaped boards again? In **Jenkem Magazine**. 2014. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.jenkemmag.com/home/2014/02/11/why-is-everyone-riding-odd-shaped-boards-again/>;

KELLEY, Donna; BOSMA, Niels e AMORÓS, José Ernesto – **GEM 2010: Global Report**. Global Entrepreneurship Monitor. Babson Park MA, USA: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo e Londo, UK: Londo Business School. 2011;

KERR, Christian – The skateboarder's guide to the 2016 U.S. Presidential Election. In **Jenkem Magazine**. 2016. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.jenkemmag.com/home/2016/04/18/the-skateboarders-guide-to-the-2016-u-s-presidential-election/>;

KIRZNER, Israel M. – **Competition and Entrepreneurship**. United States of America: The University of Chicago Press, 1973. ISBN: 0-226-43775-2

KURATKO, Donald F. – Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century. In **Coleman Foundation White Paper Series for the US Association of Small Business & Entrepreneurship**. Muncie. 2003 pp. 2-33;

KURATKO, Donald F. – The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, trends, and Challenges”. In **Entrepreneurship theory and practice**. Baylor University. ISSN: 1042-2587. 2005 pp. 577-597;

LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING – **Estudo do ecossistema de apoio ao empreendedorismo de base tecnológica: Em Portugal e em Silicon Valley**. LBC – Leadership Business Consulting, 2013. [última consulta: 3 Julho 2016] Disponível em: http://leadership-bg.com/files/Relatorio_TICE_FV_RDP.pdf;

LEITE, Andreia e OLIVEIRA, Filipe – **Empreendedorismo e Novas Tendências**. Braga: Universidade do Minho, 2007 [estudo académico];

LUPER - How corporations are changing skateboarding and why it matters. In **Jenkem Magazine**. 2012. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em:

<http://www.jenkemmag.com/home/2012/11/26/how-corporations-are-changing-skateboarding-and-why-it-matters/>;

MARTINS, José Moleiro – **Estratégia Organizacional Dinâmica**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010;

MENEZES, Nuno Miguel Pereira - Filhos do betão 30 anos de skate em Portugal: skate, identidade e subculturas juvenis em espaço urbano [em linha]. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de mestrado. [última consulta: 3 Julho 2016] Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/3933>;

MICHNA, Ian – An inside look at Welcome Skateboards. In **Jenkem Magazine**. 2016. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.jenkemmag.com/home/2016/01/18/an-inside-look-at-welcome-skateboards/>;

MICHNA, Ian – The Pontus Alv Interview. In **Jenkem Magazine**. 2014. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://www.jenkemmag.com/home/2014/02/17/pontus-alv-interview/>;

MORTIMER, Sean – How the Classic Popsicle shape is Evolving: Paul Schmitt on the changes it's undergoing. In **The Ride Channel**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://theridechannel.com/features/2015/11/paul-schmitt-skateboard-shapes-interview>;

MORTIMER, Sean – What do Olympics really mean for skateboarding? In **The Ride Channel**. 2016. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://theridechannel.com/features/2016/02/what-do-olympics-really-mean-for-skateboarding>;

MOURA, Daniela Pacheco - Empreendedorismo e crescimento económico: evidências para Portugal [em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2013. Tese de doutoramento. [última consulta: 3 julho 2016] Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/6574>.

MURPHY, Patrick J.; LIAO, Jianwen e WELSCH, Harold – A Conceptual history of entrepreneurial thought. In **Journal of Management History**. Emerald Group. ISSN: 1355-252X. 12, 1 (2006) pp. 12-35;

OCRI e ENTREPRENEURSHIP CENTER – **Writing an Effective Business Plan**. OCRI: Entrepreneurship Center. (2002) [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://courses.acs.uwinnipeg.ca/3907-050/businessPlanWorkbook.pdf>;

OECD – Portugal. In **Education at a Glance 2015: OECD Indicators**. Paris: OECD Publishing, 2015 [última consulta: 3 de Julho de 2016] Disponível em <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-75-en>;

OLIVEIRA, Fabiana Morais – “Empreendedorismo: teoria e prática”. In **Especialize revista online**. 2012;

PHILOMENA, Uhunmwangho e PHILOMENA, Osayomwanbor – The Role of Entrepreneurship Education and Economic Development. In **Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)**. ISSN: 3159-0040. 1, 5 (2014) pp. 90-92;

PINSON, Linda – **Anatomy of a Business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company’s future**. 7th Edition. Tustin, CA: Out of your Mind and into the Marketplace, 2008. ISBN: 0-944205-35-6;

PRAGG, Mirjam C. e VERSLOOT, Peter H. – What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. In **IZA Discussion Paper Series**. Bonn, Germany. 3014 (2007) pp. 2-41;

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998;

RASPA, Alex – Soy Panday: The prince of Paris talks Magenta. In **What it be**. 2010. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://whatit.be/features/soy-panday-the-prince-of-paris-talks-magenta/>;

ROBICHAUD, Yves; LEBRASSEUR, Rolland e NAGARAJAN, K.V. - Necessity and Opportunity-driven Entrepreneurs in Canada: An Investigation into their Characteristics and an Appraisal of the Role of Gender. In **Journal of Applied Business and Economics**. 2010, Vol. 11 Issue 1, p59;

Robinson, P. & Hayes, M. - Entrepreneurship education in America’s major universities. In **Entrepreneurship Theory and Practice**. 15, 3 (1991) pp 41-52;

SAARI, Arto – Conversation with Pontus Alv. In **What Youth**. Malmo, Sweden. 6 (2015). [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://whatyouth.com/photos/conversation-with-interviews-with-interesting-people/conversation-with-pontus-alv-by-arto-saari-at-polar-skateboards-malmo-sweden/>;

- SAINI, J. S. – “Economic Development and Entrepreneurship”. In **Entrepreneurship & Education: Challenges and Strategies**. J. S. Saini, & B. R. Gurjar. Jaipur: Rawat Publications. (2001);
- SCHWINGHAMMER, Stefan – Unconscious Inspiration: Soy Panday interview. In **Skateboard**. 2014. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <https://skateboardmsm.de/longform/soy-panday-interview#mOhc6SAJdcJJtR7.97>;
- SCHWINGHAMMER, Stefan – Vivien Feil & Soy Panday: Magenta Interview. In **Solo Magazine**. 2015. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://soloskatemag.com/vivien-feil-soy-panday-magenta-interview/>;
- SHALMAN, William et al. – **The Entrepreneurial Venture**. 2ª Edição. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1999. ISBN: 0-87584-892-3;
- SHUMPETER, Joseph Alois – **Teoria do Desenvolvimento Económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997. ISBN: 85-351-0915-3;
- SILVA, Marco António Oliveira Monteiro et al. – Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. In **Comportamento Organizacional e Gestão**. 14, 1 (2008) pp. 65-84;
- SMITH, Daniel – The Role of Entrepreneurship in Economic Growth. In **Undergraduate Economic Review**. 6, 1 (2010) [consult. 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://digitalcommons.iwu.edu/uer/vol6/iss1/7>;
- Solomon, G. T. Weaver, K., M. & Fernald, L. W., Jr. - Pedagogical Methods of Teaching Entrepreneurship: An Historical Perspective. In **Gaming and Simulation**. 25, 3 (1994) 67-79
- SORENSEN, Jesper e CHANG, Patricia – Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature. In **Electronic Journal**. (2006) [última consulta: 3 Julho 2016] Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1244663>;
- THURIK, Roy e WENNEKERS, Sander – A note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. In **ERIM Report Series Research in Management**. 60 (2001) pp. 1-8 [última consulta: 3 Julho 2016] Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1265430>;

TIMMONS, Jeffry A. – Opportunity Recognition. In **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century**. 4ª Edição. Universidade de Michigan: Irwin Press, 1994. ISBN: 9780256115482. pp. 27-58;

TIMMONS, Jeffry A. e SPINELLI, Stephen – The Entrepreneurial Process. In **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century**. 8ª Edição. McGraw-Hill, 2008. ISBN: 978-0071276320. pp. 101-107;

TRANSWORLD SKATEBOARDING – **Market and Industry Information**. 2001. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://skateboarding.transworld.net/news/market-and-industry-information/#rM8AbZhs7o6fkWQR.97>;

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTD) – **How to prepare your Business Plan**. New York and Geneva: United Nations Pubns, 2002. ISBN: 978-9211125856;

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Vitor Silva e REIS, Renato Francisco – Motivações para o empreendedorismo: Necessidades versus Oportunidade. RAC, Rio de Janeiro. 18, 3 (2014) pp. 311-327;

