



Case Studies [10]

APREENDER . Desenvolver Atitudes
Empreendedoras.

Pedaços de histórias ...

. Comece sempre bora lá.

- . Meia-Dúzia
- . Chocolataria Equador
- . Academia de Bailado da Lousã

. ...esse desconhecido . O cliente!

- . Skypro
- . Doce Papoila

. Vá pra fora.

- . Tuzzi
- . Lemon Jelly (*master Case Study*)

. Inovar sempre!

- . Casa em Movimento
- . Cerveja Letra
- . Mud Cycles

Meia

Dúzia **1.** *Comece Sempre ... bora lá.*

Chocolataria

Equador

Academia

Bailado

da Lousã **3**



Meia-Dúzia

- Negócio: proporcionam experiências de degustação de sabores em Packs de Meia Dúzia.

Em 2012 Jorge e Andreia Ferreira Silva, de 39 e 26 anos, respectivamente, começaram a pensar numa maneira de poderem realizar o sonho de terem uma empresa própria. Desde então não pensaram noutra coisa.

Jorge, engenheiro químico, trabalhou em empresas têxteis durante quase uma década. Só que sonhava com um negócio próprio. "A ideia de ter um projecto meu surge numa altura em que senti necessidade de fazer alguma coisa por mim e em que, por coincidência, a minha irmã estava a acabar o curso e sem perspectivas de futuro a nível de trabalho". À falta de uma oportunidade de trabalho e, confrontada com a proposta do irmão, Andreia não pensou duas vezes. Jorge fez quase todo o resto. Mas os primeiros meses foram vividos entre a confiança e o medo. A mãe de Jorge e Andreia era uma das vozes mais cépticas. "Achava a ideia de vender compotas em bisnaga descabida e não acreditava que as pessoas pudessem comprar uma coisa que não viam nem tinham como provar", conta Andreia. A verdade era essa: ninguém sabia ao certo qual seria a reacção das pessoas ao serem surpreendidas por bisnagas de compota de frutas, em vez dos tradicionais frascos de vidro. Mas às críticas da mãe de Jorge e Andreia opôs-se o entusiasmo do risco: os dois factores ajudaram os irmãos a pensar numa maneira de contornar a questão da imagem. "À primeira vista a imagem chama a atenção mas era preciso mais. Fazemos questão de que qualquer pessoa que compre as nossas compotas as prove primeiro", detalha o engenheiro químico" in *Dinheiro Vivo*. <http://meiaduzia.pt>



C

hocolataria Equador

- Negócio: chocolate artesanal.

De origem bem portuguesa, tendo aberto a primeira loja no Porto em 2010 e a segunda em 2012, a chocolataria Equador homenageia no seu baptismo o eixo que no imaginário do mundo atravessa destinos de onde chega a divina matéria-prima utilizada na confecção do chocolate. Do Brasil, Equador, Cuba e Madagáscar vem o "melhor cacau" que depois chega às mãos dos mestres chocolateiros Miguel Tendim e Rui Costa à fábrica em Leça do Balio, Matosinhos. Nascida do amor entre Teresa Almeida, escultora, e Celestino Fonseca, designer, e da paixão de ambos pelo chocolate. *In Publico*.



"Tudo começou espontaneamente", conta Celestino. "Eu trabalhava numa multinacional com sede em Hong Kong, viajava muito e visitava muitas fábricas de cerâmica e têxteis, de forma que fui ganhando uma experiência diferente como designer gráfico. Mas sentia-me um bocado limitado e comecei, com a Teresa, a minha mulher, à procura de um negócio a que pudesse aplicar uma ideia e construir um produto na totalidade." Numa viagem a Alcobaça, uma paragem em Leiria cruzou no seu caminho Alex, um mestre chocolateiro que estudara em Toulouse e apresentou um novo mundo a Celestino. Estávamos em 2008, no rebentar da crise, mas o gosto e o interesse de Teresa e Celestino pelo chocolate e pelo cacau, e a vontade de criar algo novo, sobrepuseram-se a dúvidas e reticências. "Ambos estávamos a trabalhar, ganhávamos bem e tínhamos segurança, por isso fomos criando a Equador como um part time. Começou a busca por mestres chocolateiros em Portugal que tivessem produção artesanal e ainda não comunicassem e identificámos dois, o Rui Costa e o Miguel Tedim, formados em França, com quem trabalhamos até hoje." Entretanto, Teresa e Celestino sentiram a necessidade de controlar todo o processo e por isso montaram uma oficina de chocolate em Leça do Balio. Com um investimento que já chega a meio milhão de euros, hoje a chocolataria Equador conta com três lojas: na Rua das

Flores (2012) e na Rua Sá da Bandeira (2010), no Porto, e outra na Rua da Misericórdia, em Lisboa. Todas lojas de rua, em bairros chiques mas que mantêm as fachadas das cidades de outros tempos. O que liga perfeitamente com o visual da marca e as suas embalagens rétro, que nos surpreendem com ilustrações impressas em cartazes e postais a acompanhar caixas de bombons e trufas.

Mas há mais traços da formação profissional de Teresa Almeida e Celestino Fonseca na Equador. E talvez o mais óbvio seja a forma escolhida para apresentar novidades com alguma regularidade: os chocolates são trabalhados por colecções, como acontece na moda, por exemplo, realçadas por ingredientes sazonais e incluindo até um toque de "alta-costura" com alguns produtos de edição limitada. Presença obrigatória são os clássicos que incluem chocolate negro com laranja, vinho do Porto, ginja ou menta, mas se prefere arriscar em experiências mais exóticas pode optar por sabores como caril, pimenta-rosa, gengibre, chilli ou goji. Entre estas misturas, há que destacar a combinação do chocolate com o vinho, uma parceria que tem ganho peso entre os gourmands e em que Celestino Fonseca e Teresa Almeida apostaram "porque bons vinhos e bom chocolate são dois ingredientes de momentos inesquecíveis".



