

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



ISCAL

TRABALHO DE PROJETO  
PLANO DE NEGÓCIOS – BANAYA  
COLLECTION

---

**Wellington Weiss Correa**

Lisboa, dezembro de 2021



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

**TRABALHO DE PROJETO  
PLANO DE NEGÓCIOS – BANAYA COLLECTION**

Wellington Weiss Correa nº20190026

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 Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes

Arguente: Prof. Doutor João Manuel Pereira

Vogal: Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, dezembro de 2021

## Dedicatória

A minha família, em especial a minha mãe, maior fonte de inspiração e superação, amigos e todos que me deram suporte nesta caminhada.

“História, nossas histórias, dias de luta, dias de glória” Charlie B. J.

## Agradecimentos

Num primeiro momento, gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, que muito admiro, pela sua trajetória profissional, pelos ensinamentos, atenção e disponibilidade para a concretização deste projeto.

A minha família, que sempre foi fonte de inspiração, incentivou e apoio a minha evolução pessoal e profissional, pelos votos de confiança, conselhos e exemplos de vivências a mim transmitidos.

A todos os que, de alguma forma transmitiram conhecimentos, opiniões e aconselharam, direta ou indiretamente a ampliar o meu campo de conhecimento e permitiram a conclusão deste projeto.

A todos,

Meus sinceros agradecimentos.

## Resumo

O empreendedorismo tem se revelado um dos principais motores de evolução económica global. Através dele é possível estruturar um melhor desenvolvimento a nível financeiro, através da geração de oportunidades para novos projetos e possibilitar, a nível social, a criação de diferentes projetos sustentáveis que agregam valor à comunidade.

A nível nacional, a indústria de *swimwear* revelou-se um importante instrumento de empreendedorismo para as novas marcas, o que propicia um ambiente favorável para a constituição de novos projetos. Em comparação com outros países dentro do território europeu, que possuem um mercado mais consistente e diversificado, Portugal possui um mercado considerável a explorar possibilitando um crescimento significativo para as novas marcas.

Sendo assim, o objetivo deste documento assenta na criação de uma nova marca de biquínis e fatos de banho denominada Banaya. Ao longo do mesmo irei apresentar um plano de negócio, sob as premissas do *business model canvas*, que permite investigar o mercado, elaborar estratégias e estruturar um projeto de empreendedorismo neste setor.

A Banaya caracteriza-se como uma marca *slow fashion*, que visa a fabricação de produtos de forma consciente, comprometendo-se não só a entregar produtos sustentáveis com design apelativo aos seus clientes, mas também de qualidade bastante superior às marcas de *fast fashion*.

A Banaya não pretende ser apenas mais uma marca, mas sim desenvolver e transmitir um *life style* tropical, procurando diferenciar-se no mercado português ao trazer traços da moda *swimwear* brasileira e entregar uma identidade e atitude que as marcas que vigoram em ambiente nacional não conseguem entregar, principalmente pela forma como expõe os produtos e comunicam com seus clientes.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; *Business model canvas*; Plano de Negócios; Banaya Collection; *Swimwear*.

## Abstract

Entrepreneurship has proven to be one of the main drivers of the global economic evolution. At a financial level, it has made it possible to improve development opportunities for new projects. While at a social level, it creates value for society by enabling and providing for a variety of sustainable projects.

At the national level, the swimwear industry has proven to be an important instrument of entrepreneurship for new brands, providing a favorable environment for the creation of new projects. Compared to other countries within the European territory (which have a more consistent and diversified market), Portugal has a considerable market to explore, enabling significant growth for new brands.

By applying the structure of a business plan, namely, the *business model canvas*, the objective of this paper is centered on the creation of a new brand of bikinis and bathing suits called Banaya. By applying this business plan, it has allowed us to investigate the market as a whole, develop strategies and structure an entrepreneurship project within its sector.

Banaya is characterized as a slow fashion brand, with the aim to manufacture products consciously, delivering not only appealing products with great design to its customers, but also better quality than traditional fast fashion brands.

Banaya isn't just another brand, its goal is to influence a tropical lifestyle, looking for differentiate itself in the market by bringing in traits of Brazilian swimwear fashion, and by delivering an identity and attitude that brands that operate in the national environment cannot deliver; mainly because of the way these other brands present their products and communicate with their customers.

Keywords: Entrepreneurship; Business model canvas; Business plan; Banaya Collection; *Swimwear*.

# Índice

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução .....                                      | 15 |
| 1.1   | Importância do Projeto .....                          | 15 |
| 1.2   | Objetivos .....                                       | 16 |
| 1.3   | Estrutura do projeto.....                             | 16 |
| 2     | Revisão da Literatura.....                            | 17 |
| 2.1   | Definição de empreendedorismo .....                   | 17 |
| 2.2   | Tipos de empreendedorismo .....                       | 28 |
| 2.3   | Definição de empreendedor .....                       | 29 |
| 2.4   | Características dos empreendedores .....              | 30 |
| 2.5   | Tipos de empreendedores .....                         | 35 |
| 3.    | Metodologia.....                                      | 37 |
| 3.1   | Tipos de dados utilizados.....                        | 37 |
| 3.2   | Recolha de dados .....                                | 37 |
| 3.2.1 | Resultados Obtidos.....                               | 38 |
| 4.    | Caracterização do sector de atividade do negócio..... | 41 |
| 5.    | Projeto: Business Model Canvas .....                  | 43 |
| 1     | Recursos-chave.....                                   | 45 |
| 1.1   | Recursos Próprios .....                               | 46 |
| 2.    | Parceiros-chave.....                                  | 46 |
| 2.1   | Fornecedores .....                                    | 46 |
| 2.2   | Parcerias estratégicas .....                          | 46 |
| 3.    | Atividades-chave .....                                | 47 |
| 3.1.  | Atividades principais .....                           | 47 |
| 4.    | Segmentação de clientes.....                          | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 5. Relação com os clientes/consumidores .....   | 48 |
| 6. Canais de vendas e de distribuição .....   | 49 |
| 6.1. Vendas.....  | 50 |
| 6.2. Distribuição.....  | 51 |
| 7. Proposta de valor .....  | 52 |
| 7.1. Mercado .....  | 53 |
| 7.2. Shareholders/Capital social.....   | 53 |
| 8. Análise Financeira .....   | 54 |
| 8.1. Estrutura de custos .....  | 55 |
| 8.2 Estrutura de Receitas.....  | 57 |
| 8.3. Mapas.....   | 59 |
| 9. Estratégia do negócio e conclusão.....   | 60 |
| 9.1. Estratégia.....  | 60 |
| 9.2. Conclusão.....   | 61 |
| 9.3 <i>Bussines Model Canvas</i> .....  | 62 |
| 6. Conclusões.....  | 63 |
| Referências Bibliográficas.....   | 65 |
| Apêndice 1: Inquérito por questionário .....  | 68 |
| Anexo 2: Art. 53º CIVA .....  | 73 |
| Anexo 2: Art. 59º Isenção da obrigação de contribuir por acumulação com trabalho por<br>conta de outrem ..... | 74 |

## Índice de Quadros

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> Evolução histórica do empreendedorismo .....                                  | 18 |
| <b>Quadro 2</b> - Evolução da pesquisa em empreendedorismo. ....                              | 19 |
| <b>Quadro 3</b> – Sete vertentes criadoras do empreendedorismo .....                          | 21 |
| <b>Quadro 4</b> Capacidades chaves para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis ..... | 22 |
| <b>Quadro 5:</b> Constituições de empresas em Portugal 2010-2019.....                         | 23 |
| <b>Quadro 6</b> As três componentes do conceito Intra-empreendedorismo.....                   | 28 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> Taxa de atividade empreendedora Early-Stage TEA (GEM) .....                    | 24 |
| <b>Figura 2</b> Atividade empreendedora por setor e percentagem (2014-2015 e 2016) .....       | 25 |
| <b>Figura 3</b> Atividade empreendedora - Oportunidade x Necessidade .....                     | 26 |
| <b>Figura 4</b> População que acredita ter competência e visão de oportunidade no mercado .... | 27 |
| <b>Figura 5</b> - As três características básicas do empreendedor .....                        | 33 |
| <b>Figura 6</b> Vantagens como funcionário e empreendedor .....                                | 34 |
| <b>Figura 7</b> Framework do Bussines Model Canvas .....                                       | 44 |
| <b>Figura 8</b> Tela BMC Banaya.....   | 62 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> Pressupostos da Atividade Financeira ano 2021 .....                 | 55 |
| <b>Tabela - 2</b> Stock para a coleção 2021 .....                                   | 56 |
| <b>Tabela 3</b> Estrutura de Custos, Moldes e Protótipos, valores com IVA 23% ..... | 56 |
| <b>Tabela 4</b> Estrutura de custos para fabricação dos biquínis .....              | 56 |
| <b>Tabela 5</b> Despesas Início e Manutenção 2021, com IVA 23% .....                | 57 |
| <b>Tabela 6</b> Média dos preços praticados pelas marcas concorrentes.....          | 58 |
| <b>Tabela 7</b> Break Even Point .....  | 58 |
| <b>Tabela 8</b> Preço final para comercialização .....                              | 59 |
| <b>Tabela 9</b> Projeção vendas 2021 - 2023 .....                                   | 60 |

## Abreviaturas

**ADS** - Adwords

**ATP** - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

**BMC** - Business Model Canvas

**CE** - Comissão Europeia

**CIVA** -Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

**DRE** - Diário da República Eletrónico

**ENI** - Empresário em Nome Individual

**EU** - European Union

**GEM** - Global Entrepreneurship Monitor

**IAPMEI** – Agência para a Competitividade e Inovação

**INPI** - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

**IVA** - Imposto sobre o Valor Acrescentado

**OMC** - Organização Mundial do Comercio

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**TEA** - Taxa de Atividade Empreendedora

# 1 Introdução

O presente documento, desenvolvido sob a ótica de um plano de negócios através da aplicação do Business Model Canvas, servirá como base para a criação e posicionamento de uma marca de *swimwear* em formato *e-commerce* no mercado português.

## 1.1 Importância do Projeto

Durante muitos anos, as grandes marcas de *swimwear* conhecidas como *fast fashion* dominaram o mercado português, marcas essas que têm como objetivo garantir o máximo de produção e vendas possíveis descurando a preocupação e impacto ambiental.

Este cenário tem vindo a mudar radicalmente nos últimos anos com a introdução de novas marcas, conhecidas como *slow fashion*, que visam uma produção mais consciente, focada em entregar produtos de maior qualidade ao cliente, que respeitam o tempo real de produção e se regem sob as leis do comércio justo, respeitando o meio ambiente e reduzindo o desperdício.

O facto de a sociedade estar cada vez mais desperta para a importância da conservação do meio ambiente e diminuição do desperdício, reflete-se numa alteração dos padrões e hábitos de consumo, o que faz com que se procure cada vez mais qualidade em vez de quantidade. Disto advém uma mudança no estilo de vida global de muitas pessoas, caracterizado pela escolha do consumo sustentável, tendo em consideração que se mantermos o mesmo ritmo de produção, haverá escassez de recursos essenciais num futuro próximo.

Esta tendência é um importante fator de diferenciação e uma ótima oportunidade para delinear um negócio baseado na indústria da moda, indo de encontro aos novos padrões de consumo, não descurando a preocupação ambiental.

Este projeto dará oportunidade de planear uma atividade empreendedora, servindo de base à prática futura que levará ao desenvolvimento pessoal e profissional.

## 1.2 Objetivos

Os principais objetivos deste projeto assentam na criação de um plano de negócio que possa aliar a teoria à prática, de modo a tornar o projeto viável, porém, garantindo um posicionamento sustentável no mercado a longo prazo.

## 1.3 Estrutura do projeto

Para cumprir os objetivos acima citados, o projeto foi delineado em 3 momentos chaves, divididos em 6 capítulos. O primeiro momento está relacionado com a revisão bibliográfica, o segundo com os aspetos metodológicos e o terceiro é direcionado para a aplicação do plano de negócios.

A revisão bibliográfica baseia-se no estudo conceitual do tema empreendedorismo, da sua importância e dos riscos associados para quem procura tornar-se um novo empreendedor.

Este capítulo explorará também a relevância de estruturar um plano de negócios para minimizar os possíveis riscos e maximizar a possibilidade de sucesso, permitindo aprofundar as principais perspetivas teóricas, tipos de empreendedorismo encontrados no mercado, definição, características e tipos de empreendedores.

Num segundo momento é dado espaço à composição metodológica da investigação, com importantes pressupostos que permitem, através da aplicação de um questionário e dos resultados obtidos, reter informações que direcionam o projeto.

Por fim será abordada a aplicação prática do *business model canvas* para a introdução da marca Banaya no mercado de *swimwear*, através de um conjunto de fatores analíticos que permitem estruturar o projeto.

Esta estruturação passa por analisar e aprofundar os nove componentes considerados essenciais numa organização, segundo o modelo supramencionado, desde conhecer o mercado e respetivas adversidades, segmentar clientes, criar estratégias e planejar financeiramente o projeto. O planeamento constitui um fator primordial neste projeto, permitindo obter controlo sobre a viabilidade, rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Definição de empreendedorismo

O efeito da globalização mudou radicalmente o cenário econômico mundial, o que muitas vezes pode gerar oportunidades, mas também incertezas, que se refletem diretamente no comportamento e nos padrões de vida de muitas pessoas.

Neste cenário, em que a economia e os mercados financeiros atravessam uma volatilidade de crescimento e recessão, as empresas e demais agentes econômicos necessitam de se adaptar, principalmente a nível da gestão e caminhos que favoreçam a diferenciação empresarial. Essa distinção ocorre por meio da adoção de novos comportamentos corporativos e especialmente, através da inovação. É na exploração desses conceitos que surge o empreendedor e a sua ação, isto é, o empreendedorismo, como um dos condutores principais de uma adaptação e antecipação de cenários, quer a nível social quer coletivo (Silva & Monteiro, 2014).

O empreendedorismo é uma realidade a nível mundial, deste modo, os novos empreendedores desafiam a lógica tradicional e criam valor por meio de caminhos ainda não explorados, entregando aos consumidores, muitas vezes, novas formas de negócios em forma de produtos/serviços (Martins, 2017).

A palavra empreendedorismo, como é conhecida em português, é a tradução literal da expressão inglesa *entrepreneurship*, que por sua vez é constituída pelo vocábulo francês *entrepreneur* mais o sufixo inglês *ship*. Etimologicamente derivado «da palavra *imprehendere*, do latim, o seu correspondente, “empreender” surgiu na língua portuguesa no século XV» (Baggio & Baggio, 2014, pg. 25).

De acordo com Landström et al (2012), o primeiro autor a utilizar o termo empreendedorismo de forma precisa foi o economista franco-irlandês Richard Cantillon através do seu livro *Essai sur la Nature du Commerce en Général* – Ensaio sobre a natureza do comércio em Geral, publicado em 1755, considerada umas das obras cruciais da época e que proporcionou o desenvolvimento da economia política. O seu pensamento vai de encontro com a do autor Martins (2017), ao indicar que as primeiras referências do termo, foram utilizadas no campo da economia no século XVIII.

Dornelas (2001) ainda complementa que Richard não foi somente um dos criadores do termo empreendedorismo, mas também um dos primeiros a diferenciar empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital).

Para Chiavenato (2007, pg. 5) o empreendedorismo possui origem através dos «pensadores económicos do século XVIII e XIX, conhecidos como defensores do *laissez-faire* ou liberalismo económico. [...] e que a ação da economia era refletida pelas forças livres de mercado e da concorrência».

Apesar do empreendedorismo ter mais visibilidade e estudos académicos nos últimos anos a sua ação já existia mesmo nos tempos mais remotos com a existência da humanidade, Landström *et al* (2012, pg. 1155) argumentam que «o empreendedorismo provavelmente é tão antigo quanto a troca e o comércio entre indivíduos, mas somente com o surgimento dos mercados económicos na Idade Média o conceito ganhou importância», pensamento que vai de encontro com Hirish & Peters (2009), ao descrever que o empreendedorismo teve início na idade média com a participação e gerenciamento de construções e produções.