WENNEKERS, Sander e THURIK, Roy – Linking Entrepreneurship and Economic Growth. In **Small Business Economics**. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. 13 (1999) pp. 27-55;

WILLIAMS, Colin C. – Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship: A study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine. In **Internacional Journal of Entrepreneurship and Innovation**. 9,3 (2008) pp 157-165;

WORLD BANK – Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency (Economy Profile 2016: Portugal). 13ª Edição. Washington, DC: World Bank Group, 2016. ISBN: 978-1-4648-0668-1;

ZARPELLON, S. C. – “O empreendedorismo e a teoria econômica institucional”. In **Revista Iberoamericana de Ciências Empresarias e Economia**. ISSN: 2301-1084. 1, 1 (2010) pp. 47-55;

ZITER, Paul – How to break into the skateboard Industry. In **The Ride Channel**. 2014. [última consulta: 3 de Julho 2016] Disponível em: <http://theridechannel.com/features/2014/11/how-to-break-into-skateboard-industry>

7. Apêndices

Apêndice 1: Entrevistas Exploratórias

Primeira Entrevista

Nome do Entrevistado: Pedro Raimundo

Data: 2 /03 /2016

Hora: 11:00h

Local de Entrevista: Sede da ‘Surge Magazine’

Capítulo 1 – Apresentação do Informante

○ Há quanto tempo te encontras ligado ao skate? Seja como praticante ou não praticante...

R: Comecei andar de *skate* aos 12 anos, neste momento tenho 40 anos, portanto já vão 28 anos ligado ao skate.

○ Qual é a tua visão sobre o *skate* como cultura?

R: A minha visão do *skate* como cultura é, numa frase, o ‘vale tudo’. *Skate* é das poucas coisas hoje em dia em que tu consegues ter pessoal (gente) de todos os géneros possíveis e imaginários, pessoal de todas as ondas onde o skate acaba por ser o elemento comum entre eles. ‘Vale tudo, tudo, tudo’ porque tens todo o tipo de pessoas no *skate*. Num grupo de 5 skaters 4 pessoas são completamente diferentes, em termos de ideias, o que ouvem, o que fazem. É uma cultura ‘super’ rica.

○ Em tua perspetiva, como consideras a visão social acerca do *skate* em geral, mas principalmente nas ruas?

R: Os skaters são visto como ‘selvagens’ no sentido que nós não gostamos de estar fechados. É verdade quem gosta de estar na rua aos piropos não gosta de estar em casa no computador. Eu acho que se não andares de *skate* não consegues perceber uma pessoa que passa 5 horas a saltar umas escadas só para filmar uma manobra. Na verdade, eu como ando de *skate* desde tão novo, quase, não consigo olhar para as ruas sem ser como *skater*. Muitas vezes as pessoas complicam e discutem connosco devido à danificação dos bancos

de jardim mas nós temos a nossa razão, nós fazemos porque gostamos. É sempre difícil vermos o outro em algo quando nós praticamos o que esse outro pratica. Eu acho a que visão social não é nem tanto negativa como positiva. Considero mais como incompreendida. Eu acho que as pessoas não entendem o que o *skater* sente quando está andar. Não percebem a autoexpressão ou expressão pessoal. Claro que existem muito *skater* culpado por essa incompreensão social visto que estão muito inseridos na sua visão pessoal e não compreendem ou se adaptam a visão social (geral).

Capítulo 2 – Caracterização do skate em Portugal

○ Para ti, qual é a grande diferença entre o *skate* do teu tempo do skate atual? Se há diferença claro...

R: No espírito de *skate* acho que não existe grande diferença. Porque, na minha altura, quando era novo, talvez, via o *skate* tal como os putos de hoje em dia vêm. Do tipo, o meu sonho é ser pró, conseguir dar aquelas manobras. Acho que toda gente começou andar de *skate*, em qualquer altura, para ver se conseguia fazer isto ou fazer aquilo. Eu acho que a cena do *skate* continua a mesma enquanto és novo e depois as coisas vão mudando e tu vais começando tu próprio a ver coisas diferentes. O que eu não quero esquecer é que eu já fui um puto (sou puto muitas vezes, ainda aos 40 anos) e eu acho que, antigamente, o pessoal o ‘*skatava*’ mais por amor, ‘*skatava*’ coisas diferentes.

- Achas que pode haver competitividade agora? Sempre havia porque eu lembro-me que os meus amigos, eramos um grupo de 10, sempre que havia um que se destacava, às vezes ficávamos do tipo: ‘Sacana’, como é que o ‘*gajo*’ consegue e agente não?! Mas pronto, mas sempre num espírito positivo, nada de invejas, nós ficávamos picados mas curtíamos. Depois chegávamos aos 18 aos 20 anos e pensamos, não, isto é mesmo algo para curtir, vou é andar a divertir-me com os meus amigos e depois quando mais velho ficas, eu já tenho 40 anos, mais te apercebes que o importante é mesmo divertires-te com os teus amigos e passar um bom tempo juntos. No fundo, eu acho que o espírito permanece o mesmo, eu acho que uma coisa, como tu vês. Lá está, quando por exemplo houve a demonstração do Tony Hawk em Cascais o meu sonho era ser pró.

○ Em curtas palavras, como caracterizas os skaters nacionais atuais?

R: Eu acho um bocado preguiçosos. Na minha altura não havia telemóveis, não havia internet, tu gravavas um vídeo cassete a cassete a cassete, até ao ponto de ela estar passada

50 vezes e quando tu fazia o que quer que fosse preciso, eu falo por mim, eu a partir dos 14 anos comecei a viajar pela Europa à boleia, de comboio, e hoje em dia os putos têm a facilidade de estarem a uma hora de avião de Barcelona, de Madrid, de ‘n’ sítios e o pessoal de hoje em dia, talvez porque não exista pessoal mais velho para os arrastar. Na minha altura, lá está, havia pessoal mais velho que ‘chateava-nos’ um pouco a cabeça para isso. Mas o pessoal hoje em dia, há muita gente focada na mesma coisa: na competição, todos querem ser campeões.

Quem me dera a mim ter os *skateparks* na minha altura. Passei 2 anos a andar apenas em flat porque nem imaginava que haviam rampas. Quem me dera a mim ter as condições que eles têm agora. Mas, com tantas condições, eu acho que hoje em dia é um bocado mais fechado. Ficam muito por aqui. E mais, tens o *skate* que é uma coisa que chegas a qualquer lado conheces um *skater* ficas logo incorporado. É aproveitar, pois às vezes as oportunidades passam umas atrás das outras, pois existe o comodismo, a preferência pela comida da mãe, não fazer grandes sacrifícios. As vezes o pessoal diz: “mas não temos dinheiro, na altura tudo era mais barato” Errado, na altura era tudo mais caro. Para mim, as viagens que eu mais gostei foram aqueles com que ia com o dinheiro contado, dormir na rua um dia, altas histórias.

○ Quais são as tuas perspetivas futuras quanto ao *skate* Nacional?

R: São positivas. Não posso dizer que são negativas porque cada vez há mais *skateparks*, e apesar de, como já notei durante muito tempo, o *skate* ter os seus altos e baixos, acho que cada vez que vem o baixo ficam sempre mais uns, portanto, vamos ter sempre mais e mais pessoal andar e vai existir, em termos de desporto, os jogos olímpicos.

- És a favor ou contra os Jogos Olímpicos?

Não sou a favor nem contra. Acho que por um lado vai ser bom porque, talvez, vai existir pessoal cá em Portugal que, finalmente, vai poder viver do *skate*, vais ter representantes portugueses que irão ter um estatuto de atleta que lhes permita pagar as contas e não andar de manhã à noite a trabalhar para ter um tempo para *skatar*. Por outro lado vai ser mau, porque vai ser mostrado ao mundo que o *skate* é aquilo e o skate não é aquilo. Não é a minha onda, mas se tu queres andar para ir para os jogos olímpicos ou *Street League* é uma opção tua. Como disse, o *skate* é algo diversificado.

Capítulo 3 – Marcas, distribuição cariz económico do skate

○ Para ti, que importância uma marca nacional apresenta para o skate?