A Equador abriu um *corner* nas caves Ramos Pinto, em Gaia, onde desenvolveu, em conjunto com a produtora de vinho, uma prova especial Porto e Chocolate. Já este ano, a marca de chocolates artesanais criou uma nova parceria, desta vez com os cafés Torrié, que criaram um lote especial para a Equador, "concebido para ser degustado com chocolate". "Foi também desenvolvida uma tablete Equador/ /Torrié, que consiste numa barra de chocolate negro com uma ganache de café acompanhada por um catálogo descritivo com as características e notas aromáticas destes dois ingredientes." "Quisemos ligar-nos a outras marcas nacionais, fizemos questão de que fossem marcas portuguesas com as quais conseguíssemos criar reciprocamente valor acrescido." Em cinco anos, a ideia que começou como um *part time*, deu origem a duas dezenas de novos

postos de trabalho e cresceu ao ponto de "nos dar condições para nos dedicarmos a cem por cento a este negócio", conta Celestino Fonseca. *In Dinheiro Vivo*, 25.10.13.

<https://www.facebook.com/Chocolataria.Ecuador>

Academia de Bailado da Lousã

- Negócio: Academia de Bailado

Como tudo começou... 2001. Na Freguesia das Gândaras (Lousã), a Prof.^a Joana Ruas iniciou o seu trabalho voluntariamente, dando aulas de Ballet a dez crianças dessa Freguesia. As aulas decorriam no refeitório de uma escola ou num pavilhão, sem as condições necessárias. Em apenas dois meses, e depois da primeira apresentação pública dos pequenos bailarinos, o número de alunos aumentou para quarenta. Durante três anos, Joana Ruas continuou a trabalhar enquanto voluntária nas Gândaras, e o número de alunos não parou de crescer. É em 2004 que Joana a sua própria escola – ACADEMIA DE BAILADO DA LOUSÃ, A Academia de é, neste momento, a escola de Dança em Portugal com o maior número de aprender Ballet Clássico. Em 2007 dado que o número de alunos não parava como a variedade de disciplinas agora leccionadas na Academia, impôs um novo espaço para a escola. Um edifício dos inícios do Século XIX, no da Lousã foi a opção escolhida para a construção da nova escola. Em 2013, Ruas decide abrir Bailado da Lousã rapazes a de crescer, assim se a procura de centro histórico seis anos mais tarde, e depois de muitos obstáculos ultrapassados, eis que, a 21 de Abril de 2013, a nova Academia é inaugurada.



Integrando 3 empregados a tempo inteiro, 13 empregados a tempo parcial, 7 Professores de Dança, 7 Professores de Música, 1 Assistente Administrativo, 1 Auxiliar de Limpeza, é esta a actual equipa. O desenvolvimento do projecto permitiu que tenham já participado em variados concursos, onde alcançaram vários prémios: 8 Prémios no Concurso “Vem Dançar”, Três 1os lugares, três 2os lugares, dois 3os lugares. Internacional Dance Suppliers: Cinco alunas da nossa Academia foram seleccionadas entre centenas de bailarinos europeus para participarem no catálogo da prestigiada empresa multinacional Inglesa, Internacional Dance Suppliers. Exames da RAD (Royal Academy of Dance): 36 Medalhas de Ouro , 30 Medalhas de Prata, 43 Pontuações máximas em Class Award. Produções -Quatro Estações (original – 2005; Quebra-Nozes (versão - 2006); Sonho de uma Noite de Verão (versão - 2007) ; D. Quixote (versão - 2008). O Rei Belo e a Princesa Triste (original - 2009) ; La Bayadère (versão - 2012). A Academia oferece oito Bolsas de Estudo a crianças pertencentes a famílias com dificuldades financeiras. Foram criadas, entretanto, mais doze para 2014. Clientes (de nove Concelhos) : 212 Alunos de Dança- 52 Alunos de Música. Este projecto apresenta hoje resultados brilhantes, e um futuro promissor.

<https://www.facebook.com/ablousa>

Skyp

Doce

2

... esse desconhecido. O Cliente !

Papoila

10



- **Negócio:** sapato para profissionais de aviação.

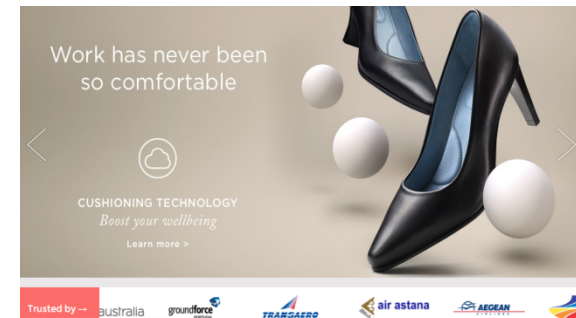
Depois de vários projectos profissionais, Jorge Pinto, aproveitou os seus contactos resultantes da passagem pela Aerosoles, para concretizar uma oportunidade que lhe parecia única. Em 2008 a Aerosoles já vendia 4 mil pares de sapatos à TAP. Como encerramento da empresa, Jorge fala com o responsável de logística e, propõe substituir o sapato da Aerosoles por um outro a criar por si. Este sapato não podia ser normal.