Dornelas (2001) traça a evolução do empreendedorismo em 5 momentos, conforme o quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** Evolução histórica do empreendedorismo

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Primeiro uso do termo | Na década de XIV, Marco Polo ao estabelecer a rota comercial com o Médio Oriente para vender mercadorias foi um dos primeiros exemplos de definição do empreendedorismo, iniciando-se assim de forma ativa, como empreendedor.  |
| Idade Média           | Quem geria grandes projetos de produção era designado como empreendedor. Este não assumia grandes riscos, apenas geria recursos geralmente advindo dos governos.  |
| Século XVII           | O empreendedor começava a assumir riscos ao estabelecer relações contratuais para oferecer bens ou serviços ao governo com preços pré-estabelecidos. Os resultados fossem positivos ou negativos eram assumidos pelo empreendedor.  |
| Século XVIII          | Houve a distinção entre empreendedor e capitalista, recorrente da industrialização.   |
| Séculos XIX e XX      | Os empreendedores eram confundidos como gerentes ou administradores, pessoas responsáveis por toda gestão da empresa. Traçavam diretrizes, pagamentos de ordenados, mas sempre em função do capitalista. Dornelas faz uma análise sobre as diferenças e semelhanças entre empreendedor e administrador. Para o autor, ser empreendedor de sucesso tem como requisito básico ser um excelente administrador, no entanto, um ótimo administrador não é sinónimo de um bom empreendedor. |

Fonte: Dornelas (2001), adaptado.

Dornelas (2001, pg. 28) conclui que «o empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador. Mas para entender essas características adicionais é preciso entender o que faz o administrador».

O estudo sobre o empreendedorismo pode ser considerado como um campo em constante evolução, mas ganhou crescimento exponencial a partir da década de 80. Landström *et al* (2012) descreve este período evolutivo em três fases que estão descritas no quadro 2 a seguir, fases essas que constituem o desenvolvimento da “dimensão social” da pesquisa, através da comunidade científica e estudiosos da área.

**Quadro 2** - Evolução da pesquisa em empreendedorismo.

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <p>Decolagem</p>                      | <p>Desenvolvimento de pesquisas a partir de estudos realizados por psicólogos, sobre traços de personalidades empreendedoras através da análise de diferentes perspectivas.</p> <p>Estudos pioneiros sobre este tema permitiram esta evolução, como por exemplo a obra de David Birch em 1979 intitulada <i>The Job Generation Process</i>, onde o autor conclui que a maioria dos novos empregos nos EUA, foram oferecidos pelas pequenas e novas empresas e não pelas grandes já estabelecidas. O que causou grande impacto na comunidade científica empreendedora.</p> <p>Nesta fase a pesquisa era fragmentada e individualista pois dependia de iniciativas individuais de pesquisadores, o que contribuiu para a criação de organizações profissionais, conferências acadêmicas e revistas científicas.</p> |
| <p>Crescimento</p>                    | <p>O campo de pesquisa teve um crescimento significativo a partir da década de 90, impulsionado pelo aumento dos números de revistas científicas, conferências, programas educacionais e cursos. Os EUA por exemplo possuíam mais de 2.200 cursos na área do empreendedorismo em mais de 1.600 escolas, assim como a mobilidade de acadêmicos dentro e fora das universidades.</p>  |
| <p>Em busca da fase de maturidade</p> | <p>Após o estudo sistemático de quase 30 anos, o empreendedorismo tem procurado formatação social e cognitiva. Devido ao seu crescimento como campo de pesquisa despertou interesse noutras áreas, tornando-se heterogêneo em caráter, mas ao mesmo tempo criando tensão dentro do campo.</p> <p>Alguns pesquisadores defendem que o estudo deve ser realizado num domínio específico e isolado, enquanto outros argumentam que o empreendedorismo deve ser estudado de forma abrangente e ramificada. Desta forma, na última década, estudiosos utilizaram teorias de outras áreas convencionais para desenvolver a sua pesquisa.</p>  |

Fonte: Landström *et al* (2012), adaptado.

Com base nos conceitos acima descritos, podemos observar que o empreendedorismo ganhou uma significativa visibilidade a partir da década de 80 e impulsionou a sua abrangência a partir da década de 90 com a construção de uma “infraestrutura” intelectual que possibilitou o fortalecimento do campo de pesquisa dentro das escolas e universidades. Consequentemente, nos dias de hoje, utilizam-se teorias de áreas comuns que nos permitem a compreensão da temática como um todo.

Em termos conceituais, o empreendedorismo passou por muitas reformulações ao longo dos tempos e até hoje possui várias definições, não havendo uma descrição específica para este fenómeno.

Silva & Monteiro (2014) definem empreendedorismo como a criação de uma empresa ou trabalho autónomo, assumindo certos riscos previamente calculados. Nessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2007, p.22) descreve-o como «o processo de criar algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado», exigindo que o empresário se comprometa, corra riscos e tenha capacidade de se reinventar perante o fracasso.

Sharma e Chrismann (1999) definem o empreendedorismo como um ato de criação, renovação, ou inovação que pode ocorrer dentro ou fora da organização. Dentro do conceito geral os autores caracterizam dois subgrupos, o empreendedorismo independente, quando um indivíduo ou um grupo age de maneira independente para a criar uma nova organização, e corporativo quando um indivíduo ou grupo, em parceria com uma organização já existente cria uma nova, ou instiga a renovação ou inovação dentro da mesma.

Para Baggio & Baggio (2014, pg.26) o empreendedorismo é compreendido como «a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos».

A Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2013, pg.3), considerado um dos maiores estudos globais sobre empreendedorismo, caracteriza-o como «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente», por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos ou de negócios estabelecidos.

Para Martins (2017, pg. 25) o empreendedorismo é «um processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos na exploração de uma oportunidade de mercado», assim como a «capacidade para criar uma *visão* a partir do nada enquanto ato humano criativo, que requer a disponibilidade pessoal para assumir riscos calculados, fazendo tudo que é possível para reduzir as possibilidades de insucesso».

Martins (2017) argumenta que este fenómeno está relacionado com uma perspetiva criadora, materializada em 7 vertentes, descritas no quadro 3, a seguir:

### Quadro 3 – Sete vertentes criadoras do empreendedorismo

|                        |  |
|------------------------|--|
| Criação de riqueza     | Assunção de riscos associados ao processo operativo de modo a obter lucros.  |
| Criação de empresas    | Criação de negócios novos de raiz.   |
| Criação de inovação    | Combinações únicas de recursos que tornam os processos ou os produtos existentes obsoletos.                              |
| Criação de mudança     | Adaptação e alteração das aptidões pessoais ( <i>skills</i> ) de modo a aproveitar as diversas oportunidades de mercado. |
| Criação de emprego     | Relação positiva entre o emprego e o desenvolvimento de fatores de produção.   |
| Criação de valor       | Processo de criação de valor para os clientes pela exploração de oportunidades inexploradas.                             |
| Criação de crescimento | Orientação operativa visando o crescimento das vendas, do lucro, de ativos e do emprego.                                 |

Fonte: Martins (2017, pg.24), adaptado.

A oportunidade surge como fator primordial no empreendedorismo. Nela o empreendedor encontra condições promissoras que o encaminham para empreender, «prosegue com a definição do conceito de negócio, passa pela avaliação e aquisição dos recursos necessários, e termina com o registo, a implementação e a gestão do conceito do negócio» (Martins,2017, pg. 90).

O empreendedorismo possui uma ramificação abrangente de estudos com uma alta aplicabilidade, visto por grande parte da comunidade científica como impulsionador do crescimento económico. Chiavenato (2007) argumenta que este efeito gera importantes objetivos sociais para a comunidade, incluindo a criação de oportunidades de emprego, a disseminação da atividade económica e o pagamento de impostos.

Mas vale destacar que o empreendedorismo pode também ter efeitos negativos, Martins (2017) argumenta que na sua grande maioria, este campo está relacionado com inúmeros fatores positivos para a sociedade e para a economia, mas a sua prática, quando inserida no contexto das novas tecnologias e aliada ao poder (importância económica) que a internet trouxe recentemente, pode trazer efeitos negativos na geração de empregos, o oposto do que foi observado no início da revolução industrial.

Martins (2017, pg.11) esclarece ainda que em alguns casos peculiares o empreendedorismo «conduz à destruição de postos de trabalho e à dinamização das práticas de *downsizing* [...] e de outsourcing, acabando por constituir uma oportunidade de negócio para as micro e pequenas empresas».

Baggio & Baggio (2014, 26) expõe que «o empreendedorismo, em todos os seus aspetos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas económicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento» e para Silva & Monteiro (2014), o empreendedorismo pode não ser a solução para todos os problemas encontrados num país, mas certamente é a solução para muitos deles.

Para Martins (2017, pg.10) «Os papéis do Governo, do Poder Local, da Academia e das Associações Empresariais cruzam-se nas tarefas de promoção e de encorajamento do empreendedorismo na sociedade portuguesa e no tecido empresarial incumbente».

Não basta empreender. Com a globalização os mercados tornaram-se mais estreitos, devendo as empresas adaptarem-se constantemente de acordo com a evolução do mesmo. É essencial que as empresas possuam mais controlo do ambiente externo e procurem uma vantagem competitiva sustentável para que se destaquem no mercado. De acordo com Martins (2017), essas vantagens apresentam-se através de capacidades-chaves, enunciadas no quadro 4, a seguir:

**Quadro 4** Capacidades chaves para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis

|                |   |
|----------------|---|
| Adaptabilidade | Capacidade de se adaptar tanto às tecnologias como aos clientes e ao ambiente competitivo, mantendo sempre o foco da atividade.                 |
| Flexibilidade  | Traçar diretrizes dentro do negócio que possam agradar e satisfazer todos os envolvidos direta e indiretamente, stakeholders.                   |
| Rapidez        | Agilidade tanto nas tomadas de decisões, principalmente quando acarretam oportunidades, quanto no desenvolvimento de novos produtos e serviços. |
| Agressividade  | Posicionamento focado e proativo, onde se possa internamente manter a equipa motivada e que principalmente fidelize os clientes.                |
| Inovação       | Desenvolvimento contínuo, principalmente tecnológico mirando a liderança do mercado inserido.   |

Fonte: Martins (2017), Adaptado.

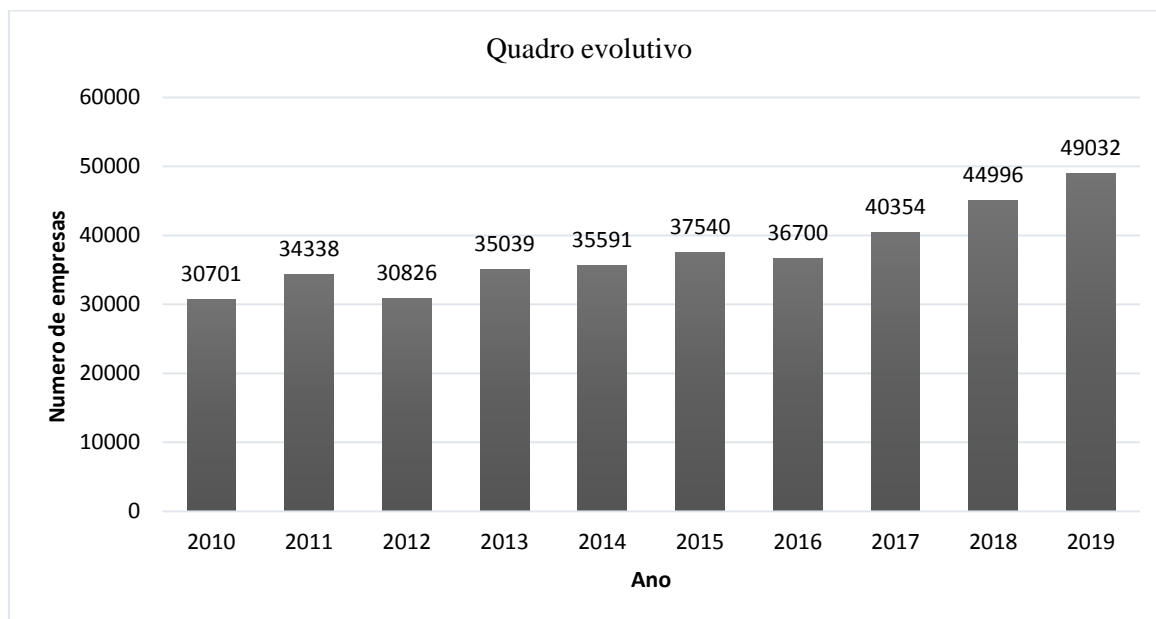
Em termos económicos, as PME (pequenas e médias empresas) perfazem cerca de 99% das empresas na união europeia em 2020, gerando dois a cada três empregos no setor privado e contribuindo ainda com mais da metade do valor acrescentado no total criado por essas empresas na União Europeia EU (europarl, pequenas e médias empresas, 2020).

Portugal, na sua essência histórica, sempre se destacou pelas descobertas e explorações marítimas, que contribuíram essencialmente para o mundo. Atualmente, desde a adesão à EU, vem construindo um novo capítulo na história, de um povo empreendedor. Essa mudança, advém principalmente pela dificuldade de integração no mercado pelos recém-

formados, o que levou à alteração fiscal em 2011, facilitando a criação do próprio emprego e gerando mais oportunidades (Martins, 2017).

No ano de 2019 foram criadas quase 50.000 novas empresas, um novo recorde para Portugal, conforme podemos observar no quadro 3 a seguir que demonstra a evolução nos 10 anos anteriores.

**Quadro 5:** Constituições de empresas em Portugal 2010-2019



Fonte: Raciús (2020), adaptado.

Conforme o barómetro do website da Informa D&B (2020), 54% são pequenas empresas de carácter unipessoal.

Esta evolução positiva da abertura de novos empreendimentos, segunda Silva & Monteiro (2014) ocorre devido ao fenómeno empreendedor e desburocratização do setor nos últimos anos, que resultou em condições atraentes e facilitadoras para o empreendedorismo.

Vale destacar ainda que Portugal é um dos poucos países da EU onde é possível constituir uma empresa num único dia (Martins, 2017).

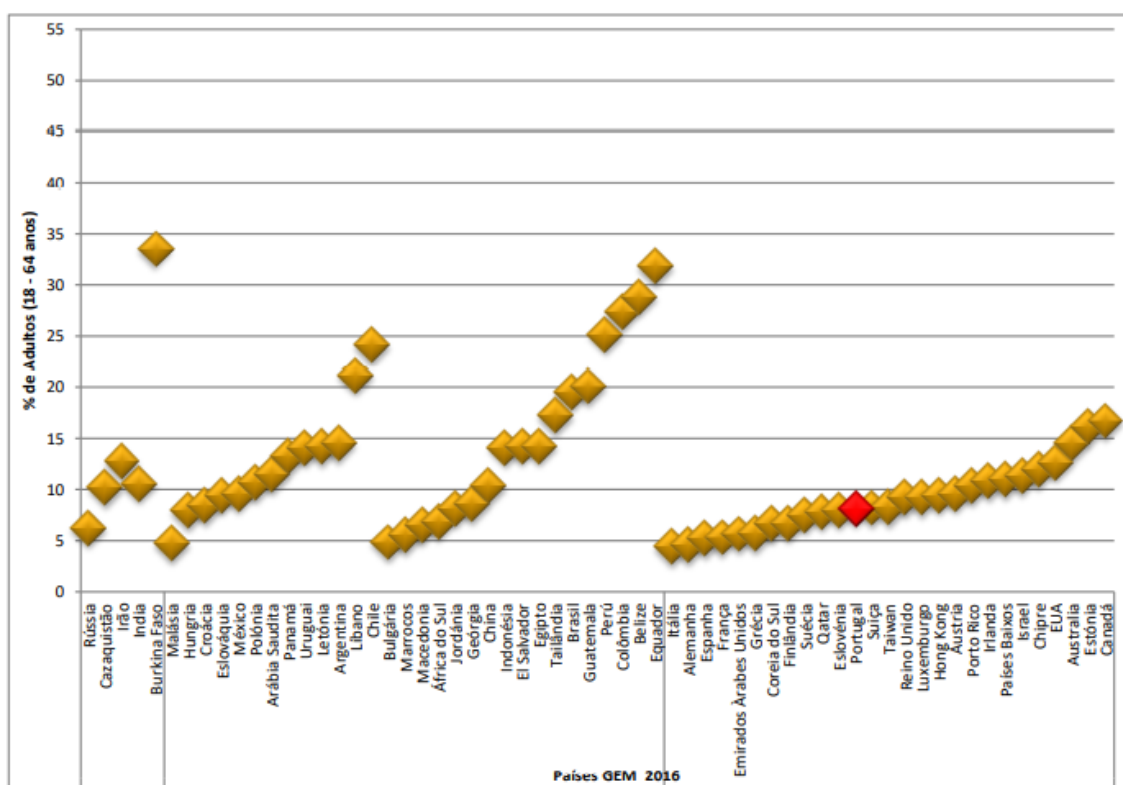
O pequeno negócio em si, possui muitas vantagens, como por exemplo a sensibilidade ao mercado, o que lhe permite ter uma aproximação maior com público, assim como a capacidade de maior inovação e de reação é mais rápida em comparação com as grandes empresas (Martins, 2017).