R: Muita. Na altura tinhas marcas como a *fidelity*, *clean spirit*, PD (Portugal Deck) que eram marcas baseadas em Portugal e que deram oportunidade de fazer coisas diferentes. É completamente diferente teres a Marca em França ou nos Estados Unidos onde existe milhões de skaters, e teres um *skater* em Portugal que é fixe e que vamos apoiar. Eu acho que o pessoal desvaloriza um bocado as marcas nacionais. Para mim, só existiram marcas nacionais. Quanto mais marcas nacionais houver, mais apoios vais ter para cá, quantos mais apoios mais pessoal vai andar bem e poder encarar as coisas de outra maneira. Tens o exemplo do Surf, existe uma marca nacional – Deeply – que é atualmente a marca que paga as melhores condições aos atletas. É uma marca do Porto, têm atletas a ganhar 3000€ por mês. Mas lá está, o mercado deles é cá, eles vendem cá. Quem me dera a mim que houvesse uma marca de *skate* que vendesse e pagasse esses salários aos prós. Porque para ir lá para fora (estrangeiro) para uma marca top para fazer carreira tens que lutar muito, tens que ir lá fora. Se ficas cá à espera não vai dar. Por mim, existiriam 40 marcas, quantas mais melhor.

○ Entre uma marca nacional e uma internacional, em tua visão, qual das duas os skaters nacionais dão mais valor? Porquê?

R: Os skaters nacionais dão mais valor às marcas de fora. Isto é um síndrome que nós sofremos cá. Basicamente, porque, primeiro existe o pensamento que o melhor é de fora, que cá nunca vale nada. Nós na própria revista sentimos isso. Fazes a revista, uma revista de borla, mas o pessoal de lá de fora dá mais valor à revista do que pessoal de cá. É o normal, é a síndrome portuguesa. Tu tens os Ingleses, os Franceses, eles são fieis à sua cena, à sua marca e apoiam isso mesmo. Eles já perceberam que não têm que ficar à espera que venha alguém da Califórnia. É ‘super’ importante haver marcas nacionais.

○ Sabendo que existem pelo menos 3 marcas nacionais (*Forus*, *Screw* e *Dillabor*) com maior reconhecimento aqui em Lisboa, qual das três acreditas que irá ter maior permanência no mercado? Por que razão?

R: Não sei. Não sei porque conheço o pessoal que as faz. Contudo, quem tem mais poder financeiro, derivado das lojas deles, é a *Screw*. Mas o resto do pessoal está a fazer a cena deles. Já fiz um tour com a malta da *Dillabor* e foi o que lhes disse: “Vocês têm é que

ignorar para o que o pessoal diz, façam as vossas cenas, que tarde ou cedo a cena vai rolar”. A ideia é que cá o pessoal vive as coisas muito a curto prazo. O pessoal diz: vou fazer uma marca, montam tábuas, as primeiras tábuas não venderam como estavam a pensar, as segundas também não, as terceiras também não, e desistem. E é exatamente o oposto. Mais vale, fazeres o que fazes, mesmo que faças 10 em vez de fazeres 100, continuares a cena, vai haver o dia em que vai rolar. Por exemplo, a *Screw*, talvez faltam ali pessoas que consigam fazer uma maior ligação com a malta do *skate*. Mas as outras se dedicarem e não se deixarem influenciar por opiniões alheias de certeza que vão durar e vai chegar altura que vais ao *skatepark* e tens 40 putos.

○ Consideras o mercado atual uma janela de oportunidade ao surgimento de novas marcas nacionais?

R: Claro. Sempre. Cada vez mais.

○ Em termos de distribuição, comercialização e divulgação das marcas, como funciona, em geral, o *skate* em Portugal?

R: O esquema está montado já há muito anos, o esquema quer dizer, o esquema depende sempre das marcas de lá de fora. Que é a distribuição, há empresas que importam marcas, trazem material e depois vendem para as lojas. No futuro não sei como irá ser, porque falasse em tanta coisa, que vai haver o tratado de comércio livre com os Estados Unidos e se isso acontecer há uma coisa irá registar-se, as próprias marcas passaram a ter vendedores em vez de distribuidores. E uma coisa má é, que o fim das distribuidoras, nós temos já muitas marcas de calçado, especialmente que já não têm distribuidor cá, têm em Espanha e cá não têm, e é mau porque passamos a ser mais um província de Espanha nesse sentido. O esquema da distribuição no básico é isto, mas pelo que eu tenho visto, e eu trabalhei muitos anos na distribuição, não vai durar muito tempo assim. Vai haver alterações em breve. O próprio pessoal compra diretamente pela internet, lojas *online* de Áustria, de Espanha. Por isso é que eu digo, as marcas nacionais, se fizerem a cena cá e continuarem cá, têm possibilidade de ir contra.

○ Sendo a Marteleira um dos ou o principal distribuidor de material técnico no País, que influência este apresenta sobre o aparecimento de uma possível marca nacional?

R: É assim, ele não tem muita influência porque ele já teve uma marca nacional – *Clean Spirit* – e que deixou de fazer, não sei, deixou de acreditar. Mas na altura eu via as coisas dele na rua, via tábuas. Eu acho que foi uma opção dele, não sei se foi pressionado pelas

marcas lá fora, pois estas marcas impõe muita pressão e todas as semanas elas dizem “tens que comprar, tens que comprar”. Não sei se aquilo chegou uma altura o pessoal disse tens que comprar e ele pensou “bom”, se tenho que comprar ali, bom, não posso fazer as duas coisas, ou faço uma ou faço outra. E eu acho que ele ao ficar a distribuir as marcas deu a oportunidade do pessoal aparecer e fazer as suas próprias marcas. O que não foi aproveitado, senão tinham aparecido mais. A cena da distribuição não tem grande influência porque o pessoal não pode ficar à espera do facto de como ele é que tem as marcas ele é que vai salvar o *skate*, pois ele tem as marcas mas as marcas não são dele. Tal como houve à 15 anos atrás, um individuo que tinha todas as marcas que a marteleira tinha. No entanto, este via as coisas como: “chapa ganha, chapa gasta” e por causa disso é que as perdeu porque tudo o que vendia investia em viagens, investia em Tours, alugava apartamentos em Barcelona para o pessoal ir para lá o tempo que quisesse. Perdeu de certa forma a cabeça, mas pronto, foi a cena dele.

○ Se uma nova marca nacional surgir e procurar como canal de distribuição a Marteleira, em tua visão, que margem pensas que esta irá cobrar sobre os produtos de tal marca?

R: Eu acho que irá cobrar a mesma margem que cobra sobre as internacionais que será pelos 30%. Mas se a marca for nacional o melhor que tem a fazer é eles próprios assumirem a distribuição. Porque assim têm melhor margem e conseguem chegar mais rápido às lojas. Porque é assim, tu quando ganhas 50% sobre uma coisa vais-te esforçar mais enquanto ganhas apenas 30%. E mais, se for a tua marca e se tiveres a construir para ti. A cena toda é, volta tudo ao mesmo, contruíres a tua cena. Não podes ficar à espera que a cena se crie por ela própria. Vais fazendo o trabalho. Por exemplo, tens os prémios da Surge, que criamos há 3 anos, e os prémios só serão realizados em Lisboa no dia em que estiver para acabar. Nos sítios onde agente teve, mal ou bem, criou lá impacto, houve lá pessoal a andar, houve lá pessoal a falar. Aqui em Lisboa está tudo, aqui não é preciso fazer nada. Há tanto sitio para explorar. Sem excluir Lisboa porque aqui na capital é onde existe mais gente a andar, mas há que tentar no país todo.

○ Tens o conhecimento de outras empresas de distribuição de material técnico?

R: Despomar; skate4thedevil; *Mucfluck*; Claudio Ferraz que vende a Nomad, a *Soul Jah*; Clandestina; O pessoal cá quando cria uma marca nacional pensa apenas no território

nacional como destino de venda, é raro pensarem no estrangeiro como canal de venda. Eu trabalhei na Fidelity muitos anos e nós vendíamos mais para fora do que para cá. Não porque os custos eram mais baixos mas porque o pessoal gostava mais. Uma loja cá compra 5 tábuas, em Espanha compravam 40. Diziam “curtimos ‘bué’ a onda dos gráficos, as vezes nem era o material que era bom, porque as vezes vinham tabuas boas, outras menos boas. O pessoal curtia a onda e era uma cena Portuguesa. Desde que seja uma coisa bem-feita e o pessoal curta, ate podes ser do Cazaquistão o pessoal compra.

○ Sendo o preço padrão de mercado situado à volta dos 40€, consideras que uma nova marca (nacional) deva praticar preços abaixo ou acima do padronizado?

R: Eu acho que isso é um dilema: vendes muito barato, vendes mais mas ganhas menos e não podes dar tantas condições aos teus patrocinados e não podes investir tanto, se vendes muito caro, claro que não vais vender tanto. Tens que arranjar um meio-termo. Eu acho que 50% compra por causa do preço mas o pessoal continua a curtir a onda da marca, teres uma identidade, supostamente ter um conceito por trás da coisa, senão o pessoal vendia tabuas brancas a 20€ mas não estavas a fazer nada. Estavas a vender batatas.