È assim que em 2009, milhares de hospedeiras de todo o mundo começam a utilizar os sapatos da SKYPRO. Desenvolver e não fabricar. Tudo começou com o estudo pormenorizado da actividade dos profissionais de aviação. Isto envolveu uma preparação sofisticada, que teve de prestar atenção às questões ergonómicas, de conforto, de segurança e saúde profissionais no longo prazo. Nas palavras do fundador da exportadora, Jorge Pinto, aponta. «Estudámos, pesquisámos e começámos a trabalhar num novo sapato que melhorava a vida destes profissionais; em 2010 começámos a produzir com a marca SKYPRO». Para estes profissionais que necessitam de andar horas diárias com um sapato este tem de apresentar determinados atributos fundamentais. O nosso pé liberta até 1/4 de litro de água por dia, o que entre outras coisas facilita o aparecimento de fungos e dermatites. O bem-estar teria de ser valor máximo na concepção dos produtos, «desenvolvidos para garantir um conforto permanente ao longo da vida do sapato, exigem peles inócuas, e palmilhas que reduzem o amortecimento, e que tenham um desgaste diminuto uma vez que devem garantir uma vida intensa (no mínimo ano e meio). O responsável acrescenta que estes são sapatos de uso intensivo o que implica que a selecção de matérias-primas seja



«muito rigorosa» e respeite «a inocuidade protegendo a saúde dos trabalhadores». Jorge Pinto acrescenta que os sapatos «têm de ser suaves e garantir um aspecto bom ao longo do tempo», para além de serem anti derrapantes, anti-estáticos e de não apitarem nos detectores de metais dos aeroportos. «Para além disso», remata, «garantem que a temperatura do pé está controlada.

É necessário estar permanentemente ligado aos clientes, ter prioridades bem definidas, é um mercado muito disseminado, global e com poucos clientes em cada país qualquer latitude». Jorge Pinto, «houve um trabalho muito árduo de prospecção de mercado identificando em cada companhia o influenciador e o decisor da compra do nosso produto». E completa que foi esse mesmo trabalho que permitiu à empresa construir uma «base de trabalho fundamental e um canal de comunicação estruturante na relação com a marca com os seus clientes e potenciais clientes». Em 2012, a SKYPRO trabalhava já com mercados como Angola, Qatar e Cazaquistão, os primeiros passos no mercado global. TAP, nome a que se juntaram outros como Southwest, Delta, Lufthansa, Qatar Airways, Virgin Australia, Air Astana, Aegean, Transaero e SAS. «A SKYPRO tem obtido a confiança de algumas das principais companhias aéreas globais, quer seja através de vendas directas, quer através de acordos quando as companhias não dão sapatos aos seus trabalhadores, mas envolvem-se para garantir que estes têm uns sapatos óptimos». A empresa mantém a sua loja *online* como um dos canais privilegiados de contacto com os clientes, ao vender para todos os continentes (representa 15% das vendas num total de 150m€). «São independentes as lojas dos EUA, Europa e Oceânia, sendo que a loja europeia vende para os restantes países do mundo», esclarece o responsável. Entre os principais mercados consumidores da SKYPRO contam-se países como: EUA (para onde segue 20% da produção), Austrália (10%), Alemanha (12%), França (10%), Finlândia (7%), Noruega (7%). Os países asiáticos estão na lista dos mercados potenciais, que inclui então o Médio Oriente, EUA, Alemanha, Austrália, França e Turquia.



A empresa exportou 65% do total da produção no primeiro trimestre do ano de 2013. *In* Executive Digest, 2013.

<http://www.buyskypro.com/en/>

D

oce Papoila

Negócio: Os produtos (snacks) são feitos à base de aveia, sementes, fruta e frutos secos, e totalmente *homemade*, cozinhados na própria casa dos seus criadores.

Depois de terem produzido uma granola em casa e oferecido aos amigos como prenda de Natal, estes que rapidamente deram um excelente feedback, fizeram novas encomendas e divulgaram por entre os seus círculos de amigos. Os pedidos não tardaram a surgir e o casal decidiu dar asas à sua criatividade e lançar uma marca totalmente inovadora. Ela, microbióloga de formação, *marketeer* de profissão e entusiasta da cozinha e da dança. Ele, designer de profissão, atleta por vocação. Ambos apaixonados pelo desporto e pela vida saudável, começaram a produzir os seus próprios produtos alimentares: granolas, barras de cereais e biscoitos, cozinhados com ingredientes cem por cento naturais, sem corantes, conservantes ou qualquer tipo de aditivos adicionados. O sucesso foi muito maior do que o casal podia prever. Convidados mais do que uma vez para apresentarem o projecto em canais de televisão, Ana e Sérgio aceitaram o desafio, e a Doce Papoila tornou-se uma marca reconhecida, mencionada em blogs e redes sociais e aconselhada por desportistas e nutricionistas de renome.(...)

<http://docepapoila.pt/>



14

Tuizzi

3. *Vá pra fora ... go, go , go, go ...*

Lemon

Jelly15



- Negócio: plataforma de reserva e compra de publicidade exterior.

Para explicar o que fazem, Afonso Santos rapidamente diz: "arrancámos em 2011, como sendo um Booking.com para a publicidade no exterior", onde é possível ver as localizações de publicidade, os preços, e reservá-las. Para chegar a esta fase gastaram as poupanças que tinham e investiram na participação num concurso em Londres. Mas a ideia começou a ser desenvolvida 3 anos antes. "Fomos participar no 'Start-up Games' e, a concorrer com 400 empresas, ficámos em segundo lugar", recorda Afonso Santos. Este concurso correu tão bem que o Afonso ficou mais uma semana na capital do Reino Unido para fazer contactos. "Sai de lá com três propostas de investimento", recorda.