De acordo com o estudo da GEM (2016), existem dez condições estruturais que se relacionam com os fatores que impulsionam e constroem o empreendedorismo em

Portugal, sendo elas: apoio financeiro, políticas governamentais, programas governamentais, educação e formação, transferência de investigação e desenvolvimento, infraestrutura comercial e de serviços, abertura de mercado, acesso a infraestruturas físicas, normas sociais e culturais e empreendedorismo sénior.

A entidade GEM, criou um índice designado como TEA – Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*, que se caracteriza num estudo que envolve vários países com o intuito de comparar a atividade empreendedora, entre a população adulta, com idades compreendidas entre os 18-64 anos, que estejam a iniciar um projeto, gestão de novos ou expansão de um negócio. Na figura 1 podemos verificar a posição Portugal no cenário internacional segundo esse índice.

**Figura 1** Taxa de atividade empreendedora *Early-Stage* TEA (GEM)



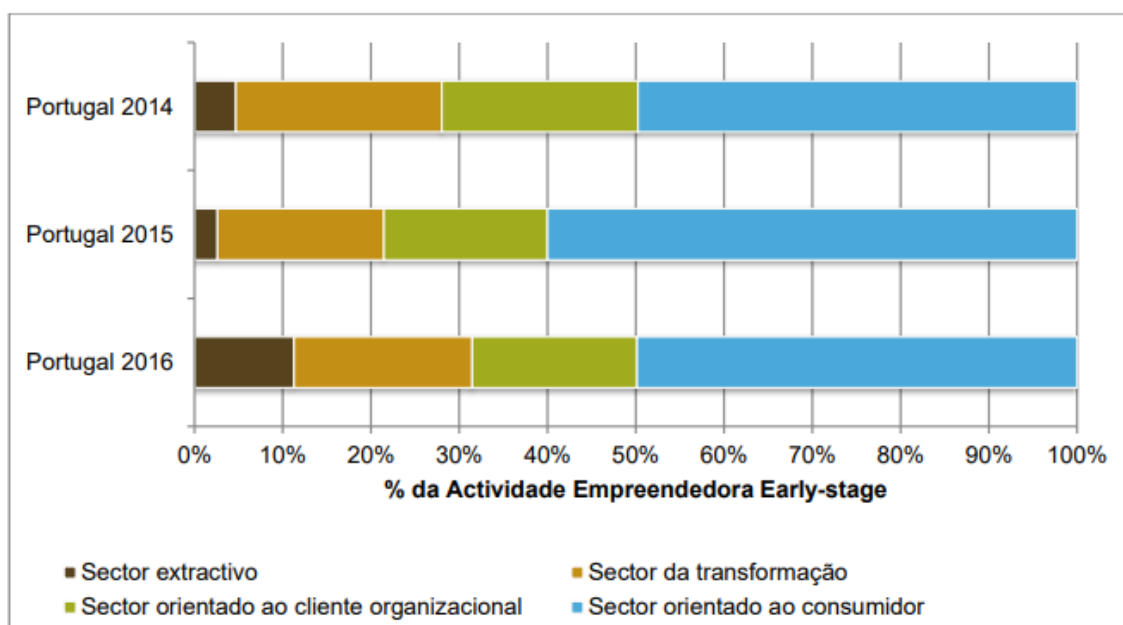
Fonte: GEM (2016, pg.13), Sondagem à população adulta.

De acordo com este relatório, Portugal em 2016 possui um TEA de 8,2%. Isto é, a cada 100 indivíduos adultos (entre os 18-64 anos) existem quase 9 empreendedores, colocando o País em 44º lugar dentre os países participantes. Com o aumento desta população empreendedora, Portugal inclui-se num importante e seletivo grupo de países com foco na

inovação, ocupando o 16º lugar entre 27 países onde lidera o Canadá com um TEA de 16,7% (GEM, 2016).

É possível verificar que destas atividades empreendedoras, o setor orientado para o consumidor final, como por exemplo, bares, alojamento e lazer, é o que mais se destaca com quase 49% dos empreendedores *early-stage*, seguido pelo setor de transformação. Na figura 2 podemos identificar a evolução dos anos de 2014, 2015 e 2016, por setor de atividade:

**Figura 2** Atividade empreendedora por setor e percentagem (2014-2015 e 2016)

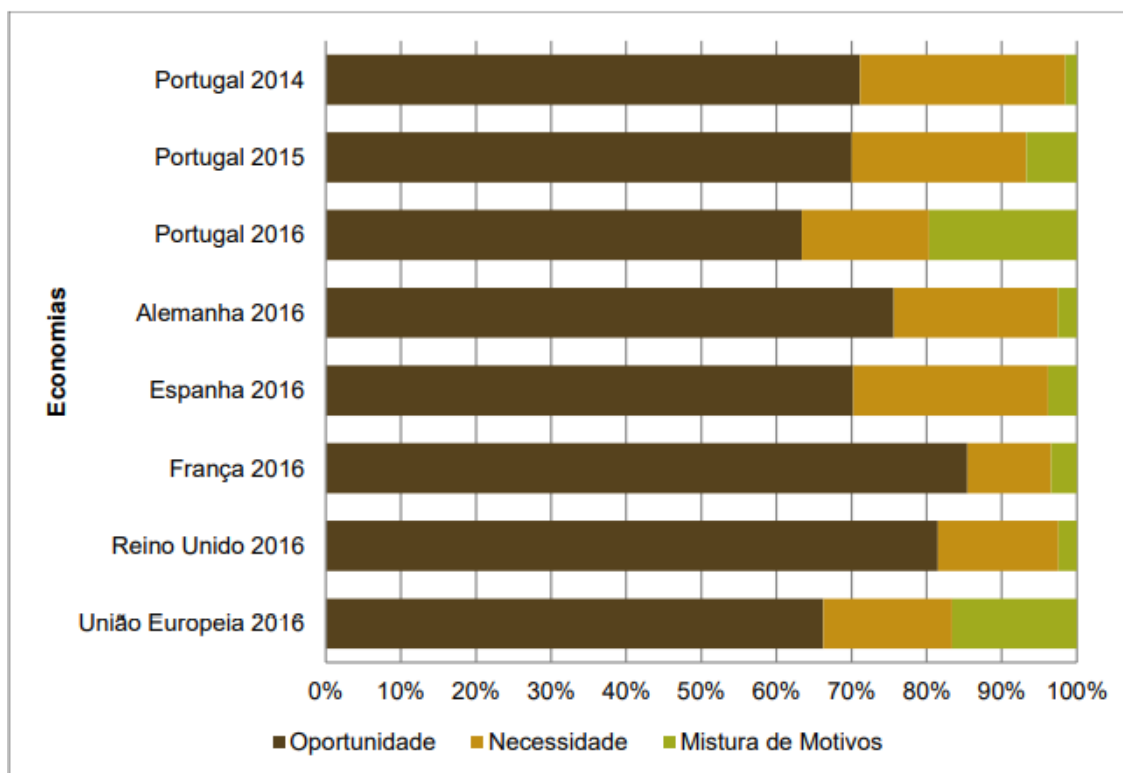


Fonte: GEM (2019, pg. 15) Sondagem à população adulta 2014, 2015 e 2016.

Para a criação de um negócio podemos identificar motivos intrínsecos à géneses de um empreendedor, desta forma, podemos destacar dois principais motivos de acordo com o estudo da GEM (2016), oportunidade: quando se identifica uma oportunidade de mercado que resulta na criação de um novo negócio; e necessidade: que resulta da falta de oportunidades, motivadas geralmente pelo trabalho dependente.

A seguir na figura 3, é apresentada uma comparação entre ambas em Portugal e também em comparação a outros países:

**Figura 3** Atividade empreendedora - Oportunidade x Necessidade

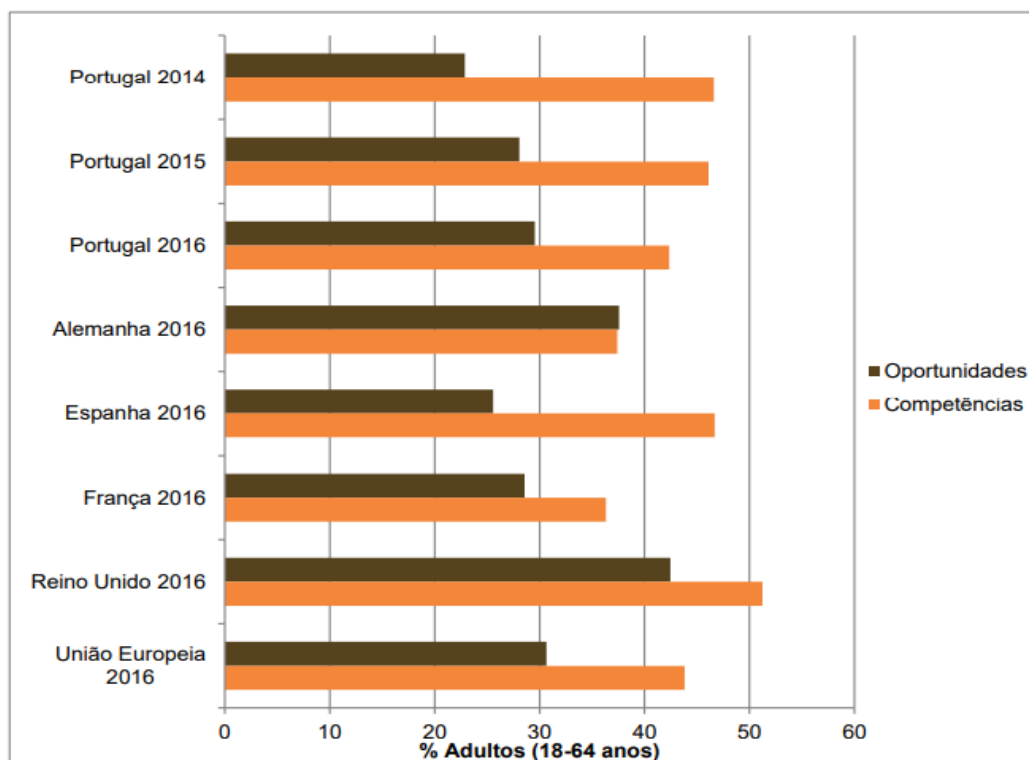


Fonte: GEM (2016, pg. 17) Sondagem à população adulta 2014, 2015 e 2016

De acordo com o quadro acima, em Portugal no ano de 2016 cerca de 63% dos empreendedores *early-stage* são motivados por oportunidades, 17% por necessidade e 20% por ambos os motivos. Portugal ainda se encontra abaixo da média dos países em estudo e da União Europeia.

Desta parcela empreendedora observada no país, podemos sintetizar duas perceções, sobre oportunidades e competências. De acordo com a figura 4, em 2016 cerca de 42,4% dos portugueses acreditavam possuir todas as competências necessárias e 29,5% acreditavam ter uma boa oportunidade de negócio.

**Figura 4** População que acredita ter competência e visão de oportunidade no mercado



Fonte: GEM (2016, pg. 30) Sondagem à população adulta 2014, 2015 e 2016

Mesmo acreditando que possuem boas oportunidades, um fator predominante na cultura portuguesa é o receio do insucesso, o que se tem revelado um dos fatores principais para a inibição de uma ação empreendedora.

O atual panorama causado pela crise sanitária global e consequente implementação de medidas restritivas com o objetivo de reduzir a circulação, tiveram inúmeros impactos no ecossistema do empreendedorismo em Portugal. Desde a incerteza económica, agravada pela súbita queda na faturação, à dificuldade de gestão organizacional a distanciamento social, foram fatores que promoveram profundas mudanças quer para quem existe no mercado há muito tempo, quer para quem pretende iniciar um negócio (GEM, 2021).

Uma das mudanças mais significativas no mercado, foi a transformação de um ambiente digital mais presente tanto para os setores públicos quanto privados, criando uma tendência para negócios online.

## 2.2 Tipos de empreendedorismo

Como já mencionado, o campo do empreendedorismo é amplo, mas nem sempre está ligado diretamente à criação de novas empresas como é maioritariamente conhecido. Por vezes possui finalidades e objetivos sociais, assim como implicações dentro do próprio espaço e núcleo empresarial. Martins (2017) destaca dois tipos de empreendedorismo importantes, o Intra-empreendedorismo e Empreendedorismo social.

O primeiro termo, Intra-empreendedorismo, dá-se através de um comportamento empreendedor dentro de uma organização, quer seja para a renovação ou criação de uma nova empresa dentro da existente (spin-off) (Moleiro, 2017). O autor refere que existem três pontos importantes dentro do conceito, apresentados no quadro 6, a seguir:

**Quadro 6** As três componentes do conceito Intra-empreendedorismo

| Renovação estratégica                                | Mudanças estruturais e /ou estratégicas                                |
|--|--|
| Inovação   | Inclusão no mercado de algo novo, serviço ou produto.                  |
| Criação de negócios na empresa (corporate venturing) | Desenvolvimento de novos negócios, através de esforços empreendedores. |

Fonte: Martins (2017, pg. 30), adaptado.

Para Antoncic & hisrich, (2001, pg. 498), o intra-empreendedorismo «é definido como o empreendedorismo dentro de uma organização existente», quer seja para empresas de grande porte quer para pequenas, nesta ação é possível a criação de novos empreendimentos assim como orientações inovadoras, como por exemplo o desenvolvimento de produtos/serviços ou estratégias.

Kuratko, D. F., Momtagno R.V., & Hornsby, J. S. (1990, pg.2) referem o crescente uso do termo, como um meio para que as empresas possam aprimorar ou melhorar as suas habilidades inovadoras e conseguir maior sucesso corporativo, possibilitado pela criação de novos empreendimentos corporativos. A mesma ação torna-se difícil porque exige uma mudança radical nos padrões de comportamento da organização.

O empreendedorismo social, surge nos EUA na década de 80, mas apenas na década de 90 é que termo ganhou notoriedade. Desde então, tornou-se num fenómeno em rápida expansão, motivado pelas necessidades de iniciativas e organizações que pudessem trazer

resposta às necessidades sociais, assim como «a novas lógicas de intervenção, situadas num campo híbrido entre o Estado, o Mercado e a organização coletiva da sociedade civil ou das comunidades» Cristina Parente (2014, PG 11).

O empreendedorismo Social, combina «dedicação a uma missão social, com o interesse pelos negócios e pela inovação associada à tecnologia» Martins (2017, pg. 34). De destacar ainda, a importância destes tipos de empreendedores na criação de novos modelos de organização e também na procura de explicações para problemas na sociedade.

### 2.3 Definição de empreendedor

Uma figura importante a ter em conta no ambiente do empreendedorismo é o próprio empreendedor, «o sucesso de um projeto de empreendedorismo vai estar necessariamente ligado ao seu empreendedor» (Silva & Monteiro, 2014).

As primeiras definições foram feitas por economistas que enfatizavam o risco associado ao negócio e o capital investido e são utilizadas há mais de dois séculos Martins (2014).

Chiavenato (2007, p. 3) caracteriza o empreendedor como a «pessoa que inicia e /ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos, responsabilidades e inovando continuamente», comparando-o a um “herói popular” em termos de negócios por fornecer emprego, inovação e estimular o crescimento económico.

Para Dornelas (2008) o empreendedor capta uma oportunidade de mercado, coloca-a em ação, para capitalizar, assumindo os riscos inerentes.

Martins (2014, pg. 71) define o empreendedor de acordo com a visão de Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas do XX, como «uma pessoa que realiza novas combinações de fatores produtivos que podem tomar forma de produtos ou processos novos», ainda na visão do autor, este processo pode ser definido como *creative destruction* ou destruição criativa, a qual produtos/serviços existentes são destruídos e novos ocupam os seus lugares.

Martins (2014) ainda enfatiza a importância de diferenciar o empreendedor de investidor, sendo o investidor um *player*, que utiliza o seu capital para investir numa empresa

existente ou que será constituída, na expectativa de que num determinado período de tempo consiga reaver o dinheiro investido e obter algum lucro.

O processo de empreender deve considerar muitos fatores, inclusive mudanças na vida familiar e/ou profissional. Devem ser definidas à priori todas as motivações assim como a garantia necessária de todos os recursos para colocá-lo em prática. (Silva & Monteiro, 2014).