Tu vês as marcas hoje em dia, que até estão a dar ‘coça’ nas americanas, algumas delas Europeias que são marcas que criam uma cena completamente diferente. Polar é a marca de tábuas mais vendida em Nova Iorque.

○ Tendo em conta que te encontras sobre a direção de uma revista nacional de *skate* – *Surge* – que importância a divulgação, seja através de eventos, fotografias ou vídeos, tem sobre o mundo do skate?

R: É ‘super’ importante porque o *skate* é uma coisa pessoal, nós andamos diariamente, mas tu ganhas pica e o que te mantém muitas vezes continuar andar é veres outas cenas, outros skaters andar. E é bom ver coisas do outro lado do mundo, até porque nós na revista é uma coisa que o pessoal muitas vezes nos critica por gostarmos de ter sempre artigos de fora. Eu lembro-me quando era puto e via revistas e via os sítios e ficava cheio de motivação de ir a tais lugares *skatar*. Gostava de ver as coisas cá mas eu estou cá todos os dias e gostava de ver outras coisas e eu acho que é muito importante teres vídeos, fotografias feitos cá como também dares a conhecer outras cenas. Do pessoal de Marrocos, da Tunísia.

Em última pergunta, e retorcendo um pouco ao passado, quais foram as principais razão para a *Clean Spirit* e *Fidelity* terem desaparecido do mercado? Em contrapartida que recomendarias às marcas nacionais?

R: Na *Clean Spirit* foi uma opção deles focarem-se e terem as marcas internacionais. Estavam a vender bem, vendiam em quase todas as lojas, por isso não vejo nenhuma razão para além dessa.

No caso da *Fidelity*, o André – diretor – fazia as coisas ao contrário. Usava as marcas internacionais para sustentar a *fidelity* basicamente e para começar a marca. As coisas estavam a rolar e a *fidelity* começou-se a autossustentar mas quando ele perdeu a distribuição toda perdeu maneira de sustentar a marca. Por outro existiu, também, má gestão da parte deste.

Às novas marcas, tenham em atenção ao que fazem, ao produto – é das coisas mais importantes – pois se a tábua for boa o pessoal não se importa de dar 45€ em vez de 40€, se a tábua for mesmo fixe. Mas se comesas a produzir tábuas más só para vender barato tudo morre aqui mesmo. Tal e qual como os carros, às vezes é mais fácil vender um carro caro do que um barato, pois por um carro caro o pessoal dá o dinheiro e sabe que vai ter algo bom. No *skate* acaba por ser a mesma coisa, é preferível comprar algo mais caro e saber do que vai durar. Vai muito ao encontro do lema “o barato sai caro”. Outra coisa é, o *design* dos produtos e outro conselho é tentar internacionalizar as coisas. É tudo uma questão de acreditar que o pessoal consegue. Tal como aqui com a revista, quando começou a revista pensei que ia durar apenas 6 meses e já lá vão 8 anos. E o pessoal diz: “porque não pões a revista *online*?” E eu digo: “eu gosto de fazer revistas e se não eu não puder fazer 1000 revistas vou fazer 10. É o curto”. A cena é teres a tua ideia e continuares sempre com essa para a frente.

Segunda Entrevista

Nomes dos Entrevistados: Raphael Castillo e Ruben Nogueira

Data: 10 / 03 / 2016

Hora: 16:30h

Local de Entrevista: Atelier de um dos Sócios da GS

(R) - Raphael Castillo;

(RN) - Ruben Nogueira;

(J) - João Amado

Conversa Introdutória

(RN) Só há uma coisa que, talvez, não aprofundávamos muito que é tanto a questão das margens e do lucro. Pois sabes que isso depende um pouco da produção, local de produção, formas de produção, tipos de materiais. Neste sentido não gostamos de colocar muito tudo isso para fora, é algo mais íntimo.

(R) Pois, como disse o Ruben, muitas vezes o segredo é onde tu fabricas, e a quanto é que compras para poderes ter certas margens para praticares certo preço. Mas posso dizer que produzo no Norte, mas o Norte é grande.

(RN) Estamos a dizer-te isso porque, imagina, se a produção é feita no Norte, talvez, se nós produzíssemos na China teríamos uma percentagem muito maior de lucro do que produzir cá (Portugal), por exemplo. Só que fazemos questão em produzir cá, sendo uma marca nacional e neste momento devido à dimensão da marca, por ser Portuguesa. É verdade que temos um custo de produção maior, o que nós dá uma margem mais baixa mas ganhamos por outro lado/via. Em termos gerais, colocamos um pouco esta “objeção” mais por uma questão de marca, porque o mercado nacional para o *skate* é pequeno e há coisas que nós preferimos não expor.

Capítulo 1 - Caracterização do Informante

○ Há quanto tempo te encontras conectado com a cultura do skate?

(RF); (RN) Tudo começou mais ou menos pela mesma altura, tínhamos cerca de 10, 11 anos. Neste momento estamos com 25, 26 anos, por isso acerca de 14, 15 anos.

○ Qual é a tua visão sobre o *skate*?

(RF) O *skate* é algo que cada um vive à sua maneira, não há, digamos, uma linha para tu seguires pelo skate. Lá está, um segue mais o “*lifestyle*”, outro segue mais o campeonato, outro prefere andar mais no *skatepark*, outro mais na rua, outro junta a arte com o skate, outro junta o lado “*fashion*” com o skate. E por aqui, penso que o *skate* não tem uma linha, um padrão.

(RN) Eu entendo o que ele quer dizer e faz sentido, porque eu acho que cada um de nós aborda o *skate* como quer e insere o skate onde quer. Mas acho que neste anos que nós já

passamos ligados ao *skate*, nós começamos andar de skate numa zona (Amadora) onde nós éramos, praticamente, os únicos andar de skate, e como tu sabes é uma zona, através da comunicação social, não é a melhor zona de Lisboa (risos), e mesmo lá nós fomos conhecidos pelos ‘putos do skate’. Mas em termos nacionais, já conseguimos identificar várias passagens no *skate*. Hoje em dia se tu reparares os miúdos é que são o topo do *skate* cá, falando numa perspetiva mais voltada para o *skatepark*/competição.

(RF) Para ti, Ruben, os miúdos podem representar o topo do *skate*, mas para muitos não são, porque a competição não representa nada. Tem tudo a ver com a forma como trabalhas o *skate* e o reconhecimento que tens derivado desse trabalho. Acho que existe muito os dois lados - campeonatos e não campeonatos. Mas penso que tudo, no fundo, se direciona para essência pessoal de cada um relação ao *skate*. E como tal, ninguém deve ou tem que criticar alguém porque cada um vive à sua maneira. Claro que existem uns mais ‘robôs’ outro menos ‘robôs’, outros que talvez utilizem o *skate* apenas como meio de transporte e desfrutam de tudo isso como tal.

○ De que forma é que este alterou as tuas perspetivas sobre a realidade e sobre as interações com a mesma?

(RN) O que defines como realidade?

(J) O ambiente onde te inseres.

(RN) O *skate* constrói a nossa realidade, porque temos vivido em torno do skate desde miúdos até agora. Neste momento, e após muitos anos ligados ao skate começamos a procurar contribuir para a comunidade do skate e neste caso ligado à marca, ligado ao *team*/família. Em torno da realidade vivemos para o *skate*, literalmente. Isto, porque, mesmo na existência de muitos trabalhos e projetos paralelos, pois temos que vingar na vida, o foco central é o *skate* e o objetivo é continuarmos a trabalhar em torno do skate para que tudo possa crescer.

Em termos de viagens, muitas das viagens que eu fiz para conhecer cidades, vilas, aldeias, e os amigos que o *skate* me trouxe, foram em grande parte movidas pelo skate. Hoje em dia, vamos com a namorada e o *skate* vai atrás.

(RF) A grande parte, ou não mesmo todos, dos países que eu conheci foram mesmo através do *skate*. *Skate*, amigos, cultura, tudo ao fim ao cabo. Até o fato de enfrentares um medo teu, seja de um corrimão ou de um certo *spot*, o skate provoca em ti um auto motivação para superares o medo.

(RN) Eu acho que o pessoal que está de fora não consegue compreender tanto o conceito do *skate*, mas se nós formos ponto a ponto, vêes que o skate, a modalidade, o desporto, tudo o que cria em si, contribui para o nosso crescimento até ao momento e possivelmente estará presente no crescimento dos miúdos de uma futura família nossa.