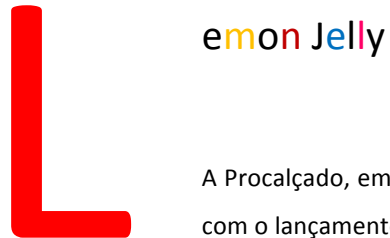
A história que tem para contar é de sucesso, mas Afonso Santos não tem pudor em dizer: "investimos os três uns 150 mil euros, tivemos dois anos sem ordenados, a viver em casa dos pais... há muitas pessoas que, com os problemas que tivemos, tinham desistido". ...Afonso foi viver para Inglaterra, estamos em negociações para Angola, Colômbia e abrimos no Texas, em São Francisco e Nova Iorque". A Tuizzi já tem mais de 70 mil suportes disponíveis nos vários países, e trabalha com mais de 30 operadores de publicidade, possibilitando a estes a reserva desses espaços através da internet. Estes espaços repartem-se entre outdoors, mupis, monopostos e empenas. Às agências de publicidade é-lhes ainda facultado gratuitamente uma ferramenta de gestão dos seus suportes.



Depois da entrada dum potencial investidor, a empresa dará início à internacionalização – e há uma grande probabilidade de a sede passar para Londres. O mercado português (290 milhões de euros) pode ter servido de rampa de lançamento, mas dificilmente consegue ombrear com o apelo de mercados como o inglês (mil milhões de euros) ou o mundial (16,6 mil milhões de dólares anuais). Para darem arranque à internacionalização, os três sócios portuenses precisam de um investimento de 450 mil euros.

Esta *start up*, que teve o apoio da Comissão Europeia no arranque, encontra-se com negociações em curso para África e América Latina, e pretende ainda expandir-se também para Estados Unidos e Japão.

<https://www.tuizzi.com/you-everywhere>



A Procalçado, empresa de solas, na comemoração dos seus 40 anos, decidiu marcar a efeméride com o lançamento dum novo projecto - Lemon Jelly.



INDÚSTRIA DE CALÇADO. A indústria de calçados teve uma produção em 2011, de 21 bilhões de pares. Uma visão global dos principais produtores na indústria de calçados em 2011, permite concluir o seguinte: China (60,5%), Índia (10,4%), Brasil (3,8%) e Itália (1,0%). Como principais mercados consumidores encontramos: China (15,9%), EUA (12,9%), Índia (12,7%), Brasil (4,3%), Alemanha (2,5%), França (2, 4%), Reino Unido (2,1%) e Itália (1,9%) (APICCAPS-Gabinete de Estudos, 2012).

A evolução das exportações mundiais, revela o declínio de calçados de couro pela primeira vez para menos de metade em termos de valor (e 16% em termos de volume), enquanto a borracha e calçados de plástico, apresenta um crescimento contínuo (tanto em valor e volume), e representam 56% do volume total das exportações mundiais.

Indústria do Calçado		
	Produção	Consumo
Europa	3%	21%
Africa	3%	6%
América do Norte	2%	17%
América do Sul	5%	8%
Asia	87%	47%
Oceânia	< 1%	1%

Perante uma diversidade competitiva considerável, foram seleccionados quatro dos concorrentes considerados mais relevantes, que seguidamente se analisam.

Colors of California. Fundada em Florença em 1989 por Simone Ponziani, a Colors of California aparece como uma marca de artigos desportivos. Nasce com t-shirt mas é através dos bonés e calçado, que se afirma graças à sua combinação original de qualidade e criatividade. Com a criação de galochas e as sapatilhas que se consegue afirmar como uma marca jovem na vanguarda da moda.

Hunter Boots Ltd. Originalmente conhecido como a Rubber Company no Norte da Inglaterra, a empresa fabrica produtos de borracha vulcanizada há mais de 150 anos. Além de botas de borracha, a empresa também vende outros produtos, como bolsas, meias e outros acessórios, e historicamente tem sido envolvido na fabricação de pneus, correias transportadoras, pentes, bolas de golfe, garrafas de água quente e piso de borracha. As famosas Welly Greens é o seu melhor produto conhecido. Fabricados doravante na China, as Welly's ficam associadas à temática da caça, e tornam-se um item de moda mais famoso da marca. Hunter tem estabelecido muitos relacionamentos e colaborações com outras marcas em 2008, ampliando a sua influência nos EUA, em festivais de moda. A seguir aos Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim, a Hunter Boots Ltd ofereceu uma bota de ouro a cada membro da equipe olímpica da Grã-Bretanha, que ganhou uma medalha de ouro nos jogos.

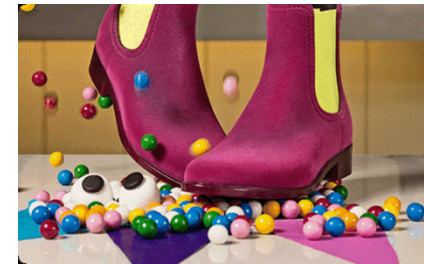
Em janeiro de 2009, Hunter estabelecer uma colaboração com o designer de moda de luxo com sede em Londres Jimmy Choo. Esta edição limitada com a assinatura Jimmy Choo impressa a crocodilo, com rebites em ouro, e um forro com estampa de leopardo. Outro modelo de bota foi então lançado em 2011. A Hunter, desde então, teve um forte crescimento alargando a sua distribuição internacional a mais de 30 países.