Existe a crença de que os empreendedores devem ter ideias que fogem ao senso comum, e conseqüentemente gerar produtos/serviços novos, mas para Martins (2014, pg. 72) grandes empresas conhecidas a nível mundial, como por exemplo a Sony, não se iniciaram com uma grande ideia ou tinham exatamente em mente o que iriam produzir, desta forma «se considerarmos o negócio o produto final, será mais provável o negócio sobreviver se a primeira ideia de produto falhar».

Para alguns autores como Peter Drucker, os traços de personalidade empreendedora podem ser aprendidos e conseqüentemente não são, efetivamente, fatores decisivos. Contrariamente existem autores que defendem que estes traços não podem ser adquiridos, pelo que um empreendedor deve ser um bom gestor, mas nem todos os gestores são empreendedores, de acordo com Martins (2014).

Martins (2017), argumenta que existem 5 traços de personalidade fundamentais que antecedem o empreendedorismo:

- Extroversão
- Conscienciosidade
- Afabilidade
- Abertura e;
- Neuroticismo

#### 2.4 Características dos empreendedores

Ser empreendedor é, sem dúvida, detetar uma nova oportunidade, promovê-la e colocá-la em prática assumindo os riscos inerentes na busca do sucesso. Mas para empreender não basta apenas vontade, existem traços de personalidades que são evidentes em empreendedores de sucesso (Martins, 2017).

Martins (2017) destaca os 14 principais traços de personalidades, descritos a seguir:

- Paixão pelo negócio: acreditar no negócio, usar toda a dedicação, motivação, determinação e paixão pelo que está propondo.
- Tenacidade apesar do fracasso: persistir perante as dificuldades ou mesmo o fracasso e permitir que as más experiências sirvam de aprendizagem.
- Confiança: acreditar nas suas capacidades e no que está a propor aliado ao conhecimento do mercado adquirido previamente através de uma investigação, ou mesmo durante a trajetória profissional.
- Autodeterminação: a ação de decidir por si mesmo é extremamente importante para um empreendedor de sucesso. Acreditar que o sucesso ou insucesso não é mero acaso do destino, mas sim, fruto das duas ações.
- Gestão de risco: ser empreendedor não significa assumir riscos elevados. Culturalmente existe essa percepção, mas na sua grande maioria, um bom empreendedor inicia de forma a não comprometer completamente o seu capital e possui por norma um emprego para conciliar até que tenha certeza de que o negócio é completamente viável.
- Ver as mudanças como oportunidades: o que para muitas pessoas pode gerar transtorno ou conflito, para o empreendedor poderá ser uma oportunidade de negócio, nela poderá explorar caminhos ainda não explorados.
- Tolerância à ambiguidade: não existe uma diretriz concreta de ação, o empreendedor não atua passo a passo e de forma linear, o que pode ser confundido com falta de estruturamento, mas que permite ao empreendedor ter mais flexibilidade perante as adversidades que possam afetar seu negócio.
- Iniciativa e necessidade de realização: não basta ter uma boa ideia, ou observar um potencial de negócio, é necessário colocá-la em prática. Sendo assim, um empreendedor de sucesso consegue destacar-se por ter iniciativa onde muitos já existem.
- Detalhes de orientação e perfeccionismo: o empreendedor olha para o seu negócio com uma atenção especial. Na procura pelo sucesso, os detalhes e o perfeccionismo são atributos essenciais.
- Percepção da passagem do tempo: a busca de perfeccionismo associada à gestão do tempo faz com que, para o empreendedor, tudo seja urgente. O que pode gerar insatisfação para os seus funcionários que não o vêem da mesma forma.

- Criatividade: capacidade de criar e se reinventar em meios a cenários, torna este traço de personalidade fundamental, por serem capazes de gerar oportunidades de sucesso.
- Capacidade de ver o panorama geral: enquanto muitos possuem dificuldades de ver o negócio ou avaliar um cenário como um todo, um empreendedor de sucesso possui esta capacidade, facilitando tomadas de decisões de ações no seu setor económico.
- Fatores de motivação: existem outras motivações, para além das monetárias, que movem um empreendedor. Motivações essas por vezes mais importantes, como por exemplo a realização profissional, autonomia, reconhecimento e também realizações sociais.
- Autoeficácia: baseada na capacidade da sua própria eficiência, a autoeficácia baseia-se não apenas nas suas habilidades, mas também na determinação em ser bem-sucedido.

É importante frisar que ao ser empreendedor, lidamos com o desconhecido, mas ao gerir lidamos com o conhecido (capacidades, recursos e competências). Desta forma, empreender sem gerir torna as intenções obsoletas (Martins, 2017).

Silva & Monteiro (2014), definem também algumas características fundamentais do perfil do empreendedor:

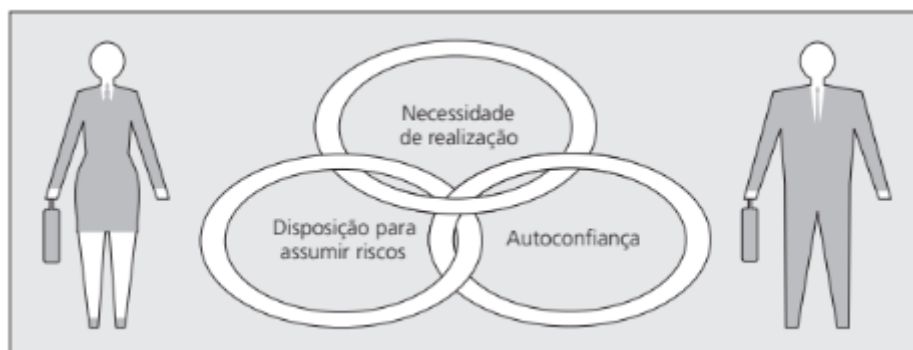
- Autoconfiança;
- Capacidade de trabalho;
- Independência;
- Capacidade de correr riscos controlados;
- Ser inovador;
- Capacidade de focalizar nos resultados;
- Ser lutador;
- Ser pró-ativo;
- Capacidade de Liderança;
- Humildade;
- Ter iniciativa e;
- Responsabilidade.

Estas características, são consideradas essenciais na base de um empreendedor de sucesso. É importante ressaltar que não é necessário que o empreendedor tenha por completo todos

os conhecimentos necessários ao funcionamento de uma empresa, mas sim, capacidade de conhecer os próprios limites e consiga agregar parcerias que possam suprir tais necessidades (Silva & Monteiro, 2014).

Para Chiavenato (2007), o espírito empreendedor pode ser identificado por três características essenciais, identificadas na figura 5, a seguir:

**Figura 5** - As três características básicas do empreendedor



Fonte: Chiavenato (2007, pg. 10)

- Necessidade de realização: Caracterizada por pessoas que possuem alta necessidade de realização pessoal e profissional, portanto, possuem a exigência de um padrão de excelência imposto por si mesmo. Existe uma correlação direta entre a realização pessoal e a atividade empreendedora.
- Disposição para assumir riscos: Assunção de riscos relacionados ao início dos empreendimentos: financeiro, ao injetar no empreendimento um investimento inicial; profissional, ao muitas vezes optar por abandonar um emprego com estabilidade; familiar, ao envolver de alguma forma as pessoas mais próximas ao negócio e psicológico, tendo de lidar com um possível fracasso.
- Autoconfiança: facilidade para enfrentar os desafios que surgem durante a trajetória, possuindo mais domínio sobre os mesmos.

Silva & Monteiro (2014) acrescentam que o empreendedor ao longo da sua trajetória irá encontrar inúmeras dificuldades, como notar que lhe falta conhecimento sobre gestão, falta de apoio no projeto, sofrer riscos inerentes, bem como a falta de meios suficientes, que podem prejudicar decisões. Desta forma é fundamental saber lidar e gerir obstáculos, erros

e, de alguma forma transformá-los em aprendizagem. Assim como, é importante superar o pessimismo e controlar o entusiasmo diante dos primeiros resultados.

Na figura a seguir podemos identificar inúmeras vantagens em ser empreendedor, assim como ser empregado, para que a decisão do autoemprego ou continuar como empregado seja mais assertiva.

**Figura 6** Vantagens como funcionário e empreendedor

| Vantagens de ser empregado de alguma empresa   | Vantagens de ser dono do próprio negócio   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Você não corre risco financeiro</li> <li>• Você tem o seu salário mensal</li> <li>• você goza de relativa proteção e segurança do seu empregador</li> <li>• As decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa</li> <li>• Você não precisa se preocupar com os negócios da empresa</li> <li>• Você tem férias garantidas</li> <li>• Você tem benefícios sociais pagos pela empresa</li> <li>• Você pode aspirar a uma carreira dentro da organização</li> <li>• Você pode aspirar a uma participação nos resultados</li> <li>• Você não precisa quebrar a cabeça com soluções de problemas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Você é o empreendedor da própria atividade, é o dono da bola</li> <li>• Você não precisa seguir ordens alheias</li> <li>• Você faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos</li> <li>• Você toma as decisões estratégicas</li> <li>• Você pode ter um progresso financeiro muito maior (ou muito menor)</li> <li>• Você constrói algo totalmente seu</li> <li>• Você satisfaz seu espírito empreendedor</li> <li>• Você é o “cabeça” do negócio</li> </ul> |

Fonte: Chiavenato (2007, pg. 25)

Para Martins (2017) o autoemprego possui inúmeras vantagens, mas não é uma realidade de fácil aplicação, tornando-se uma das carreiras mais desafiadoras. Sendo assim, o mais importante é estar ciente deste facto antes da tomada de qualquer decisão no início de um projeto. A seguir, podemos observar algumas das vantagens e desvantagens em ser empreendedor, na visão do autor:

Vantagens

- **Autonomia:** Independência e autonomia na tomada de decisões, pode considerar-se uma das principais e mais atraentes;
- **Desafio de uma empresa nova/sensação de realização:** Empreender pode ser divertido para a grande maioria. Idealizar um projeto, enfrentar desafios e torná-lo lucrativo, é um momento muito especial para quem o idealizou;

- Independência/controlo financeiro: este é sem dúvidas um fator essencial na busca em empreender. Muitas vezes o objetivo não é enriquecer, mas sim a busca pela independência financeira. Conseguir afastar-se do seu trabalho por conta de outrem após muitos anos de esforço.

### Desvantagens

- Sacrifícios pessoais: Quando se começa a empreender é possível que se realize um conjunto de esforços que podem superar as capacidades físicas e psicológicas pessoais, gerando tensão, stresse, pouco tempo para lazer e muitas horas de dedicação. É necessário ter a capacidade de sacrifício para que o projeto tenha sucesso;
- Sobrecarga de responsabilidade: Enquanto em muitas empresas estruturadas se verifica uma divisão por departamentos específicos, ao empreender e principalmente em pequenos negócios, isto pode não acontecer no imediato. É então importante que o empreendedor tenha capacidade de “caminhar” por todos os departamentos e tomar decisões mais assertivas, enquanto o negócio não tem capacidade monetária para contratar profissionais e;
- Pequena margem de erro: Neste ponto o fator financeiro torna-se decisivo. Quando falamos de um pequeno empreendedor, o recurso financeiro utilizado vem muitas vezes do próprio, sendo por isso mais limitado, o que por sua vez cria uma margem de erro mais pequena. Isto é, um passo mal dado pode significar a rutura do negócio.

### 2.5 Tipos de empreendedores

Para se ser empreendedor é necessário, segundo o autor Martins (2017), enquadrar-se num dos três exemplos seguintes:

- Conceito novo/ negócio novo: trata-se de empreendedores que possuem a ideia para um novo produto ou serviço, moldando seu negócio a partir do mesmo. Isto exige mais conhecimento e antecipação das tendências do mercado e uma maior capacidade de inovação.
- Conceito existente/ novo negócio: baseia-se na criação de uma empresa, mas por meio de um produto ou serviço já conhecido no mercado. Muitas pessoas podem

não o considerar como empreendedorismo por julgarem ter uma fraca capacidade de inovação ou criatividade.

- Conceito existente/ negócio existente: pessoa que adquire um negócio já existente não tendo por base uma ideia nova ou criativa. Enquadra-se como empreendedor pelo facto de assumir riscos financeiros.

Para Chiavento (2007), independentemente do tipo de empreendedor em que a pessoa se enquadra, o processo de empreender deve seguir 6 passos:

- 1 - Identificar uma oportunidade de mercado. Ter visão;
- 2 - Criar um conceito e estratégia de negócio que sustente a visão inicial;
- 3 - Captação de recursos para viabilizar o conceito;
- 4 - Implementação do conceito para iniciar as atividades;
- 5 – Saber aproveitar oportunidades no lançamento e no crescimento do projeto e;
- 6 – Garantir a sustentabilidade do projeto, por uma atividade empreendedora sustentável.

Chiavenato (2007) complementa que estes passos/atividades necessitam de tempo e experiência adquirida e não seguem regras definidas, tendo o empreendedor que se adaptar ou mesmo mudar de estratégia durante a sua caminhada.

Tendo por base os temas desenvolvidos acima e as diversas perspectivas da literatura, o empreendedorismo é, segundo a minha visão, uma constante busca de oportunidades e de autorrealização pessoal e profissional, através da criatividade, inovação e transformação de necessidades em soluções. O que, se aplicado de forma estratégica e devidamente preparada, contribuirá para o futuro económico e social do próprio e do ambiente circundante.

## 3. Metodologia

### 3.1 Tipos de dados utilizados

Para a realização da presente investigação, tendo em conta a minha realidade e os objetivos planeados para o projeto, foram utilizados dois métodos de recolha de dados de modo a adquirir um melhor conhecimento do mercado e torná-la numa investigação credível. Nomeadamente a análise documental e o inquérito por questionário.

### 3.2 Recolha de dados

Num primeiro momento, deu-se prioridade à análise documental com a revisão da literatura, com o objetivo de examinar documentos e extrair o máximo de informações de forma a contextualizar factos. Segundo Figueiredo (1990, pg.32), a revisão bibliográfica tem duas funções essenciais que se constituem «em parte integral do desenvolvimento da ciência: função histórica e fornecem aos profissionais de qualquer área, informação sobre o desenvolvimento corrente da ciência e sua literatura: função de atualização».

Tendo sido o projeto desenvolvido no âmbito da criação de um plano de negócios, a revisão de literatura focou-se no tema empreendedorismo em termos históricos e evolutivos, nos aspetos do empreendedorismo no mercado português e nos desafios e benefícios que serão enfrentados durante a implementação deste novo projeto, direcionado ao mercado interno de moda *swimwear*.

Para tal, tentou-se ainda compreender como trabalha o mercado da moda a nível interno e traçar diretrizes que possam estruturar um projeto de sucesso.

Durante o processo de revisão acerca do tema empreendedorismo existem muitos estudos aliados à prática, o que facilita a observação de cenários. No entanto, relativamente ao tema específico de moda *swimwear* em Portugal, foram observadas limitações à obtenção de dados ou estudos que pudessem mostrar uma perspetiva real, devido ao facto de ser um campo relativamente recente e que apenas está a ganhar força nos últimos anos. Desta forma, a maioria das fontes de informação são relativas a websites com artigos e entrevistas de pessoas de renome no setor da moda nacional.

Posteriormente, foi realizado um inquérito por questionário que consiste no preenchimento de um formulário por um determinado número de pessoas do público-alvo, que não exige a presença do investigador e que pode ser realizado online. Por mais simples que pareça, as perguntas devem ser efetuadas de maneira padronizada e na mesma sequência a todos os envolvidos. Por fim, deve existir um cuidado para que «as perguntas respondam aos objetivos da investigação» (Alvarenga, pg. 77).

Este tipo de metodologia apresenta inúmeras vantagens, como a capacidade de abranger uma dimensão geográfica maior, não possuir qualquer custo financeiro, permitir o anonimato, garantindo assim maior sinceridade nas respostas e permitir a capacidade de obtenção numerosa de dados que se traduzem em informações e correlações valiosas para o projeto.

O foco principal da zona de recolha de dados é a região de Lisboa, pelo facto da marca residir na mesma e possibilitar a rápida e numerosa obtenção de inquéritos respondidos.

O presente inquérito foi realizado entre os dias 28 de junho e 05 de julho de 2021, composto por 20 questões direcionadas para o público feminino e foi realizado online através do *Google Forms*, com devido consentimento de todos os inquiridos. O inquérito incluiu perguntas de foro aberto, permitindo ao entrevistado expressar-se livremente, perguntas fechadas onde o interrogado pôde escolher a mais adequada diante das possibilidades e perguntas de escalas qualitativa e numérica.