(J) E imagino o fato de andarem pela rua, mesmo sem *skate* ou não, só o simples fato de verem um banco ou uma escada torna-se quase inevitável existir um despreendimento da visão do skate.

(RN); (RF) Ohhh sim, completamente!

(RF) Às vezes estou no carro, sem *skate*, com a família ou com a namorada, estamos em movimento e eu estou a ver spots. Eu só estou à procura de *spots*. Eu dou por mim e só estou à procura de *spots*, e, por vezes, estão a falar comigo e eu nem estou a ouvir, não por mal, mas porque estou focado na minha procura.

(RN) Até porque nós temos uma abordagem diferente, até mesmo na construção, pois aquele muro para nós pode ser um *curb*, aquelas escadas que servem para descer para nós pode ser uma grande *double-set*, e aquele corrimão para colocar a mão para nós serve é perfeito para dar uma manobra. E há muita gente, gente exterior, que não entende isso.

Capítulo 2 – Ementa SB e a natureza da marca

o Sabendo que te encontras à frente de uma marca nacional de roupa – Ementa SB – cujo reconhecimento por parte do mercado é notório, podias explicar como tudo começou?

(RF) Tudo começou em 2002. Tudo começou através do fato de irmos andando de *skate*, depois o pessoal ia-se juntando, fomos-nos conhecendo, o pessoal parava no skatepark ou parava na academia lá na Amadora – um jardim onde todos andavam – e através disso foi-se criando um grupo. Depois, em 2002, o Emídio (atual *film-maker* da marca) começou a fazer uns vídeos e nós começamos a curtir os resultados, sem nunca pensar em fazer nada em concreto, apenas desfrutar e colocar os vídeos na internet, mas tudo muito para nós. As coisas foram evoluindo e depois começamos a pensar já no nome, que nome poderíamos colocar nos vídeos. Veio então o sample, mas descobrimos que já existia este nome, depois veio o menu, o restaurante, e entretanto veio ementa. Porquê Ementa? A Ementa é um

conjunto, neste caso um conjunto de skaters onde o nosso lema ou menu do dia-a-dia é ‘*skatar*’ (andar de skate). Por outras palavras o nosso prato do dia-a-dia.

Depois, começamos a colocar o nome em todos os vídeos realizados posteriormente. E eu desde criança cria montar uma marca própria de roupa. Com isto as coisas foram surgindo aos poucos. Começamos a criar, então, umas peças de roupa. Começamos a distribuir, a vender pela internet e pelos amigos. E aos poucos foi nascendo o desejo de tornar as coisas cada vez mais profissionais. Ainda hoje, existe esse desejo de prolongar o lado profissional na marca e melhorar, sempre, dia para dia. E assim surge a Ementa, as nossas tours, as nossas roupas, a *Team* e família.

Um dos nossos segredos reside no fato de dar-mo-nos todos bem. Nós vamos nos nossos tours, como foi o caso agora aos Açores, e não houve nenhuma chatice.

(RN) Eu queria apenas dizer uma coisa, queremos também com isto que seja uma marca que por nós vamos leve este feeling, este ‘*skate-fun*’, este sentido de família, mas também, de certa forma, puder contribuir para a comunidade do *skate*. Que dê sempre para contribuir para nós como marca mas também para o *skate* local, como foi o caso agora dos Açores.

○ Qual é o conceito base da Marca?

○ Foi difícil a entrada da marca no mercado nacional? Existiram barreiras?

(RF) Existem sempre. Hoje em dia quantas marcas de *skate* existem no mercado?! Muitas. E mais, o fato de ser uma marca Portuguesa é sempre mais difícil. Portugal é sempre um país pequeno e para tu cresceres é sempre mais difícil. Contudo, está sempre dentro de ti a decisão de desistir ou não. Nós estávamos mesmo focados em fazer isto que até hoje fazemos. Tudo consegues se acreditares naquilo que queres fazeres. Para nós diziam, na altura: “Ementa, o que é isso? Qual é a ementa do dia?”. Hoje, ainda brincam com a situação mas já se nota um certo respeito em relação à marca. E tudo isto se alterou através do trabalho, quando mostras às pessoas que isto não é uma brincadeira e estás a trabalhar. Temos vindo mostrar trabalho, que gostamos do que fazemos e que temos um conceito inovador. Neste sentido, acredito que as barreiras são ultrapassadas sobretudo pelo trabalho que fazes.

Por outro lado, as pessoas não acreditam muito numa coisa que é nova. Mas quando tu falas bem, outro fala bem, eu que não falava bem já começo aceitar. O ser Humano é assim. Pois isto pode ser um risco mas se outro dizer: “isso é um risco mesmo bom” e outro acrescentar: “esse risco está mesmo bem feito”, tu vais começar a olhar de outra maneira porque os outros dois disseram. E é por aqui que as marcas entram muito.

(RN) Eu acho que de hoje até ao fim vão sempre existir barreiras em tudo. Às vezes do mais pequeno – produção – à implementação do produto no mercado. É lógico que estamos no mercado nacional, é pequeno, é fechado, existem muitas marcas.

Através disto podemos deixar uma pequena mensagem: ao longo da vida irão surgir muitas barreiras. Em tudo mesmo. E nós temos que lutar saltar por cima.

○ A marca tem o suporte de alguma entidade, neste caso, distribuidora que facilite a chegada dos produtos ao cliente?

(RN) Neste momento, em termos de abordagem ao mercado, a Ementa tanto faz a sua produção como faz a sua distribuição. A nível nacional nós tanto quisemos produzir, criar, como distribuir. Não trabalhamos com nenhum distribuidor. Trabalhamos sim como clientes já de dimensão considerável que adquirem o nosso produto, mas nós é que tratamos de toda a distribuição.

(J) Consideram, então, uma modalidade mais direcionada para a venda direta.

(RN) Não diria que seja venda direta porque nós consideramos dentro da Ementa venda direta aos lojistas. Nós vendemos aos lojistas, mas trabalhamos com as duas fases - a produção, o que poderíamos depois fazer essa entrega a uma distribuidora mas nós temos a nossa distribuição interna. Nós é que distribuímos.

(J) E, por exemplo, eu ir diretamente a vocês comprar uma t-shirt e vocês venderem através de um Lojista irão praticar preços idênticos?

(RN) Não. Porque nem assim nós conseguiríamos ter uma linha de distribuição porque temos que garantir os mesmos preços. O único espaço onde tu podes fazer uma compra direta a nós, por assim dizer, é *online*. Onde é praticado os mesmos preços em relação aos lojistas.

(RF) Eu tenho amigos, por exemplo, que me pedem para comprar mais barato, mas eu digo-te, às vezes os amigos são o pior do teu negócio. Porque se tu comesças a vender aos teus amigos mais barato tu estás a perder dinheiro.

(J) Eu estou a perguntar isto de certa forma porque um Lojista, neste caso, necessita também da sua quota para poder prosseguir com o seu negócio

(RF) É assim, imagina que tu és o lojista, eu vou ter contigo e eu faço-te um preço mais barato do que o preço do produto final. Por exemplo, eu vendo-te a um preço que irá ser a metade do que irá ser vendido ao público. Assim ganhas tu e ganho eu, e ganha o que comprou porque agora tem uma t-shirt.

(RN) Isto é o que nós chamamos de questões de *mark-up*. Que é eu vendo ao cliente, o cliente tem uma percentagem em cima, cliente no sentido de lojista, e depois tem o cliente final. E esse *mark-up* é onde ele tem a margem dele. Sendo que o *mark-up* é definido por nós. Tanto como definimos o nosso pvp igualmente. Porque eu acho que ao defender esse tipo de pvp conseguimos defender o nosso posicionamento no mercado. E eu acho que isso é essencial para proteger, defender a marca para nós estarmos tanto abaixo de outras como também não estarmos acima de outras. Nós através do nosso *mark-up*, pvp e preço final de venda conseguimos defender o nosso posicionamento. Tu não vais encontrar um lugar a vender mais barato que o nosso pvp.

(J) Em termos percentuais, tendo em conta que trabalham com lojistas, que percentagem, aproximadamente, cobram pelo fato de utilizarem o lojista como canal de venda?

(RN) É assim, isto vai na linha dos *mark-ups*, e o que acontece é que o *mark-up* difere consoante o tipo de produto que estás a vender, seja uma t-shirt, seja uma sweat, seja um chapéu, nós não podemos dar diretamente o *mark-up* com o qual trabalhamos mas esse *mark-up* tem varia com o nosso custo de produção. Assim por norma, como o Rapha o disse à pouco, muitas vezes estabelece-se uma 50/50. Isto porque nós acreditamos e defendemos que no mercado todos têm que ganhar, e sabes que muitas das vezes quem ganha mesmo é próprio produtor. Em termos gerais, não há um *mark-up* estático porque tudo pode variar até de coleção para coleção, gráfico para gráfico.

○ Sabendo que os vossos produtos – t-shirts, *Sweats* e *hoodies* - apresentam um nível de preços semelhante às marcas internacionais, como têm corrido as vendas? Como tem sido aderência do público aos vossos produtos?

(RF) Tem corrido excelente. Cada vez melhor.

(RN) Em termos de comparação às outras, nós defendemos que se queremos ter um produto também queremos ter qualidade. E a qualidade também tem o seu preço.

○ Existe alguma razão para praticarem preços acima de mercado? Comparativamente a uma t-shirt, *hoody* ou *sweat* da Pull & Bear, por exemplo?

(RN) Primeiro, volta tudo à questão do mercado onde estamos, depois à linha de produção, aos pontos de venda que existem. É lógico que uma Pull, nós nem nos vamos comparar a esse segmento, porque nem a nossa roupa está nesse segmento. E também defendemos muito que o pvp que temos ao público é o que nos define, em termos de segmento, na linha da roupa, o que produzimos, como produzimos, os prints, a qualidade, reforço. Depois nem compares a linha de produção que a Pull, Zara, o grupo Enditex, tem, que produz para o mundo inteiro, onde uma peça custa um “estalar de dedos”. Em nós isso não acontece. Pois nós temos que ter o nosso lucro paralelamente como uma produção responsável e sustentável da marca. Depois temos outra questão que aqui entra, que é o local de produção. Como nós falamos há pouco, a Ementa é uma marca nacional, defende esse cariz nacional, e toda a nossa produção é feita em território nacional. Em comparação com um grupo Pull, a maior parte da produção é realizada na China, Tailândia, Indonésia, cujos Países apresentam custos de produção muito mais baixos e em grandes quantidades.

Por vezes, o fato de produzir cá constitui uma barreira, pois gostaríamos de produzir mais coisas para enriquecer a nossa coleção e depois o mercado nacional não nos consegue dar resposta a isso. Depois, disto, não temos preço para trabalhar com o retalho, pois talvez tínhamos um preço para vender em loja *online* mas em retalho o nosso pvp a subir muito tendo em conta o *mark-up* que existe para o lojista. Nós na altura pensamos que era mais acessível, mas quando comesças a entrar dentro do mercado comesças a ver que não dá. Nós trabalhamos muito com mínimos.

(RF) Há casos onde nós gostaríamos de produzir artigos mais direcionados ao nosso gosto, mas tendo em conta que quem nos compra não partilha o mesmo gosto, ficamos, de certa forma, limitados. E eu estou a falar do caso das lojas. Por exemplo, os ‘back prints’, nós gostamos muito, mas tu vais às lojas em Portugal e não compram porque não gostam muito. E nós não podemos deslocar em outro sentido porque temos que vender. As vendas são o sucesso, se não vendermos a marca morre.

(RN) Além de tudo, podes ver que uma peça nossa é de qualidade, 100% algodão, todas as peças são testadas – desde de lavagem, secagem, exposição ao sol – até nós não tínhamos a perceção de todos estes antes produtos irem para o mercado. Tudo isso tem um custo e dá valor à peça. Nós não trabalhamos com t-shirts pré-feitas, mas sim com moldes para as t-

shirts desejadas. Mesmo o próprio print é um print com cuidado para não se degradar rapidamente. Tudo isto vai encontro do nosso desejo de nos tornamo-nos cada vez mais profissionais.

○ No que toca aos vossos eventos interventivos, como é o caso do “*Modern Ruins*” e “*A Thousand Words Campaign*” que conceito e objetivos estiverem, respetivamente, assentem em cada um deles?

(RF) Nós fizemos essas campanhas porque a marca está muito ligada à arte. O meu pai é artista plástico, nós temos skaters que também são artistas, e nós, em geral, sempre gostamos muito da vertente artística. E houve também a ideia de querer fazer uma combinação entre a arte e o *skate*. Depois essa ideia foi desenvolvida pelo David Cabrita (diretor criativo da Ementa), apesar de todos os elementos terem trabalhado para o mesmo fim, seja na pintura, na montagem.

(RN) Todas essas inspirações artísticas entre muito nas nossas coleções de roupa. Até mesmo no nosso último filme “*Baguete*” o Def (André Costa¹⁷ – *skater*) produziu todo o logo do filme. Tudo isso enriquece a marca e pessoal valoriza tudo isso. Por outras palavras, vai muito ao encontro da nossa identidade (*‘Art & Fun’*).

Numa vertente mais interventiva, a nível nacional nunca tínhamos registado algo assim – uma combinação artística com o *skate*. E através disto fazer com que se registre um produto final de qualidade, que deixa todos de boca aberta, é uma manifestação nossa porque nós, dentro de cada campanha ou intervenção, colocamos os vários *statements* da marca. Como é o caso da *youth’s rifles* na *‘thousand words compaign’*. Para além de toda esta combinação artística é inerente uma forma de projeção da marca. *Modern Ruins* foi a primeira, com um conceito muito voltado para o cenário dos lugares abandonados e reutiliza-los, de forma a aproveitar elementos que na sua singularidade não tem qualquer valor mas que reagrupados promovem a construção de uma exposição, de uma instalação.

E mais, não é todo por parte da Ementa ‘disparar’ apenas uma marca para o mercado, colocar roupa no mercado. Nós trabalhamos o resto. Queremos ser um *team*, queremos ter o pessoal andar bem, queremos contribuir para a comunidade e continuar a fazer estes trabalhos. Tudo o que aparece nos nossos produtos, em termos visuais, são puramente produzidos por nós, pelos nossos artistas.

¹⁷ Um dos sócios da GS.

○ Sabendo que após a intervenção “*A Thousand Words Campaign*” surgiu uma parceria com a “*Screw Skateboards*”, podes explicar como essa surgiu? Como funciona em termos de políticas de venda? Que margem obtêm por cada tábua vendida?

(RF) Quando fizemos a primeira – *Modern Ruins* – tudo correu muito bem. Para a segunda, quisemos fazer ainda melhor. Então fomos atrás de patrocinadores e de marcas, e uma delas foi a “*Screw*” que gostou do nosso trabalho. Primeiramente montamos e explicamos tudo o que queríamos fazer e eles gostaram muito da nossa ideia e quiseram fazer uma parceria connosco.

(RN) A nível de roupa a ementa tem a sua produção têxtil. O que tem ambição de crescer, mas aos poucos, tendo em conta que todo financiamento é interno, não existe qualquer injeção de capital. Mas nós sempre gostamos de tábuas, de produzir tábuas. Gostaríamos mesmo de produzir tábuas, é uma verdade. E através desta parceria com a “*Screw*” acreditamos que poderia enriquecer a forma de chegar ao público nas ruas. Porque não podíamos fazer uma exposição no local onde foi realizado, então as tábuas constituíram um veículo de exposição. Em termos de retorno, foi gigantesco. O pessoal adorava ter as tábuas pois o existia uma ligação a intervenção e o skate. Em termos específicos, todo o print foi realizado por nós e a produção de tábuas feita por eles – *Screw*. A nível de margem, não tivemos grandes margens para sermos realistas mas também não realizamos tudo isto com intuito comercial.

○ Existe a vontade por parte da Ementa SB produzir tábuas ou ficarão apenas pela roupa?

(RF) Se fizermos tábuas irá ser apenas uma edição limitada. Nós iremos ter uma marca de tábuas pois o nosso foco está sobre a roupa. Por acaso já pensamos em fazer, sendo que todos os gráficos seriam realizados pelo pessoal da própria marca, mas tudo encontra-se ainda muito em aberto.

(RN) Ou então que possa vir associada a uma nova campanha. Mas em vez de ser existente uma parceria, como foi no caso com a *Screw*, sermos nós mesmo a produzir as tábuas.

○ Se sim, como obteriam as tábuas e que preços aplicaram sobre as mesmas?

(RF) Isso é uma questão muito voltada para o momento atuação. Pois eu não sei o local de produção, o custo de produção, a quantidade a produzir. E acho que o preço advém muito por aí. Imagino que tu fazes 1000 tábuas tens um preço mais pequeno, se fazes apenas 100 ou 200 tem mais alto.

(RN) Nós gostaríamos, em caso de produção de tábuas, que fossemos nós a produzir as tábuas. De certa forma é mais fácil fazer uma parceria porque já existe uma estrutura, um preço e produção que nós tivemos acesso como com a *Screw*.

Se viermos a fazer nós mesmos é mais um aspeto de encontro à nossa vontade de sermos mais profissionais. Mas caso seja para produzir, tem que ser algo de qualidade, nós defendemos isso desde do início. Mas tudo depende do local, quantidade de produção, transporte, onde vai ser vendida., tens as resinas, tens o shape (diferentes dimensões, diferentes linhas), tens o print – quantidade de tinta, Uma coisa é o preço que eu quero, outra é o preço que eu consigo.

Apêndice 2: Inquéritos por questionário

Inquérito de Avaliação ao Mercado de Skate

O presente inquérito, inserido no âmbito do trabalho de projeto final em Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, destina-se à avaliação da perceção e do grau de aceitação dos consumidores Portugueses, em específico, praticantes da modalidade de Skate, face ao surgimento de uma nova Marca neste Segmento de Mercado.

Importante frisar, que todas as respostas têm um cariz anónimo e confidencial, servindo apenas para conclusões globais.

(Todas as perguntas que apresentem “*” são cariz de obrigatório).

Género*

a) Masculino

b) Feminino

Idade*:

Área de Residência*

- a) Lisboa – Centro
- b) Arredores de Lisboa
- c) Outro:

Com que frequência pratica Skate?*

- a) Todos os dias
- b) Quatro a cinco dias por semana
- c) Dois a três dias por semana
- d) Um dia por semana
- e) Raramente pratico

Com que frequência costuma comprar ou mudar de tábua de skate?*

- a) Dois em dois meses
- b) Entre um mês e dois meses
- c) Todos os meses
- d) Entre uma semana e um mês
- e) Todas as semanas
- f) Mais de dois meses

Quais dos seguintes locais, normalmente, costuma dirigir-se para obter uma tábua de skate?*

- a) Internet
- b) Skateshop
- c) Apoio ou Patrocinador
- d) Amigos ou Conhecidos

Se respondeu “Internet”, qual dois seguintes meios utiliza mais?

- a) Loja Online
- b) Website da própria Marca
- c) Website da Skateshop
- d) Em segunda mão

Que motivo(s) leva(m) a si a recorrer a tal Local para comprar um Tábua de Skate?*

No momento da compra de uma Tábua de Skate, qual a importância que direciona a cada um dos seguintes aspetos?*

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Preço				
Medidas da Tábua				
<i>Design</i>				
Imagem/Desenho da Tábua				
Marca				
Qualidade da Madeira				
Durabilidade				

No que toca às medidas da Tábua de Skate, qual dos seguintes tamanhos, em termos de largura, costuma adquirir com maior regularidade?*

- a) 7.5
- b) 7.5-7.75

- c) 7.75
- d) 7.75-8.0
- e) 8.0
- f) 8.0-8.25
- g) 8.25 ou mais

Quanto ao Preço, a partir de que valor começa achar uma Tábua de Skate cara?*

E barata?*

Se o preço praticado por uma Marca fosse entre 25-30€, qual a probabilidade em comprar uma Tábua de Skate dessa Marca?*

- a) Muita probabilidade
- b) Alguma probabilidade
- c) Nenhuma probabilidade

Se respondeu “nenhum probabilidade”, que razão principal está inerente à sua decisão de não comprar?

Quando observa uma Tábua de Skate com um preço muito abaixo da média, qual a sua primeira impressão quanto à viabilidade da Tábua?

Numa escala compreendida entre 1 e 5, quais dos seguintes aspetos valoriza mais numa Marca?*

(Importante elucidar que “personalidade” direciona-se para o conjunto de valores que uma Marca apresenta em si desde da sua forma de produção até ao consumidor final)

	1	2	3	4	5
Nome					

Logotipo					
Personalidade					
Benefícios					
Atributos					
Utilizadores					

No momento de aquisição de uma Tábua de Skate, quantas marcas costuma pensar antes de comprar?*

- a) 4
- b) 3
- c) 2
- d) 1
- e) Não tenho em consideração a Marca

No que toca às condições de sustentabilidade ambiental que o Planeta atravessa, qual a sua visão face à extração de madeira para a produção de Tábuas de Skate?

- a) Deveria existir maior consideração
- b) Deveriam existir alternativas mais ecológicas
- c) Não apresento qualquer preocupação
- d) Considero esse aspeto um Mito

Se uma marca produzisse e comercializasse Tábuas de Skate a partir de materiais alternativos, qual a sua probabilidade de adquirir uma tábua dessa Marca?*

- a) Muita probabilidade
- b) Alguma probabilidade
- c) Pouca probabilidade
- d) Nenhuma probabilidade

Se respondeu “nenhuma probabilidade”, qual a razão principal inerente à sua decisão?

- a) Qualidade inferior
- b) Durabilidade a longo prazo inferior
- c) Inferior resistência ao impacto
- d) Não confio em materiais recicláveis

Sendo a cortiça um produto Nacional, qual a sua visão relativamente ao incremento desse material como camada central de uma Tábua de Skate?*

(Importante frisar que a Cortiça para além de natural, versátil e sustentável, é conhecida pela sua leveza, elasticidade, ser compressível, e ter elevada resistência ao atrito e impermeabilidade a líquidos e gases)

- a) Apresenta viabilidade
- b) É uma ideia inovadora praticável
- c) É um aspeto a explorar
- d) É algo inimaginável num Skate
- e) Irá trazer menor resistência e durabilidade à Tábua de Skate

Qual a sua expectativa de compra face a uma Tábua de Skate que apresente um cariz alternativo nas suas características?*

- a) Elevada expectativa
- b) Moderada expectativa
- c) Pouca expectativa
- d) Nenhuma expectativa

Qual o preço máximo que estaria disposto a cobrir por uma Tábua de Skate nestas condições?*

Em sua visão, recomendaria uma Tábua de Skate com estas características ecológicas e nacionais a alguém que estivesse à procura de algo semelhante?*

- a) Sim

b) Não

Gostaria de saber se tem alguma sugestão de melhoria, relativamente a estas Tábuas de Skate, que possa partilhar?

Apêndice 3: Remanescente ao Plano Financeiro da GS



Empresa: Gradual Skateboards, Lda

Vendas + Prestações de Serviços

	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		0	0,00%	0,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2016	2017	2018	2019
Street-Flow	27 416	34 274	41 126	50 725
Quantidades vendidas	914	1 142	1 371	1 691
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	30,00	30,00	30,00	30,00
Street-Iris-Flow	20 888	26 113	31 334	38 648
Quantidades vendidas	522	653	783	966
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	40,00	40,00	40,00	40,00
Street-cruiser	21 541	26 929	32 314	39 855
Quantidades vendidas	392	490	588	725
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	55,00	55,00	55,00	55,00
Old-School	19 583	24 481	29 376	36 232
Quantidades vendidas	392	490	588	725
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	50,00	50,00	50,00	50,00
Penny-Style	11 750	14 689	17 626	21 739

Quantidades vendidas	261	326	392	483
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	45,00	45,00	45,00	45,00
Ergonómico	10 444	13 057	15 667	19 324
Quantidades vendidas	131	163	196	242
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	80,00	80,00	80,00	80,00
T-shirts	4 500	6 000	7 500	9 000
Quantidades vendidas	300	400	500	600
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	15,00	15,00	15,00	15,00
Sacos de Pano	2 400	2 800	3 200	3 600
Quantidades vendidas	300	350	400	450
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	8,00	8,00	8,00	8,00
TOTAL	118 520	148 342	178 143	219 123

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2016	2017	2018	2019
Produto A *	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2016	2017	2018	2019
Quotas anuais de aderentes		0	0	0
Taxa de crescimento				
Percentagem das chamadas telefónicas		0	0	0
Taxa de crescimento				
Percentagem dos SMS recebidos		0	0	0
Taxa de crescimento				
Publicidade no portal		0	0	0
Taxa de crescimento				

TOTAL	0	0	0	0
--------------	----------	----------	----------	----------

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2016	2017	2018	2019
Serviço A		0	0	0
Taxa de crescimento				
Serviço B		0	0	0
Taxa de crescimento				
Serviço C		0	0	0
Taxa de crescimento				
Serviço D		0	0	0
Taxa de crescimento				
TOTAL	0	0	0	0

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	118 520	148 342	178 143	219 123
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	118 520	148 342	178 143	219 123
IVA VENDAS	<i>23%</i>	27 260	34 119	40 973

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	<i>23%</i>	0	0	0

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	118 520	148 342	178 143	219 123
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	27 260	34 119	40 973	50 398
------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	145 780	182 461	219 116	269 521
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Perdas por imparidade		0	0	0
------------------------------	--	----------	----------	----------

Investimento

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento				
Terrenos e recursos naturais				
Edifícios e Outras construções				
Outras propriedades de investimento				
Total propriedades de investimento	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis				
Terrenos e Recursos Naturais				
Edifícios e Outras Construções				
Equipamento Básico	2 934	0	150	305
Equipamento de Transporte				
Equipamento Administrativo	550			
Equipamentos biológicos				
Outros activos fixos tangíveis				
Total Activos Fixos Tangíveis	3 484	0	150	305
Activos Intangíveis				
Goodwill				
Projectos de desenvolvimento	900			
Programas de computador				
Propriedade industrial				
Outros activos intangíveis	0			
Total Activos Intangíveis	900	0	0	0
Total Investimento	4 384	0	150	305

IVA	23%	801	0	35	70
------------	-----	------------	----------	-----------	-----------

Valores Acumulados	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento				
Terrenos e recursos naturais	0	0	0	0
Edifícios e Outras construções	0	0	0	0
Outras propriedades de investimento	0	0	0	0
Total propriedades de investimento	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis				
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções	0	0	0	0
Equipamento Básico	2 934	2 934	3 084	3 389
Equipamento de Transporte	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	550	550	550	550
Equipamentos biológicos	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis	0	0	0	0
Total Activos Fixos Tangíveis	3 484	3 484	3 634	3 939
Activos Intangíveis				
Goodwill	0	0	0	0
Projectos de desenvolvimento	900	900	900	900
Programas de computador	0	0	0	0
Propriedade industrial	0	0	0	0
Outros activos intangíveis	0	0	0	0
Total Activos Intangíveis	900	900	900	900
Total	4 384	4 384	4 534	4 839

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%

Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento				
Total Depreciações & Amortizações	1 024	1 024	1 054	815

Depreciações & Amortizações acumuladas	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	724	1 449	2 203	3 018
Activos Intangíveis	300	600	900	900
TOTAL	1 024	2 049	3 103	3 918

Valores Balanço	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	2 760	2 035	1 431	921
Activos Intangíveis	600	300	0	0
TOTAL	3 360	2 335	1 431	921



Gradual
Empresa: Skateboards, Lda

Demonstração de Resultados Previsional

	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	118 520	148 342	178 143	219 123
Subsídios à Exploração				
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
CMVMC	30 430	38 098	45 759	56 366
Fornecimento e serviços externos	50 944	60 095	67 160	75 517
Gastos com o pessoal	39 063	46 153	53 266	71 221
Imparidade de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0
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)	-1 917	3 997	11 958	16 018
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 024	1 024	1 054	815

Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)				
EBIT (Resultado Operacional)	-2 942	2 973	10 904	15 203
Juros e rendimentos similares obtidos	0	25	112	214
Juros e gastos similares suportados	41	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-2 983	2 998	11 016	15 417
Imposto sobre o rendimento do período	0	3	2 534	3 546
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-2 983	2 994	8 483	11 871



Plano de Financiamento

	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS				
Meios Libertos Brutos	-1 917	3 997	11 958	16 018
Capital Social (entrada de fundos)	3 000	0	0	0
Outros instrumentos de capital	1 500	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo				
Desinvest. em FMN	668	678	620	1 170
Proveitos Financeiros	0	25	112	214
Total das Origens	3 251	4 700	12 691	17 403
APLICAÇÕES DE FUNDOS				
Inv. Capital Fixo	4 384	0	150	305
Inv Fundo de Maneio	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		0	3	2 534
Pagamento de Dividendos				
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0
Encargos Financeiros	41	0	0	0
Total das Aplicações	4 425	0	153	2 839
Saldo de Tesouraria Anual	-1 174	4 700	12 537	14 564
Saldo de Tesouraria Acumulado	5 000	9 700	22 237	36 801
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-1 174	3 526	16 063	30 627
Soma Controlo				

Versão Corrigida



Empresa: Gradual Skateboards, Lda

Balço Previsional

	2016	2017	2018	2019
ACTIVO				
Activo Não Corrente	3 360	2 335	1 431	921
Activos fixos tangíveis	2 760	2 035	1 431	921
Propriedades de investimento	0	0	0	0
Activos Intangíveis	600	300	0	0
Investimentos financeiros				
Activo corrente	3 428	7 487	20 556	35 857
Inventários	2 113	2 646	3 178	3 914
Clientes	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0
Accionistas/sócios				
Outras contas a receber				
Diferimentos				
Caixa e depósitos bancários	1 315	4 841	17 378	31 942
TOTAL ACTIVO	6 788	9 822	21 987	36 777
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	3 000	3 000	3 000	3 000
Acções (quotas próprias)				
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0
Reservas		-2 983	12	8 494
Excedentes de revalorização				
Outras variações no capital próprio	1 500	1 500	1 500	1 500
Resultado líquido do período	-2 983	2 994	8 483	11 871
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 517	4 512	12 994	24 866
PASSIVO				
Passivo não corrente	0	0	0	0
Provisões				
Financiamentos obtidos		0	0	0
Outras Contas a pagar				
Passivo corrente	5 271	5 311	8 993	11 912
Fornecedores	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	4 097	5 311	8 993	11 912
Accionistas/sócios	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	1 174	0	0	0
Outras contas a pagar				
TOTAL PASSIVO	5 271	5 311	8 993	11 912
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	6 788	9 822	21 987	36 778

8. Anexos

Anexo 1: Artigo de Jornal – Açoriano Oriental

Açoriano entre os seis melhores skaters do país

João Amado pode vencer, hoje, o prémio de "Skater do Ano", que será atribuído pela revista de maior referência para a modalidade em Portugal

MIGUEL BETTENCOURT MOTA
acorianooriental@acorianooriental.pt

A revista 'Surge' colocou João Amado entre os seis melhores skaters do país e hoje, em Faro, na III gala organizada pela magazine, o micaelense vai ficar a saber se venceu o prémio de 'Skater do Ano'.

O açoriano tinha apenas 12 anos quando começou a andar de skate e, agora, aos 23 vê o seu nome figurar entre alguns dos praticantes que mais admira e os nomes mais sonantes do país. "Claro que ficam a faltar outros

nomes", sublinhou em conversa com o Açoriano Oriental, sem esconder, no entanto, o "reconforto do reconhecimento" depois de tantos anos dedicados "a algo que se gosta e se é apaixonado".

O gosto pelo skate foi, aliás, um dos motivos que levou João Amado a prosseguir os estudos em Lisboa. A terminar o último ano de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo - onde desenvolve uma tese direcionada para a criação de uma marca de skate com o incremento de cortiça - o micaelense serve-se das ruas e espaços da capital para expressar a sua "paixão".

Em São Miguel, compara, "a dimensão da modalidade é menor", há "menos praticantes" e, portanto, as "referências" a que se podem olhar também. "Quanto maior o número de skaters, maior o contacto e aprendizagem com



João Amado começou a andar de skate aos doze anos

novos estilos, manobras e técnicas", aprofundou. Na opinião do açoriano, falta um investimento mais vincado por parte das entidades públicas na promoção de atividades e a construção de mais espaços específicos destinados à prática do skate, apesar de registar com agrado "o surgimento de

novas gerações" a quererem fazer da tábua e das rodas de um skate a sua principal diversão.

Talvez, e como João Amado, o facto de crescerem nas ruas micaelenses também lhes alimente "o espírito aventureiro e amor pelo skate". Do tempo em que por cá andava, João recorda as peripécias

de "ter de andar de um lado para o outro e ter que ir em busca de um spot diferente" sempre que a presença dos skates se tornava indesejável para moradores e transeuntes, realçando as "grandes amizades" que se geraram. É no "derrubar dos obstáculos que, muitas vezes, se atingem as maiores conquistas", defende o skater.

Vai mais de uma década que João Amado via na TV o, então, "putozinho" Ryan Schekler a 'chamá-lo' para a prática da modalidade e que a mãe lhe comprou o

Vai mais de uma década que João Amado via na TV o "putozinho" Ryan Schekler a 'chamá-lo' para a modalidade

primeiro skate. Contudo, umas quantas quedas e tábua partidas depois o prazer "é o mesmo", garante. Ainda que do plano social o desporto possa continuar a manter uma "certa conotação marginal", mas que até se tem dissipado "com a tentativa de tornar o skate uma modalidade olímpica".

'Underground' ou não, certo é que o skate fez deslizar um micaelense até aos melhores do país, mesmo que nunca tenha estado no seu horizonte mental "ser campeão de alguma coisa".*