Aigle é uma empresa de calçado e têxtil francesa fundada pelo empresário norte-americano Hiram Hutchinson. Hutchison tinha obtido uma licença, em 1850, a partir de processo de vulcanização patenteada pelo colega americano Charles Goodyear. Emigrou para a França, onde aplicou o novo processo para a produção de botas de borracha e, em seguida, gabardinas. No século 20, a empresa expandiu-se para a produção de acessórios para a indústria automóvel e, a partir dos anos 1950, para calçado desportivo. Em 1953 Aigle já produzia 30.000 pares de calçados por dia. Em 2000, a empresa expandiu-se para o Japão e os Estados Unidos. Em 2004 a Aigle foi considerada nos EUA, o melhor produtor de qualidade para borracha e calçados, botas, nomeadamente botas para caça (modelo Parours) botas de equitação (modelo Ecuyer) e, é líder de botas náuticas. Em 2006, havia 131 lojas em todo o mundo, dos quais 61 eram em França, 14 no resto da Europa e 56 na Ásia. As vendas brutas para o ano fiscal de 2005 foram cerca de 120 milhões de euros. Em 2005, uma participação maioritária da empresa foi comprada pelo grupo suíço Maus Frères. Actualmente produzem cerca de 1 milhão par de botas na França a cada ano (Aigle).

Com quase 40 anos no mercado a Grendene, iniciou suas operações no Rio Grande do Sul (Brasil), nos negócios de embalagens de plástico, com a marca Melissa. Seus proprietários vendo a oportunidade de negócio foram gradualmente transferindo-se para o calçado de plástico. A empresa tem actualmente seis marcas de sapatos: Grendha, marca destinada a mulheres, Melissa para *fashionistas* e adolescentes, Ipanema para um público mais geral que gosta de conforto

e design; a Grendene Kids, destinada às crianças com marcas licenciadas como Disney, Barbie, Xuxa, Hot Wheels, Marvel; a Rider para o público masculino com o conceito de "calçado after-sport" e Ihabela, lançado em 2006, voltada para o público adolescente. Para além destas ainda têm as marcas, Mel, e Zizou. Grendene atua em 40 países da Europa e nos EUA. Seus preços variam entre 15 e 200 euros. Para conseguir uma maior penetração no mercado internacional, a marca tem desenvolvido parcerias com grandes nomes da moda e design internacional, como os irmãos Campana, egípcio Karim Rashid, o britânico de Vivienne Westwood, a arquitecta iraquiana Zaha Hadid, Alexandre Herchcovitch, Jean Paul Gaultier e Gisele Bündchen.

Há alguns anos, a marca assumiu uma nova postura em suas estratégias de comunicação e campanhas de marketing, interagindo com os seus consumidores de maneiras diferentes. Lançou o slogan "Melissa, o plástico na sua forma mais sedutora", integrando, bonecos de plástico como seus modelos. Em 2007, com a onda viral dos blogs, a marca encontrou mais sucesso no mundo virtual. Nesta altura conseguem ganhar as capas das principais revistas do público em uma série de cinco anúncios. Não satisfeitos, e pretendendo uma maior integração no mercado externo, a marca, nos seus 30 anos lançou a campanha "Plastic Dreams", em 2008, com publicação nas revistas, Vogue Espanha, Vogue Italia, ID, Dazed & Confused e V Magazine, o Número Dazed & Confused Japão, Trade and Wear Shades Style.com. Em termos de comunicação, inovou em 2008 com o Twitter no *site*, que permitiu colocarem informações a cada minuto da loja, além do blog, que já está sendo usado por modelos internacionais como Irmãos Campana e Zaha Hadi. A conexão com o evento SPFW (São Paulo Fashion Week) já existe há mais de dez anos de participação, sendo cinco de patrocínio. O evento tornou-se a maior plataforma para a divulgação e comunicação da marca que possui, a Galeria Melissa em São Paulo e Nova York. Regularmente participa do calendário das principais feiras nos mercados europeus, asiáticos e americanos como Tranoi (Paris), Branco (Milan), Bread and Butter (Berlin), projeto (Las Vegas), Pure (Londres) e Who's Next (Paris / New York). Além das parcerias com nomes como, Alexandre Herchcovitch, ou Viviane Westwood, introduziram o tema da cultura oriental e Africano (2009), com Esther Mahlangu simbolizando a comunidade Ndebele. Com mais de uma dúzia de fábricas, a Grendene tem cerca de 20 000 trabalhadores, produzindo globalmente mais de 1 milhão de sapatos/dia.



LEMON JELLY. Para comemorar os seus 40 anos a Procalçado decide lançar este novo projecto da Lemon Jelly.

Foi na maior feira de calçado do mundo, em Milão, que a Procalçado apresentou pela primeira vez a Lemon Jelly ao mercado com uma nova marca de sapatos. Eram botas, galochas feitas em plástico, cheias de cor e com design inovador. A marca levou para Milão um stand especial, que mais parecia uma loja de doçaria antiga. “É um conceito quente, caloroso, mas ao mesmo tempo com muito requinte e muita doçura. Transformado isto em produtos plásticos que vão desde botas, botins, galochas, mas tudo de uma forma mais doce”, descreve José Pinto (CEO).

O conceito da marca procura traduzir, uma chuva das melhores sensações da vida! Então, imagine-se tendo algumas gotas e espremê-los em um frasco, fazendo um verdadeiro concentrado de sonhos! Haverá amizades, viagens de sonho, as férias de verão, risos e aromas do campo, os respingos do mar, abraços apertados, festas na praia e noites urbanas, cheias de *glamour*. Isto é Lemon Jelly! Projectado, desenvolvido e produzido em Portugal, a Lemon Jelly é um produto de alta tecnologia, mas que depende da sensibilidade humana para a escolha dos materiais e atenção aos detalhes. O Lemon Jelly são companheiros confiáveis e coloridos que fazem a sua vida tão fresca e doce como geleia de limão! (Lemon Jelly).