O objetivo de aplicação do questionário foi a recolha de dados e *insights*, que pudessem revelar padrões pré e pós consumo à cerca da decisão de comprar um biquíni ou fato de banho, assim como dar o conhecimento da marca. Desta forma é possível direcionar melhor as estratégias e potencializar qualquer ação ao mercado, conforme podemos constatar através dos resultados obtidos.

### 3.2.1 Resultados Obtidos

Após o tratamento dos dados obtidos com o inquérito por questionário, podemos observar as seguintes informações:

O inquérito, teve a participação de mais de 50 mulheres, maioritariamente da região da grande Lisboa, mas também, por ser aplicado online, foram obtidas participações da Região Norte e da Região Sul.

O público questionado tem idades compreendidas entre os 18 e 51, tendo sido as mulheres com um espectro de idades entre os 30 e os 34 anos as que tiveram maior participação.

De acordo com esta amostra podemos observar que as mulheres inquiridas costumam ir à praia com mais frequência uma vez por semana, isto é, frequência absoluta de 22 e relativa de 44%, seguida por 13% entre duas a três vezes por semana.

Relativamente à aquisição de biquínis/fatos de banho, 58% adquirem uma vez por ano (29 absoluto) seguido por 42% entre duas a três vezes por ano (21 absoluto).

Estas compras são realizadas essencialmente online, com frequência absoluta de 26 e relativa de 52%, o que revela um aumento das vendas online decorrente da atual situação sanitária, o que poderá promover um novo hábito de consumo. Destas compras online, observamos que estas são maioritariamente efetuadas no próprio site da marca. A seguir da compra online, temos a compra em loja física com 48% relativa e 24 absoluta.

Relativamente ao local de aquisição do produto, foi questionado o motivo da compra nestes lugares. Em relação à compra online, destacou-se a facilidade de obter diversidade em modelos, tamanhos e preços assim como aproveitar as novidades enquanto, na loja física, é valorizada a capacidade de experimentar o produto antes de o adquirir.

Em relação aos principais motivos que levam a pessoa inquirida a comprar um biquíni/fato de banho foi considerado muito importante o design e a qualidade/ durabilidade da peça, e menos importante a marca.

Os tamanhos que predominam são caracterizados 56% pelo tamanho S (28 absoluto), seguido pelo M com 30% de frequência relativa e 15 absoluta e L 8% (4 absoluto).

Em termos de valores, 52% (26 absoluto) equacionam comprar um biquíni conjunto/fato de banho entre os 60-90€ e 42% (21 absoluto) possuem a plena certeza de que o fariam. Já 6% (3 absolutas) não comprariam por acharem o preço demasiado elevado.

Em termos de valorização de uma marca, é possível verificar que as inquiridas deram uma importância intermédia ao nome e público da marca, valorizando mais a identidade visual, atitude e benefícios.

Antes de efetuar uma compra, a maioria das inquiridas, 32% (16 absoluto) costumam comparar 3 marcas, 28% duas marcas e 24% não levam em consideração a marca.

Num dos temas chave, relacionado com a responsabilidade ambiental e a utilização de tecidos sustentáveis, podemos observar que 86% (43 absolutos) acreditam que uma marca sustentável tem vantagem relativamente a outras que não o são. Por conseguinte 10% (5 absolutos) procura apenas qualidade e design e discorda desta vantagem por apresentar na sua maioria preços mais elevados. 4% (2 absolutos) acreditam que talvez possam ter alguma vantagem.

54% das inquiridas acreditam que utilizar o Econyl, é uma ideia que vale a pena explorar e 46% acharam uma ideia interessante. Sendo assim, em termos de preços para a compra de produtos com este material, 46% (23 absolutos) estariam dispostos a pagar em média 70€ pelo produto, 26% 50 € e 26% 90€ e a totalidade das inquiridas (100%) estariam dispostas a indicar a compra de produtos com este material.

A última pergunta, de carácter aberto, assenta na perspetiva de obter mais informações em relação às principais falhas que as inquiridas detetam nas marcas de biquíni/fato de banho. De modo geral foram obtidas variadas respostas, desde a qualidade, preço, design, entre outras. Mas foi possível identificar pontos similares que refletem as necessidades das inquiridas, sendo elas a qualidade (muitas marcas possuem preços elevados que não se traduzem no produto oferecido) e a utilização de uma imagem da mulher “pouco real” nas campanhas de divulgação da marca, enfatizando-se os “corpos perfeitos” e dando pouca importância à valorização dos vários tipos de corpo. De destacar ainda a o facto de muitas marcas não possibilitante a compra de peças em separado, por exemplo: a parte superior em M e a inferior em S.

Estes dados são importantes para perceber os hábitos de consumo das mulheres inquiridas e melhorar o campo de atuação da marca de forma a destacar-se das demais e inovar de alguma forma dentro do mercado já existente.

#### 4. Caracterização do sector de atividade do negócio

A indústria da moda é, nos dias de hoje, uma das principais indústrias económicas do mundo. De acordo com os dados da Comissão Europeia (CE) as exportações de bens relacionados com têxteis e vestuário da União Europeia perfazem mais de 30% das exportações mundiais, apresentando grandes fluxos comerciais e entregando aos consumidores qualidade e design (DSPE, 2018).

Em Portugal a história da indústria têxtil e de vestuário tem início a partir de 1836, surgindo maioritariamente de forma artesanal que foi resistindo apesar da existência de novos métodos de fabricação. A partir das décadas de 70 e 80 houve um aumento exponencial na atividade que se deveu a vários fatores, como o baixo custo de mão-de-obra, a localização geográfica do país e a afinidade cultural.

Este panorama mudou significativamente em 2001 após a entrada da China na OMC (Organização Mundial do Comercio), que veio criar um desequilíbrio nas empresas nacionais e europeias (DSPE, 2018). Apesar disso, em 2010 o setor apresentou uma positiva recuperação com base no «know-how industrial, a inovação tecnológica, o design, a qualidade, a rapidez e flexibilidade, a fiabilidade, recursos humanos especializados, serviços de elevado valor acrescentado e uma estruturada e dinâmica fileira, organizada em cluster» (DSPE, 2018, pg. 5).

Embora Portugal não seja considerado um grande *player* a nível mundial, no mercado interno a indústria têxtil e de vestuário é um dos principais setores económicos, constituída por cerca de 6000 sociedades e 5900 empresas individuais que empregaram, até ao final de 2018, cerca de 134 mil trabalhadores diretos. Este setor é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas e gera um volume de negócio de quase 8 mil milhões de euros, sendo que as exportações perfazem 61% desse volume, alcançando mais de 189 mercados de acordo com a central de balanço de dados do banco de Portugal (BP, 2018).

De acordo com os dados ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2019) em 2018, o volume de negócios gerado pelo setor representou 10% das exportações nacionais, 19% do emprego da indústria transformadora e 8% do volume de negócio da mesma indústria.

O principal importador é Espanha (33,80%), seguida por França (12,56%), Alemanha (8,69%), Reino Unido (7,96%), EUA (6,09%), Itália (4,70%) e Países Baixos (3,77%) (AICEP, 2018).

Em termos geográficos, o principal polo da indústria têxtil localiza-se na região norte do país com cerca de 87% do volume de negócios e 85% dos trabalhadores. Na região centro encontram-se cerca de 11% do volume e 12% do emprego de acordo com a ATP (2019).

A indústria de fabricação de moda *swimwear* é uma área relativamente nova a nível nacional. Esta foi, durante muitos anos dominada pelas grandes marcas internacionais, marcas estas que ofereciam aos consumidores uma gama diversificada de produtos com relação qualidade/preço atrativa, as designadas marcas *fast fashion*, onde se produz de maneira rápida para atender o maior número de pessoas e apresentar também a maior variedade de produtos possível.

Este cenário tem-se alterado significativamente nos últimos anos com a introdução de marcas portuguesas que se encaixam o movimento *slow fashion* (moda lenta), que consiste numa produção mais consciente que promove o consumo sustentável e tem como objetivo principal combater a *fast fashion* e o desperdício. De acordo com Portugal Têxtil (2020), a moda lenta «não engloba apenas o vestuário sustentável, possui uma visão mais ampla, envolvendo a sensibilização dos consumidores em todo o processo, desde a conceção à produção, passando pela utilização e, em seguida, a reutilização».

Teresa Girão, na sua dissertação de mestrado em 2020 intitulada *Sustainable Swimwear in Portugal: Perceptions and Purchase Intentions*, relata algo muito interessante que resume o cenário atual do *swimwear* em Portugal, devido a esta lacuna no mercado, vários empresários começaram a investir no mercado sustentável de *swimwear*, esta tendência resulta da crescente preocupação ambiental, gerando oportunidades para que marcas possam desenvolver alternativas e obter vantagens em relação às existentes. No entanto, como este tipo de moda necessita de tecnologias mais avançadas para a produção, principalmente do nylon, os preços possuem um valor mais elevado relativamente ao *fast fashion*.

Devido à falta de estudos específicos relacionados com a moda de praia em Portugal, encontraram-se algumas limitações na obtenção de dados que pudessem comprovar o aumento significativo desta área em específico, limitando o estudo a dados gerais da indústria têxtil e vestuário em Portugal.

## 5. Projeto: Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC) desenvolvido por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2001) e publicado no “Business Model Generation” revelou-se uma ferramenta importante de gestão estratégica quer para novos empreendedores que precisem de atrair investidores, fornecedores ou parceiros comerciais, quer para empresas existentes que buscam inovar através do seu modelo de negócio. A criação deste modelo surge no intuito de simplificar o *Business Model* BM, de modo a garantir uma fácil compreensão e desenvolvimento estratégico.

Atualmente, este é um dos modelos mais utilizados no mercado, principalmente por apresentar um carácter visionário para os novos “*game changers*” como o próprio livro propõe. Este modelo desafia o antigo e tradicional plano de negócios, permitindo que o processo seja flexível, simplificado, objetivo, possibilitando uma maior interação e mudanças possíveis no decorrer do processo.

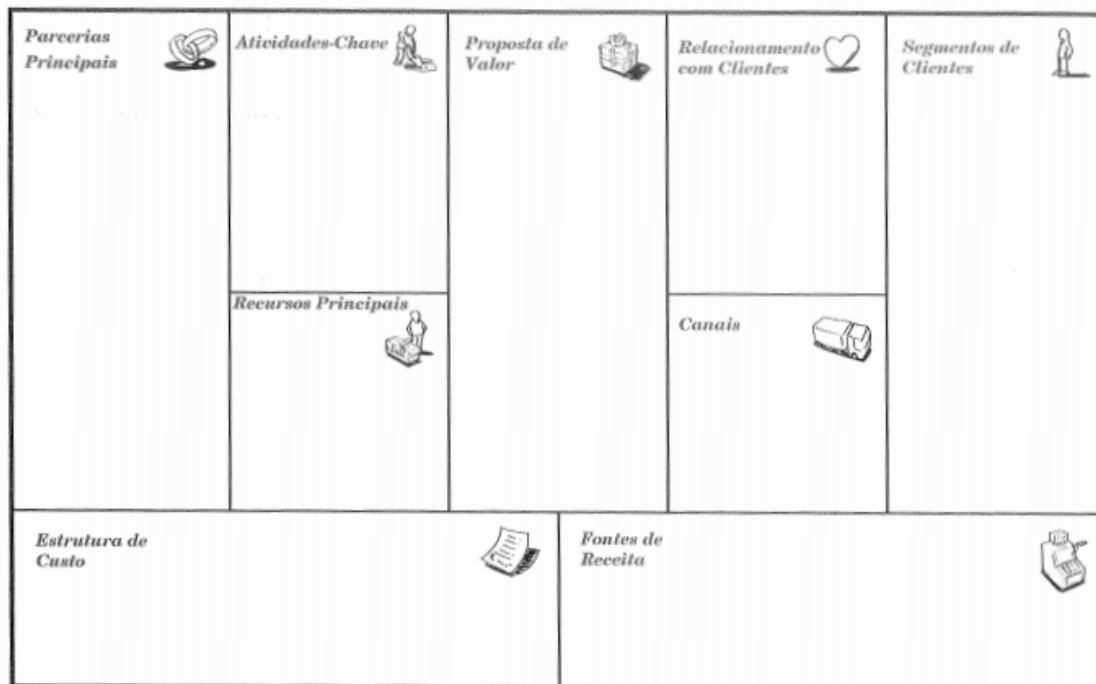
De acordo com Osterwalder & Pigneur (2001), o Business Model Canvas consiste numa espécie de mapa visual simplificado em forma de quadro, constituído por nove componentes básicos que se relacionam entre si com o objetivo de demonstrar como a empresa pretende gerar valor.

Para Martins (2017, pg. 85), o BMC «é um instrumento de gestão estratégica e empreendedora que permite descrever, desenhar e articular o modelo de negócio a desenvolver», além de citar algumas empresas que seguem esta metodologia: Microsoft, 3M, SAP, entre outras.

O autor conclui que este modelo de negócio é definido pela proposta de valor e o relacionamento com os fornecedores, e que a atividade do respetivo negócio possui o propósito não somente de criar, mas também entregar valor ao cliente.

A seguir, na figura 7 podemos observar o Framework do BMC:

**Figura 7** Framework do Bussines Model Canvas



Fonte: BMC Osterwalder & Pigneur (2011, pg.44).

Através destes nove componentes, o empreendedor pode “caminhar” por todas as áreas consideradas essenciais de uma empresa, conhecer o próprio plano e estar atento às principais adversidades de um mercado cada vez mais exigente. Deste modo, o Business Model Canvas é ferramenta indispensável para novos empreendedores que buscam antecipadamente prever riscos e ter uma resposta mais rápida às constantes mudanças no mercado, onde apenas vingam os mais preparados.

Este mapa permite um resumo dos pontos essenciais num plano de negócios, menos formal e com maior interação pelos criadores. Ainda para Osterwalder & Pigneur (2011, pág. 15) esses nove componentes «cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira».

## 1 Recursos-chave

Enquanto componentes principais basilares, com o objetivo de criar e entregar uma proposta de valor, os recursos «permitem que uma empresa crie e ofereça a sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita» Osterwalder & Pigneur (2011, pg. 34).

Para Martins (2017, pg. 86) os recursos-chaves são caracterizados como «os ativos mais importantes para o modelo de negócio, permitindo à empresa criar e entregar o valor proposto aos clientes».

A base dos recursos da Banaya, divide-se em três vertentes importantes: Humano, físico e intelectual.

A nível humano, a marca trabalha com pessoas com capacidades e experiência a nível de desenvolvimento estratégico, marketing e produção, garantindo assim a entrega de produtos de alta qualidade que são promovidos online e contribuem principalmente para a competitividade da marca.

A nível físico, a Banaya utiliza matéria-prima de elevada qualidade na produção dos modelos, optando por tecidos e materiais sustentáveis como o Econyl e conta com o apoio de programas e outros materiais informáticos adequados ao desenvolvimento do marketing e gestão da marca a nível financeiro e controlo de *stock*.

Na vertente intelectual, a marca encontra-se registada a nível nacional e preza por construir uma imagem e nome no mundo da moda praia portuguesa, para isso conta com conhecimento a nível estratégico que permitirá distinguir-se das concorrentes do mercado.

A marca possui, nos dias de hoje, os recursos necessários para garantir o seu posicionamento estratégico no mercado, conhecendo, porém, as suas limitações e transformando-as em oportunidades de melhorias em todos os recursos, apostando principalmente no desenvolvimento e formação. Ao estar integrada no sistema online, com a constante evolução, deve estar atenta e muito flexível ao mercado.

## 1.1 Recursos Próprios

O projeto será inteiramente financiado com recursos próprios sem necessitar de capital externo, o que lhe garante mais autonomia e desvinculo com obrigações financeiras nos casos quando se recorrem ao financiamento.

## 2. Parceiros-chave

A composição dos parceiros-chaves compreendem «a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócio para funcionar» Osterwalder & Pigneur (2011, pg. 38).

A Banaya conta com diversas parcerias que permitem aperfeiçoar o seu modelo de negócio e minimizar os riscos associados ao mesmo.

### 2.1 Fornecedores

Todos os produtos que serão comercializados foram desenhados pelos sócios Wellington e Jessica, mas fabricados pela empresa Sophiskaki, LDA situada na Figueira da Foz. Este processo fabril foi da responsabilidade desta empresa com a supervisão estreita dos donos da marca, divididos em três fases: 1 Moldes (desenho técnico realizado por uma designer conforme o desenho inicial dos sócios); 2 Protótipos (produção de protótipos provisórios - teste) e 3 Produção das unidades solicitadas.