Cadeia de Valor no Calçado. As principais actividades mais comuns integradas na cadeia de valor das empresas de calçado são: Concepção - Produção - Marketing e Vendas - Distribuição - Serviços. Todos os concorrentes podem fazer, ou não escolhas diferentes para cada actividade. Cada um pode ter uma proposta de valor diferente, e pode efectuar diferentes configurações da cadeia de valor. Se todos os intervenientes tomarem as mesmas decisões, todos terão os mesmos produtos, competindo nos mesmos lugares. A penalização traduz-se em resultados semelhantes. Assim, o caminho para terem melhores resultados só é possível, se desenvolveram diferentes formas de concorrência. Essa é a razão pela qual Lemon Jelly aparece.

MODELO DE NEGÓCIO. Durante mais de 40 anos a Procalçado produz solas para alguns dos fabricantes de sapatos mais reconhecidas do mundo. Apesar de terem actualmente, uma extensa colecção têm-se especializado em projectos específicos, ultrapassando os limites da tecnologia e materiais, de modo a transformarem os sonhos dos clientes em realidade.

ONDE JOGAR. Depois de terem criado a WOCK, e com o conhecimento ganho de mercado, a Procalçado sabe que com a nova marca, é preciso encontrar um novo segmento de mercado. A estabilidade de um segmento industrial, encontrada com a WOCK, não é igual a um produto de moda. A equipa pretendia e desejava um novo desafio.

Analizando as propostas dos concorrentes mais relevantes, verificou-se que estes concentraram maioritariamente as suas ofertas no mercado do sexo feminino, e alguns concentraram-se ainda num produto específico (botas) para o inverno. O grupo Grendene segmentou o mercado da seguinte forma: a Mel simboliza, preço baixo para as senhoras; ainda no segmento feminino também é utilizada a Grendha; como marca premium para, artífices e adolescentes apresentam a Melissa; para o mercado de massa a Ipanema; enquanto, no calçado desportivo têm a Rider, e no mercado de adolescentes a Ilabela. A Hunter oferece um leque de produtos que varia desde o segmento de mulheres, homens a crianças. Concentram a sua oferta em produtos dedicados a atividades ao ar livre: pesca, caça, agricultura, jardinagem, de equitação, vela. Aigle por outro lado, fez a sua oferta a partir do modelo de moda com um pequeno salto para os modelos mais técnicos para os profissionais. A sua oferta varia actualmente desde produtos, para homens, mulheres e crianças. Colors of California é uma marca de artigos esportivos. Nas ondas de Malibu ou nas encostas do Bear Mountain, a inspiração por trás Colors of California é a liberdade, a energia e paixão pela vida. Cada colecção é uma viagem, cada peça de um mergulho em um arco-íris. Vivo Colors, viver Califórnia! Apesar do conceito a variedade de produtos oferecidos é limitada.

Lemon Jelly. O alvo da Lemon Jelly, seria um nicho global, que procura traduzir uma mulher urbana independente, entre 25-40 anos, irreverente, amante de cor e da moda. Estes clientes aparentam valorizar, o design (cores e formas), o conforto (ajustável, impermeável, palmilha almofadado), a durabilidade e a marca.

QUAL A OFERTA. A Grendene apresenta sapatos especialmente para senhoras e crianças. Durante seus quase 30 anos, apenas Melissa criou mais de 500 modelos diferentes, fabricados em mais de 50 milhões de pares exportados para mais de 80 países. Os templos de moda do mundo têm-se rendido, a Melissa com o seu inconfundível design em plástico, consagrando a marca como um objecto de desejo. A Hunter concentra a sua oferta em várias linhas: para os homens (botas de cano alto, botas curtas, botas de campo, botas de trabalho, botas ajustáveis), mulheres (botas de borracha; Calçado (original, campo); Balmoral, trabalho, Chelsea, botas de salto alto), roupas, bolsas, bota meias, acessórios)), e para crianças. A marca é particularmente especializada em botas para trabalho, para o inverno. A oferta da Aigle varia de roupas, sapatos, acessórios e botas (botas de chuva ou botas de caça). Especializaram-se igualmente em botas. Colors of California apostou em botas de chuva e ténis.

Lemon Jelly. Partindo deste cenário descrito a equipa da Lemon Jelly sabia que estaria perante um grande desafio. As discussões sobre o conceito começaram. Lemon Jelly quer ser uma marca feliz e engraçada, com excelentes produtos de moda. Na altura, desta discussão, o mercado europeu / mundial, não tinham

uma oferta que pudesse preencher esta lacuna. Uma das escolhas, é a de em todas as estações do ano a marca apresentar cerca de 150 novos modelos. Os produtos devem ter qualidade superior (montagem, acabamento), utilizando um vasto leque de materiais novos e amigos do ambiente, que combinem os detalhes e cores, em um produto sofisticado e complexo. A combinação e reinterpretção do clássico seriam imortalizadas em plástico. Além do uso de novos materiais, seriam introduzidas novas técnicas de modelagem e de construção.

O conceito Lemon Jelly é uma combinação, de diversão, cor, espírito jovem e felicidade. Tudo revela emoção. O cliente deve usar Lemon Jelly não só porque precisa de um sapato, mas porque quer mostrar as suas emoções e sentimentos. Lemon Jelly quer assegurar uma imagem forte, e uma excelente reputação de uma marca emocional. Para lá, do principal produto será agora também, desenvolvidos acessórios, que criam uma sensação de um mundo Lemon Jelly. A responsabilidade social vai estar também presente no desenvolvimento da marca. A preocupação com o ambiente será traduzido, através de um processo de reciclagem de antigos modelos, e pontos de colheita para sapatos, estando ainda a serem testados novos materiais bio degradáveis. A criação da Pony Club servirá na componente social, para apoiar as pessoas com motores problemas e autismo.

RECURSOS. Recursos tangíveis. As instalações físicas utilizadas pela marca, integram todos os activos desde: os serviços financeiros (electrónica), design (CAD), desenvolvimento, prototipagem (equipamentos de modelagem), sistema de produção (CAM), logística (matéria-prima e componentes), marketing (CRM) e serviços (SAP - sistema de informação).

Recursos intangíveis. Os recursos intangíveis mais relevantes encontram se materializados: na base de dados de clientes, na imagem de marca, na reputação de qualidade, no *know-how* técnico, na experiência de recursos humanos e na cultura desenvolvida na empresa.

ATIVIDADES. A cadeia de valor da indústria reflecte alguns dos seguintes processos principais: conceito do produto, design, prototipagem, produção em massa e controle de qualidade. Como entusiastas que são, gostam de explorar novas soluções e recursos. Hoje em dia, dominam uma grande variedade de materiais e técnicas, o que permite materializar qualquer ideia. O leque de possibilidades é tão aberto quanto a sua imaginação. Suportados na mais recente tecnologia *state-of-the-art* conseguem satisfazer todas as necessidades que os clientes apresentam. Investiram em máquinas e métodos industriais avançados para serem capazes de tirar o melhor proveito de qualquer material. Para alavancar a tecnologia, têm profissionais experientes e actualizados. O resultado é a velocidade

máxima, precisão e versatilidade. A mais avançada tecnologia é usada na produção através de: moldagem por compressão, moldagem por injeção de termoplásticos, moldagem por injeção de EVA, moldagem por injeção de borracha, PU casting.

O departamento de desenvolvimento de produto, foi reforçado, com criativos, especialistas em 3D, designers de produto e especialistas de prototipagem. Tudo isto, porque existe uma necessidade de se apresentar continuamente produtos inovadores, e com novas formas.

A aposta nas áreas de Marketing e vendas, traduziu-se num investimento necessário, em recursos humanos, nomeadamente, num gerente de marca, num designer de comunicação, e especialistas em redes sociais. A aposta na especialização do ponto de venda será uma outra área de desenvolvimento futuro. O departamento de vendas foi criado, e com ele surgiu a necessidade, um director e uma nova equipa para apoiar o mercado nacional e internacional. A imagem de marca e diferenciação no ponto de venda são algumas das competências, mais importantes para Lemon Jelly. As sinergias obtidas, resultam da actividade de vendas últimos desde os produtos For Ever® até á WOCK. A dispersão geográfica destes clientes no mundo permitiu um acesso mais fácil a esses mercados. A For Ever exporta para mais de 50 países, integrando na sua lista de clientes marcas prestigiadas (Ecco, Hunter, Aigle, Gabor, Armani, Gant, Jallatte).

DISTRIBUIÇÃO. Os principais canais de distribuição utilizados em Portugal, são as lojas de retalho multimarcas, enquanto nos mercados estrangeiros a marca escolheu o recurso a agentes e grossistas. O cliente, ao mesmo tempo pode obter o produto através de um canal *on line*.

A lógica económica é baseada em uma lista de preços fixos para os canais e cliente final. A política de preços “Premium” é baseada em altas margens e, um volume médio-baixo de produção. Os preços apresentam em termos médios uma variação entre os 60 e 120€.

No mercado há apenas um ano, a marca Lemon Jelly -- criada pela empresa Procalçado, até então especializada em solas e em calçado de saúde -- já exporta 80% do que produz a partir da sua unidade nos Carvalhos (Gaia), e tem como objetivo "por em todo o mundo"

os seus novos sapatos totalmente feitos em plástico. "Actualmente estão em mais de 15 países, desde a Ásia (China, Japão e Coreia) ao continente americano (Canadá e EUA), Europa e África do Sul e vão começar na Austrália", afirma o seu CEO, José Pinto. Com 350 trabalhadores, 100 dos quais contratados no último

2014	Lemon Jelly
Vendas	2,5 m€
Exportação (%)	80%

ano, e presente em mais de 100 pontos de venda, a Procalçado prevê continuar a crescer, em função do crescimento da nova marca, que produz sapatos, sandálias e galochas recorrendo apenas à "injecção" de plástico". Os resultados do segundo ano de Lemon Jelly confirmam assim, o sucesso deste novo projecto de empreendedorismo corporativo.

<http://www.lemonjellyshoes.com>

MUD

Cerveja

Casas

Letra

4. *INOVAR sempre.*

em

Cycles

Movimento

26

Casas em Movimento

- **Negócio:** casas sustentáveis em movimento.

Tudo começa quando o Manuel pensou que a sua era grande de mais, e como era difícil adaptar a casa aos seus residentes. Decidiu criar uma casa modular e que pudesse evoluir com a família. Esta casa móvel interage com o ambiente e com as variações de luminosidade por ser capaz de revolucionar os preceitos arquitectónicos, girando sobre si própria e elevando uma pala, revestida de painéis fotovoltaicos, que procura a luz solar, tal como um girassol, de modo a aumentar o aproveitamento térmico e energético. Quando desenvolveu o conceito da Casas em Movimento (CEM), Manuel Vieira Lopes não bateu com a cabeça nem estava no duche. A ideia surgiu-lhe quando se apercebeu de que a sua casa era grande de mais e começou a pensar "na dificuldade que é adaptar a casa aos seus residentes". Decidiu então desenhar uma moradia modular que pudesse evoluir com a família. Onde, por exemplo, se possa acrescentar um quarto quando nasce um filho. Contudo, decidiu elevar a fasquia do conceito de modular e de movimento. "Só a cozinha e a casa de banho estão fixas. A casa roda à volta desse eixo e vai criando espaços. Por exemplo, de manhã, a cozinha é mais pequena e à noite está virada para a sala para estimular o convívio."