A Banaya tem também relações de parceria comercial com fornecedores a nível de embalagens e entrega de encomendas.

### 2.2 Parcerias estratégicas

Em termos de parcerias estratégicas, a Banaya fez uma parceria com a marca de renome “Cinco Store” que forneceu todos os tipos de acessórios como pulseiras, colares e joias, que foram utilizados na sessão fotográfica e na gravação do vídeo de apresentação da marca sem qualquer custo, tendo sido devolvido o produto posteriormente.

A marca contará também com parcerias a nível de divulgação por meio de *micro-influencers* digitais que por norma trabalham por permutas, que lhe permitirá ter um maior alcance nas redes sociais, promovendo e dando maior notoriedade aos produtos.

### 3. Atividades-chave

As atividades-chave, compreendem «as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer o seu modelo de negócio funcionar» Osterwalder & Pigneur (2011, pg.36).

Para o autor Martins (2017, pg.86) a caracterização das atividades-chaves representam «o *core business* da empresa - isto é, o que a empresa sabe fazer muito bem através da concretização da sua missão (competência essencial) – e que utilizando os recursos-chave criam uma proposta de valor única».

A Banaya, executa uma série de atividades-chave em conjunto com os recursos-chave que garantem o seu modelo de negócio, e permitem oferecer uma proposta de valor sustentável, manter uma boa relação com os clientes e conquistar novos.

Desde o planeamento da estratégia, aos esboços dos modelos desenvolvidos, acompanhamento na fabricação, embalagem e comunicação rápida com os clientes, a Banaya constrói um conjunto de medidas para entregar maior qualidade e assim garantir a proposta de valor.

#### 3.1. Atividades principais

De forma a proporcionar aos clientes um produto de alta qualidade, resistente, sustentável e que se ajuste aos variados tipos de corpos femininos, trabalhamos com 3 atividades fundamentais relacionadas com a produção:

Design e modelagem: Pesquisa de mercado sobre a moda, tendências, tipos de tecido, cores e cortes, desenho e desenvolvimento da coleção de forma orgânica “desenho técnico”

Corte: Transformação do desenho técnico em protótipos, até conseguir o corte ideal para que os modelos além de um design atrativo, possuam sobretudo conforto.

Confeção: Consiste na etapa final, umas das etapas mais importantes onde se irá reproduzir em série as peças definidas.

Desta forma torna-se imprescindível o bom relacionamento com a fábrica, de modo a garantir uma relação de confiança mútua e trabalho em equipa.

## 4. Segmentação de clientes

A segmentação de cliente, baseia-se na identificação dos clientes de acordo com a proposta de valor oferecida pela empresa, desta forma deve identificar como e a quem se pretende oferecer este valor (Martins, 2017).

Os clientes alvo que a Banaya pretende alcançar no seu primeiro ano de atividade e de acordo com a perspetiva do *Business Model Canvas*, são:

- Mercado intermédio e de luxo no segmento swimwear, sexo feminino, entre os 20 – 45 anos, caracterizado por mulheres com escolaridade do nível de licenciatura e que possuem rendimento mensal superior aos 1000,00€ residentes de zonas costeiras e urbanas. Assim como um público que possui interesse por uma vida ativa, saudável e cultural, com preocupações sociais e ambientais. Mulheres que possuam gosto pela moda praia e pelas suas tendências, que valorizem produtos sustentáveis, de alta qualidade aliada ao *design* inovador, apelativo e com conforto, e por consequência que estejam dispostas a pagarem mais pelo produto mediante estas características.

## 5. Relação com os clientes/consumidores

A relação com os clientes resultará da forma como a marca interage com o seu público e do canal utilizado para o efeito. Para Osterwalder & Pigneur (2011, pg. 28) o «relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos», automatizadas ou pessoais, guiado através de 3 motivações: conquista, retenção e ampliação de vendas.

Martins (2017, pg. 89) descreve que o objetivo central desta relação marca-cliente «é melhorar a integração do cliente no modelo de negócio, conseguir a sua fidelização e aumentar as vendas».

De forma a obter uma relação estreita e de confiança com os seus clientes e corresponder às necessidades destes em sintonia com as necessidades da marca, a Banaya basear-se-á nas seguintes estratégias:

Foco na qualidade dos modelos apresentados na sua primeira coleção, aliado à difícil tarefa de superar expectativas, passando a imagem de que a marca oferece não só um produto, mas sim um estilo de vida.

Criação de uma gama de produtos de características distintas como por exemplos modelos mais “cavados”, cintura alta e fatos de banhos. Esta diversidade estimula a fidelização à marca ao alcançar um público com diferentes estruturas corporais, oferecendo mais conforto para todos os corpos.

Assistência pessoal e personalizada através dos nossos canais de atendimento, nomeadamente: Telefone, e-mail, redes sociais e questionário de contacto no site, além do fornecimento de informações relevantes e simplificadas no mesmo. Isto demonstra atenção e cuidado e permite estruturar uma comunicação rápida e eficaz com o cliente, criando uma relação de proximidade e confiança. Neste sentido, as redes sociais ocupam lugar de destaque na relação com os clientes, ao permitir interações diretas com o nosso publico em tempo real.

Realização de parcerias com outras marcas de renome e influenciadoras digitais que possuam um resultado positivo e concreto aos consumidores estabelecendo uma relação de segurança e confiança que leve à aquisição de produtos por parte do cliente.

A Banaya cumprirá ainda de forma rigorosa todas as leis aplicáveis ao comercio online e aos direitos dos consumidores dando importância à satisfação total pelo produto.

## 6. Canais de vendas e de distribuição

Os canais de vendas e distribuição constituem uma importante ponte para alcançar os clientes e implementar uma proposta de valor no mercado. Para Osterwalder & Pigneur (2011, pg. 26) estes componentes «descrevem como uma empresa se comunica e alcança os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor».

De acordo com o pensamento de Martins (2017, pg.89) os canais são, «os meios através dos quais o cliente obtém o valor associado à sua compra. Descreve como a empresa entrega o valor aos clientes e presta apoio pós-venda».

## 6.1. Vendas

Os canais de vendas proporcionam à marca o propósito da venda, mas também a divulgação, exposição, *engagement* e angariação de novos clientes.

Tratando-se de uma marca que funcionará exclusivamente em formato e-commerce, e de forma a proporcionar aos seus clientes uma experiência completa, 24 horas por dia, sem limitação geográfica e quando o cliente sentir vontade, a Banaya optará pela venda na web através das seguintes funcionalidades e plataformas digitais, de modo a trazer uma experiência completa e que permita alcançar um maior público:

Redes Sociais: O Instagram e Facebook são as maiores plataformas de divulgação da marca, além de ir de encontro ao planeamento estabelecido, o Instagram é a terceira maior rede social do mundo, com mais de 2 bilhões de usuários ativos, apenas atrás do Youtube, seguido pela liderança do Facebook com mais de 2,7 bilhões (Oberlo, 2020).

Em grande parte, o público que a Banaya pretende alcançar tem resistência ao marketing tradicional, praticado antigamente. Desta forma enquanto um canal de comunicação e vendas, as duas redes sociais permitirão alcançar um público mais vasto, através da criação de conteúdos digitais. Por meio destes conteúdos será possível dar a conhecer a identidade da marca, entreter os seguidores e principalmente, criar relações de confiança que permitam manter atuais e atrair novos. Estas redes sociais permitem ainda expor os produtos, os seus detalhes e descrição, fotos e preços, o que permite trazer ao público, num único local, entretenimento e compras.

A marca utilizará a funcionalidade de impulsionar publicações, desta forma poderá se criar promoções que ampliem o alcance das publicações, esta funcionalidade permite escolher o número de pessoas a ser atingida assim como os dias em que a promoção durará, funcionalidade paga, mas que serve como ótimo recurso para alcançar novos seguidores e clientes.

As duas redes sociais, permitem ainda um painel profissional com acompanhamento estatístico e desempenho do negócio, nela é possível verificar público alcançado através da discriminação dos seguidores, tanto por cidades ou países, assim como faixa etária dos usuários e sexo, esta funcionalidade nos permite saber exatamente qual o nosso público nas redes sociais, quais as publicações que mais dão audiência, assim como os dias e as horas

principais que o nosso publico esta conectado, esta funcionalidade atualmente encontra-se gratuita.

De acordo com o Grupo Markttest Consulting (2018), num estudo dedicado a verificação das redes sociais mais utilizadas em Portugal, o Facebook lidera com mais de 6.2 milhões de usuários ativos, seguido pelo Instagram com quase de 3,5 milhões e por terceiro LinkedIn.

As duas redes sociais atualmente encontram-se registadas com os seguintes nomes e links:

Instagram: @banayacollection - link: <https://www.instagram.com/banayacollection/>

Facebook: @banayacollection - link: <https://www.facebook.com/banayacollection/>

E-commerce: com o site da marca que disponibilizara não somente os produtos, preços e características, mas sim toda a história e percurso da mesma, dispondo de todas as funcionalidades de pagamento, quer a nível nacional quanto internacional.

O domínio do site encontra-se registado de acordo com o link abaixo:

<https://www.banayacollection.com>

A Banaya também optará pelo *Google ADS (Google Adwords)*, que permitirá a marca criar publicidades estratégicas, para ajudar não somente a promoção dos produtos como a angariação de novos clientes.

Por fim, lojas parceiras, desta forma a marca pretende alcançar uma parcela de publico ainda resistente e que preferem efetuar compras presenciais.

## 6.2. Distribuição

A Banaya ao disponibilizar seus produtos online, contará com um canal indireto de distribuição, ou seja, envolverá um intermediário para a entrega de seus produtos. Neste caso em específico ficará responsável a empresa CTT - Correios de Portugal, S.A.

Para auferir uma maior segurança e também agilidade nas entregas, a Banaya optará todos os envios pelo meio “correio registado”, que assegura não somente o tratamento em circuito exclusivo, assim como o cliente poderá acompanhar o estado da encomenda e em casos de avaria coberto por seguro.

O prazo médio para este tipo de serviço é em média 1 dia útil para Portugal continental e 2 para as Ilhas.

Assim como distribuirá também os seus produtos através da loja parceira.

## 7. Proposta de valor

Enquanto marca, ou organização, não podemos apenas entregar um produto, é preciso entregar um valor, ou seja, um conjunto de benefícios capazes de as distinguir das outras marcas e torná-la única, assim como proporcionar aos seus clientes uma experiência única. Osterwalder & Pigneur (2011, pg.22) argumentam que a proposta de valor «é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor», desta oferta pode resultar algo inovador no mercado ou simplesmente similares, mas com atributos adicionais.

Martins (2017, pg. 87) relata que a proposta de valor se refere «ao conjunto de produtos e de serviços que um determinado segmento de clientes reconhece valor na satisfação das suas necessidades», podendo este valor ser quantitativo ou qualitativo.

A BANAYA consiste numa marca de moda *swimwear*, desta forma está inserida no setor de vendas online por retalho. O primeiro ano a marca terá foco específico a nível nacional, entretanto, tratando-se de uma comercialização de bens feitas totalmente online, disponibilizara seus produtos para entrega em todo o mundo.

Foi numa viagem ao estado de Santa Catarina, capital industrial de moda de praia do Brasil em 2019, que surgiu a ideia de criação da marca. Queríamos transportar para Portugal um pouco da cultura de praia, da ousadia e da leveza que sentimos nos dias de verão.

A Banaya representa uma marca inspirada na alma e beleza das praias do Brasil, mas desenhada e produzida em Portugal, uma marca de *swimwear* que une o melhor de dois mundos.

Apostamos em materiais sustentáveis e de qualidade superior, minimizando o impacto ambiental e maximizando a durabilidade das peças.

## 7.1. Mercado

A Banaya foca-se em três vertentes importantes, de modo a entregar valor ao mercado: Produção Local (made in Portugal), Slow Fashion e Sustentabilidade.

### **Made in Portugal**

Todas as peças são produzidas em solo nacional, que conta com uma equipa com mais de 15 anos de experiência em costura de moda de praia, desta forma, ao optar pela produção local a Banaya consegue estar presente em todo processo produtivo, auferindo ainda mais qualidade para os produtos e possibilitando o engajamento da economia local.

### **Slow Fashion**

A BANAYA orgulha-se de ser uma marca que se insere no movimento *slow fashion* (moda lenta). Isto significa que os produtos respeitam o tempo real de produção, evitando o excesso e desperdício de matéria-prima. Por isso a produção é em lotes reduzidos e criando uma coleção exclusiva, mas intemporais de alta qualidade e durabilidade.

### **Sustentabilidade**

As principais preocupações da Banaya na produção passam por valorizar processos, pessoas e o futuro do planeta. Apostamos em matéria-prima sustentável, que cumpre as normas ambientais e dos direitos humanos na sua fabricação e damos prioridade à utilização de lycras recicladas, feitas com poliéster reciclado de materiais pré e pós-consumo o Econyl. As lycras são resistentes ao cloro, óleos e cremes bronzadores e contem proteção UV, que lhes confere alta-durabilidade para que possam ser utilizados muitas vezes e em muitos verões e destinos.

Este tecido de alta performance, altamente resistentes e confortáveis que foram desenhados para que se adaptem na perfeição a todos os tipos de corpos e que enalteçam o bronzeado.

*“Sustainable is the new sexy”*

## 7.2. Shareholders/Capital social

Através do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) a denominação de marca “Banaya Collection” tem seu registo nacional 649572 concedido, valido até 2031.

Em termos de composição, em seu primeiro ano trabalhara em modo ENI (empresário em nome individual) desta forma o empresário responsável pelo projeto é Wellington Weiss Correa, que dividiu a gestão e responsabilidade da marca com a Sra. Jessica Alexandra Almeida Cardoso. Por tratar-se de uma ENI, não possui capital social vinculado.

## 8. Análise Financeira

A análise financeira tem como pressuposto demonstrar a viabilidade do projeto de modo a estruturar os custos associados e a projeção das vendas.

De acordo com Martins (2017) o plano deve englobar todos os custos para a estruturação e manutenção do modelo de negócio. Como tal, deverá incluir os gastos na conceção dos produtos para a primeira coleção da marca e também os custos associados aos demais serviços e despesas correlacionados.

Os custos associados ao estabelecimento e posicionamento da marca, serão orientados para a criação de valor através do custo elevado, o que resulta na entrega de produtos com muita qualidade e exclusividade aos clientes da marca.

Neste capítulo serão também abordadas as fontes de rendimento, que se traduzem na receita gerada pelo segmento de cliente.

É importante ressaltar que, para o desenvolvimento da análise financeira, o primeiro ano em que a marca atuará a nível tributário, será desenvolvido sobre a forma jurídica denominada ENI (empresário em nome individual), sob a responsabilidade de Wellington Weiss Correa.

O regime de tributação de rendimentos será simplificado, regime esse que dispensa a obrigatoriedade de dispor de um contabilista certificado e, sendo o primeiro ano de atividade em nome individual, a marca estará enquadrada num regime de isenção de IVA, de acordo com o Art.53º do CIVA, anexo 1 (Finanças, 2021).

Para além do benefício apresentado anteriormente, de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011, Artigo 59.º, o trabalhador independente que exerça, na sua atividade profissional por conta de outrem, fica dispensado de comunicar trimestralmente os seus rendimentos e consequentemente, é isento de contribuições para a segurança social, desde

que o valor médio mensal apurado, trimestralmente ou anualmente seja inferior a 1.755,24 € (4xIAS) e que seja prestado a entidades empregadoras distintas que não possuam relação entre si, (DRE, 2021), anexo 2.

Na tabela 1, são apresentados os pressupostos da atividade financeira e legal.

**Tabela 1** Pressupostos da Atividade Financeira ano 2021

| <b>ENI</b>                     |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Enquadramento Jurídico</b>  | Empresário em nome individual                                  |
| <b>CAE Principal</b>           | 47910 (comércio a retalho por correspondência ou via Internet) |
| <b>Enquadramento IVA</b>       | Isenção Art. 53º   |
| <b>Enquadramento em IR</b>     | Simplificado   |
| <b>Segurança Social</b>        | Art. 59º   |
| <b>Marca Banaya Collection</b> |  |
| <b>N. registo INPI</b>         | 649572   |
| <b>Data de concessão</b>       | 22/12/2020   |
| <b>Fim Previsto</b>            | 15/03/2030   |
| <b>Classificação NICE</b>      | 25 (Vestuário)   |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Prevê-se que a marca lance uma coleção por ano, sempre no verão, e que esta coleção seja vendida na íntegra até ao final da época balnear ou mesmo até o final do ano corrente de lançamento da coleção. Neste sentido, cada coleção lançada representará a expectativa de facturamento anual da marca.

### 8.1. Estrutura de custos

A estrutura de custos representa «todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio» Osterwalder & Pigneur (2011, pg. 40), cujo objetivo seja criar valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar receitas.

Os custos relacionados com este projeto serão divididos em dois momentos: o primeiro alusivo à produção global dos biquínis e o segundo relativo às despesas para a criação e manutenção da marca no seu primeiro ano de existência. Todos os dados apresentados são previsionais com base em orçamentos já disponibilizados por empresas previamente pesquisadas.

### **Custos relacionados com a fabricação dos Biquínis**

A primeira Coleção “Origens” será composta por 6 modelos diferentes, em duas variações de cores nos cinco primeiros modelos e apenas uma cor no modelo 6, perfazendo um total de 220 unidades, com tamanhos que variam entre o S, M e L, conforme podemos observar na tabela 2.

**Tabela - 2** Stock para a coleção 2021

|                                |   |                                |   |                                |   |                                |   |
|--------------------------------|---|--------------------------------|---|--------------------------------|---|--------------------------------|---|
| <b>M1 cor 1 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M1 cor 2 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M2 cor 1 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M2 cor 2 (20 Conjuntos)</b> |   |
| S                              | 8 | S                              | 8 | S                              | 8 | S                              | 8 |
| M                              | 8 | M                              | 8 | M                              | 8 | M                              | 8 |
| L                              | 4 | L                              | 4 | L                              | 4 | L                              | 4 |
| <b>M3 cor 1 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M3 cor 2 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M4 cor 1 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M4 cor 2 (20 Conjuntos)</b> |   |
| S                              | 8 | S                              | 8 | S                              | 8 | S                              | 8 |
| M                              | 8 | M                              | 8 | M                              | 8 | M                              | 8 |
| L                              | 4 | L                              | 4 | L                              | 4 | L                              | 4 |
| <b>M5 cor 1 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M5 cor 2 (20 Conjuntos)</b> |   | <b>M6 (20 Conjuntos)</b>       |   |                                |   |
| <b>Fato</b>                    |   | <b>Fato</b>                    |   | <b>Fato</b>                    |   |                                |   |
| S                              | 8 | S                              | 8 | S                              | 8 |                                |   |
| M                              | 8 | M                              | 8 | M                              | 8 |                                |   |
| L                              | 4 | L                              | 4 | L                              | 4 |                                |   |

Fonte: Elaboração própria (2021)

A produção destas 220 unidades compreende 3 etapas. O desenvolvimento dos desenhos técnicos dos biquínis e do molde em papel, a criação dos protótipos reais, e por fim, a produção em si de todas as unidades. Cada uma destas etapas tem um custo associado que podemos observar nas tabelas 3 e 4.

**Tabela 3** Estrutura de Custos, Moldes e Protótipos, valores com IVA 23%

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>Moldes</b>     | 1 383,75 € |
| <b>Protótipos</b> | 304,38 €   |
|                   | 1688,13 €  |

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 4** Estrutura de custos para fabricação dos biquínis

| Modelo | Quantidade | Preço unitário | Preço unitário c/iva | Preço total c/iva |
|--------|------------|----------------|----------------------|-------------------|
| M1     | 40         | 23,04 €        | 28,34 €              | 1 133,57 €        |
| M2     | 40         | 19,56 €        | 24,06 €              | 962,35 €          |
| M3     | 40         | 21,18 €        | 26,05 €              | 1 042,06 €        |
| M4     | 40         | 19,27 €        | 23,70 €              | 948,08 €          |
| M5     | 40         | 21,82 €        | 26,84 €              | 1 073,54 €        |
| M6     | 20         | 24,03 €        | 29,56 €              | 591,14 €          |

|              |            |   |   |                   |
|--------------|------------|---|---|-------------------|
| <b>Total</b> | <b>220</b> | - | - | <b>5 750,74 €</b> |
|--------------|------------|---|---|-------------------|

Fonte: Elaboração própria (2021)

De acordo com os valores apresentados acima, para a fabricação e aquisição das 220 unidades que compõem a primeira coleção da marca, a Banaya terá de custos diretos o valor de 7 438, 87 €, que inclui o IVA à taxa legal em vigor 23%.

### Despesas da Marca

Na próxima tabela serão demonstradas todas as despesas relacionadas com a abertura da marca em si. Isto passa pelo registo no INPI, assim como com a produção da sessão fotográfica, site e embalagem.

**Tabela 5** Despesas Inicio e Manutenção 2021, com IVA 23%

| <b>Nome</b>          | <b>Valor</b>      |
|----------------------|-------------------|
| Registo Marca        | 127,70 €          |
| taxa concessão marca | 10,80 €           |
| Site                 | 695,00 €          |
| Modelos              | 1 476,00 €        |
| Autocolantes         | 24,60 €           |
| Fotografo            | 900,00 €          |
| Caixas               | 722,00 €          |
| <b>Total</b>         | <b>3 956,10 €</b> |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Desta forma, para a o desenvolvimento da marca, aquisição dos produtos e comercialização, serão investidos um total de 11.394,97 €, com recursos próprios.

## 8.2 Estrutura de Receitas

A estrutura de receitas, segundo Martins (2017, pg. 70), equivale ao «dinheiro que é gerado a partir de cada segmento de clientes. A empresa pode avaliar qual é o valor que cada segmento está disposto a pagar pela proposta de valor disponibilizada». Posto isto, a Banaya irá gerar fontes de receitas através da venda de recursos do direito de posse de um produto físico.

Para o desenvolvimento da estrutura de receitas, o mecanismo de precificação será fixo, baseados em variáveis estáticas, demonstradas a seguir:

### Criação de preço

Para definir os preços a que serão comercializados os produtos, foram considerados aspetos mercadológicos tendo especial atenção aos preços praticados pelas principais marcas concorrentes (tabela 6) e financeiro, incluindo os custos diretos com a fabricação dos biquínis, despesas variáveis e fixas proporcionais para que se obtenha o “*break even point* (BEP)” dos preços.

**Tabela 6** Média dos preços praticados pelas marcas concorrentes

| Nome da marca    | Conjuntos | Fato de banho |
|------------------|-----------|---------------|
| Drope Clothing   | 57,00 €   | 67,00 €       |
| Kekaaii          | 65,00 €   | 75,00 €       |
| Latitid          | 97,00 €   | 110,00 €      |
| Missus           | 82,00 €   | 88,00 €       |
| Nanai            | 75,80 €   | 95,50 €       |
| Nyos             | 89,00 €   | 109,00 €      |
| Voke             | 100,00 €  | 115,00 €      |
| Média do Mercado | 80,82 €   | 94,21 €       |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Para a presente definição de preços foram averiguadas 7 marcas concorrentes nacionais, que se caracterizam parcial ou integralmente como *slow fashion*. É possível identificar preços com diferenças significativas, sendo os mais baixos apresentados pela marca Drope Clothing e os mais elevados pela marca Voke.

Deste modo obteve-se uma média dos preços praticados pelo mercado que servirá como base para a definição dos preços da Banaya. Esta média é de 80,82€ para os conjuntos (parte superior + inferior) e 94,21€ para os fatos de banho.

| Modelo       | Quantidade | Preço unitário c/iva fabrica | Custo projeto/220 modelos | Transporte | Txa cartão média | Break even |
|--------------|------------|------------------------------|---------------------------|------------|------------------|------------|
| M1           | 40         | 28,34 €                      | 46,32 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 50,90 €    |
| M2           | 40         | 24,06 €                      | 42,04 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 46,62 €    |
| M3           | 40         | 26,05 €                      | 44,03 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 48,61 €    |
| M4           | 40         | 23,70 €                      | 41,68 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 46,26 €    |
| M5           | 40         | 26,84 €                      | 44,82 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 49,40 €    |
| M6           | 20         | 29,56 €                      | 47,54 €                   | 3,45 €     | 1,13 €           | 52,12 €    |
| <b>Total</b> | <b>220</b> |                              | 17,98 €                   |            |                  |            |

**Tabela 7** Break Even Point

Fonte: Elaboração própria (2021)

Na tabela 7 podemos identificar a partir de que momento o investimento (gastos) iguala os proveitos (receita), sendo este o ponto a partir do qual se começa a ter lucro, depois de cobrir todos os custos e despesas associadas tanto na fabricação como na entrega do produto com o valor dos portes e taxa do cartão incluídos.

Após a determinação do BEP de cada biquíni, foi estabelecido o preço para cada modelo dispostos na tabela 8. Para a definição de preços, foram considerados todos os custos associados à produção e divulgação da marca e adicionalmente, a taxa de lucro que se pretende obter com a sua comercialização.

**Tabela 8** Preço final para comercialização

| Modelo | Quantidade | Preço Final €  |
|--------|------------|----------------|
| M1     | 1          | <b>85,00 €</b> |
| M2     | 1          | <b>88,00 €</b> |
| M3     | 1          | <b>85,00 €</b> |
| M4     | 1          | <b>85,00 €</b> |
| M5     | 1          | <b>85,00 €</b> |
| M6     | 1          | <b>89,00 €</b> |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Avaliando a tabela conclui-se que a Banaya consegue estar inserida na média de preços praticados pelo setor de *swimwear* nacional. Ao optar por incluir o preço dos portes de envio no preço final de cada produto, consegue utilizar uma estratégia de captação de clientes, não apresentando nenhum valor adicional ao apresentado no carrinho de compras (apenas para Portugal).

### 8.3. Mapas

Como dito anteriormente, o investimento inicial advém de recursos próprios. Sendo uma marca que atua *online* os principais investimentos passam pela aquisição dos biquínis e sessão fotográfica, não havendo necessidade de financiamento externo.

A Banaya tem como objetivo inicial obter o retorno investido no seu primeiro ano de projeto, para possibilitar que o mesmo seja integralmente reinvestido no segundo ano.

Tendo em atenção que se trata de uma marca que atuará online, com baixos investimentos iniciais, é previsível que se obtenha um resultado líquido positivo no primeiro ano, ainda que seja uma margem estreita.

## Projeção de vendas

Para a projeção de vendas foi considerado um período de 3 anos com início em 2021. Entre o segundo e terceiro ano, com a consolidação da marca e ganho de notoriedade no mercado através de publicidade e divulgação nas redes sociais, espera-se que haja um crescimento significativo das vendas, prevendo-se um aumento de 180 conjuntos vendidos no primeiro ano para 380 no terceiro. A seguir na tabela 9 podemos verificar a projeção das vendas.

**Tabela 9** Projeção vendas 2021 - 2023

| Ano  | 2021               | 2022               | 2023               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Total de unidades vendidas (conjunto)</b> | 180                | 280                | 380                |
| <i>Total €</i>                               | <i>15 300,00 €</i> | <i>23 800,00 €</i> | <i>32 300,00 €</i> |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Avaliando a tabela, espera-se que no primeiro ano a Banaya aproxime o seu volume de vendas em 15 300€ brutos, acima dos custos associados ao início do projeto, o que lhe pode garantir uma margem de lucro líquido em 3.905,03€ (25,52%), uma margem considerada estreita, mas que cumpre os objetivos iniciais. Nos anos seguintes, é expectável uma significativa melhoria, podendo chegar aos 23.800€ no segundo e 32.300 no terceiro ano de faturação bruta.

## 9. Estratégia do negócio e conclusão

### 9.1. Estratégia

Em termos financeiros, a estratégia de atuar como empresário individual permite que a marca apresente resultados previsionais positivos no primeiro ano, o que torna a proposta atraente para quem está a iniciar um projeto de pequena dimensão.

Os principais custos associados ao projeto passam pela fabricação dos biquínis (maior custo do projeto) seguido pela sessão fotográfica, que caracteriza um dos pontos principais da campanha de marketing. Nesta fase, ao optar por trabalhar com modelos reconhecidas a

nível nacional, fotógrafo e toda a equipa inerente a este processo de carácter profissional, é garantida uma maior visibilidade no marketing e agregado valor ao produto final.

Para o segundo ano de atuação, o aumento de notoriedade nas redes sociais é visto de modo positivo, e deverá ser feito através de parcerias com *influencers* nacionais e internacionais que reforçam a possibilidade de ganho de visibilidade e conseqüentemente o aumento significativo das vendas.

Como consequência, nesta etapa, é expectável que se passe de empresário em nome individual para o título de empresa.

Desta forma e avaliando as premissas acima, posso concluir que a análise financeira prévia permite garantir a viabilidade do modelo de negócio a aplicar e planear a receita positiva desde o primeiro ano de existência da marca.

## 9.2. Conclusão

O mercado de *swimwear* em Portugal tem ganho muita notoriedade, inclusivamente no mercado internacional, que se refletiu num crescimento exponencial nos últimos anos e que tem permitido uma ótima aceitação para novas marcas.

A Banaya, surge do objetivo de reunir dois continentes num só, ao trazer importantes traços da moda praia brasileira e complementá-los com todo o encanto português.

Para tal, a marca irá posicionar-se através da distinção no mercado, ao entregar ao seu público produtos com design, qualidade e modelos intemporais, fabricados no mercado nacional e que estimule a economia local.

O preço está dentro da média praticado pelas marcas que se enquadram no seguimento *slow fashion* e a sustentabilidade é um dos pontos fortes do conceito, ao trabalhar com muitos tecidos reciclados e empresas parceiras que atuam também de maneira consciente.

A marca irá integrar-se no mercado e atuará sobre três das principais estratégias do marketing digital, cito: utilização do Google ADS, que permite pré selecionar palavras que quando pesquisadas, levarão a que a marca seja uma das primeiras a aparecer na procura do google; a segunda assenta na utilização da publicidade paga das redes sociais Instagram e Facebook, onde é permitido escolher o número de pessoas e o espaço de tempo em que

uma determinada publicação é divulgada, incluindo a definição de um público alvo por género, idade, cidade e *life style*, esta ferramenta é fundamental para atrair novos seguidores; e por fim através de parcerias e contratação de influenciadoras digitais, que publicitam os produtos em troca do mesmo ou de um valor acordado.

Nenhuma destas três estratégias serão viáveis sem um plano de interação com os seguidores, que passa por proporcionar conteúdos digitais atrativos, interessantes, de forma regular e programada que possam gerar mais visitas à página e consequentemente mais vendas.

### 9.3 Bussines Model Canvas

O modelo BMC é uma importante ferramenta na estruturação de um modelo de negócios que permite visualizar, através de um quadro os principais componentes basilares de um empreendimento. A próxima figura é relativa ao quadro do BMC da Banaya.

**Figura 8** Tela BMC Banaya



Fonte: Elaboração a partir de Osterwalder & Pigneur (2001).

## 6. Conclusões

Esta investigação, cujo objetivo central visa lançar a marca Banaya no mercado de *swimwear* em Portugal, utilizou importantes ferramentas que possibilitaram unir a teoria à prática, permitindo uma análise mais completa dos dados para a criação do modelo de negócio da marca.

A revisão da literatura baseada no empreendedorismo, pelo qual esta plano se desenvolveu, revelou que a ação empreendedora ganhou notoriedade nos últimos anos. Ao apresentar importantes aspetos económicos e sociais, o empreendedorismo materializa-se através de uma ideia e da sua ação, na busca por fazer algo diferente do já apresentado no mercado, sendo que, o lucro pode não ser o fator principal motivacional.

Nesta ação empreendedora em específico, a indústria de moda *swimwear* demonstrou um crescimento exponencial para empresas locais que procuram maior qualidade nos seus produtos finais, com foco na sustentabilidade de modo a combater a indústria de *fast fashion* que por muitos anos foi a principal referencia nacional.

É importante ressaltar que este processo de desenvolvimento de uma indústria local mais forte está diretamente ligado aos novos hábitos de consumo dos portugueses. Os consumidores estão cada vez mais preocupados com a sustentabilidade como foi possível concluir na análise de dados, em que a maioria dos inquiridos, cerca de 86%, acredita que uma marca sustentável tem vantagem em relação a outras que não apresentam esta característica.

Noutras palavras, esta investigação permitiu conhecer melhor as características intrínsecas dos consumidores de biquínis e fatos de banho em Portugal, revelar hábitos de consumo e possibilitar um maior conhecimento do mercado, dado à falta de informações ou estudos neste âmbito. O que foi importante para o desenvolvimento deste trabalho.

O desenvolvimento do plano de negócio sob a ótica do modelo business model canvas, revelou a possibilidade real de integração e distinção no mercado nacional, através da estruturação de diferentes conjuntos estratégicos, tais como recursos-chave, atividades-chave, segmentação de clientes, relação com os clientes/consumidores, canais de vendas e

de distribuição, proposta de valor e a análise Financeira, inserindo a Banaya numa posição vantajosa no mercado.

Face a tudo o que foi apresentado neste trabalho de projeto de negócio e tendo em conta as características que distinguem a Banaya das demais marcas apresentadas em ambiente nacional, conclui-se que esta apresenta total viabilidade de prosperar no mercado.

## Referências Bibliográficas

- Racius (2019). *Abertura de empresas*. Última consulta em 02 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.racius.com/observatorio/2019/>
- AICEP (2018): indústria Têxtil e de vestuário: uma referência a nível mundial. *Revista Portugal Global*, edº 113, Lisboa.
- Alvarenga, E., de M. (2012) *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos* (2ºed.), 1º reimpressão. SAF: Brasil.
- Antoncic, B., & Hisrich, R., D. (2001) Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Inc*, 16, 495–527.
- ATP (2019) *Fashion from Portugal*: Diretório. última consulta 06 de julho de 2021. Consultado em: <https://atp.pt/wp-content/uploads/2019/06/ATP-Diretorio-2019-1.pdf>
- Baggio, A., F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 25-38.
- Chiavenato, I. (2007) *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cristina, P. et. al. (2014) *Empreendedorismo social em Portugal. Porto: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Universidade do Porto.
- Donald F., Kuratko, R., V., M. & Jeffrey, S., H. (1990) Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58. Special Issue: Corporate Entrepreneurship. Published: Wiley
- Dornelas, J. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J., C., A. (2001) *Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios*. Editora: Campus, Rio de Janeiro.

DSPE (2018) *Indústria Têxtil e Vestuário*. Direção Geral das Atividades Económicas. Boletim económico Banco de Portugal.

Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011 (2018) Isenção da obrigação de contribuir por acumulação com trabalho por conta de outrem, Art. 59º. Última consulta dia 10 de agosto de 2021. Disponível:<https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada/-/lc/115530792/20200422>

0924/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?LegislacaoConsolidada\_WAR\_drefrontofficeportlet\_rp=indice

GEM Global Entrepreneurship Monitor (2021) *Entrepreneurship in Portugal*. Consultado 7 de janeiro de 2021. Disponível em: [entrepreneurship in portugal - gem global entrepreneurship monitor \(gemconsortium.org\)](http://entrepreneurship.inportugal-gemglobalentrepreneurshipmonitor.gemconsortium.org)

Finanças (2021) *Códigos Tributários*. Última consulta dia 06 de março de 2021. Disponível

em:[https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/civa\\_rep/Pages/artigo-53-o-do-civa.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/Pages/artigo-53-o-do-civa.aspx)

Figueiredo, N. (1990) Da importância dos artigos de revisão da literatura. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 23, n. 1/4,131-135. São Paulo.

Gil, A., C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisas* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gem (2013) *Global Entrepreneurship Monitor: uma década de empreendedorismo em Portugal, 2004-2013*.

Hisrich, R., D. & Peters, M. (2009) *Empreendedorismo* (5º Ed.) Porto Alegre: Bookman.

Lourenço, M. (2019) *Indicadores da Central de Balanços do Banco de Portugal sobre o setor Têxtil e Vestuário ITV no horizonte 2025: uma visão prospetiva Fórum da indústria têxtil 2019*. Banco de Portugal.

Lumpkin, G. T., & Dess, G., G. (1996). Qualifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154–1181.

Martins, J., M. (2017) *À descoberta do novo: empreendedorismo & intra-empreendedorismo*. Lisboa. Editora: Silabo.

Oberlo (2021) *Redes Sociais*. Última consulta dia 10 de março de 2021. Disponível em <https://www.oberlo.pt/blog/redes-sociais-estatisticas>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2001) *Business model Generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta books.

Os portugueses e as Redes Sociais (2020): *Estudos & Serviços - Grupo Marktest - Estudos de Mercado, Audiências, Marketing Research, Media*. Última consulta dia 10 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~26b4.aspx>

Prodanov, C., C., & Freitas, E., C. (2013) *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

EUROPARL (2020) *Relatório europeu Pequenas e Médias Empresas*. Última consulta dia 02 de dezembro de 2020. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU\\_2.4.2.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf)

Sharma, P., & Chrisman, J., J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–28.

Schumpeter, J., A. (1947) The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, nov. p. 149-159.

Segurança Social (2021) *Trabalhador Independente*. Última consulta em 07 de março de 2021. Disponível em: <https://www.seg-social.pt/trabalhadores-independentes>

Silva, E.S., & Monteiro, F. (2014) *Empreendedorismo e plano de negócio* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.

Informadb (2019) *Tendências empresariais*. Última consulta em 02 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://barometro.informadb.pt/barometro-tecido-empresarial/tendencias>

Teresa Girão (2020) *Sustainable Swimwear in Portugal: Perceptions and Purchase Intentions*, Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa. Repositório aberto da Universidade Católica.

Apêndice 1: Inquérito por questionário

Inquérito por questionário para avaliação  
do mercado de *Swimwear*

O presente documento desenvolvido como inquérito por questionário destina-se a obtenção de informações de modo a avaliar o público feminino. Este estudo foca na avaliação de aceitação na introdução de uma nova marca de swimwear em Portugal, destinada ao público que utiliza biquínis e fatos de banho.

O preenchimento possui carácter confidencial e sem a vinculação do nome, que servirá como forma de análise para a implementação do projeto de trabalho final do mestrado de Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL.

Idade:

Onde reside:

Com que frequência costuma ir à praia no verão:

- a) Raramente
- b) Uma vez por semana

- c) Entre duas a três vezes
- d) Todos os dias

Costuma comprar biquínis/fatos de banho com que frequência:

- a) Uma vez por ano
- b) Três vezes por ano
- c) Todos os meses
- d) Todas as semanas

Onde costuma comprar os biquínis:

- a) Online
- b) Loja
- c) Revendedor
- d) Amigos

Caso tenha escolhido online, quais os locais:

- a) Site da marca
- b) Redes Sociais
- c) Lojas multimarcas

Qual o motivo que a leva a comprar neste local em específico?

Quais os principais motivos que a levam a comprar numa escala de importância, conforme descritos no quadro a seguir:

|              | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--------------|------------------|------------|------------------|
| Design       |                  |            |                  |
| Qualidade    |                  |            |                  |
| Preço        |                  |            |                  |
| Marca        |                  |            |                  |
| Durabilidade |                  |            |                  |

Em termos de tamanhos, qual dos seguintes tamanhos costumas utilizar:

- a) XS

- b) S
- c) M
- d) L
- e) XL

Em termos de preço, a partir de qual valor considera:

- a) Caro:
- b) Barato:

Qual a possibilidade de comprar um biquíni com valores entre 60€ e 90€?

- a) Nenhuma
- b) Talvez
- c) Com certeza

Caso a escolha seja nenhuma, qual a razão a leva a não comprar?

O que mais valoriza numa marca, num grau de importância de 1 a 3, três sendo o aspeto mais importante

|                   | 1 | 2 | 3 |
|-------------------|---|---|---|
| Nome              |   |   |   |
| Identidade Visual |   |   |   |
| Atitude           |   |   |   |
| Benefícios        |   |   |   |
| Publico           |   |   |   |

Quando vai comprar um biquíni, costuma analisar quantas marcas antes:

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) Não levo em consideração a marca

A responsabilidade ambiental é de suma importância em todos os ramos, quando uma marca utiliza tecidos reciclados, esta leva vantagens em relação a outras que não sejam:

- a) Sim
- b) Talvez
- c) Nem por isso

Caso tenha respondido nem por isso, qual a razão?

- a) Não confio em matérias reciclados
- b) Não possui tanto design como os não reciclados
- c) Qualidade inferior
- d) Os preços costumam ser mais elevados

Ao utilizar o tecido Econyl, que consiste num material reciclado oriundo de matérias-primas pré e pós consumo, altamente reciclado, com muita durabilidade e design igual ou superior ao não reciclado, qual a sua visão?

- a) É uma ideia interessante
- b) Vale a pena explorar
- c) Não vale a pena

Qual o preço máximo que estaria disposta a pagar por um produto com esta tecnologia?

- a) 50€
- b) 70€
- c) 90€
- d) Mais de 100€

Indicaria a amigos e conhecidos a compra de biquínis reciclados com a tecnologia econyl?

- a) Sim
- b) Não

De modo sugestivo, quais as maiores falhas que as marcas apresentam ao vender um biquíni?



# Anexo 1: Art. 53º CIVA

|   |   |   |   |                    |
|---|---|---|---|--------------------|
|  <p><b>MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b><br/>AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA</p> <p><b>DECLARAÇÃO DE REGISTO / REINÍCIO DE ACTIVIDADE</b></p> | <b>Comprovativo de Entrega da Declaração de Registo / Reinício de Actividade Via internet</b> |   | <p><b>Este documento só é válido quando acompanhado pela carta enviada pela AT contendo a identificação da sua Declaração de Registo / Reinício de Actividade</b></p> |                    |
|   | N.º Documento   | 9996004132958   |   |                    |
| Data de recepção  | 2021-01-04  |   |   |                    |
| <b>ÁREA DO DOMICÍLIO FISCAL</b>   |   |   |   |                    |
| 3433 - CASCAIS-2.   |   |   |   |                    |
| <b>NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL E NOME COMPLETO</b>   |   |   |   |                    |
| 288890515 WELLINGTON WEISS CORREA   |   |   |   |                    |
| <b>DOMICÍLIO FISCAL</b>   |   |   |   |                    |
| <b>Morada:</b>  | R LADISLAU PARREIRA 57 R/C B TERRAS DE POLIMA   |   |   |                    |
| <b>Localidade:</b>  | OUTEIRO POLIMA  |   |   |                    |
| <b>Código Postal:</b>   | 2785-516 SAO DOMINGOS DE RANA   |   |   |                    |
| <b>Concelho:</b>  | CASCAIS   |   |   |                    |
| <b>Freguesia:</b>   | S. DOMINGOS DE RANA   |   |   |                    |
| <b>País Resid.:</b>   | PORTUGAL  |   |   |                    |
| <b>Região Resid.:</b>   |   |   |   |                    |
| <b>Telefone:</b>  | 925914389   |   |   |                    |
| <b>E-mail:</b>  |   |   |   |                    |
| A morada do estabelecimento é igual ao domicílio fiscal do suj. passivo ou cabeça-de-casal da herança indivisa: Sim   |   |   |   |                    |
| <b>NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL DE NÃO RESIDENTE (atribuído pelo País de Origem da U.E./E.E.E.)</b>   |   |   |   |                    |
| Prefixo:  |   | Número:   |   |                    |
|   |   |   |   |                    |
| <b>TIPO DE SUJEITO PASSIVO, LEIS E REGIMES ESPECIAIS E ZONA FRANCA NACIONAL</b>   |   | <b>IRC - REGIME DE TRIBUTAÇÃO</b>                       |   |                    |
| Sujeito Passivo: Cat.B-Rend. Empresariais e Profissionais<br>Leis Especiais:<br>Zona Franca:  |   |   |   |                    |
| <b>CONTRATO DE SOCIEDADE</b>  |   |   |   |                    |
| Contrato de sociedade, estatuto ou escritura de Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL), publicado no Diário da República n.º _____, de _____.   |   |   |   |                    |
| <b>ENQUADRAMENTO CALCULADO EM IR</b>  |   |   |   |                    |
| Enquadramento: Regime Simplificado  |   |   |   |                    |
| A vigorar a partir de: 2021-01-01 até _____   |   |   |   |                    |
| <b>ENQUADRAMENTO CALCULADO EM IVA</b>   |   |   |   |                    |
| Enquadramento: Isenção Artº 53 A vigorar a partir de: 2021-01-04  |   |   |   |                    |
| <b>ACTIVIDADES EFECTIVAMENTE EXERCIDAS</b>  |   |   |   |                    |
| Anexo E Civa: Não   |   |   |   |                    |
| <b>TIPO</b>   | <b>CÓDIGO</b>   | <b>DESIGNAÇÃO</b>                                       | <b>DATA DE INÍCIO</b>   | <b>DATA DE FIM</b> |
| CAE Principal   | 47910   | COMÉRCIO A RETALHO POR CORRESPONDÊNCIA OU VIA INTERNET  | 2021-01-04  |                    |
| CAE Secundário 1  | 47711   | COM. RET.VESTUÁRIO PARA ADULTOS,ESTAB. ESPEC.           | 2021-01-04  |                    |
| CAE Secundário 2  | 47722   | COM. RET. MARROQUINARIA E ARTIGOS VIAGEM, ESTAB. ESPEC. | 2021-01-04  |                    |
|   |   |   |   |                    |
|   |   |   |   |                    |

## Anexo 2: Art. 59º Isenção da obrigação de contribuir por acumulação com trabalho por conta de outrem

### Artigo 57.º-D

#### *Contabilidade organizada*

1 - Nas situações de início ou reinício de atividade, a determinação do rendimento relevante nos termos do n.º 3 do artigo 162.º do Código é aplicável apenas após o conhecimento, pelos serviços competentes da segurança social, da correspondente declaração de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, comunicada pela entidade tributária competente.

2 - Até ao momento do conhecimento previsto no número anterior, o rendimento relevante é apurado nos termos do n.º 1 do artigo 162.º do Código.

#### **Alterações**

Aditado pelo/a Artigo 3.º do/a Decreto Regulamentar n.º 6/2018 - Diário da República n.º 125/2018, Série I de 2018-07-02, em vigor a partir de 2018-07-03, produz efeitos a partir de 2019-01-01

### Artigo 58.º

#### *Declaração anual da atividade*

1 - A declaração prevista no artigo 152.º do Código deve conter, para efeitos da alínea c) do n.º 1 do mesmo artigo, relativamente a cada entidade a quem foram prestados serviços:

a) O NISS;

b) O NIF;

c) O valor total dos serviços prestados no ano civil anterior.

2 - São igualmente declarados os montantes dos rendimentos que devam ser considerados ou excluídos para efeitos de apuramento do rendimento relevante que não possam ser obtidos oficiosamente.

3 - A declaração é feita por preenchimento do anexo SS ao modelo 3 da declaração de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, efetuada no prazo legal para a entrega da declaração fiscal, o qual é remetido aos serviços da segurança social pela entidade tributária competente.

#### **Alterações**

Alterado pelo/a Artigo 2.º do/a Decreto Regulamentar n.º 6/2018 - Diário da República n.º 125/2018, Série I de 2018-07-02, em vigor a partir de 2018-07-03, produz efeitos a partir de 2019-01-01

Alterado pelo/a Artigo 2.º do/a Decreto Regulamentar n.º 50/2012 - Diário da República n.º 186/2012, Série I de 2012-09-25, em vigor a partir de 2012-09-26

### Artigo 59.º

#### *Isenção da obrigação de contribuir por acumulação com trabalho por conta de outrem*

1 - Quando o rendimento relevante de trabalho independente ultrapasse o limite previsto na alínea a) do n.º 1 do artigo 157.º do Código, o trabalhador deve declarar a totalidade dos rendimentos obtidos na declaração trimestral imediatamente posterior à data em que deixaram de se verificar as condições para a isenção.

2 - Para efeitos do disposto na subalínea iii) da alínea a) do n.º 1 do artigo 157.º do Código, considera-se reunida a condição para a isenção quando o valor médio da remuneração mensal no trimestre que antecede a verificação das condições for igual ou superior ao valor do IAS, sendo a informação obtida da seguinte forma:

a) Nos casos de enquadramento no regime geral, oficiosamente por recurso às remunerações registadas no sistema;

b) Nos casos de enquadramento noutro sistema de proteção social, mediante comprovativo da remuneração mensal que deve acompanhar o requerimento referido no n.º 2 do mesmo artigo.

3 - Na impossibilidade de obtenção dos elementos para determinação da remuneração do trabalhador nos termos do número anterior, a instituição de segurança social notifica-o para, no prazo de 10 dias, prorrogáveis mediante pedido fundamentado do trabalhador, apresentar os documentos necessários à referida prova, sob pena de, não o fazendo, não lhe ser reconhecido o direito à isenção.

4 - O apuramento do rendimento relevante pelo remanescente de rendimentos, nas situações previstas no n.º 1, obedece ao disposto no artigo 162.º do Código.

5 - Não releva para efeitos de base de incidência contributiva o valor de rendimento relevante que determine uma contribuição de valor inferior ao que for fixado em despacho do membro do Governo responsável pela área da segurança social.

#### **Alterações**