Manuel não ficou por aqui. Era necessário que a casa tivesse uma fonte de energia própria. E já que rodava, optou por forrá-la a painéis solares e idealizou que ela se moveria, literalmente, atrás dos movimentos do sol. Além disso, a cobertura sobe e desce, como um toldo, para criar sombras, zonas de estar no exterior e maximizar a produção de energia. Pelo caminho a

equipa, que por esta altura já envolvia o INESC, o INEGI e o LNEG, criou uma empresa e está já a pensar na produção e comercialização da casa em módulos, para exportar para todo o mundo, por 150 mil euros.

<http://www.casasemmovimento.com/>

Cerveja Letra

- Negócio: cerveja artesanal minhota.

Esta ideia fermentou a partir de 2010, na cabeça de dois investigadores, ambos de 28 anos, que completaram o mestrado integrado em Engenharia Biológica na Universidade do Minho em 2008 e são agora proprietários da empresa FermentUM, produtora da Letra – Cerveja Artesanal Minhota, lançada em 2013 no mercado português. Depois de completarem os seus estágios – Filipe Macieira na indústria cervejeira na República Checa, ao abrigo do programa Erasmus, e Francisco Pereira na Unicer –, integraram projectos de investigação na Universidade do Minho, onde estão agora a fazer os doutoramentos. Foi aqui que instalaram a sua instalação piloto e desenvolveram e aperfeiçoaram os processos.

A empresa tem como alvo as lojas gourmet e os restaurantes de gama média-alta. A cerveja começou por ser vendida em lojas de Braga e do Porto, agora pode também ser encontrada nalguns restaurantes de Braga e em duas lojas gourmet, uma em Odivelas e outra em Loulé.



“Só utilizamos materiais naturais e não fazemos nenhum tipo de adição para estabilizar nem ajudar na fermentação. Todo o açúcar fermentado é proveniente do cereal e o próprio gás é 100% natural e proveniente da fermentação”, explicou ao Economia Verde Filipe Macieira. Existem, neste momento, três cervejas Letra à venda: a Letra A, (weiss) de trigo, é produzida segundo uma receita da região da Baviera, na Alemanha; a Letra B, (pilsener) de paladar leve, é 100% de cevada; e a Letra C, preta, (stout) tem cinco tipos de cereais diferentes. O início do engarrafamento e da distribuição da Letra D, mais alcoólica, de

cor avermelhada devido aos vários graus de torrefacção dos grãos de cevada que a compõem, já se iniciou. A letra E será a nova cerveja de inverno com maior teor alcoólico e adequada ao inverno. Encontra-se em estudo igualmente, uma cerveja destinada ao público feminino, aromatizada com frutos silvestres e menor teor alcoólico.

Seguir-se-ão outras letras do alfabeto? “Esperamos ir pelo menos até à letra Z, depois podemos explorar outros alfabetos. Mas este processo de lançamento de cervejas com edições especiais é demorado, por isso se chegarmos à letra Z é bom sinal”, responde Filipe Macieira. Hoje, a empresa tem capacidade para produzir até 7 mil litros de cerveja por mês e vai apostar na exportação, sobretudo o chamado mercado da saúde – França ou Suíça. Quatro cervejas Letra custam entre 3,20€ e 7€.

O mercado das cervejas artesanais promete. Na Bélgica existem cerca de 100 marcas, na Espanha cerca de 80, enquanto em Portugal, já temos a Sovina, a Vadia, a Zagaia, e Tarrafa e, a Acelera Vacas.

<http://www.cervejalettra.pt/>

Mud Cycles

Negócio: **reparação e construção de bicicletas artesanais.**

Este *ride* começa em 2011, quando o responsável da MUD decide dedicar-se á conservação, restauro e redesenho de bicicletas com história, e á produção de bicicletas de madeira.

As bicicletas clássicas realçam as formas simples, utilizando peças recuperadas em conjunto com outras criadas de novo dando origem a modelo tipo *vintage*. A esta combinação acrescentam acessórios cuidadosamente desenvolvidos que transmitem um espirito jovial e moderno. Esta linha apresenta quatro modelos desde o mais clássico num estilo *vintage*, até ao modelo mais desportivo, todos eles com deliciosos apontamentos de bom gosto e mestria.

As bicicletas de madeira são um produto tipicamente artesanal, que combina o velho com o novo. Tudo em harmonia com a natureza. Esta relíquia é um modelo que nasce duma simples tábua de madeira, e que termina num objecto de desejo único. O rigor, a exigência e a perfeição de cada peça, torna esta peça complexa, num objecto de arte distintivo.

As peças restauradas incorporam o *know-how*, a perfeição e a paixão da equipa técnica. Representa um trabalho de recuperação e renovação exigente, e é um garante para os apaixonados e exigentes coleccionadores.



A todas estas peças, podem agora ser acrescentados toques de requinte e beleza. Os acessórios. Desde punhos de bicicleta, à mala de ferramentas, ao farolim de leds em aço inoxidável, à caixa de mogno adaptável ao suporte de bicicleta, à bolsa de ferramentas para o selim. Tudo isto, bem embrulhado numa marca esplendorosamente apresentada.

O luxo intemporal.

<http://www.mudcycles.net/home>



Os nossos mentores de inspiração (sites-blogs-livros):

Dinheiro Vivo/ Publico/ Lusa/ Executive Digest/ Cá se fazem/ Acredita Portugal/ N coisas nossas/ APPICAPS.

Promotores:

APREENDER
Desenvolver Atitudes Empreendedoras



AEP
FUNDAÇÃO

Co-financiamento:

