



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A MARCA
OSLO**

RAFAELA CAMACHO DA CRUZ GOMES

OUTUBRO – 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A MARCA
OSLO**

RAFAELA CAMACHO DA CRUZ GOMES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR LUÍS NAZARET

CO-ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA GONÇALVES

OUTUBRO – 2024

AGRADECIMENTOS

“Ama-se mais o que se conquistou com mais trabalho” – Aristóteles

A realização do Trabalho Final de Mestrado simboliza o fim de uma etapa da minha vida repleta de empenho, dedicação, resiliência e brio. Sendo uma fase muito importante da minha vida para a minha evolução pessoal, no desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, quero agradecer às pessoas que fizeram parte deste percurso:

Ao Professor Luís Nazaret por aceitar orientar o meu trabalho e guiar-me nos meus pensamentos e decisões para que o projeto fosse realizado com o maior rigor e qualidade possíveis.

À Professora Helena Gonçalves por ajudar-me na construção do estudo de mercado, de forma a ser apresentado com excelência aos inquiridos.

À COO e Responsável de Comunicação da Oslo por terem aceitado colaborar no fornecimento de informação sobre a empresa, informação esta que era crucial para o desenvolvimento do plano de marketing.

À minha mãe, Maria do Céu, o meu pilar desde sempre e para sempre, por todo o amor e apoio incondicional, e exemplo enquanto pessoa e profissional, dando-me mais força e inspiração para concluir esta etapa com garra e dedicação.

Ao meu amigo de quatro patas, Muffy, que está sempre comigo nos bons e maus momentos.

A todos, o meu obrigada pela missão que tiveram e têm na minha vida.

RESUMO

O presente projeto tem como propósito elaborar um Plano de Marketing para a marca portuguesa de *surfwear* Oslo. O plano tem como relevância aumentar a notoriedade da marca, inclusive no universo digital, melhorar a coleção para o género feminino e contribuir para o seu crescimento contínuo.

Para tal, foi construída uma entrevista semiestruturada à COO da marca e à Responsável de Comunicação. Também, foi realizado um inquérito por questionário *online* para os consumidores em geral. A investigação usa o método misto, através da abordagem de dados qualitativos (entrevista semiestruturada) e dados quantitativos (inquérito por questionário), de forma sequencial exploratória (qualitativa seguida de quantitativa).

Através destas investigações, foram identificados como principais desafios para a marca a definição e construção da linha de mulher e a sua notoriedade e interação nas redes sociais. No inquérito por questionário, foi possível concluir a falta de notoriedade da Oslo, inclusive no universo digital. Para ultrapassar estes desafios, definiu-se a construção de um estudo de mercado com foco no género feminino, que até agora não foi realizado. Para o crescimento da notoriedade, nomeadamente no digital, o plano foca-se em táticas de promoção com eventos, *influencers*, um maior trabalho e inovação ao nível de conteúdos partilhados e a sua frequência, expansão no digital e maior investimento em diferentes formas de publicidade.

Destaca-se a necessidade de uma maior aposta em criação de literatura que aborde o mercado de *surfwear*, inclusive em Portugal, tendo em conta as características geográficas e territoriais do país propícias para o mercado do surf e a existência de marcas portuguesas de *surfwear*. Também, é necessário o investimento em estudos de mercado sobre o surf e o mercado de *surfwear*, analisando componentes sociais, psicológicas, ambientais e económicas.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Marketing-Mix, Surf, *Surfwear*, Marca Portuguesa.

ABSTRACT

The purpose of this project is to draw up a Marketing Plan for the Portuguese *surfwear* brand Oslo. The plan aims to increase the brand's awareness, including in the digital world, improve the collection for women and contribute to its continued growth.

To this end, a semi-structured interview was conducted with the brand's COO and Communications Manager. An online questionnaire survey was also carried out for consumers in general. The research is a mixed-method, using qualitative data (semi-structured interviews) and quantitative data (questionnaire surveys) in an exploratory sequential manner (qualitative followed by quantitative).

Through these investigations, the main challenges for the brand were identified as the definition and construction of the women's line and its notoriety and interaction on social networks. The questionnaire survey revealed Oslo's lack of awareness, even in the digital world. To overcome these challenges, it was decided to carry out a market study focusing on the female gender, which has not yet been carried out. To increase awareness, particularly in the digital sphere, the plan focuses on promotion tactics with events, *influencers*, greater work and innovation in terms of shared content and its frequency, digital expansion and greater investment in different forms of advertising.

There is a need to invest more in the creation of literature on the *surfwear* market, including in Portugal, considering the country's geographical and territorial characteristics which are conducive to the surfing market and the existence of Portuguese *surfwear* brands. There is also a need to invest in market studies on surfing and the *surfwear* market, analyzing social, psychological, environmental and economic components.

Keywords: Marketing Plan, Marketing-Mix, Surf, *Surfwear*, Portuguese Brand.

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE ACRÓNIMOS	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	2
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 PLANO DE MARKETING	3
2.1.1 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING	3
2.1.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING.....	3
2.1.3 QUADRO DE REFERÊNCIA	6
2.2 RELAÇÃO <i>BUSINESS-TO-CONSUMER</i> (B2C)	6
2.2.1 CARACTERÍSTICAS B2C	6
2.2.2 MERCADO B2C NAS REDES SOCIAIS.....	7
2.3 MODA <i>SURFWEAR</i>	7
2.3.1 O SURF	7
2.3.2 CONTEXTO HISTÓRICO DO SURF	8
2.3.3 MARCAS DE SURF.....	8
2.4 MARCA DE DESTINO	9
2.4.1 CARACTERÍSTICAS DA MARCA DE DESTINO.....	9
2.5 MODA SUSTENTÁVEL.....	9

2.5.1 CONTEXTO DO SURGIMENTO DA MODA SUSTENTÁVEL	9
2.5.2 CARACTERÍSTICAS DA MODA SUSTENTÁVEL	10
2.6 SEGMENTAÇÃO	11
2.6.1 SURF	11
2.6.2 MODA SUSTENTÁVEL.....	11
3. METODOLOGIA.....	12
3.1 TIPO DE ESTUDO E OBJETIVOS	12
3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	12
3.3 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	13
3.4 AMOSTRAGEM.....	14
4. PLANO DE MARKETING	15
4.1 ANÁLISE INTERNA.....	15
4.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	15
4.1.2 RECURSOS HUMANOS	15
4.1.3 RECURSOS FINANCEIROS	16
4.1.4 RECURSOS DE FORNECEDORES.....	16
4.1.5 RELAÇÕES EMPRESARIAIS.....	16
4.1.6 PRODUTO	17
4.1.7 PREÇO	17
4.1.8 DISTRIBUIÇÃO	18
4.1.9 COMUNICAÇÃO	18
4.2 ANÁLISE EXTERNA	19
4.2.1 ANÁLISE MACRO: FATORES PESTE.....	19
4.2.2 ANÁLISE MICRO	23
4.3 ANÁLISE SWOT DINÂMICA	27
4.4 INVESTIGAÇÃO DO MERCADO E CLIENTES	28
4.4.1 ANÁLISE DE PERCEÇÕES	28

4.4.2 ANÁLISE DE PADRÕES DE COMPRA	30
4.4.3 ANÁLISE DE FIDELIZAÇÃO	33
4.4.4 ANÁLISE DE SATISFAÇÃO	36
4.4.5 ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS	38
4.5 SEGMENTAÇÃO, <i>TARGETING</i> E POSICIONAMENTO	40
4.6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE MARKETING	41
4.6.1 OBJETIVOS QUALITATIVOS	41
4.6.2 OBJETIVOS QUANTITATIVOS	41
4.7 TÁTICAS DE MARKETING-MIX	42
4.8 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E AVALIAÇÃO	43
4.8.1 CALENDARIZAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO	43
4.8.2 CONTROLO E AVALIAÇÃO	43
5. CONCLUSÕES.....	44
5.1 LIMITAÇÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	52
ANEXO A – RESUMO DA ENTREVISTA À COO DA OSLO.....	52
ANEXO B – RESUMO DA ENTREVISTA À RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO DA OSLO.....	56
ANEXO C - ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	59
.....	59
ANEXO D – FLUXO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	62
ANEXO E – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	62
ANEXO F – LINHA DE PRODUTOS DA OSLO, SUBDIVIDIDA POR PERFIL	62
ANEXO G – PREÇO DOS PRODUTOS DA OSLO, SUBDIVIDIDO POR PERFIL	63
ANEXO H – CARACTERIZAÇÃO DOS ATUAIS <i>INFLUENCERS</i> DA OSLO....	63
ANEXO I – RELATÓRIO E CONTAS OSLO	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa Oslo	15
Figura 2 – Mapa de Posicionamento	255
Figura 3 - Mapa de palavras de marcas de <i>surfwear</i>	28
Figura 4 – Mapa de palavras associações Oslo	29
Figura 5 – Calendarização e Orçamentação	43

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de Referência.....	6
Quadro 2 - Marketing-mix da concorrência	25
Quadro 3 – Análise SWOT.....	27
Quadro 4 – Análise SWOT Dinâmica	28
Quadro 5 – Análise STP	40
Quadro 6 – Táticas de Marketing-Mix	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento de marcas de <i>surfwear</i>	29
Gráfico 2 – Conhecimento da Oslo	30
Gráfico 3 – Comportamento de compra relativamente a marcas de <i>surfwear</i>	30
Gráfico 4 – Razões de não comprar na Oslo	31
Gráfico 5 – Frequência de compra na Oslo	31
Gráfico 6 – Produtos comprados na Oslo segundo o género.....	32
Gráfico 7 – Razões de comprar na Oslo	32
Gráfico 8 – Fidelização à Oslo	33
Gráfico 9 – Tempo de fidelização na Oslo	33
Gráfico 10 – Razões de fidelização à Oslo.....	34
Gráfico 11 – Razões de não fidelização à Oslo	34
Gráfico 12 – Fidelização segundo o género	35
Gráfico 13 – Fidelização segundo a faixa etária.....	35
Gráfico 14 – Fidelização segundo o rendimento	36

Gráfico 15 – Avaliação de compra na loja física.....	36
Gráfico 16 – Avaliação de compra na loja <i>online</i>	37
Gráfico 17 – Grau de satisfação com a Oslo	38
Gráfico 18 – Acompanhamento das redes sociais da Oslo.....	38
Gráfico 19 – Relevância das redes sociais da Oslo	39
Gráfico 20 – Razões do não acompanhamento das redes sociais da Oslo	39
Gráfico 21 – Conhecimento dos <i>influencers</i> da Oslo	40

LISTA DE ACRÓNIMOS

B2C – *Business-to-Consumer*

BdP – Banco de Portugal

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operation Officer*

IDC – *International Data Corporation*

INE – Instituto Nacional de Estatística

LPN – Liga para a Proteção da Natureza

PIB – Produto Interno Bruto

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2014, de acordo com Fernandes et al. (2017), Portugal foi o país mais pesquisado *online* como destino de surf. Neste contexto, faz parte dos países do mundo com imenso potencial para a prática de surf, pelas suas características naturais: “(...) 800 km de costa do continente e ilhas capazes de garantir condições para a prática de surf 365 dias por ano; a Ericeira apresenta-se como a segunda reserva mundial de surf; Peniche é um dos maiores palcos de eventos internacionais de competição de surf; a Nazaré conta com o recorde mundial de grandes ondas (categoria *tow-in*); e a Figueira da Foz conta com a onda (direita) mais comprida da Europa” (Fernandes et al., 2017, p. 705).

O aumento significativo da aderência ao surf, pelo bem-estar e contacto com a natureza, tem tornado a indústria do surf num ramo multibilionário. Este crescimento reflete-se na estimativa da *Global Industry Analysts* (GIA), onde o mercado global do surf iria atingir cerca de 12 mil milhões de euros em 2017 (Bosquetti et al., 2017). Portugal tem, também, acompanhado este impacto do surf globalmente. Francisco Rodrigues, Presidente da Associação Nacional de Surfistas (ANS), indicou uma estimativa de contribuição da indústria do surf para a economia portuguesa de cerca de 500 milhões de euros, em 2022 (Castro, 2022).

A cultura do surf é retratada como “moderna, radical, jovem e ousada”, tendo como valores associados a “liberdade, hedonismo, respeito, poder e autoridade, estímulo, realização pessoal, espiritualidade, companheirismo e ambientalismo” (Reis et al., 2022, p. 389). Desta forma, Ratten (2018) e Baraldi et al. (2020), reforçam que existe cada vez mais investimento, a nível global, em negócios no ramo do surf, não só para praticantes e adeptos, mas também para pessoas que se identificam com a cultura do surf.

As marcas globais mais reconhecidas na indústria do surf são a Billabong, Quiksilver, Rip Curl, Reef, O’Neill e Vans, todas elas inseridas no mercado do vestuário (Baraldi et al., 2020). Este segmento atingirá, aproximadamente, “(...) 10 mil milhões de euros em 2024, crescimento impulsionado pelo interesse no surf como estilo de vida, preocupações ambientais e tendências de *fitness*” (Baraldi et al., 2020, p. 203).

Neste contexto, a marca portuguesa Oslo, fundada em 2013, posiciona-se como uma marca de *surfwear*. A Oslo é inspirada no mar, no ambiente, na aventura, na família e na simplicidade. O conforto e a qualidade são a base da criação das suas coleções,

proporcionando ao cliente a sensação de um estilo de vida único ao vestir Oslo (Apparel, 2023).

1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

Segundo Kotler & Armstrong (2018), um Plano de Marketing estabelece e mantém relações lucrativas com os clientes; molda relações internas e externas da empresa; influencia a forma como o departamento de marketing trabalha entre si e com outros departamentos; afeta a forma como a empresa trabalha com os fornecedores, distribuidores e outros parceiros; e tem impacto nas relações da empresa com outras partes interessadas.

Atualmente, a marca portuguesa de *surfwear* Oslo encontra-se em crescimento e tendo em conta o contexto turístico e económico relevante que o surf tem para Portugal, torna-se fundamental implementar um plano de marketing para a marca. Face a este mercado, o plano torna-se importante por acompanhar e aproveitar de forma diferenciada e inovadora o valor que os praticantes, adeptos e simpatizantes da cultura do surf proporcionam ao país, criando vantagens competitivas.

Também, a escolha da elaboração de um plano de marketing para a marca Oslo prende-se com o facto de considerar que a marca merece especial atenção, tendo em conta que é uma marca portuguesa e de menor dimensão comparativamente à concorrência que caracteriza o mercado de *surfwear*, mas com uma margem de progressão considerável.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

O projeto tem como propósito a realização de um plano de marketing para a marca Oslo, para 2025. Será necessário resolver os principais desafios identificados pela marca: estar a par das expectativas dos clientes, especialmente para o género feminino, e aumentar o nível de *brand awareness* e *engagement* nas redes sociais. Também, serão definidas outras estratégias que irão contribuir para o crescimento geral da marca.

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

O presente projeto encontra-se estruturado em cinco capítulos: 1) Introdução; 2) Revisão de Literatura; 3) Metodologia; 4) Plano de Marketing; 5) Conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANO DE MARKETING

2.1.1 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING

“O Plano de Marketing consiste num processo estruturado que engloba um conjunto coordenado de decisões e ações de marketing, com base numa análise interna e externa da situação atual da empresa; numa direção de marketing clara, objetivos, estratégias e programas para os segmentos de clientes-alvo; no suporte através de serviço ao cliente e programas de marketing interno; e na gestão das atividades de marketing através de implementação, avaliação e controlo” (Wood, 2017, p. 4). O plano é orientado para uma organização específica e durante um período específico, na maioria das organizações é um processo anual, servindo de base para os passos a implementar no ano seguinte (Wood, 2017; Kreutzer, 2019; Czinkota et al., 2021).

2.1.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

Análise da situação atual interna e externa

De acordo com Wood (2017), Kotler & Armstrong (2018) e Czinkota et al. (2021), o plano inicia-se com a fase de análise interna e externa da empresa, na medida em que estas são importantes para a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise interna contribui para a compreensão da missão, recursos, ofertas, capacidades e relações da empresa (Wood, 2017). Kreutzer (2019) acrescenta a análise do desempenho das vendas, o nível de qualidade do produto ou serviço e o nível de qualificação e motivação do departamento de marketing. Czinkota et al. (2021) complementam com a análise do *profit* e do marketing-mix.

Por outro lado, a análise externa contribui para a compreensão de fatores competitivos, através da análise das tendências e mudanças políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, legais e ambientais (Wood, 2017). Além disto, compreende a identificação dos principais concorrentes e a compreensão do desenvolvimento do mercado, bem como a análise dos principais fatores de influência deste desenvolvimento (Kreutzer, 2019; Czinkota et al., 2021).

Pesquisa e análise de mercados e clientes

Segue-se a fase de pesquisa e análise de mercados e clientes (Wood, 2017; Czinkota et al., 2021). Esta pesquisa passa pela investigação de tendências no mercado,

procura, necessidades, expectativas, percepções e níveis de satisfação dos clientes, dados demográficos e padrões de compra (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018).

Segmentação, *targeting* e posicionamento

De seguida, define-se a segmentação, *targeting* e posicionamento, segundo Wood (2017) e Kotler & Armstrong (2018). A pesquisa realizada servirá de base para definir o *target*, ou seja, identificar quais os subgrupos que fará sentido serem alvo das estratégias de marketing. Desta forma, a segmentação será conseguida pela agregação de clientes de acordo com características, comportamentos e necessidades que influenciam a sua procura ou a utilização de um determinado produto e serviço (Wood, 2017; Kreutzer, 2019). Por fim, o posicionamento define um lugar no mercado que se diferencie das restantes marcas, tornando o serviço ou produto competitivo. Como resultado, a marca fica na mente do público-alvo (Wood, 2017).

Definição da direção e dos objetivos

Posteriormente, segue-se a fase da direção e dos objetivos do plano (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018; Czinkota et al., 2021). Segundo Wood (2017), a direção do plano tem em conta a missão da empresa e as metas a serem alcançadas. “As metas consistem nos objetivos a longo prazo que ajudam uma unidade empresarial a atingir o desempenho global e a cumprir a sua missão. Os objetivos são metas de desempenho a curto prazo que conduzem à realização das metas” (Wood, 2017, p. 10). Um plano de marketing que visa o crescimento terá objetivos financeiros e objetivos de marketing (Wood, 2017).

Planeamento de estratégias, programas e suporte

Os objetivos delineados na fase anterior serão atingidos através de estratégias e táticas de marketing, aplicadas no produto, preço, distribuição e promoção (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018; Czinkota et al., 2021).

Ao nível do produto, “os elementos importantes do processo para o planeamento do produto são a gama de produtos, o desenvolvimento de novos produtos, o ciclo de vida do produto, as preocupações ecológicas e questões semelhantes” (Wood, 2017, p. 10). Para além destes elementos, é também mencionada a cocriação, que envolve a colaboração entre profissionais do marketing e os clientes para desenvolver novos

produtos que correspondam às necessidades dos mesmos clientes, como forma de os produtos estarem à altura da promessa da marca (Wood, 2017).

Em relação ao preço, ao definir a sua estratégia é importante ter em conta fatores externos, como a avaliação da percepção dos clientes do valor de um bem ou serviço; a concorrência; a situação atual da procura; e as questões legais ou regulamentares que podem afetar a fixação dos preços. Relativamente aos fatores internos do estabelecimento de preços, é necessário ter em conta o posicionamento do produto ou marca; a repercussão que irá ter nas receitas; o valor que terá para a empresa; e o cumprimento dos objetivos e metas (Wood, 2017).

Quanto à distribuição, “a estratégia de canais e logística diz respeito à forma como os clientes têm acesso à oferta de produtos, seja um bem tangível ou um serviço intangível” (Wood, 2017, p. 12). Deste modo, a empresa define se prefere vender diretamente aos clientes ou disponibilizar os seus produtos por meio de outros intermediários (Wood, 2017).

Relativamente à promoção, “a estratégia de comunicação e influência abrange todos os instrumentos para chegar aos clientes pertencentes aos segmentos-alvo. Esta estratégia consiste em incentivar a comunicação bidirecional e influenciar a forma como os clientes pensam, sentem e agem em relação aos bens, serviços ou ideias que uma marca comercializa” (Wood, 2017, p. 12). A comunicação realizada nas plataformas digitais tem sido uma escolha primordial pela sua capacidade de atingir diversos segmentos de clientes e de gerar a comunicação boca a boca (Wood, 2017). “Outras ferramentas relacionadas com a estratégia de promoção são: relações-públicas, promoção de vendas, eventos e experiências especiais, venda pessoal e marketing direto” (Wood, 2017, p. 12).

Implementação, controlo e avaliação

Por último, segue-se a fase de implementação, controlo e avaliação do plano (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018). Para um controlo eficaz, deve estabelecer-se métricas para medir o progresso dos objetivos, analisar os resultados e aplicar, se preciso, medidas corretivas (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018).

Para medir o progresso dos objetivos, os orçamentos, calendários e padrões de desempenho normalmente são utilizados para monitorizar. Relativamente ao orçamento,

além de ser definido o montante, é igualmente determinada a afetação às diferentes áreas de ação, definindo, assim, prioridades orçamentais (Kreutzer, 2019; Czinkota et al. 2021).

2.1.3 QUADRO DE REFERÊNCIA

Procedeu-se à elaboração do seguinte quadro de referência (Quadro 1), que serve de orientação para a estrutura e elaboração do plano de marketing, apresentado anteriormente.

Quadro 1 - Quadro de Referência

AUTORES	ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Kreutzer (2019) Czinkota et al. (2021)	Análise da Situação Empresarial Análise Interna <ul style="list-style-type: none"> ➤ Missão, Visão e Valores ➤ Recursos Humanos ➤ Recursos Financeiros ➤ Recursos de Fornecedores ➤ Relações Empresariais ➤ Marketing-Mix Análise Externa <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise PESTE: fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos e ecológicos ➤ Análise Micro: análise do setor, da concorrência e do cliente
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Czinkota et al. (2021)	Análise SWOT
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Czinkota et al. (2021)	Investigação do Mercado e Clientes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise de tendências, procura, necessidades, expectativas, perceções, satisfação, padrões de compra e dados demográficos
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Kreutzer (2019)	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Czinkota et al. (2021)	Definição dos Objetivos de Marketing
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Czinkota et al. (2021)	Táticas de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ➤ Produto ➤ Preço ➤ Promoção ➤ Distribuição
Wood (2017) Kotler & Armstrong (2018) Kreutzer (2019) Czinkota et al. (2021)	Implementação, Controlo e Avaliação <ul style="list-style-type: none"> ➤ Orçamento ➤ Calendarização ➤ Controlo

Fonte: Elaboração própria

2.2 RELAÇÃO BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C)

2.2.1 CARACTERÍSTICAS B2C

De acordo com Skare et al. (2023), este mercado envolve o pagamento de salários mais elevados, por isso os investimentos do país são mais prioritários nestas empresas. Também, “estão mais envolvidas na gestão da cadeia de abastecimento ecológica devido às pressões mais fortes das instituições e de outras partes interessadas (*stakeholders*)” (Skare et al., 2023, p. 3).

Os modelos de negócio B2C são mais próximos do comportamento dos consumidores finais. Isto acontece porque estas empresas concentram-se, essencialmente, a nível individual do consumidor, sendo assim diretamente acessíveis aos consumidores individuais e não institucionais (Zhou et al., 2021).

Os consumidores em B2C são considerados uma parte importante no que diz respeito à inovação, uma vez que “(...) são entendidos como possuidores de competências que podem ser utilizadas pelos fornecedores para inovar” (D’Andrea et al., 2019, p. 677). Deste modo, a cocriação está muito presente neste mercado (D’Andrea et al., 2019).

2.2.2 MERCADO B2C NAS REDES SOCIAIS

As empresas B2C são pioneiras na adoção de estratégias digitais e na utilização dos meios de comunicação social. Este avanço permitiu o aumento de indicadores importantes nestas empresas, como a evolução das receitas, o aumento da notoriedade e da fidelização do cliente (López-López & Giusti, 2020).

Desta forma, a comunicação nas redes sociais, a estratégia da mensagem e a eficácia da mesma são fundamentais no contexto B2C. As mensagens passadas para os consumidores são, sobretudo, de apelo emocional e direto à compra. Como medidas para avaliar a eficácia da estratégia de uma mensagem divulgada nas redes sociais, o número de gostos, comentários e partilhas são o foco de análise por parte de muitas empresas B2C (Zhang & Du, 2020).

2.3 MODA *SURFWEAR*

2.3.1 O SURF

“O surf é uma prática de fronteira que envolve uma interação contínua entre indivíduos que partilham uma fronteira e um mar comuns” (Olive & Wheaton, 2021, p. 13). “O surf reflete uma relação com a prática, o lugar e a comunidade que permite e restringe (...)” (Olive & Wheaton, 2021, p. 15). É, também, “uma religião da natureza aquática, em que os surfistas combinam o físico, o mental e o afetivo num ambiente natural” (Piispa, 2023, p. 4). “(...) A conceção típica de um surfista é ocidental, masculino e de classe média - ou jovem e “livre” (Piispa, 2023, p. 1).

Neste sentido, “(...) existe uma consciência coletiva que se manifesta através da experiência vivida entre os surfistas e que é reforçada através dos momentos de convívio que ocorrem no mar” (Sanz-Marcos, 2020, p. 24). Por isso, “(...) o surf é designado como desporto de estilo de vida” (Sanz-Marcos, 2019, p. 385).

2.3.2 CONTEXTO HISTÓRICO DO SURF

O surf emergiu como uma subcultura marcada por comportamentos de risco e rebeldes, e pelo vestuário, linguagem e estilo irreverentes. Como os surfistas passavam muito do seu tempo na praia estavam associados ao não cumprimento de normas e regras, tendo em conta que os mesmos rejeitavam viver sob os valores sociais tradicionais difundidos pela sociedade. Posto isto, os surfistas eram considerados pela sociedade e meios de comunicação social como rebeldes, uma vez que o surf apelava à audácia e oposição (Warren & Gibson, 2017).

O surf transmitia uma atmosfera juvenil, um modo de vida calmo, música descontraída e distinta, o amor à praia e o gosto pelo bronze. No início dos anos 60, esta cultura do surf popularizou-se. Este estilo de vida que a prática do surf trouxe, proporcionou oportunidades para criar ofertas relacionadas com esta cultura e lucrar com a mesma (Warren & Gibson, 2017).

2.3.3 MARCAS DE SURF

As marcas de surf surgiram nas décadas de 50 e 60, especialmente nos Estados Unidos da América e na Austrália (Baraldi et al., 2020).

“As marcas de surf são criadoras de um estilo e identidade específicos para uma determinada comunidade. Diversão e liberdade, características associadas ao surf, apontam para símbolos de identidade” (Sanz-Marcos, 2019, p. 386). As marcas de surf seguem, assim, uma linha *cool* e *easy-going*, conseguindo alcançar a sua expansão a nível internacional, juntamente com o patrocínio de surfistas e eventos de digressão mundial (Warren & Gibson, 2017).

As três grandes marcas do surf são a Rip Curl, Billabong e Quiksilver. Estas e outras marcas de surf pretenderam desde início apelar a um estilo de vida *cool* e descontraído, por isso a moda de *surfwear* é caracterizada como despreocupada, rebelde e de espírito livre, cujas características são marcantes no mercado. Os consumidores das marcas de surf são, assim, considerados como “fora da caixa” e que procuram ir contra os valores e normas dominantes nas sociedades, como também são conhecedores da subcultura do surf (Warren & Gibson, 2017).

De acordo com Warren & Gibson (2017), as marcas de *surfwear* já não eram procuradas apenas para equipamento, mas também, cada vez mais, os seus lucros eram obtidos através da procura de artigos de moda, como também pelos valores que passavam

de autenticidade e retrato local. O que significa um aumento da procura não só por parte dos surfistas, mas também por pessoas que se identificam com o *lifestyle* do surf.

As marcas de surf demonstram que a compreensão dos significados e valores é essencial para as marcas com origens subculturais. Deste modo, as empresas subculturais para serem lucrativas têm de mostrar a sua credibilidade, autenticidade e raízes culturais (Warren & Gibson, 2017). “O sucesso das empresas de surf dependeu tradicionalmente da sua capacidade de vender e manter um mercado que exige um produto de natureza cultural que está intimamente relacionado com a capacidade de convencer o consumidor da autenticidade” (Sanz-Marcos, 2019, p. 386).

Sanz-Marcos (2019) reforça, assim, que grandes marcas na indústria do surf passaram por uma abertura para novos públicos, disponibilizando roupas e acessórios, para além do equipamento técnico, para cativar um público que não está ligado à atividade, mas que se identifica com o estilo de vida e com o estilo do produto.

2.4 MARCA DE DESTINO

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DA MARCA DE DESTINO

“Representa e inclui geografia local, atrações turísticas, recursos naturais, produtos locais, grupos étnicos, história, cultura, língua, sistemas políticos e económicos, instituições sociais, infraestruturas e celebridades (personalidades) da sociedade em questão” (Ibraimova et al., 2023, p. 98).

Além disto, caracterizam-se por terem uma base de consumidores fiéis, através da confiança que é estabelecida e desenvolvida ao longo dos anos, uma das grandes vantagens (Chakraborty et al., 2022). Estes consumidores têm maior poder de compra, uma vez que estas marcas estão associadas a um estatuto socioeconómico elevado (Kurt & Gino, 2023). Sendo assim, “são normalmente posicionadas com produtos *premium*, através de campanhas promocionais nacionais, que divulgam a qualidade das componentes ou da construção” (Liu et al., 2018, p. 90).

2.5 MODA SUSTENTÁVEL

2.5.1 CONTEXTO DO SURGIMENTO DA MODA SUSTENTÁVEL

No início do século XXI, houve um rápido crescimento da *fast fashion*. A indústria da moda estava a ser revolucionada com o aumento da velocidade ao nível da passagem do *design* para o fabrico e ao nível da rapidez com que os consumidores compravam e descartavam as suas roupas. Estas mudanças relativamente à produção e consumo do

vestuário trouxeram preocupações significativas para a sustentabilidade do planeta (Jastram & Schneider, 2018).

Segundo Heinze (2020), é possível ver estas consequências ao concluir que a indústria da moda é responsável por até 6% das emissões globais de gases com efeito de estufa. Sendo a indústria da moda a segunda mais poluente indústria no mundo, foi urgente iniciar um processo de sustentabilidade (Daukantienè, 2023). Estão, também, envolvidas questões de sustentabilidade social: as preocupações humanitárias relacionadas com as condições de trabalho na indústria *fast fashion*, sobretudo nos países em desenvolvimento (Jastram & Schneider, 2018; Heinze, 2020). Conforme Moorhouse (2020) e van Doorn et al. (2021), as marcas sustentáveis surgiram, assim, com enorme importância para garantir, também, questões éticas, por isso estão associadas a salários justos e boas condições de trabalho para os colaboradores.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DA MODA SUSTENTÁVEL

“A moda sustentável pode ser definida como um sistema que promove a integridade ecológica, a qualidade social e o florescimento humano através de produtos, ações, relações e práticas de utilização” (Guedes et al., 2020, p. 124). Também denominada de moda circular, tem como fim os produtos serem ecológicos e reutilizados com desperdício mínimo, para a redução da poluição, equilíbrio ambiental e proteção do meio ambiente (Hemantha, 2021). O conceito que também surgiu associado à moda sustentável é o de *slow fashion*, que transmite o foco na qualidade e durabilidade, diminuindo o rápido e precipitado consumo na indústria da moda (Gupta et al., 2019).

O preço neste tipo de indústria é, geralmente, mais elevado, uma vez que cobre custos sociais e ambientais, e reflete o uso dos materiais de alta qualidade e ecológicos (Castagna et al., 2022). Para os consumidores aderirem e criarem um maior envolvimento com a *slow fashion* é preciso distinguir perante os mesmos moda e estilo. “Estilo é qualquer modo distinto de alfaiataria, enquanto a moda é o estilo predominante num determinado momento” (Fowler et al., 2022, p. 4). “Uma forte orientação para a moda encoraja os consumidores para a procura constante de novas experiências e não importa o quanto consomem, as suas necessidades psicológicas nunca estão satisfeitas. Em contraste, os consumidores orientados para o estilo são menos propensos a comprar com frequência, pois procuram por roupas que reflitam as suas características pessoais e,

portanto, eles estão menos interessados em seguir as tendências atuais da moda” (Gupta et al., 2019, p. 190).

A sustentabilidade da moda abrange três aspetos fundamentais: ambiental, social e económico (Choi & Ahn, 2023; Daukantienė, 2023). O aspeto ambiental envolve a utilização de fibras e materiais sustentáveis; métodos e abordagens de *design* ecológico; tecnologias aplicadas na roupa para uma maior sustentabilidade da mesma; e métodos de aproveitamento dos resíduos. Relativamente ao aspeto social, estão envolvidos, por exemplo, a consciência dos consumidores e o baixo consumismo. Quanto ao aspeto económico, este tem por base um modelo circular, salários justos e condições dignas para os trabalhadores, retalho de roupas em segunda mão e marcas com impacto forte na sociedade (Daukantienė, 2023).

2.6 SEGMENTAÇÃO

2.6.1 SURF

Há uma predominância do género masculino (65% são homens). O grupo etário que caracteriza os surfistas é, sobretudo, dos 25 aos 34 anos, por isso o surf é composto, essencialmente, por jovens adultos (71% pertence à faixa etária dos 6 aos 34 anos) (Association, 2023).

Relativamente ao rendimento dos surfistas, pode concluir-se que muitos pertencem a uma classe média alta ou classe alta, tendo em conta que 44% tem, aproximadamente, uma renda familiar de cerca de 95 mil euros. Quanto ao grau de instrução, 56% dos surfistas tem alguma escolaridade, 41% tem formação universitária e cerca de 15% tem o grau de pós-graduação (Association, 2023).

Por último, é importante referir que além do surf, os surfistas praticam outros desportos de forma a terem uma vida ativa. Sendo assim, as principais atividades em que participam são: caminhadas (41%), corrida (39%), natação (37%), ioga (35%), ciclismo (32%), *snowboard* (24%) e skate (21%) (Association, 2023).

2.6.2 MODA SUSTENTÁVEL

Os consumidores que estão mais propícios a consumir marcas sustentáveis estão associados a um comportamento pró-social, um comportamento pautado por atitudes relativas com o bem-estar dos outros. Estas atitudes englobam, por exemplo, a partilha e o voluntariado. Portanto, a presença de valores como a agradabilidade e empatia são características marcantes do público-alvo da moda sustentável (Guedes et al., 2020).

Também, de referir, segundo Fowler et al. (2022), que são consumidores preocupados com as consequências sociais das suas escolhas, nomeadamente quando está em causa a violação dos direitos humanos, tendo em conta que “o trabalho escravo foi identificado como uma das preocupações éticas mais importantes na tomada de decisões de compra de vestuário” (Fowler et al., 2022, p. 3).

São, também, consumidores que se caracterizam por adquirir o vestuário apenas com base na necessidade e fazerem durar ao máximo as suas peças, destacando que o vestuário escolhido tem sempre em conta os materiais amigos do ambiente (Gomes de Oliveira et al., 2022). Os consumidores de marcas ecológicas tendem, segundo Choi & Ahn (2023), a demonstrar um compromisso mais forte com as próprias marcas.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO E OBJETIVOS

O presente projeto caracteriza-se por ser um estudo descritivo-exploratório. De acordo com Saunders et al. (2019), numa pesquisa descritiva relatam-se informações concretas acerca de fenómenos, pessoas ou situações, e num estudo exploratório pretende-se obter informações sobre o que está a ser estudado.

É possível verificar a presença destes dois estudos, tendo em conta que o plano contém uma descrição e análise situacional empresarial, bem como do contexto do mercado, concorrência e outros fatores externos, apoiados por uma pesquisa exploratória. Esta pesquisa exploratória foi realizada através da utilização de dados secundários e primários.

Como objetivos, o presente projeto procura contribuir para o desenvolvimento da marca Oslo, promovendo o conhecimento, procura e gosto dos consumidores pela marca, como também a fidelização dos atuais clientes, de forma a potenciar um crescimento contínuo da marca e a resolução dos principais desafios existentes.

3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia presente é a *case study*. “Um estudo de caso é uma investigação sobre um fenómeno, uma organização, um processo ou um acontecimento que é estudado como uma unidade de análise que é interessante por si só” (Lee & Saunders, 2019, p.1).

O horizonte temporal é *cross-sectional*, uma vez que esta pesquisa é transversal e é limitada no tempo (Saunders et al., 2019).

3.3 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

O presente projeto usa o método misto. Saunders et al. (2019) afirmam que a investigação de métodos mistos integra a utilização de técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos. Desta forma, o projeto caracteriza-se por uma abordagem mista com o uso de dados quantitativos, através do inquérito por questionário, e dados qualitativos, pela utilização de entrevista individual, de forma sequencial exploratória.

Numa primeira fase, procedeu-se à recolha dos dados qualitativos, e, por último, à recolha dos dados quantitativos, após a análise dos resultados qualitativos. Conforme Saunders et al. (2019), a investigação sequencial de métodos mistos envolve dois tipos: a investigação sequencial exploratória (qualitativa seguida de quantitativa) e sequencial explanatória (quantitativa seguida de qualitativa).

O projeto tem por base a recolha de dados primários e secundários. Os dados secundários são referentes à utilização de artigos científicos, obras literárias, *websites*, notícias, documentos organizacionais e bases de dados de fontes estatísticas para apoiar a construção da revisão de literatura e da análise interna e externa da empresa.

A recolha dos dados primários assenta, numa primeira fase, na construção de duas entrevistas semiestruturadas à *Chief Operation Officer* (COO) e à Responsável de Comunicação da marca Oslo (Anexo A e Anexo B), de forma a ter um conhecimento aprofundado sobre a marca. As entrevistas foram realizadas *online*, via plataforma *Zoom*, em março de 2023 e gravadas mediante consentimento prévio.

Numa segunda fase, foi construído o inquérito por questionário (Anexo C) sendo divulgado nas redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp, entre 27 de junho e 1 de agosto de 2023, com o objetivo de conhecer as perceções e comportamentos dos consumidores e clientes em relação ao mercado de *surfwear* e à marca Oslo, para apoiar tomadas de decisões relativas à empresa. Antes do seu lançamento, foi realizado um pré-teste a 18 inquiridos, para aferir possíveis erros ou melhorias. Neste pré-teste foram identificados alguns pontos que poderiam ser melhorados, como colocar a opção “Amigos” na questão de como o inquirido conheceu a marca Oslo e a opção “Não aufero qualquer tipo de rendimento” na questão sociodemográfica sobre o rendimento médio mensal líquido. A elaboração do inquérito por questionário foi conseguida através da utilização da plataforma *Qualtrics* e para a sua análise recorreu-se ao software *IBM SPSS*. Na elaboração do questionário foram criados diferentes filtros, de forma que os inquiridos

pu dessem responder às perguntas mais indicadas, de acordo com o seu contexto (Anexo D).

Na construção do inquérito por questionário, para avaliação da experiência de compra e satisfação com a marca, foi utilizado como referência o modelo SERVQUAL na formação das dimensões a avaliar pelos inquiridos. Este modelo “é uma escala concisa de múltiplos itens com boa fiabilidade e validade que os retalhistas podem utilizar para compreender melhor as expectativas e perceções dos consumidores e, conseqüentemente, melhorar o serviço” (Parasuraman & Zeithaml, 1988, p. 30).

3.4 AMOSTRAGEM

A população alvo do inquérito é composta por inquiridos que são ou não consumidores de marcas de *surfwear*. A amostragem é não probabilística, por conveniência. De acordo com Saunders et al. (2019), nos projetos de pesquisa uma amostra não probabilística tende a ser a mais prática, pela sua facilidade de acesso e custos baixos, e também se torna mais prevalente pela aplicação do inquérito por questionário nas redes sociais ou outras plataformas digitais. Durante a recolha de dados, o anonimato e confidencialidade das respostas foram sempre garantidos, sendo exclusivamente para fins académicos.

Foram obtidas 329 respostas no inquérito por questionário, sendo consideradas 246 respostas válidas. Foram, então, eliminadas 83 respostas, das quais 82 por não estarem totalmente completas e uma por não apresentar um valor considerado aceitável (0,5) segundo o indicador *reCAPTCHA*, que protege as respostas contra *bots* e outros programas automatizados (Developers, 2023). Adicionalmente, foram verificados possíveis erros e recodificadas diversas variáveis com o objetivo de uma análise mais correta e aprimorada.

Relativamente à caracterização sociodemográfica (Anexo E), mais de metade dos inquiridos tem idade compreendida entre os 18 e os 29 anos (57,7%) e são do género feminino (68,7%). Relativamente à situação profissional, existe uma predominância do trabalho por conta de outrem (43,9%) e a generalidade dos inquiridos vive na Área Metropolitana de Lisboa (66,7%) e tem nacionalidade portuguesa (95,9%). O rendimento médio mensal líquido está igualmente distribuído, com um ligeiro predomínio dos rendimentos entre os 501 e 999 euros (32,9%). Por fim, no que às habilitações literárias concerne, cerca de metade dos inquiridos tem como formação a Licenciatura (49,6%).

4. PLANO DE MARKETING

4.1 ANÁLISE INTERNA

4.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A marca portuguesa Oslo tem como missão a criação de coleções confortáveis que remetem para o contacto com a natureza, estimulando um modo de vida calmo e pacífico. Como visão, a Oslo tem como base a sustentabilidade, onde pretende a criação de todas as suas coleções com materiais sustentáveis, seguindo sempre um estilo simples e harmonioso. Os valores da empresa são o respeito, a honestidade e o amor ao próximo.

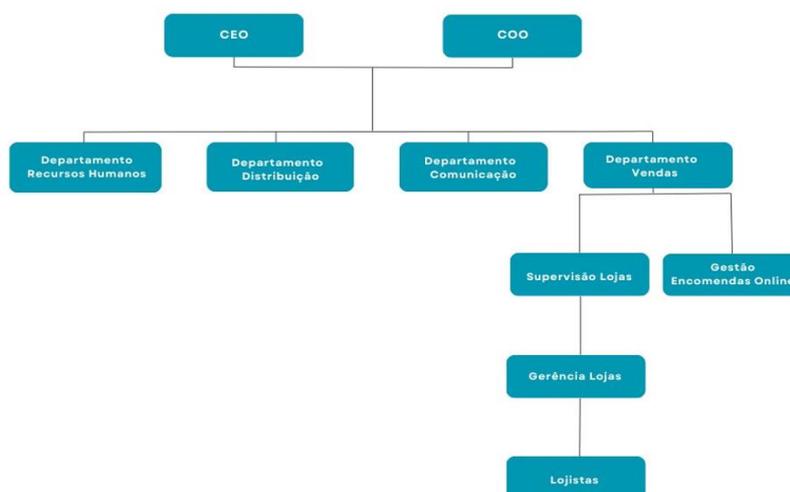
4.1.2 RECURSOS HUMANOS

É uma empresa familiar e, por isso, é constituída por uma equipa muito próxima, coesa, com uma comunicação alinhada e com espírito de entreatajuda.

No topo da hierarquia da estrutura organizacional encontra-se o CEO e COO, responsáveis pela parte da gestão da empresa. Seguem-se os departamentos de recursos humanos, de distribuição e de comunicação, todos compostos por um colaborador responsável. Por último, a empresa tem um departamento encarregue das vendas, com as seguintes funções: um supervisor das lojas e um gestor das encomendas realizadas no *website*. Abaixo do supervisor, existem os gerentes das lojas (um por cada loja) e os respetivos colaboradores (lojistas).

Em 2022, o número médio de colaboradores foi de 46 pessoas, havendo uma predominância do sexo feminino (39 mulheres) e a tempo completo (44 pessoas) (eInforma, 2023).

Figura 1 - Organograma da Empresa Oslo



Fonte: Elaboração Própria

4.1.3 RECURSOS FINANCEIROS

Com base no Relatório e Contas da Oslo de 2022, presente no Anexo I, torna-se fundamental realizar uma análise financeira do mesmo. Esta análise é feita através do rácio de liquidez geral e do resultado líquido.

Rácio de Liquidez Geral

A liquidez geral diz respeito à capacidade que a empresa tem em fazer face aos seus compromissos financeiros a curto prazo. No caso da Oslo, em ambos os anos (2021 e 2022) este valor é superior a 1, significando que a empresa está equilibrada financeiramente e é bastante capaz de solver os seus compromissos financeiros.

Resultado Líquido do Período

Verifica-se que houve um aumento no volume de vendas e prestação de serviços de um ano para o outro (60%), o que contribuiu para um aumento significativo do resultado líquido do período de 603%.

4.1.4 RECURSOS DE FORNECEDORES

A Oslo conta com uma fábrica própria para a produção. Contudo, tem o apoio de outros fornecedores em termos de matéria-prima, ou seja, dos tecidos para a produção da roupa na própria fábrica da empresa. Além disso, existem os fornecedores de outras marcas que fornecem já o produto final, onde a Oslo compra uma pequena parte da sua coleção.

As relações com os fornecedores são, maioritariamente, apenas com base na compra e venda de produto e serviço, e são relacionamentos duradouros. Com alguns fornecedores, a Oslo já tem ligação há mais de 5 anos. Por razões de confidencialidade não foram revelados os nomes dos fornecedores e a origem dos seus produtos e serviços.

4.1.5 RELAÇÕES EMPRESARIAIS

A Oslo conta com uma parceria até ao momento, denominada de *Oslo Design Challenge*. Esta parceria surge, em 2023, com a Liga para a Proteção da Natureza (LPN), uma associação nacional sem fins lucrativos que protege animais em vias de extinção em Portugal.

A parceria consistiu no desenvolvimento de uma coleção cápsula de t-shirts com o objetivo de levar a que as pessoas participassem na criação de ilustrações, em que parte

do valor de venda de cada t-shirt revertia a favor da LPN. No final, a pessoa selecionada no concurso teve as suas ilustrações estampadas na coleção.

Para a Oslo, a LPN ao comunicar este desafio deu-lhe visibilidade e reforçou o seu posicionamento de uma marca sustentável e consciente, o que se refletiu no aumento de seguidores na rede social Instagram da Oslo.

4.1.6 PRODUTO

A Oslo oferece linhas de roupa e acessórios para homem, mulher e criança. Além da própria marca, também disponibiliza, em loja física, outras marcas de *surfwear*. Alguns dos produtos da Oslo são produzidos em Portugal e com materiais sustentáveis, como, por exemplo, os biquínis, em que todos os modelos são feitos em Portugal e as lycras são recicladas.

O produto Oslo é concebido para ser confortável, descontraído e simples, portanto as coleções representam um *lifestyle easy-going e living in vacation mode*. Além disto, as coleções Oslo remetem para a sensação de contacto com a natureza, por isso o produto também é produzido a pensar no ambiente, no impacto que tem sobre o mesmo. Por último, o produto Oslo é originado para ser para todos, acessível para o consumidor e de qualidade.

Através do Anexo F, é possível constatar detalhadamente a linha de produtos da Oslo.

4.1.7 PREÇO

A marca Oslo posiciona-se, no mercado, de forma acessível para o consumidor.

Uma das práticas mais frequentes para estabelecer o preço final para o consumidor é o debate em equipa sobre a consideração de cada colaborador sobre o preço de determinado produto. Portanto, a Oslo tenta definir uma amostra de mercado para perceber se o produto tem o mesmo valor para a maioria da equipa.

A Oslo tem por base uma grande ligação com as lojas, em termos de *feedback*, para definir estratégias em relação ao preço. A marca prefere adotar esta estratégia em vez de aplicar promoções frequentemente, a não ser nas alturas apropriadas para tal, pois tenta ser fiel ao valor do produto.

Através do Anexo G, é possível observar detalhadamente os preços aplicados a cada produto da Oslo.

4.1.8 DISTRIBUIÇÃO

A estratégia de distribuição assenta a nível interno, por razões de autonomia e custos, onde existe um único responsável (colaborador da empresa) que faz a distribuição da mercadoria pelas lojas. Assim sendo, a Oslo gere a sua própria distribuição pelos seus pontos de venda, de acordo com dias e horários estipulados e tendo em conta a disponibilidade estabelecida pelos *shoppings*. O produto é, também, distribuído consoante as necessidades de cada loja.

A Oslo caracteriza-se pelo canal de distribuição direto, através das lojas físicas e da loja *online*, privilegiando o contacto direto com o cliente. Apesar de existir um *franchising*, que corresponde à loja situada no Chiado, em Lisboa, a marca encontra-se a gerir a situação de forma a terminar esta estratégia, uma vez que o foco centra-se no contacto direto com o cliente.

De referir ainda que a Oslo faz exportação dos seus produtos para qualquer canto do mundo, desde que existam os meios necessários para o produto chegar. Não existem limites geográficos, por isso qualquer consumidor pode realizar a sua encomenda através do *website*.

4.1.9 COMUNICAÇÃO

O investimento em *paid media*, ou seja, a criação de publicidade, é realizada, sobretudo, no Instagram. A marca aposta, também, na comunicação *offline*, através de ações de promoção nas lojas físicas. A comunicação nas redes sociais é realizada em português e em inglês, de forma a ser uma marca globalizada. É, também, pautada por um equilíbrio entre comunicação de produto e de valores, relacionados com a natureza, consciência social, sustentabilidade e *living in vacation mode*, um *lifestyle* associado ao produto Oslo.

A Oslo recorre, também, a parcerias com *influencers* para a divulgação da marca. Grande parte deles estão ligados ao *lifestyle* do surf, mas também a outros ramos. Portanto, a escolha dos embaixadores Oslo é feita tendo por base a sua relevância, em termos pessoais e intelectuais, na profundidade que passam nas suas experiências e que sejam autênticos para com o público (Anexo H).

Adicionalmente, a marca comunica com os clientes através da sua estratégia com o cartão de fidelização em loja física. É um cartão de cliente com pontos, onde os consumidores ao aderirem à base de dados da Oslo, recebem 10% de desconto na primeira

compra e, a partir desse momento, vão acumulando pontos para terem descontos nas próximas compras. Deste modo, a comunicação com o cliente é efetuada através de SMS ou email com novidades, descontos e *giveaways* para os clientes que estão inseridos na base de dados. Além disto, através dos embaixadores, a Oslo pratica outras técnicas de fidelização e angariação de novos clientes, pelo código que os embaixadores fornecem nas suas redes sociais para os seguidores, de forma a estes usufruírem de desconto na sua compra.

4.2 ANÁLISE EXTERNA

4.2.1 ANÁLISE MACRO: FATORES PESTE

Fatores Políticos-Legais

Segundo o artigo 1º da Constituição da República, a lei suprema do país, Portugal é “uma República soberana, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária”(Assembleia da República, 2005). Com base no artigo 2º, a República Portuguesa é “um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas (...)”(Assembleia da República, 2005).

A Constituição define, também, a estrutura do governo, composto por quatro órgãos de soberania: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais (República Portuguesa, 2017).

Portugal deparou-se este ano com uma mudança de governo. Após a demissão de António Costa, foram marcadas eleições legislativas para 10 de março e a Aliança Democrática foi a vencedora. Deste modo, o Presidente da República indigitou Luís Montenegro como o primeiro-ministro de Portugal no dia 21 de março. Assim, o novo governo apresentou-se a dia 28 de março em Belém para uma reunião com o Presidente Marcelo Rebelo de Sousa e tomou posse a 2 de abril (Euronews, 2024b).

A situação atual é pautada por um esforço de aprovação do Orçamento de Estado para 2025. O primeiro-ministro Luís Montenegro tem tentado agendar uma reunião com o Secretário-Geral do Partido Socialista para que se chegue a um acordo e o orçamento possa ser aprovado, para o bem nacional e evitar instabilidade política (Governo da República Portuguesa, 2024).

Fatores Económicos

Em 2023, a economia portuguesa teve dos maiores crescimentos na zona euro e espera-se que continue a crescer em 2024. No entanto, isso não será o suficiente para colocar o país no topo em termos de superação da pandemia de covid-19 (Santos, 2023). Ainda assim, a economia de Portugal cresceu 2,3% em 2023, valor que excedeu as previsões do Ministério das Finanças, que esperava um crescimento de 2,2%, conforme indicado no Orçamento do Estado para 2024 (Euronews, 2024a).

Segundo os economistas, este crescimento e a estratégia de gestão permitiram reduzir o peso da dívida pública face ao Produto Interno Bruto (PIB) para níveis próximos aos registados em 2010 (100,2%) e abaixo da meta estabelecida no Orçamento do Estado para 2024 (OE2024), que era de 103%. Na ótica de Maastricht, a dívida pública diminuiu 2,5 mil milhões de euros em novembro de 2023 (Lusa, 2024). E, segundo o Banco de Portugal (BdP), existiu também uma diminuição significativa no valor nominal da dívida, em 9,3 mil milhões de euros, para 263 mil milhões de euros, algo que só estava previsto para 2026 (Caetano, 2024).

Relativamente à evolução do PIB na ótica da produção, é importante avaliar o Valor Acrescentado Bruto (VAB) por principais ramos de atividade e impostos líquidos de subsídios sobre os produtos. O VAB alcançou os 182632,580 milhões de euros, em outubro de 2023, um crescimento de 6% relativamente ao período homólogo (Portugal, 2023).

Segundo os dados divulgados pelo BdP, de janeiro a outubro de 2023, as exportações portuguesas de bens e serviços cresceram 5,3% e as importações diminuíram -1,3%, resultando num excedente de cerca de 4 milhões de euros na balança comercial (AICEP, 2023).

No contexto empresarial, em 2023, foram criadas cerca de 51 mil empresas em Portugal, um novo recorde. Este número de constituição de empresas revela um crescimento de 4,7%. No caminho inverso, 13 mil empresas encerraram, representando uma redução de 9% em comparação com o ano anterior (Mar, 2024).

No que à população ativa concerne, em 2023, registou-se um aumento de 1,5% em comparação com o período anterior, enquanto a população empregada subiu para cerca de 5 milhões de pessoas, um aumento de 1,7%. Opostamente, a população

desempregada é de aproximadamente 350 mil, uma diminuição de 1,2% em relação a 2022 (Martins, 2024).

No âmbito salarial, o salário mínimo situa-se, atualmente, nos 820 euros mensais, correspondendo a um aumento de 7,9% (Martins, 2023).

Fatores Socioculturais

Segundo os dados publicados pelo INE (2023), Portugal atingiu um total de 10 467 366 habitantes em 2022, o que representa uma taxa de crescimento efetivo de 0,44% (INE, 2023c). No que ao sexo diz respeito, cerca de 48% da população é do sexo masculino e 52% do sexo feminino (INE, 2023b).

No mesmo período, a pirâmide etária da população portuguesa caracteriza-se por ter um perfil decrescente dada a preponderância da classe dos 15 aos 64 anos (63%) e superioridade da classe de mais de 65 anos (24%) comparativamente com a classe dos 0 aos 14 anos (13%). De realçar que a faixa etária mais preponderante é a dos 45 aos 49 anos, seguindo-se a faixa etária dos 50 aos 54 anos (PORDATA, 2024d).

O perfil da pirâmide etária de Portugal explica-se, maioritariamente, pela esperança média de vida, mortalidade e natalidade (Moreira, 2023). A melhoria das condições de vida, modernização da medicina e melhor acessibilidade aos cuidados de saúde (caso do SNS, criado em 1979) são exemplo de fatores que fizeram diminuir a taxa de mortalidade e aumentar a esperança média de vida (OPJ, 2018).

No âmbito da educação do país, em 2022, 100% da população tem pelo menos o primeiro ciclo de escolaridade e 88% tem o ensino secundário. Esta preeminência ainda é mais relevante quando comparada com 1974, onde apenas 5% da população tinha o ensino secundário (PORDATA, 2024a). Relativamente ao ensino superior, em 2023, há cinco vezes mais alunos no ensino superior do que existia em 1978, contando com cerca de 450 mil alunos com pelo menos a licenciatura, onde 54% são do sexo feminino e 46% do sexo masculino. Destacar ainda que 81% deste ensino é oriundo do ensino público e 19% do privado (PORDATA, 2024b).

Geograficamente, Portugal caracteriza-se por ter um clima ameno, estendido numa costa de 850 km de praias banhadas pelo oceano Atlântico. É, também, o país mais ocidental da Europa, que inclui os arquipélagos dos Açores e da Madeira. Culturalmente, a religião mais comum é a católica, existindo, também, liberdade religiosa. O português

é a língua oficial, a democracia é o regime vigente e o euro é a moeda oficial (Governo da República Portuguesa, 2023; Visit Portugal, 2013).

Fatores Tecnológicos

Segundo a *International Data Corporation* (IDC), as empresas portuguesas cada vez mais aumentam o seu investimento na tecnologia. Contudo, quando comparado com os restantes países europeus, Portugal não desenvolveu atempadamente as suas infraestruturas para as mais diversas tecnologias. O país enfrenta, então, um período de transição e já se observa um aumento nos investimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), desenvolvendo impactos positivos na eficiência operacional e no crescimento económico (QiBit, 2024).

A partir de 2024 e até 2027, a IDC prevê um crescimento de 15% em cada ano de investimento em tecnologia digital pelas empresas portuguesas. Áreas como a inteligência artificial, *cloud* e cibersegurança são as de maior destaque no investimento (Exame Informática, 2023).

A evolução tecnológica é, de facto, uma oportunidade de desenvolvimento para as Pequenas e Médias Empresas (PME), insistindo cada vez menos na customização dos *softwares* atuais (Neutel & Lira, 2023). Exemplo disso é o *e-commerce* que está a crescer rapidamente a nível global e as previsões indicam que até 2040 cerca de 95% das compras serão realizadas através do comércio *online*. As empresas portuguesas devem, por isso, aproveitar esta oportunidade para fortalecer a sua presença nos mercados internacionais (AICEP, 2024).

Fatores Ecológicos

Um retrato estatístico da situação ambiental em Portugal, elaborado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos e outros, revela uma diminuição, desde 2005, de 35% das emissões de gases com efeito de estufa (apesar de ainda acima da média da UE de 24%). Para além disso, o país ainda está muito dependente dos resíduos fósseis e que, por sua vez, levaram a um aumento das temperaturas (Lusa, 2023).

Existem ainda outras áreas críticas no que ao ambiente concerne: na gestão dos recursos hídricos, no tratamento de resíduos e na descarbonização. Relativamente aos resíduos, cada português produz 1,4 kg de lixo por dia, totalizando uma produção de 5 milhões de toneladas de resíduos urbanos, em 2021 (Dias, 2022).

Apesar destes cenários negativos, Portugal também conta com diversos pontos positivos, um deles é a crescente adoção de energias renováveis. Em 2020, 58,3% da eletricidade produzida em Portugal foi gerada a partir de fontes renováveis. O objetivo é que a proporção de energia renovável no consumo final de energia alcance “69% em 2025 e 80% em 2030” (Dias, 2022).

Além disso, segundo uma avaliação do Plano de Investimento do Pacto Ecológico Europeu, Portugal, em 2016, esteve quatro dias e meio consecutivos consumindo, nacionalmente, eletricidade produzida exclusivamente por energias renováveis. A mesma avaliação revela que Portugal constava como o terceiro país da UE com maior nível de incorporação de energias renováveis (Comissão Europeia, 2024).

4.2.2 ANÁLISE MICRO

Análise do Setor

Há cerca de 10 anos, o mercado de *surfwear* tornou-se numa das indústrias mais procuradas do mundo. Atualmente, é um mercado que cresce em número de praticantes, a nível nacional e internacional, por isso as ofertas das marcas de surf dividem-se entre material técnico e *surfwear*, sendo que o material técnico é a principal fonte de receita (Rodrigues, 2018).

Verificou-se, também, uma mudança ao nível da procura e importância das marcas de surf, visto que marcas como Rip Curl, Billabong e Quiksilver competiram durante muito tempo com marcas de menor dimensão. Contudo, têm surgido pequenas marcas com propostas de valor muito boas que servem requisitos de alguns nichos e que são a escolha de certos consumidores. Neste sentido, o empreendedorismo neste mercado é uma boa aposta, uma vez que, atualmente, não só as grandes marcas reconhecidas no mundo do surf são procuradas pelos consumidores e pelos praticantes (Rodrigues, 2018).

Além deste contexto, é importante referir o aumento significativo em Portugal como destino preferencial para a prática de surf, com um grande evento mundial a ser realizado em Portugal, as provas da *World Surf League*, e o fenómeno do “canhão” da Nazaré, despoletado por *Garrett McNamara*, um surfista norte americano, desenvolveram a relevância económica do surf em Portugal (Silva, 2019). É possível destacar certas áreas geográficas propícias ao desenvolvimento deste mercado, como a zona da Ericeira, tendo em conta que possui o estatuto de Segunda Reserva Mundial de Surf (Fernandes et al., 2017).

O surf é algo transversal nas famílias portuguesas e em todas as faixas etárias do país. Deste modo, Portugal está incluído nas principais nações de surf no mundo (Castro, 2022). Segundo estatísticas da PORDATA, em conjunto com o Instituto Português do Desporto e Juventude, em 2021, existiam em Portugal 2.655 praticantes federados no surf (PORDATA, 2023).

O perfil do surfista português, de acordo com o Observatório do Surf, é, sobretudo, do género masculino (cerca de 99% dos praticantes são homens), solteiro (cerca de 69,2%), está inserido na faixa etária dos 15 aos 34 anos (cerca de 78,6%), mais de metade tem apenas como habilitação o ensino secundário (cerca de 54,5%) e grande parte tem um rendimento mensal acima da média, entre 1500 e os 3000 euros (cerca de 57,9%) (Calheiros, 2018).

Além disto, o surfista português pretende manter a prática deste desporto, tendo em conta que, em média, os surfistas apresentam 10 anos de prática da modalidade, e a maioria pratica surf ao longo do ano (98,4%), quando as condições do mar assim o permitem. Os motivos que se prendem à prática do surf, baseiam-se, essencialmente, na saúde física e mental, ambas com a mesma importância (98,7% diz contribuir para o bem-estar físico e 98,6% para o bem-estar mental) (Calheiros, 2018).

Análise da Concorrência

Relativamente à concorrência direta, com base na entrevista com a COO, a Ericeira Surf & Skate é um deles e, após uma análise mais extensa do mercado, identificou-se a 58 Surf como outro concorrente direto. Estas duas marcas posicionam-se como concorrentes diretos da Oslo por se enquadrarem no seu conceito de multimarca e com origem portuguesa.

No que diz respeito aos concorrentes indiretos, segundo a revisão de literatura, destacam-se três grandes marcas internacionais de *surfwear*: Rip Curl, Billabong e Quiksilver. Adicionalmente, existem ainda como concorrentes indiretos todas as outras marcas de *surfwear*.

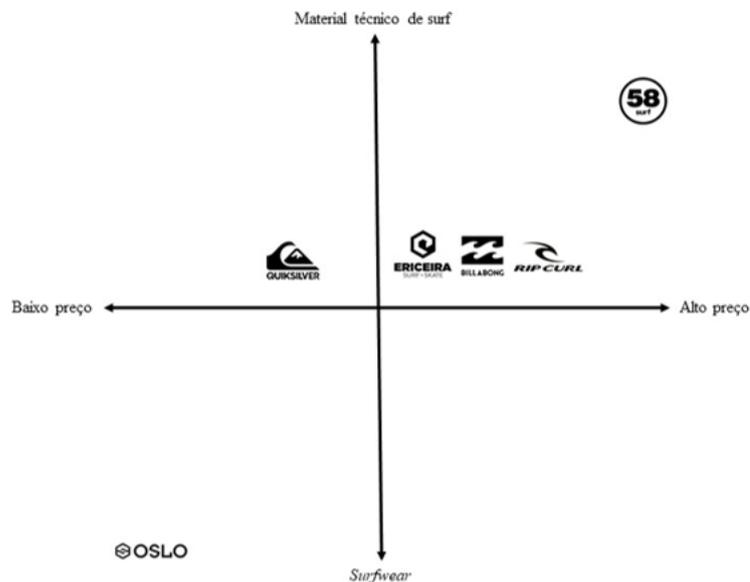
A análise concorrencial foi realizada com base no marketing-mix, através da informação disponibilizada no *website* das empresas concorrentes. Apresenta-se de forma resumida no Quadro 2.

Quadro 2 - Marketing-mix da concorrência

	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação
	Homem, Mulher, Criança: vestuário, equipamento e acessórios de <i>surf</i> , equipamento de <i>skimboarding</i> . Materiais e acessórios de <i>skate</i> . Calçado e acessórios.	3€ - 520€	<ul style="list-style-type: none"> Centros comerciais Loja <i>Outlet</i> Revendedores autorizados Loja <i>online</i> Lojas de rua 	 38m  134m  10m  1,5m 
	Homem, Mulher, Criança: vestuário, equipamento e acessórios de <i>surf</i> e <i>bodyboard</i> , material de <i>skimboarding</i> e <i>handplanes</i> . Materiais e acessórios de <i>skate</i> . Calçado e acessórios.	4€ - 1190€	<ul style="list-style-type: none"> Loja <i>online</i> Lojas de rua 	 25m  14m  224 
	Homem, Mulher, Criança: vestuário, equipamento de <i>surf</i> e mergulho, equipamento de neve. Calçado e acessórios.	5€ - 630€		 1.4M  2.1M  98m  147m  100m 
	Homem, Mulher, Criança: vestuário, equipamento e acessórios de <i>surf</i> . Acessórios.	7€ - 580€	<ul style="list-style-type: none"> Centros comerciais Loja <i>Outlet</i> Revendedores autorizados Loja <i>online</i> Lojas de rua Outros países. 	 2.5M  4.1M  220m  105m  56m 
	Homem, Mulher: vestuário, equipamento e acessórios de <i>surf</i> , equipamento de neve. Calçado e acessórios. Criança: idêntico apenas para rapaz.	15€ - 440€		 2.6M  6.3M  23m 

Fonte: Elaboração Própria

Figura 2 – Mapa de Posicionamento



Fonte: Elaboração Própria

Com base no Quadro 2 e Anexos F e G, foi possível criar o mapa de posicionamento do mercado onde a Oslo se insere. Na Figura 2 é possível verificar que a Oslo posiciona-se apenas com oferta de *surfwear*, com preços abaixo da concorrência, sendo, por isso, acessível ao público em geral. Relativamente às marcas junto ao eixo central diferem-se principalmente pelo preço praticado, uma vez que a sua oferta é

idêntica, diferindo-se da Oslo pelo facto de venderem material técnico de surf. Por fim, a 58 Surf é a marca que se caracteriza pela forte presença no mercado com material técnico de surf e de outros desportos aquáticos, para além de alguns produtos de *surfwear*, a preços superiores.

Análise do Cliente

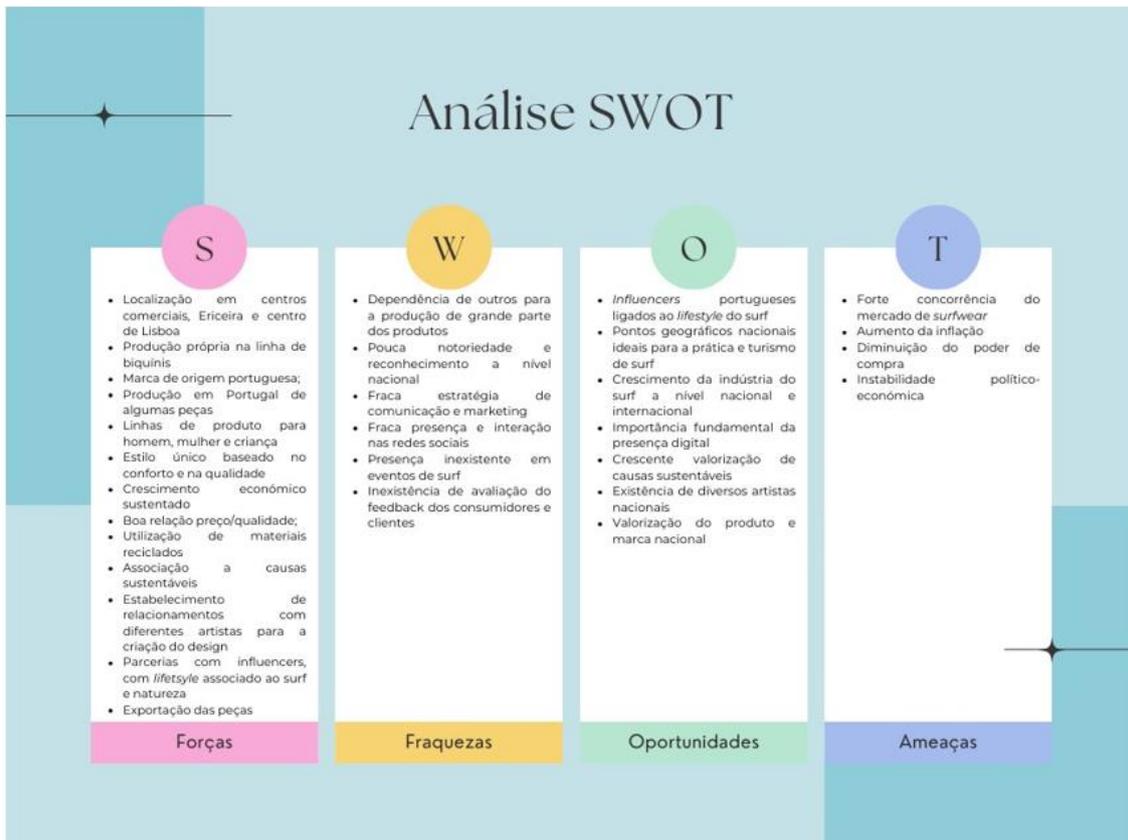
Com base na entrevista com a COO, o consumidor que atualmente procura e consome a marca Oslo vai ao encontro do público-alvo da marca. Posto isto, o cliente Oslo caracteriza-se por não ter nenhuma faixa etária definida, tendo um pensamento inovador, espírito livre, gosto pela natureza e surf, estilo de vida descontraído e gosto pelo vestuário casual.

De acordo com a análise do inquérito por questionário, nomeadamente sobre a “Fidelização por Género” (Gráfico 12), foi possível concluir que o género feminino é o cliente mais predominante da Oslo (aproximadamente 62%). Também, sobre a “Fidelização por Grupo Etário” (Gráfico 13), foi possível concluir que o grupo etário dos 18 aos 29 anos é o mais predominante entre os clientes da Oslo (aproximadamente 44%). Por fim, relativamente à “Fidelização por Rendimento Mensal Líquido” (Gráfico 14), foi possível concluir que o cliente da Oslo auferem um rendimento médio mensal líquido entre os 501€ e os 999€ (aproximadamente 46%).

4.3 ANÁLISE SWOT DINÂMICA

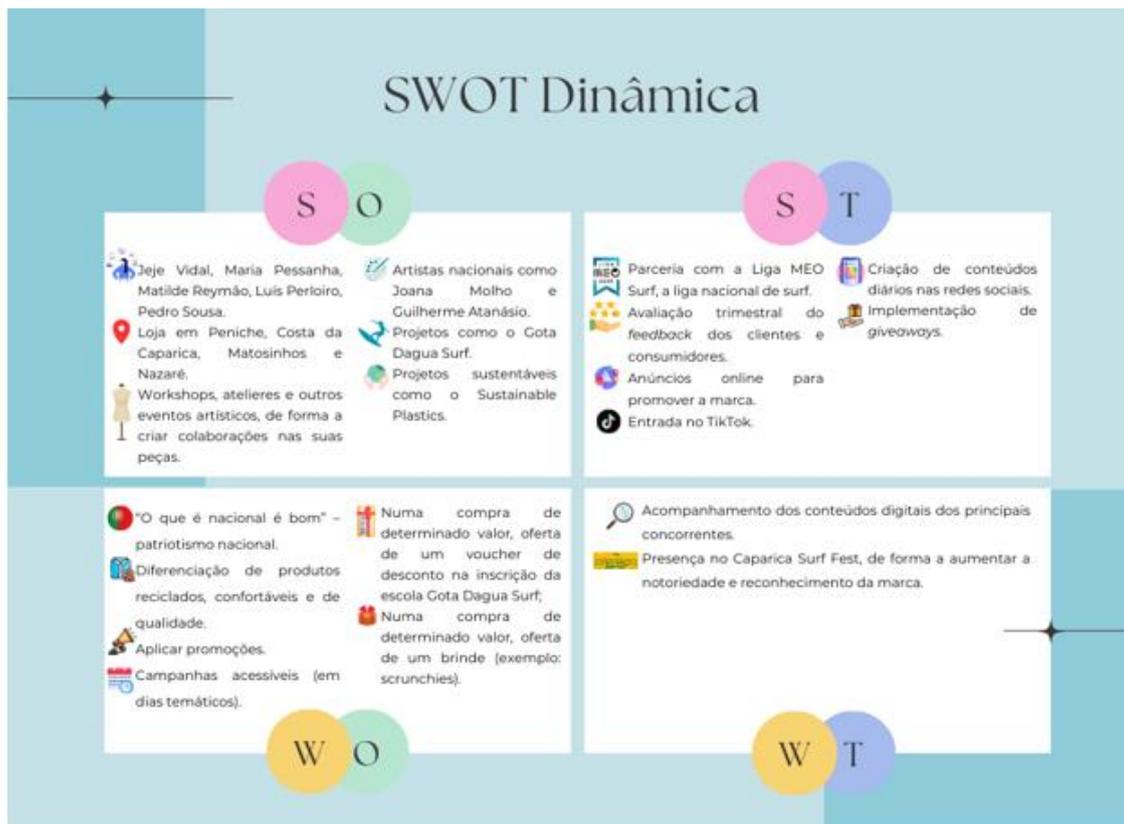
Foi elaborada a análise SWOT e a SWOT Dinâmica, onde é possível constatar o cruzamento entre as forças com as oportunidades e ameaças, bem como as fraquezas e as oportunidades e ameaças, respetivamente.

Quadro 3 – Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4 – Análise SWOT Dinâmica



Fonte: Elaboração Própria

4.4 INVESTIGAÇÃO DO MERCADO E CLIENTES

4.4.1 ANÁLISE DE PERCEÇÕES

Figura 3 - Mapa de palavras de marcas de surfwear



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que as marcas que os consumidores mais relevam reconhecimento e memória remetem para a Billabong, Quiksilver, Ericeira e Rip Curl.

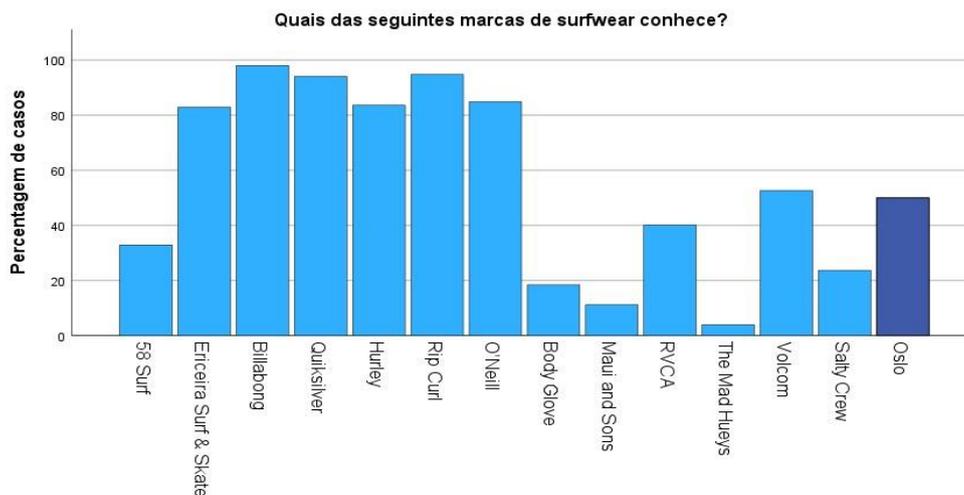
Figura 4 – Mapa de palavras associações Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que os consumidores associam a Oslo a Praia, Surf e como uma marca descontraída.

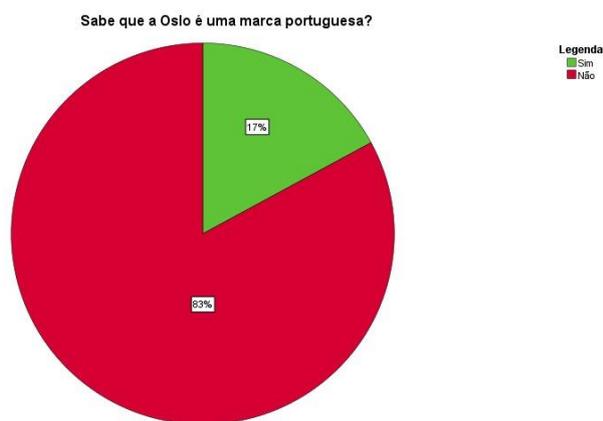
Gráfico 1 – Conhecimento de marcas de surfwear



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir a forte notoriedade das marcas Ericeira, Billabong, Quiksilver e Rip Curl, como reforço da Figura 3. Acrescenta-se, também, a O'Neill e Hurley dentro das marcas com maior notoriedade. A Oslo posiciona-se de forma intermédia, com cerca de 50% dos consumidores a afirmar que conhece a Oslo.

Gráfico 2 – Conhecimento da Oslo

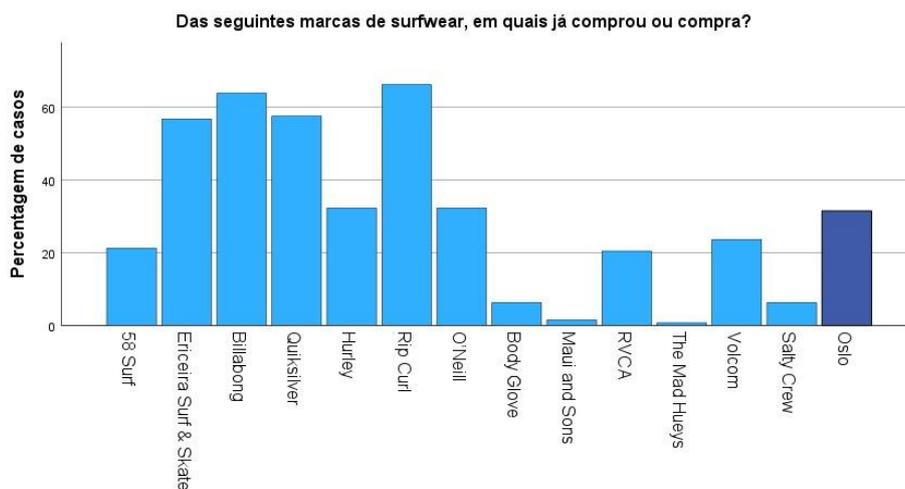


Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que a maioria dos consumidores não sabe que a Oslo é uma marca portuguesa (83% respondeu que não tinha conhecimento).

4.4.2 ANÁLISE DE PADRÕES DE COMPRA

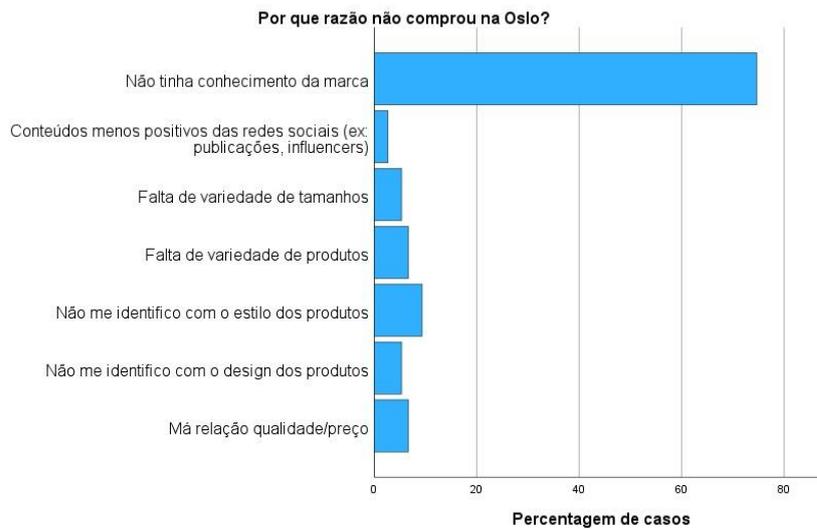
Gráfico 3 – Comportamento de compra relativamente a marcas de surfwear



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que as marcas que os consumidores mais compram são a Ericeira, Billabong, Quiksilver e Rip Curl. A Oslo posiciona-se com uma procura relativamente baixa, cerca de 30% dos consumidores afirma que já comprou ou compra na Oslo.

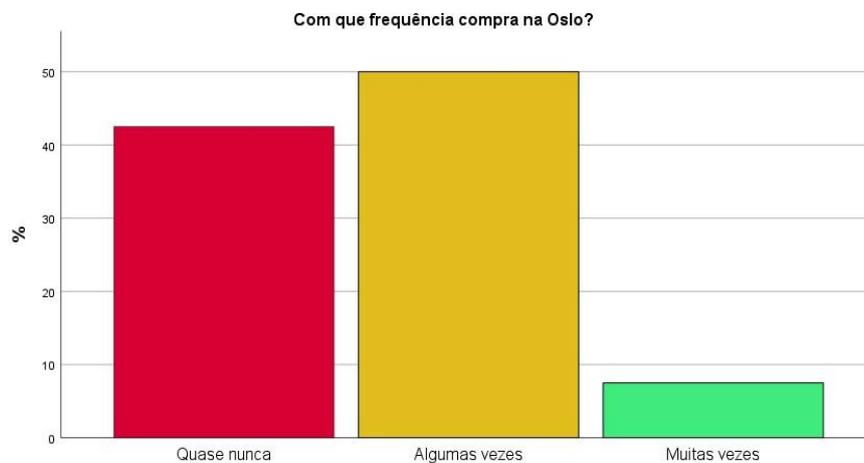
Gráfico 4 – Razões de não comprar na Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que cerca de 75% dos consumidores não compraram na Oslo pela falta de notoriedade da marca (a opção “não tinha conhecimento da marca” foi a mais selecionada).

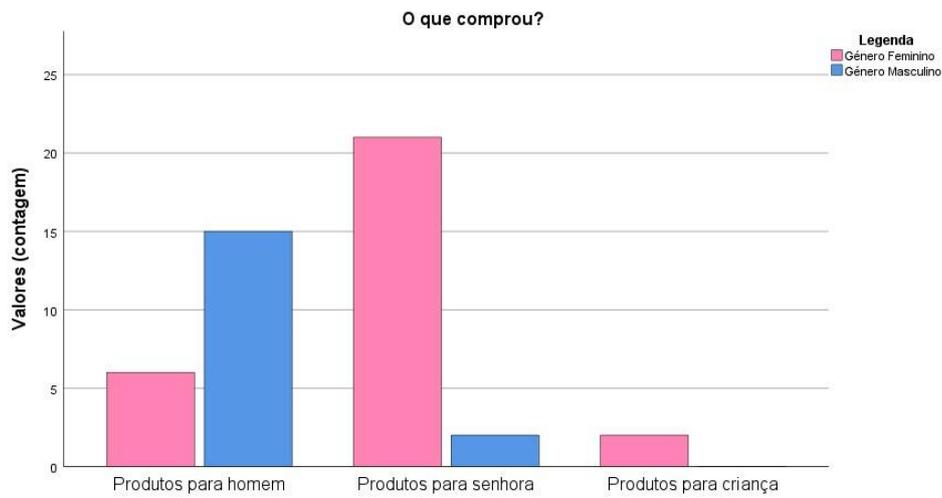
Gráfico 5 – Frequência de compra na Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que a frequência de compra na Oslo é média-baixa, tendo em conta que cerca de 42% dos consumidores afirmou que “quase nunca” compra.

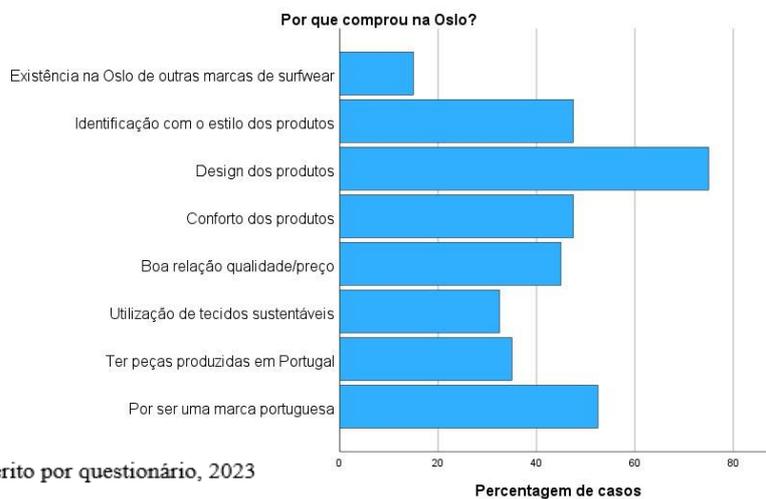
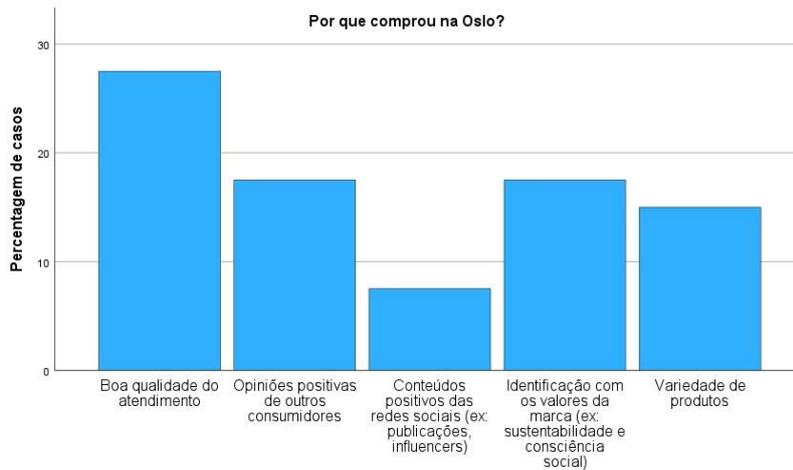
Gráfico 6 – Produtos comprados na Oslo segundo o género



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que os produtos para senhora são os mais comprados na Oslo. Verifica-se, também, que existe uma relação direta entre o produto comprado e o género.

Gráfico 7 – Razões de comprar na Oslo

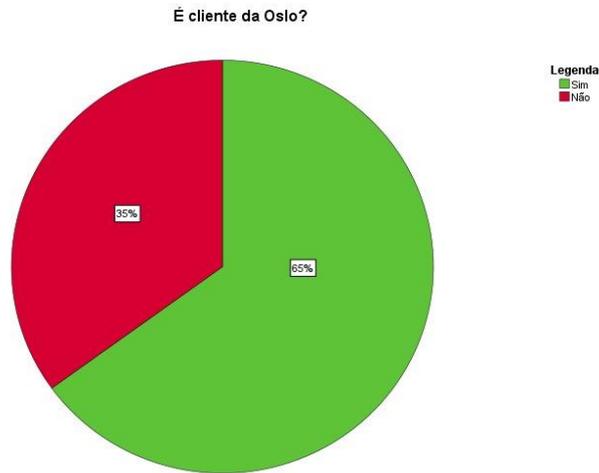


Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que as principais razões dos consumidores para comprarem na Oslo foi o gosto pelo *design* dos produtos (cerca de 75%) e por ser uma marca portuguesa (cerca de 55%).

4.4.3 ANÁLISE DE FIDELIZAÇÃO

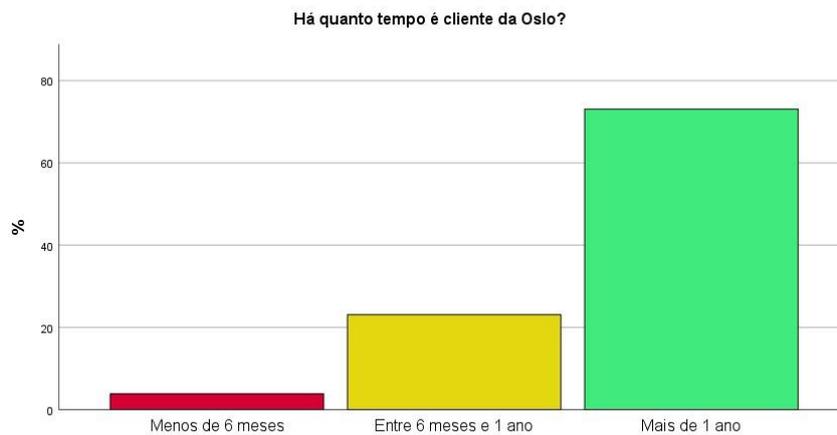
Gráfico 8 – Fidelização à Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que 65% dos consumidores que já compraram na Oslo tornaram-se clientes.

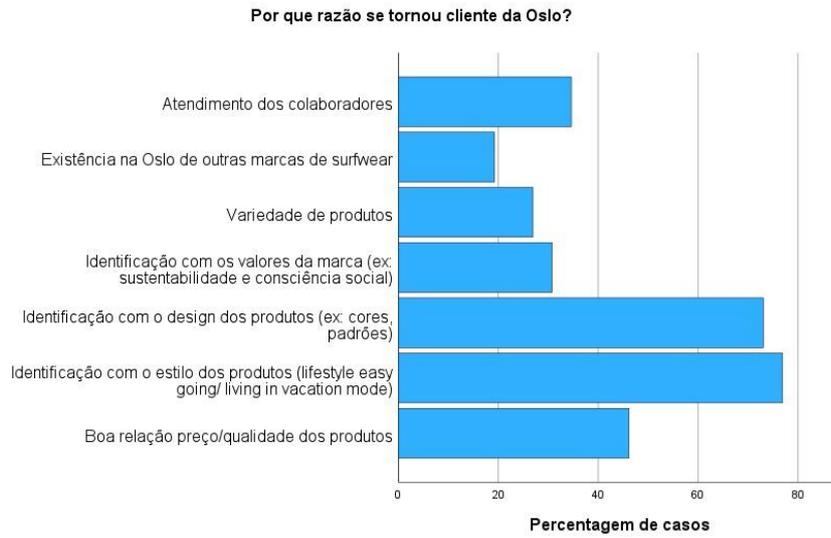
Gráfico 9 – Tempo de fidelização na Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que a maioria dos consumidores já são fidelizados há mais de 1 ano (cerca de 75%).

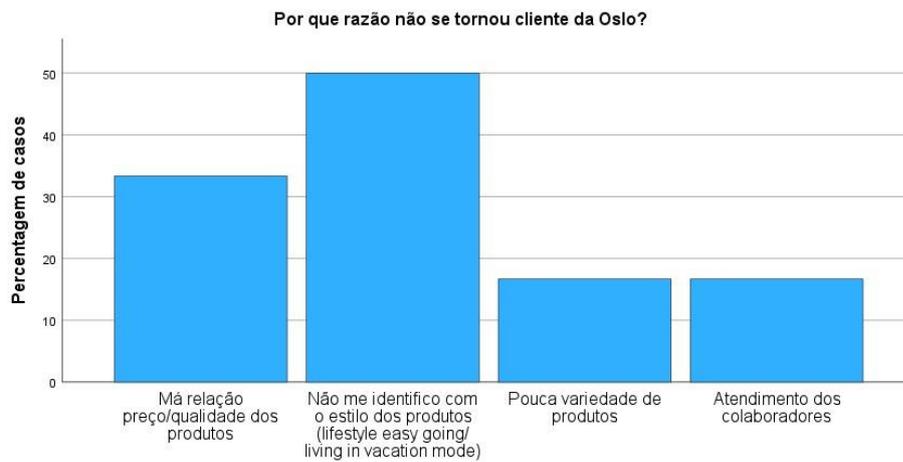
Gráfico 21 – Razões de fidelização à Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que a identificação com o *design* e estilo dos produtos foram os principais motivos de fidelização com a Oslo (cerca de 75% e 78%, respetivamente).

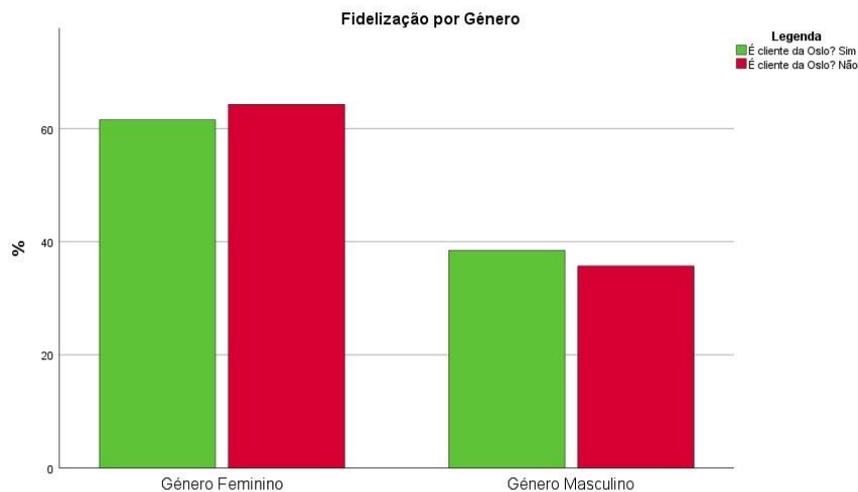
Gráfico 22 – Razões de não fidelização à Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que a não identificação com o estilo da marca foi a principal razão da não fidelização com a Oslo (50%).

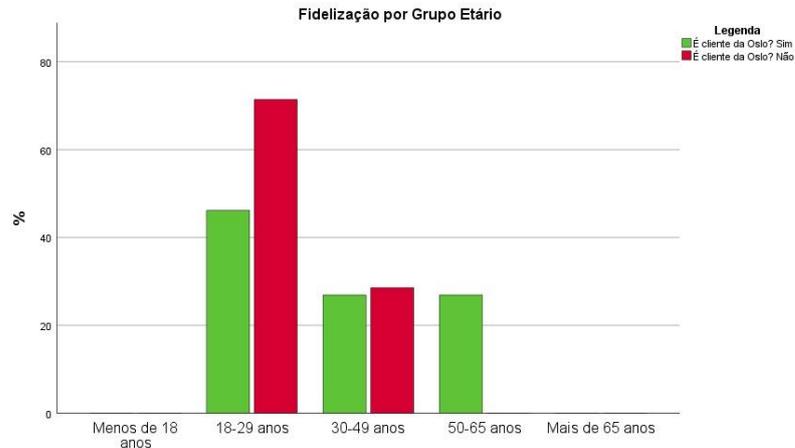
Gráfico 23 – Fidelização segundo o género



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que o género feminino é o cliente mais predominante da Oslo (aproximadamente 62%).

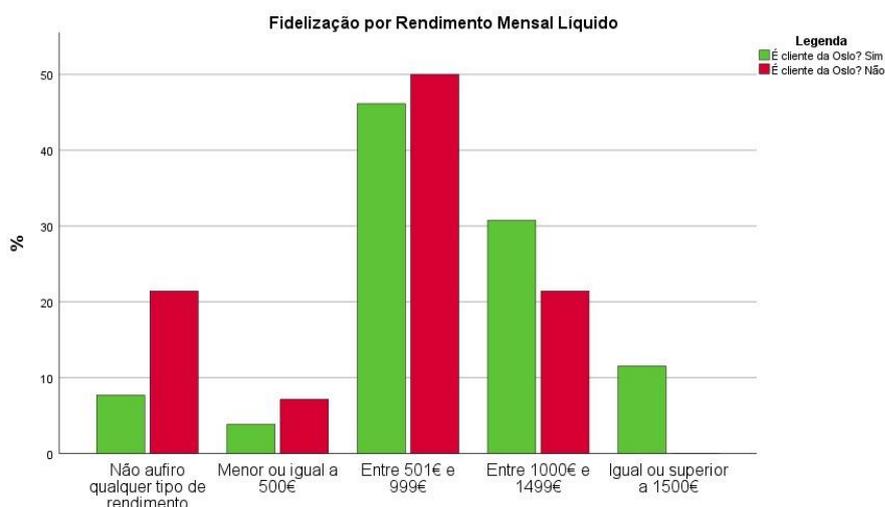
Gráfico 24 – Fidelização segundo a faixa etária



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que o grupo etário dos 18 aos 29 anos é o mais predominante entre os clientes da Oslo (aproximadamente 44%).

Gráfico 25 – Fidelização segundo o rendimento



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que o cliente da Oslo aufer um rendimento médio mensal líquido entre os 501€ e os 999€ (aproximadamente 46%).

4.4.4 ANÁLISE DE SATISFAÇÃO

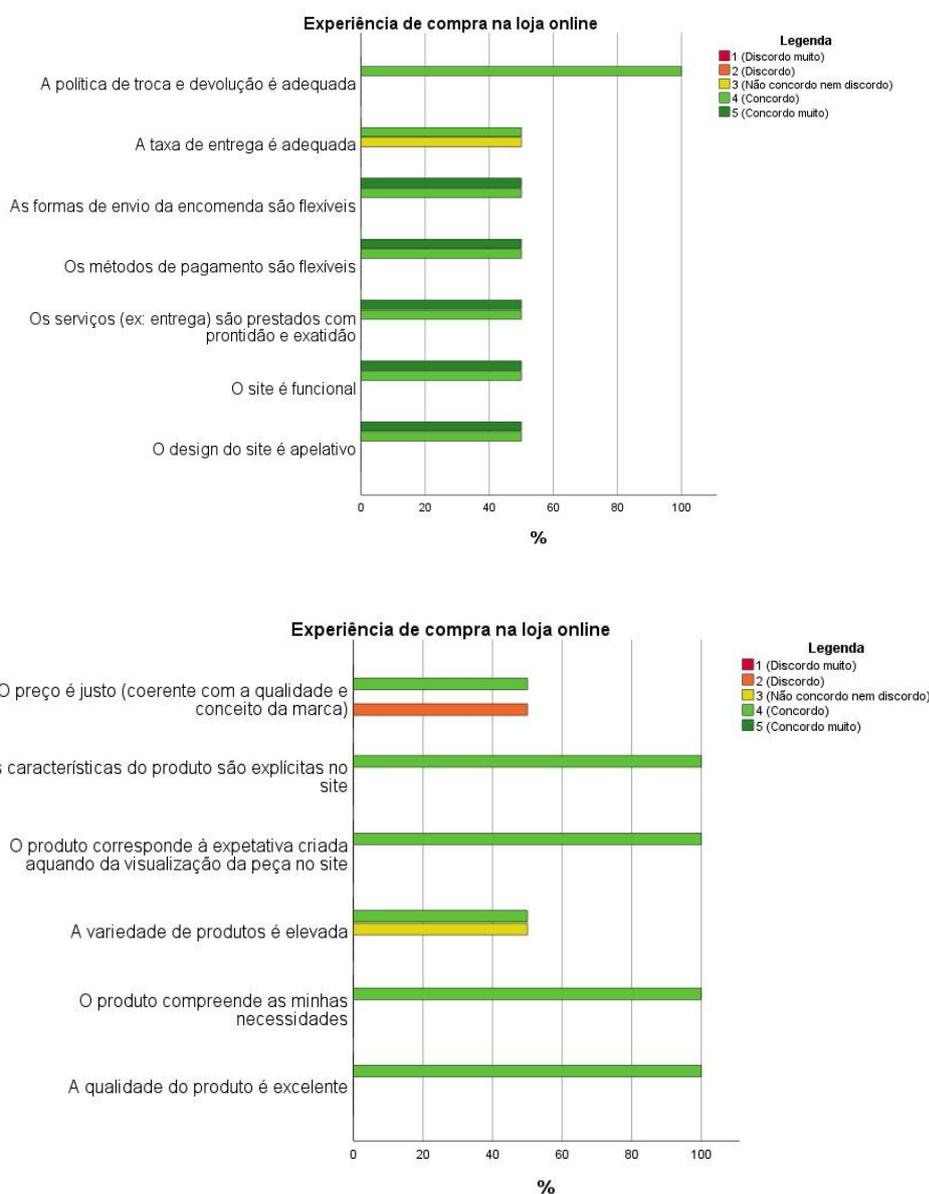
Gráfico 26 – Avaliação de compra na loja física



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que, no geral, os consumidores e clientes da Oslo estão satisfeitos. A variável “a variedade de produtos é elevada” é aquela que revelou ter um maior grau de concordância (“Concordo”), em termos percentuais (cerca de 58%).

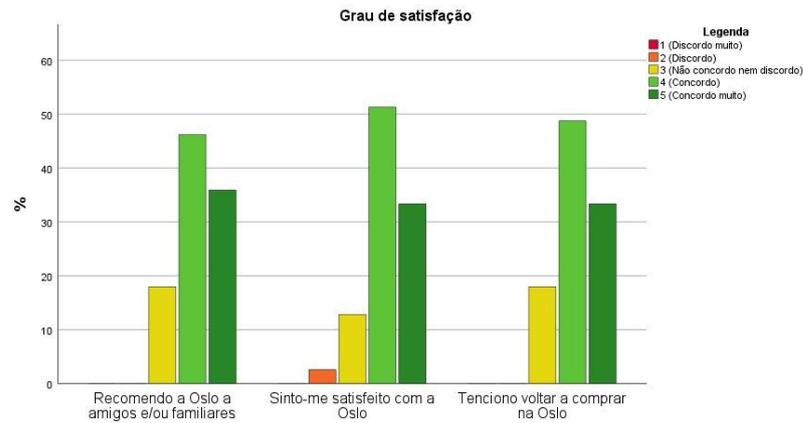
Gráfico 27 – Avaliação de compra na loja online



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que, no geral, os consumidores e clientes da Oslo estão satisfeitos. A variável “O preço é justo” é aquela que revelou ter um maior grau de discordância, em termos percentuais (cerca de 50%).

Gráfico 28 – Grau de satisfação com a Oslo

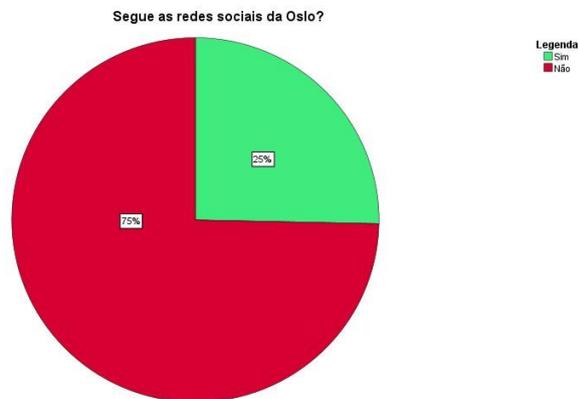


Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que, no geral, os consumidores e clientes da Oslo estão satisfeitos. Cerca de 45% dos inquiridos concorda que recomenda a Oslo, 51% está satisfeito e 49% tenciona voltar a comprar na marca.

4.4.5 ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS

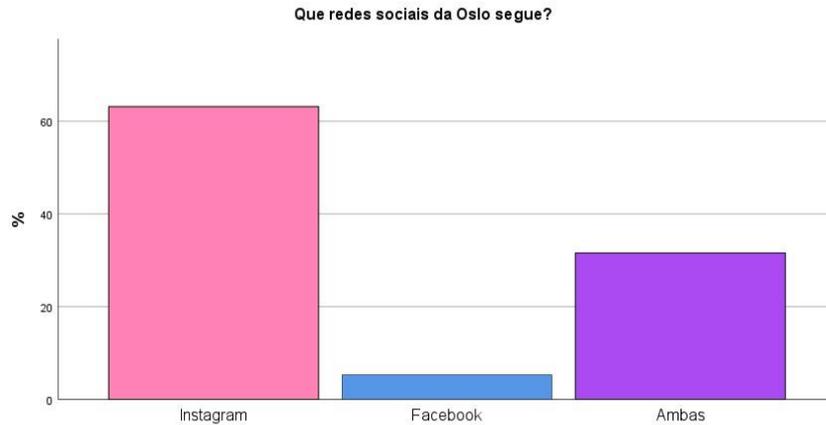
Gráfico 29 – Acompanhamento das redes sociais da Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que apenas um quarto dos clientes e consumidores segue as redes sociais da Oslo.

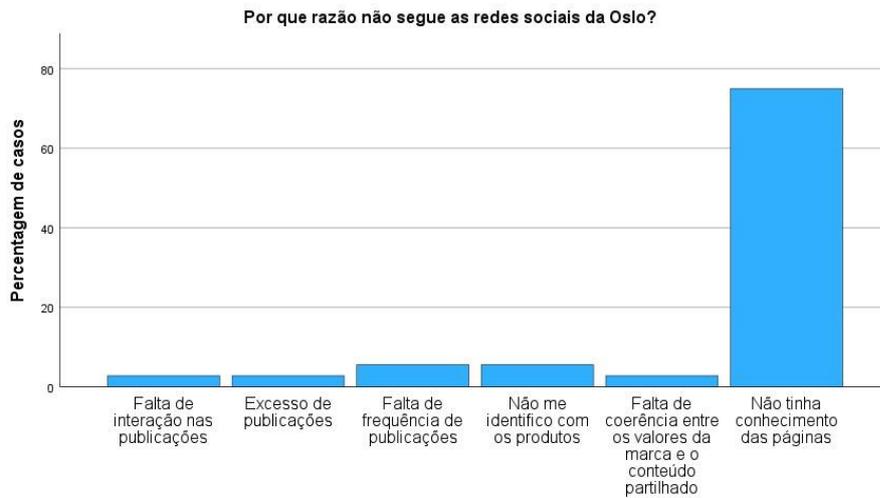
Gráfico 19 – Relevância das redes sociais da Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

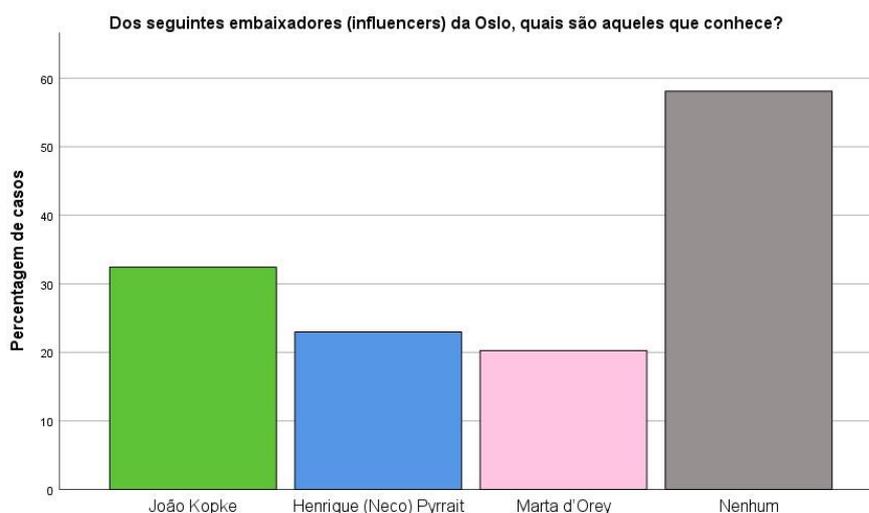
Foi possível concluir que o Instagram é a plataforma mais seguida (cerca de 62%).

Gráfico 30 – Razões do não acompanhamento das redes sociais da Oslo



Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que o principal motivo é a falta de conhecimento da existência das páginas (aproximadamente 77%).

Gráfico 21 – Conhecimento dos *influencers* da Oslo

Fonte: Inquérito por questionário, 2023

Foi possível concluir que muitos dos inquiridos não conhece nenhum dos *influencers* da Oslo (aproximadamente 58%).

4.5 SEGMENTAÇÃO, *TARGETING* E POSICIONAMENTO

Estamos então perante a fase de definir a segmentação, *targeting* e posicionamento (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018).

Quadro 4 – Análise STP

Segmentação	
Geográfica	Consumidores residentes em Portugal Continental e Ilhas, com maior destaque nas regiões litorais.
Demográfica	Consumidores de ambos os géneros, que auferem um rendimento médio mensal líquido entre os 501€ e os 1499€.
Psicográfica	Consumidores com um <i>lifestyle easy-going e living in vacation mode</i> . Além disso, são adeptos e praticantes de desportos náuticos (sobretudo de surf), bem como apreciadores do contacto com a natureza e o gosto pela simplicidade.
Comportamental	Consumidores que procuram produtos de <i>surfwear</i> , baseados na qualidade, sustentabilidade e conforto a um preço médio-baixo.
Targeting	
Consumidores de <i>surfwear</i> entre os 18 e os 39 anos, de ambos os géneros e de classe média e média-baixa. São residentes nas regiões litorais de Portugal. Gostam de usar peças casuais e gostam de viver de forma descontraída e simples, onde a sustentabilidade, espírito livre e qualidade são valores fundamentais. Apreciam, igualmente um estilo de vida moderno e dinâmico, onde o convívio e as interações sociais são importantes.	
Posicionamento	
A Oslo posiciona-se como uma marca portuguesa, baseada na natureza, no mar, na aventura e na família. Quer, assim, que as suas peças sejam distinguidas por um <i>lifestyle</i> único, alicerçado pelo conforto, sustentabilidade, qualidade e acessível para todos.	

Fonte: Elaboração Própria

4.6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE MARKETING

Os principais objetivos do Plano de Marketing para a marca Oslo, no ano de 2025, estão definidos de seguida.

4.6.1 OBJETIVOS QUALITATIVOS

- ⊗ OSLO Aumentar a notoriedade;
- ⊗ OSLO Aumentar a lealdade à marca;
- ⊗ OSLO Melhorar a linha de Mulher;
- ⊗ OSLO Melhorar a presença no Instagram;
- ⊗ OSLO Criar conta no TikTok;
- ⊗ OSLO Expandir o contributo da marca para a sustentabilidade;
- ⊗ OSLO Apostar na presença em workshops, ateliers e outros eventos artísticos, de forma a criar colaborações nas suas peças;
- ⊗ OSLO Apostar na presença em eventos de surf e outros desportos náuticos.

4.6.2 OBJETIVOS QUANTITATIVOS

- ⊗ OSLO Aumentar o volume de vendas em 20%;
- ⊗ OSLO Aumentar a fidelização em 10%;
- ⊗ OSLO Aumentar o número de seguidores no Instagram até, pelo menos, 20 mil seguidores;
- ⊗ OSLO Aumentar o número de interações no Instagram em 50%;
- ⊗ OSLO Criar uma loja na Costa da Caparica.

4.7 TÁTICAS DE MARKETING-MIX

De forma a atingir os objetivos definidos, foram definidas as seguintes táticas de Marketing-Mix.

Quadro 5 – Táticas de Marketing-Mix

Áreas de Atuação	Táticas de Marketing-Mix (TM)	
Produto	⊗ Desenvolvimento de um estudo de mercado, com foco na linha de Mulher, de forma a identificar as suas necessidades, publicado nas redes sociais e através de um QR <i>code</i> presente nas lojas;	A1
	⊗ Implementar, em compras de determinado valor, na loja física, a oferta de um brinde (exemplo: <i>scrunchies</i>);	A2
	⊗ Oferta de um voucher, em compras de determinado valor, na loja física, para usufruir na inscrição da escola Gota Dagua Surf;	A3
	⊗ Simulação do cheiro a praia e maresia nas lojas físicas;	A4
	⊗ Abrangência da utilização de materiais reciclados noutras linhas de produtos;	A5
	⊗ Desenvolvimento de peças temáticas e distintas, através de parcerias com artistas nacionais como a Joana Molho e o Guilherme Atanásio;	A6
	⊗ Implementação do <i>cross-selling</i> e <i>upselling</i> na venda <i>online</i> , através de melhorias no <i>website</i> .	A7
Preço	⊗ Aplicação de campanhas acessíveis em dias temáticos (por exemplo: Dia do Pai, Mãe ou Criança; Dia Mundial do Surf, entre outros);	B1
	⊗ Aplicação de código de desconto através de parcerias com <i>influencers</i> ;	B2
	⊗ Em compras <i>online</i> , criação de uma caderneta de “ondas”, onde ao fim de 5 compras de determinado valor, existirá uma oferta de um acessório sazonal.	B3
Promoção	⊗ Presença na liga nacional de surf, a Liga MEO Surf;	C1
	⊗ Presença no Caparica Surf Fest;	C2
	⊗ Parcerias com <i>influencers</i> com um <i>lifestyle</i> ligado ao conceito da Oslo, tais como: Jêjê Vidal, Maria Pessanha, Matilde Reymão, Luis Perloiro e o ator Pedro Sousa;	C3
	⊗ Criação de conta no TikTok;	C4
	⊗ Aposta contínua em conteúdos mais interativos, como os <i>reels</i> , no Instagram;	C5
	⊗ Implementação de um plano diário de conteúdos digitais, no Instagram, tais como publicação de “histórias” e publicações;	C6
	⊗ Aposta no Google <i>Ads</i> , como complemento à publicidade no Instagram;	C7
	⊗ Investimento contínuo de <i>giveaways</i> no Instagram;	C8
	⊗ Aposta em publicidade <i>outdoor</i> ;	C9
	⊗ Colaboração com o projeto <i>SUSTAINABLE PLASTICS</i> (PIEP), com o objetivo de promover a economia circular.	C10
Distribuição	⊗ Criação de uma loja física na Costa da Caparica, localizada perto da praia, com elevada movimentação e ligada ao surf;	D1
	⊗ Renovação do <i>website</i> de forma a ser mais apelativo;	D2
	⊗ Alargar o número de distribuidores internos.	D3

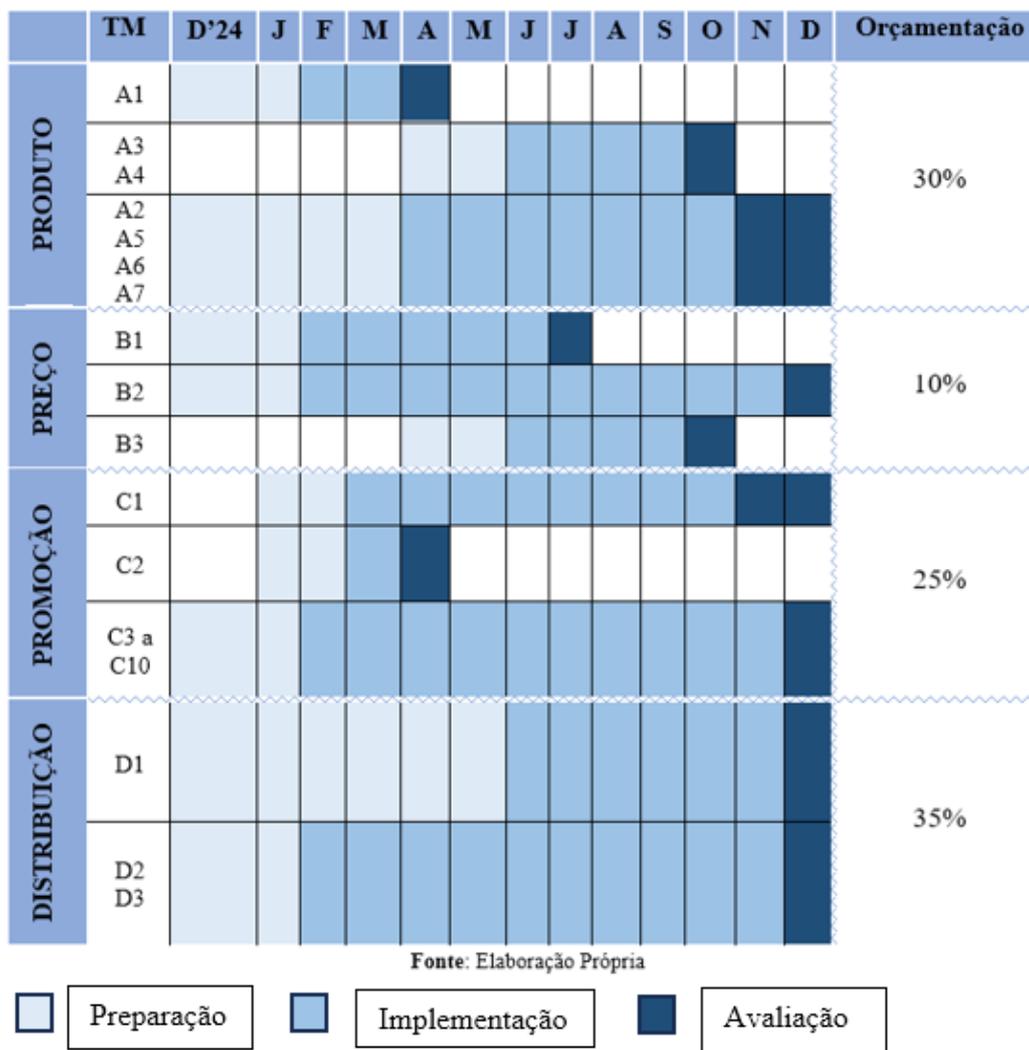
Fonte: Elaboração Própria

4.8 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E AVALIAÇÃO

4.8.1 CALENDARIZAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO

A tabela seguinte representa a proposta de calendarização anual das táticas propostas anteriormente. A aplicação da mesma só se tornará eficaz se cada tática seguir três momentos: preparação, implementação e avaliação (representados em legenda).

Figura 5 – Calendarização e Orçamentação



4.8.2 CONTROLO E AVALIAÇÃO

A última etapa baseia-se no controlo e avaliação das táticas aplicadas, com o objetivo de aferir o sucesso e fracasso das mesmas.

No que às táticas do produto concerne, será necessário monitorizar o estudo de mercado, identificando as principais necessidades, com foco no género feminino. Nas

restantes ações, deverá ser avaliado o número de vendas, gestão de *stock* e grau de satisfação dos clientes em cada uma das táticas aplicadas, verificando, por exemplo, o número de inscritos na escola Gota Dagua Surf, bem como a combinação de compras *online* no *website* da Oslo.

Relativamente às táticas do preço, a avaliação das mesmas é semelhante às anteriores, onde se deverá mensurar o número de vendas e grau de satisfação dos clientes sobre as campanhas aplicadas.

Nas táticas da promoção, será mensurado o número de interações nas redes sociais, tais como o número de gostos, comentários, partilhas, e número de seguidores, verificando se existiu um crescimento, principalmente, na rede social Instagram. Consequentemente, deverá ser avaliada a notoriedade da marca.

Ao nível das táticas de distribuição, a nível interno, deverá ser avaliado o *feedback* dos distribuidores internos, de forma a melhorar a gestão de *stocks* e distribuição dos produtos. Na criação da nova loja e melhorias do *website*, será feita uma avaliação da procura e número de visitantes na loja e *website*.

5. CONCLUSÕES

O presente projeto tem como objetivo elaborar um Plano de Marketing para a marca portuguesa Oslo, para o ano de 2025, de forma a promover um crescimento contínuo da marca e a ultrapassar os seus desafios.

O mercado em que a Oslo está inserida corresponde ao mercado de *surfwear*, com uma audiência mais específica, mas que representa grandes oportunidades para a marca, tendo em conta o crescimento significativo deste mercado ao longo dos anos. O crescimento da Oslo é favorável, sendo uma marca portuguesa e localizada em diferentes pontos do país, tem a oportunidade de crescer relativamente à procura e notoriedade. Também, Portugal tem as condições perfeitas para a prática de surf e é propício à inspiração de um *lifestyle easy-going* e *living in vacation mode*, pelas suas paisagens, natureza, locais pacíficos e idílicos, e o bom tempo, algo que representa o conceito da Oslo e que os simpatizantes deste estilo de vida aspiram em sentir e viver quando procuram marcas de *surfwear*.

Atualmente, a Oslo enfrenta três principais desafios: baixa notoriedade, desenvolvimento de coleções para o género feminino e falta de visibilidade nas redes

sociais. Desta forma, torna-se importante investir, nomeadamente, em ações relativas à promoção e produto, para que mais consumidores conheçam o conceito da Oslo e a considerem como uma das suas primeiras escolhas no que diz respeito ao vestuário. Nas diferentes táticas de comunicação e produto, os consumidores deverão sentir-se atraídos pela marca para que, sobretudo, o público feminino se reveja nela como tendo boas opções. Para tal, é preciso que a Oslo realize em primeiro um trabalho de investigação de modo a entender desejos, necessidades e perceções.

É importante a Oslo seguir pela sua singularidade e pelo seu mercado diferenciado, adotando estratégias e táticas que vão ao encontro do seu conceito e representação, mas que ao mesmo tempo ajudem a alcançar públicos novos e que mantenham os atuais clientes, para que a Oslo seja considerada como dinâmica e atrativa.

5.1 LIMITAÇÕES

Identificam-se como principais limitações: a dificuldade em encontrar literatura e estudos de mercado sobre o surf e o mercado de *surfwear*, nomeadamente acerca de Portugal; e acesso a mais informação por parte da empresa, uma vez que não foi possível realizar a entrevista ao *CEO* e não foi possível obter o Relatório e Contas original da Oslo (a informação financeira descrita sobre a marca foi obtida através da empresa eInforma PT, que disponibiliza relatórios comerciais).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP. (2023, December 21). *Exportações crescem 5,3% até outubro*. <https://www.portugalexporta.pt/noticias/exportacoes-crescem-5-3-ate-outubro-2023>
- AICEP. (2024). *E-COMMERCE*. <https://www.portugalexporta.pt/tudo-sobre-exportar-ecommerce>
- Apparel, O. (2023). *Oslo*. <https://www.osloshop.pt/>
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Association, S. I. M. (2023). *#SURFONOMICS: We know surfing. We know the numbers*. <https://surfindustry.org/pages/surfonomics>
- Baraldi, E., Guercini, S., Lindahl, M., & Perna, A. (Eds.). (2020). *Passion and Entrepreneurship*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47933-6>
- Bosquetti, M., Fiates, G., & Ponting, J. (2017). Strategic Management at Mormaii - the Brazilian Surf Industry Leader. *Brazilian Business Review, especial(1)*, 110–129. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.6>
- Caetano, M. (2024, February 1). *Peso da dívida pública caiu para 98,7% em 2023*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/peso-da-divida-publica-caiu-para-987-em-2023>
- Calheiros, S. (2018, November 12). *Quem faz Surf em Portugal?* <https://visao.pt/atualidade/sociedade/2018-11-12-quem-faz-surf-em-portugal/>
- Castagna, A. C., Duarte, M., & Pinto, D. C. (2022). Slow fashion or self-signaling? Sustainability in the fashion industry. *Sustainable Production and Consumption, 31*, 582–590. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.024>
- Castro, C. (2022, May 27). *Surf já deverá contribuir com 500 milhões para a economia portuguesa*. <https://www.jn.pt/especiais/jn-north-festival/surf-ja-devera-contribuir-com-500-milhoes-para-a-economia-portuguesa-14895293.html/>
- Chakraborty, T., Chauhan, S. S., & Huang, X. (2022). Quality competition between national and store brands. *International Journal of Production Research, 60(9)*, 2703–2732. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1901154>
- Choi, T. R., & Ahn, J. (2023). Roles of Brand Benefits and Relationship Commitment in Consumers' Social Media Behavior around Sustainable Fashion. *Behavioral Sciences, 13(5)*, 386. <https://doi.org/10.3390/bs13050386>
- Comissão Europeia. (2024). *A luta contra a emergência climática é uma das nossas principais prioridades*. https://portugal.representation.ec.europa.eu/estrategia-e-prioridades/principais-politicas-da-ue-para-portugal/o-pacto-ecologico-e-transicao-energetica-em-portugal_pt
- Czinkota, M. R., Kotabe, M., Vrontis, D., & Shams, S. M. R. (2021). *Marketing Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4>

- D'Andrea, F. A. M. C., Rigon, F., Almeida, A. C. L. de, Filomena, B. da S., & Slongo, L. A. (2019). Co-creation: a B2C and B2B comparative analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(6), 674–688. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2018-0306>
- Daukantienė, V. (2023). Analysis of the sustainability aspects of fashion: A literature review. *Textile Research Journal*, 93(3–4), 991–1002. <https://doi.org/10.1177/00405175221124971>
- Developers, G. for. (2023, September 14). *Guia do desenvolvedor*. <https://developers.google.com/recaptcha/intro?hl=pt-br>
- Dias, S. S. (2022, February 9). *Portugal, um país cada vez mais seco e que produz muito lixo*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiental/detalhe/20220209-0950-portugal-um-pais-cada-vez-mais-seco-e-que-produz-muito-lixo>
- eInforma. (2023). *Relatório Balanço e Demonstração de Resultados*. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/509717900.pdf>
- Euronews. (2024a, January 30). *Economia portuguesa cresce 2,3% em 2023 e escapa a recessão no 4.º trimestre*. <https://pt.euronews.com/2024/01/30/economia-portuguesa-cresce-23-em-2023-e-escapa-a-recessao-no-4-trimestre>
- Euronews. (2024b, March 21). *Montenegro indigitado primeiro-ministro. Novo governo apresenta-se a 28 e toma posse a 2 de abril*. <https://pt.euronews.com/2024/03/21/montenegro-foi-indigitado-primeiro-ministro-governo-apresentado-no-dia-28-e-posse-a-2-de-a>
- Exame Informática. (2023, September 29). *5,3 mil milhões de euros para TI em Portugal em 2023*. <https://visao.pt/exameinformatica/noticias-ei/mercados/2023-09-29-53-mil-milhoes-de-euros-para-ti-em-portugal-em-2023/>
- Fernandes, F., Ribeiro, R. B., & Ferreira, A. C. (2017). A Comunicação de Portugal como destino de Surf: análise exploratória. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, 703–712. <https://www.researchgate.net/publication/322959288>
- Fowler, J. G., Reisenwitz, T., & Chu, R. (2022). Fashion and Sustainability: Consumption and Shared Responsibility. *Atlantic Marketing Journal*, 11(2), 1–20. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol11/iss2/4>
- Gomes de Oliveira, L., Miranda, F. G., & de Paula Dias, M. A. (2022). Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive? *Cleaner Engineering and Technology*, 6, 100413. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100413>
- Governo da República Portuguesa. (2023). *Dados sobre Portugal*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/portugal/sobre-portugal>
- Governo da República Portuguesa. (2024, September 22). *Comunicado - Orçamento do Estado para 2025*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/noticia?i=comunicado-orcamento-do-estado-para-2025>
- Guedes, B., Paillard-Bardey, A. C., & Schat, A. (2020). Improving sustainable fashion marketing and advertising: A reflection on framing message and target audience.

- International Journal of Market Research*, 62(2), 124–126.
<https://doi.org/10.1177/1470785318801152>
- Gupta, S., Gwozdz, W., & Gentry, J. (2019). The Role of Style Versus Fashion Orientation on Sustainable Apparel Consumption. *Journal of Macromarketing*, 39(2), 188–207. <https://doi.org/10.1177/0276146719835283>
- Heinze, L. (2020). Fashion with heart: Sustainable fashion entrepreneurs, emotional labour and implications for a sustainable fashion system. *Sustainable Development*, 28(6), 1554–1563. <https://doi.org/10.1002/sd.2104>
- Hemantha, Y. (2021). Fashion Industry and Sustainability: A Circular Economy Approach. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 18, 33–51. <https://www.proquest.com/openview/6bcd7464332c4bf064e4c49e72979aec/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030007>
- Ibraimova, L., Koyanbekova, S., Ryskulbek, D., Moldagali, B., & Serikova, S. (2023). Exploring National Brands in the Field of Education: The Case of Kazakhstan. *Journal of Social Studies Education Research*, 14(2), 97–117. <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/4902/614>
- INE. (2023a, June 15). *População residente em Portugal: total e por sexo*. INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0
- INE. (2023b, June 15). *População residente (Série longa, início 1991 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Idade; Anual*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0
- INE. (2023c, June 15). *Taxa de crescimento efetivo (%) por Sexo; Anual*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001281&contexto=bd&selTab=tab2
- Jastram, S. M., & Schneider, A.-M. (Eds.). (2018). *Sustainable Fashion*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74367-7>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited .
- Kreutzer, R. T. (2019). *Toolbox for Marketing and Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13823-3>
- Kurt, D., & Gino, F. (2023). Income inequality and consumer preference for private labels versus national brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(2), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00890-7>
- Lee, B., & Saunders, M. (2019). Case Study Research in Business and Management. In *SAGE Research Methods Foundations*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526421036787777>
- Liu, R. L., Sprott, D. E., Spangenberg, E. R., Czellar, S., & Voss, K. E. (2018). Consumer preference for national vs. private brands: The influence of brand engagement and self-concept threat. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.010>

- López-López, D., & Giusti, G. (2020). Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2), 175–186. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2020.1748377>
- Lusa. (2023, June 5). *Portugal é dos países da UE que mais diminuiu as emissões mas falhou nos resíduos*. <https://sicnoticias.pt/pais/2023-06-05-Portugal-e-dos-paises-da-UE-que-mais-diminuiu-as-emissoes-mas-falhou-nos-residuos-536f8de2>
- Lusa. (2024, January 31). *Bons resultados do crescimento em 2023 ajudam à descida da dívida pública para os 100% do PIB*. <https://expresso.pt/economia/contas-publicas/2024-01-31-Bons-resultados-do-crescimento-em-2023-ajudam-a-descida-da-divida-publica-para-os-100-do-PIB-af7b5ae1>
- Mar, D. do. (2024, January 8). *Nunca tinham sido criadas tantas empresas como em 2023: foram 51.320*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/nunca-tenham-sido-criadas-tantas-empresas-como-em-2023-foram-51320>
- Martins, R. (2023, November 9). *Conselho de Ministros aprova salário mínimo de 820 euros para 2024*. <https://www.publico.pt/2023/11/09/economia/noticia/governo-aprova-salario-minimo-820-euros-2024-2069643>
- Martins, R. (2024, January 31). *Taxa de desemprego estabilizou nos 6,6% em Dezembro*. <https://www.publico.pt/2024/01/31/economia/noticia/taxa-desemprego-estabilizou-66-dezembro-2078764>
- Moorhouse, D. (2020). Making Fashion Sustainable: Waste and Collective Responsibility. *One Earth*, 3(1), 17–19. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.07.002>
- Moreira, C. F. (2023, November 29). *Esperança média de vida volta a subir. Portugueses podem agora esperar viver até aos 84,75 anos*. <https://www.publico.pt/2023/11/29/sociedade/noticia/esperanca-media-vida-volta-subir-portugueses-podem-esperar-viver-ate-845-anos-2071935>
- Neutel, H., & Lira, R. (2023, December 10). *Diretor-geral da SAP Portugal: “A tecnologia dá hipóteses como nunca às PME.”* <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/diretor-geral-da-sap-portugal-a-tecnologia-da-hipoteses-como-nunca-as-pme>
- Olive, R., & Wheaton, B. (2021). Understanding Blue Spaces: Sport, Bodies, Wellbeing, and the Sea. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0193723520950549>
- OPJ. (2018). *Esperança de vida e taxas de mortalidade*. <https://www.opj.ics.ulisboa.pt/esperanca-de-vida-e-taxas-de-mortalidade/>
- Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/link/5429a4540cf27e39fa8e6531/download

- Piispa, M. (2023). Liquid lifestyles, mobile dreams. The threefold liquidity of a surfer-traveller lifestyle. *Annals of Leisure Research*, 26(4), 584–600. <https://doi.org/10.1080/11745398.2021.2015411>
- PORDATA. (2023, May 8). *Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas*. <https://www.pordata.pt/portugal/praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federacoes+desportivas-2227>
- PORDATA. (2024a, February 29). *Acesso universal à educação: taxa de escolarização de 1974 a 2022*. <https://www.pordata.pt/cinco-decadas-democracia-em-portugal/escolarizacao>
- PORDATA. (2024b, February 29). *Há cinco vezes mais alunos no ensino superior de 1978 a 2022*. <https://www.pordata.pt/cinco-decadas-democracia-em-portugal/ensino-superior>
- PORDATA. (2024c, February 29). *Pirâmide etária de Portugal: de 1974 a 2022*. <https://www.pordata.pt/cinco-decadas-democracia-em-portugal/populacao>
- Portugal, B. de. (2023, October 10). *VAB a preços de base-Anual-Dados encadeados volume-M€*. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12518216>
- QiBit. (2024). *PORTUGAL E O INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA*. <https://pt.qibit.tech/portugal-e-o-investimento-em-tecnologia-uma-mudanca-de-paradigma/>
- Ratten, V. (2018). Entrepreneurial intentions of surf tourists. *Tourism Review*, 73(2), 262–276. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0095>
- Reis, P., Caldeira, A., & Carneiro, M. J. (2022). Can surf culture foster loyalty towards surf destinations? *Journal of Sport and Tourism*, 26(4), 387–407. <https://doi.org/10.1080/14775085.2022.2105387>
- República Portuguesa. (2017). *A Democracia Portuguesa*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/portugal/democracia>
- Rodrigues, J. V. (2018, September 15). *E se o surf fosse uma indústria em Portugal? Surf Out Portugal dá a resposta este fim de semana*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/e-se-o-surf-fosse-uma-industria-em-portugal-surf-out-portugal-da-a-resposta-este-fim-de-semana-354841/>
- Santos, A. P. (2023, October 17). *Economia portuguesa fecha 2023 a meio da tabela da zona euro na superação da pandemia*. <https://expresso.pt/economia/2023-10-17-Economia-portuguesa-fecha-2023-a-meio-da-tabela-da-zona-euro-na-superacao-da-pandemia-ccde653b>
- Sanz-Marcos, P. (2019). Aproximación al estudio del surf desde una perspectiva de marca. El caso de los surfistas españoles y su relación con el branding. [An approach to the study of surfing from a brand perspective. The case of Spanish surfers and their relationship with branding]. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias Del Deporte*, 15(58), 383–398. <https://doi.org/10.5232/ricyde2019.05806>
- Sanz-Marcos, P. (2020). Brand Management y tribu consumidora. Un estudio aplicado a las marcas de surf españolas. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 17–41. <https://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.17-41>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson .
- Silva, N. M. (2019, September 27). *Empresas criam 'cluster' do surf*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/empresas-criam-cluster-do-surf-494425/>
- Skare, M., Gavurova, B., & Rigelsky, M. (2023). Innovation activity and the outcomes of B2C, B2B, and B2G E-Commerce in EU countries. *Journal of Business Research*, *163*, 113874. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113874>
- van Doorn, J., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2021). Does sustainability sell? The impact of sustainability claims on the success of national brands' new product introductions. *Journal of Business Research*, *137*, 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.032>
- Visit Portugal. (2013). *Sobre Portugal* . <https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal>
- Warren, A., & Gibson, C. (2017). Subcultural enterprises, brand value, and limits to financialized growth: The rise and fall of corporate surfing brands. *Geoforum*, *86*, 177–187. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.09.017>
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4th ed.). Pearson Education Limited .
- Zhang, J., & Du, M. (2020). Utilization and effectiveness of social media message strategy: how B2B brands differ from B2C brands. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *35*(4), 721–740. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0190>
- Zhou, Z., Ding, Y., Feng, W., & Ke, N. (2021). Extending B2B brands into the B2C market: Whether, when, and how brands should emphasize B2B industry background. *Journal of Business Research*, *130*, 364–375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.034>

ANEXOS

ANEXO A – RESUMO DA ENTREVISTA À COO DA OSLO



Empresa



Existe uma definição de missão, visão e valores?

COO: A empresa Oslo não tem uma missão definida, mas tem como visão desenvolver uma linha de roupa sustentável, simples e harmoniosa que permita estar em contato com a natureza. Os nossos valores baseiam-se no respeito, honestidade e amor ao próximo, refletidos no desenvolvimento das coleções e na produção, procurando transmitir coerência e sustentabilidade para os consumidores.

Quais as principais dificuldades sentidas atualmente?

COO: A empresa tem enfrentado dificuldades nos recursos humanos, acompanhar tendências e desenvolver coleções coerentes. O processo de desenvolvimento de uma coleção pode demorar um ano completo, implicando mudanças que podem afetar a relevância dos produtos. Garantir que os produtos correspondam às expectativas e necessidades dos consumidores é um desafio, especialmente no mercado feminino, onde as preferências mudam rapidamente devido à influência do *fast-fashion*. No entanto, o público masculino valoriza a qualidade, o conforto e a simplicidade, facilitando a produção de produtos direcionados para os homens.

A Oslo pretende privilegiar o modelo de negócio B2B2C ou B2C?

COO: A Oslo procura estabelecer um contato direto com o cliente, preferindo vender os produtos diretamente em vez de através de *franchisings* (temos um no Chiado, onde estamos a organizar-nos para deixar de o ter) para manter a coerência dos valores e a identidade da marca. O objetivo principal é garantir que a ideia da Oslo seja transmitida de forma eficaz aos consumidores, priorizando o contato direto com o cliente.

Quais considera serem as forças e fraquezas da empresa?

COO: A Oslo possui forças como a localização em pontos estratégicos, incluindo lojas em *shoppings*, na Ericeira e no centro de Lisboa, além da capacidade de concretizar ideias e produzir uma linha de biquínis de licra reciclada e internamente. No entanto, enfrenta fraquezas relacionadas com os recursos humanos, falta de controlo total na produção e instabilidade do mercado. O desafio de lidar com mudanças constantes do mundo durante o processo de produção até a chegada do produto às lojas, também é uma fraqueza.



Concorrência



Quais os principais concorrentes da Oslo?

COO: Destaco a falta de concorrência direta devido à variedade de produtos que oferecemos para homens, mulheres e crianças, o que dificulta encontrar concorrentes diretos que abranjam toda essa gama. Adicionalmente, somos uma marca portuguesa e dentro das marcas

portuguesas que existem, apenas se focam num tipo de produto. Como concorrente mais próximo temos a Ericeira Surf Shop, pelo produto que vende e não pelo modelo de negócio, porque a Ericeira não tem produção própria no geral como nós temos. Vendemos outras marcas nas nossas lojas, mas elas são um complemento.

O que traz a Oslo de distintivo?

COO: Somos uma marca portuguesa, produzimos em Portugal e temos linhas de produto para homem, mulher e criança. Oferecemos também produtos diferentes daquilo que existe no mercado. Por exemplo, para homem, somos muitos conhecidos pelas t-shirts pré-lavadas, pelos calções anfíbios, por termos calção técnico que pode ser utilizado no dia-a-dia e na prática de surf. Conseguimos diferenciar-nos nesse aspeto, porque oferecemos diferentes tipos de produto que têm utilidade para diversas ocasiões.



Fornecedores



Com quantos fornecedores conta a Oslo? Quais? E qual a dependência da marca relativamente a cada um dos fornecedores?

COO: Possuímos uma fábrica própria e também utilizamos outras fábricas para produzir alguns produtos. Além disso, adquirimos os tecidos de fornecedores para a produção de roupas. Nos fornecedores estão incluídas as fábricas que produzem as coleções da empresa, bem como outras marcas que fornecem produtos acabados.

Qual a relação entre a Oslo e os fornecedores?

COO: Mantemos relacionamentos duradouros com fábricas e marcas, alguns dos quais que já duram há 5 anos. As relações são principalmente baseadas na compra e venda de produtos, com trocas ocasionais de sugestões ou ajuda, o que representa cerca de 10% das interações.



Estratégia STP



Qual é o posicionamento pretendido da Oslo?

COO: A Oslo procura ser reconhecida pela qualidade, acessibilidade e preocupação com valores como a sustentabilidade e a consciência ambiental. Utilizamos materiais reciclados nos nossos produtos, como são os casos dos tecidos de garrafas plásticas e licras sustentáveis, além de apoiarmos iniciativas de proteção ambiental. Procuramos, assim, transmitir ao consumidor a ideia de que somos uma marca consciente, sustentável e conectada com a natureza, envolvendo a arte e parcerias externas nas nossas coleções. Apesar de sabermos que a Oslo está associada ao surf devido à origem na Ericeira, a Oslo quer ser uma marca abrangente para todos os públicos, não se limitando a um único segmento.

Quais são os segmentos-alvo da Oslo?

COO: A Oslo não tem um público-alvo específico em termos de idade, mas foca-se em pessoas abertas à inovação, independentemente da faixa etária. Procuramos consumidores com um espírito leve, descontraído e que se identifiquem com a proposta da marca, ser mais descontraída e informal. A ideia de que a idade é apenas um número é valorizada, permitindo que as pessoas

usem o que desejam sem se limitarem por questões etárias.

Que estratégias de fidelização utiliza a marca?

COO: A estratégia de fidelização de clientes baseia-se na coerência do serviço prestado e na qualidade dos produtos oferecidos. A consistência é fundamental para que os clientes se identifiquem com a marca e se sintam atraídos por ela. O atendimento ao cliente é tão importante quanto a qualidade dos produtos, e a manutenção dessa qualidade ao longo do tempo é essencial para garantir a fidelização dos consumidores. A Oslo procura manter uma linha consistente nos produtos e serviços, para que os clientes identifiquem facilmente a marca e se sintam bem atendidos.

~~~~~

#### *Produto*

~~~~~

Realizam inquéritos junto dos consumidores acerca da qualidade dos produtos? Se não, de que formas os clientes podem avaliar a sua experiência com o produto?

COO: Nunca realizámos um inquérito, mas a Oslo valoriza o *feedback* das lojas para melhorar constantemente o produtos e serviço. A comunicação ativa com as lojas e a atenção aos detalhes que podem inviabilizar uma venda permitem à marca ajustar as produções e melhorar continuamente. Atuamos, por isso, como uma ponte entre a produção e as lojas, procurando sempre satisfazer as necessidades e sugestões dos clientes para aprimorar os produtos.

Quais as estratégias adotadas aquando do lançamento de novos produtos?

COO: Estamos a implementar estratégias inovadoras este ano, com uma preparação antecipada de sessões fotográficas para promover a nova coleção nas redes sociais e no *site*. Além disso, houve mudanças no *layout* das lojas, com destaque para a exposição de produtos de forma diferenciada e a criação de combinações entre biquínis e roupas. A ideia é gerar interesse e novidade para os clientes, promovendo a continuidade e versatilidade das peças da coleção.

Que inovações tem a Oslo realizado nos seus produtos e com que frequência?

COO: Introduzimos tecidos nobres e confortáveis na linha feminina, com destaque para as camisas e vestidos de linho; detalhes como botões de madre pérola; o lançamento de calças largas com cintura elástica. Na linha masculina, houve inovação com t-shirts e calções de materiais diferentes, seguindo uma abordagem mais consolidada. Mas, obviamente, que queremos nos diferenciar mais na linha feminina.

~~~~~

#### *Preço*

~~~~~

O preço é um fator preponderante? Se sim, de que forma o preço médio influencia o posicionamento?

COO: Sim, é um fator preponderante. A Oslo destaca-se por oferecer produtos com um preço competitivo, sendo considerada acessível em comparação com outras marcas portuguesas e internacionais. Procuramos um equilíbrio entre a qualidade dos produtos e preços acessíveis, visando atender tanto o mercado estrangeiro quanto o mercado nacional.

Quais os critérios aplicados quando da definição do preço de um produto?

COO: Estabelecemos preços para as nossas peças também com base no *feedback* da equipa, procurando a coerência e competitividade do mercado. Existe um cuidado em garantir que o valor atribuído seja aceitável para todos, evitando discrepâncias de percepção de valor.

Na definição do preço do produto, a política de desnatação ou a política de penetração é utilizada? Ou são utilizadas as duas políticas? Se sim, em que medida difere a aplicação de cada uma?

COO: A Oslo não costuma fazer promoções frequentes, pois valoriza a qualidade dos produtos e quer manter preços justos e fiéis ao valor percebido. Preferimos ajustar os preços com base no *feedback* das lojas em vez de realizar promoções indiscriminadas. Por exemplo, já tivemos *feedback* de às vezes estarmos a fazer uma promoção e alguns clientes comentarem “isto está tão barato, é quase dado”. Este tipo de *feedback* foi sempre através da comunicação pelas lojas e não pelas redes sociais. Outro bom exemplo de definição do preço acontece quando obtemos *feedback* das lojas sobre uma baixa procura de determinado produto. Nestes casos, decidimos, em equipa, reduzir o preço.

~~~~~

#### *Distribuição*

~~~~~

Como se caracteriza a política de distribuição?

COO: Fazemos a distribuição dos nossos produtos internamente, contando com uma pessoa dedicada a essa função. A distribuição é feita de acordo com os pontos de venda e consideramos as

características de cada loja. Adaptamos também a quantidade de produtos conforme a necessidade de cada loja e seguimos horários específicos de distribuição, tendo em conta as restrições dos *shoppings*.

Que canais de distribuição são utilizados?

COO: O canal direto sim.

A política de distribuição atual será mantida nos próximos anos?

COO: Pretendemos que continue assim, porque realmente dá-nos uma autonomia muito grande. A mercadoria chega de manhã e até conseguimos organizar tudo para a mercadoria estar pronta para sair do armazém à tarde. Se dependêssemos de uma distribuidora, tínhamos de fazer a reserva e provavelmente só conseguíamos entregar a mercadoria no outro dia de manhã. A nível de custos também é muito melhor.

Qual a forma de *franchising* praticada pela Oslo?

COO: Distribuição.

A Oslo faz exportação? Se sim, para que países?

COO: Fazemos para qualquer canto do mundo, desde que haja os meios necessários para o produto lá chegar, é em qualquer lado.

ANEXO B – RESUMO DA ENTREVISTA À RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO DA OSLO

~~~~~

### Comunicação

~~~~~

Que meios de comunicação são utilizados para divulgação da marca?

Responsável de Comunicação: A Oslo concentra a sua estratégia de marketing principalmente no Instagram, investindo em *paid media* nessa plataforma. Além do Instagram, também utilizamos o Facebook e a comunicação no ponto de venda, como canais de promoção. A marca ainda não está presente no TikTok e está focada em estratégias de fidelização por meio de um cartão próprio.

De que forma é realizada a comunicação com o *target*?

Responsável de Comunicação: Com base nas ações de *paid media*, conseguimos analisar o público-alvo em termos de idade, sexo e localização. Além disso, estabelecemos parcerias com *influencers* portugueses, onde procuramos personalidades autênticas e diversificadas, não apenas limitadas ao universo do surf. Os embaixadores da marca são o João Kopke, que vai além do surf e atua em diversas áreas como televisão e música; um outro embaixador, é o Neco Pyrrait, que também está ligado ao surf. Como embaixadora temos a Marta d'Orey, estratega e poetisa. A Oslo valoriza a profundidade e autenticidade das personalidades envolvidas na comunicação da marca, onde queremos criar uma comunidade coesa e cuidadosamente selecionada.

Que estratégias de comunicação são adotadas para atrair potenciais clientes?

Responsável de Comunicação: Ao usarmos *personas* estamos a posicionar a marca, ou seja, achamos que eles próprios são a marca. A Oslo podia ser o João Kopke, ou o Neco Pyrrait ou a Marta d'Orey. Temos a consciência que são pessoas que já têm um impacto e uma notoriedade que também nos vai ajudar a atrair mais clientes.

É mantida a comunicação com os clientes atuais? Se sim, de que forma é conseguida?

Responsável de Comunicação: A Oslo utiliza um cartão de cliente com pontos como estratégia de fidelização, oferecendo descontos (10%) e vantagens aos clientes que aderem à base de dados. A comunicação com o cliente que está na base de dados, é feita através de SMS ou e-mail, com novidades, descontos e *giveaways*. Além disso, os embaixadores João Kopke e Neco Pyrrait promovem compras através de códigos de desconto nas suas redes sociais, contribuindo para a fidelização e aquisição de novos clientes.

A marca conhece o *feedback* dos consumidores sobre a informação ou conteúdo partilhados? Se sim, como procede a essa avaliação?

Responsável de Comunicação: Temos uma equipa responsável pela gestão da comunicação com os clientes, principalmente através do Instagram, onde as interações são geralmente positivas e com poucas queixas. No entanto, a empresa ainda não realizou questionários para compreender a perceção dos clientes sobre a marca, o que poderia ser uma iniciativa interessante no futuro.

A Oslo aposta mais na comunicação de produto ou na comunicação de marca?

Responsável de Comunicação: Realizamos uma comunicação equilibrada nas publicações, alternando entre conteúdo de produto que direciona para o *site* e conteúdo de estilo de vida. Patrocinamos principalmente *posts* de produto. Evitamos uma comunicação exclusivamente focada no produto, pois acreditamos que não é do interesse dos clientes, apesar da facilidade da presença constante do produto Oslo.

Qual considera ser a imagem da marca para os consumidores resultante da comunicação realizada?

Responsável de Comunicação: Tentamos ter muito cuidado com a página da Oslo para não ser precisamente uma página *art selling* de produto, mas ser uma página de um universo com mais interesse, valores, argumentos, do que só o produto Oslo. Tentamos que a página respire os nossos valores: natureza, alguma consciência social, sustentabilidade, *living in vacation mode*, que é uma coisa que se associa ao nosso produto. É um *lifestyle* muito descontraído, muito *easy going*, e chamamos mesmo o *living in vacation mode*.

É dada mais importância à comunicação em massa ou à comunicação individualizada e diferenciada?

Responsável de Comunicação: Temos obtido sucesso ao patrocinar *posts* nas redes sociais, direcionando o conteúdo para um público-alvo específico com base em idade, género e localização. Esta estratégia, combinada com a análise de estatísticas fornecidas pelo Instagram, tem nos permitido compreender melhor o nosso público-alvo e aumentar as vendas *online*. Com o foco em *posts*

patrocinados que direcionam para o *site*, temos observado uma reação positiva dos consumidores, o que tem resultado numa maior procura e maior volume de vendas *online*.

Que dificuldades existem na promoção da marca?

Responsável de Comunicação: Enfrentamos desafios para aumentar o número de seguidores nas redes sociais, apesar dos esforços como parcerias e iniciativas como o "Oslo Design Challenge". Não desejamos apenas aumentar os seguidores, mas também melhorar a interação e o *feedback* dos seguidores, através de mais comentários e partilhas. O desafio de aumentar seguidores é reconhecido como uma tarefa difícil. A colaboração com a LPN (Liga para a Proteção da Natureza) para o projeto de ilustrações resultou numa maior visibilidade e seguidores, indicando que estas ações criativas podem gerar retorno positivo em termos de seguidores nas redes sociais. Mas é um desafio, não é algo fácil.



Orçamento



Existe um orçamento definido para iniciativas de marketing? Se sim, qual?

Responsável de Comunicação: Sim, diria que ronda os 30 mil euros. Temos muitas situações que usamos a estratégia da permuta, ou seja, damos roupa e conseguimos que as pessoas (*influencers*) participem e façam coisas connosco. Por isso, diria que o orçamento ronda os 30 mil euros, ou um pouco mais.

Dentro das iniciativas de marketing, quais têm maior peso no orçamento?

Responsável de Comunicação: As sessões fotográficas, produções de fotografia e filme, e os embaixadores.

ANEXO C - ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Olá a todos!

Sou estudante do 2º ano do Mestrado em Marketing, do ISEG, e estou a realizar um Plano de Marketing para a marca Oslo, no âmbito do trabalho final de mestrado.

A realização deste questionário é importante para conhecer as percepções e comportamentos dos consumidores em relação à marca e ao mercado de *surfwear*.

Por isso, gostaria que respondesse a este questionário, que tem uma duração aproximada de 10 minutos. É garantido o anonimato e confidencialidade das suas respostas.

Agradeço muito a sua colaboração e disponibilidade!

100%

Com que frequência consome marcas de *surfwear*?

Nunca
 Raramente
 Ocasionalmente
 Frequentemente
 Muito frequentemente

Por que razão não comprou na Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

Má relação qualidade/preço
 Não me identifico com o design dos produtos
 Não me identifico com o estilo dos produtos
 Falta de variedade de produtos
 Falta de variedade de tamanhos
 Fraca qualidade do atendimento
 Opiniões menos positivas de outros consumidores
 Conteúdos menos positivos das redes sociais (ex: publicações, influencers)
 Não tinha conhecimento da marca
 Outra. Qual?

Sabe que a Oslo é uma marca portuguesa?

Sim
 Não

Sabe que a Oslo inclui multimarcas?

Sim
 Não

Como conheceu a marca Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

Através de fontes de *media* tradicionais (ex: televisão)
 Através de fontes de *media* digital (ex: redes sociais)
 Através de contactos pessoais (ex: amigos e/ou família)
 Outra. Qual?

Assim que pensa e/ou ouve falar sobre a Oslo, que associações tem sobre a marca? (ex: características, imagens, sentimentos)

A que situações de consumo associa a roupa da Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

Trabalho
 Escola e/ou faculdade
 Dias de descanso/folegas
 Férias
 Eventos sociais (ex: festas)
 Outra. Qual?

Segue as redes sociais da Oslo?

Sim
 Não

Conhece marcas de *surfwear*? (artigos de estilo casual, inspirados na cultura do surf)

Sim
 Não

Indique marcas de *surfwear* que se recorde:

Quais das seguintes marcas de *surfwear* conhece? (indique todas as que conhece)

58 Surt
 Ericelra Surf & Skate
 Billabong
 Oslo
 Quiksilver
 Hurley
 Rip Curl
 O'Neill
 Body Glove
 Maui and Sons
 RVCA
 The Mad Hueys
 Volcom
 Salty Crew
 Outra. Qual?

Das seguintes marcas de *surfwear*, em quais já comprou e/ou compra? (pode escolher mais do que uma opção)

58 Surt
 Ericelra Surf & Skate
 Billabong
 Oslo
 Quiksilver
 Hurley
 Rip Curl
 O'Neill
 Body Glove
 Maui and Sons
 RVCA
 The Mad Hueys
 Volcom
 Salty Crew
 Outra. Qual?

Por que razão não segue as redes sociais da Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

- O conteúdo é repetitivo e/ou pouco original
- Falta de interação nas publicações
- Excesso de publicações
- Falta de frequência de publicações
- Não me identifico com os produtos
- Não me identifico com a imagem e/ou valores transmitidos
- Falta de coerência entre os valores da marca e o conteúdo partilhado
- Não tinha conhecimento das páginas
- Não consumo a marca
- Outra. Qual?

Que redes sociais da Oslo segue?

- Instagram
- Facebook
- Ambas

Assim que visualiza a página e/ou publicações das redes sociais da Oslo, que características, imagens ou sentimentos associa?

Dos seguintes embaixadores (*influencers*) da Oslo, quais são aqueles que conhece? (pode escolher mais do que uma opção)

- João Kopke
- Henrique (Neco) Pyrrait
- Marta d'Orey
- Nenhum

Com que frequência compra na Oslo?

- Quase nunca
- Algumas vezes
- Muitas vezes

Quando foi a última vez que comprou na Oslo?

- Há uma semana
- Há um mês
- Há três meses
- Há 6 meses
- Há 1 ano
- Há mais de 1 ano

Onde comprou a marca Oslo?

- Loja física
- Loja online
- Ambas

O que comprou? (pode escolher mais do que uma opção)

- Produtos para homem
- Produtos para senhora
- Produtos para criança

O que comprou para homem? (pode escolher mais do que uma opção)

- T-shirts
- Camisas
- Calções
- Calções de banho
- Calças
- Casacos
- Sweatshirts
- Sapatos
- Acessórios (ex: gorros, bonés, óculos de sol, mochilas)
- Outra. Qual?

O que comprou para senhora? (pode escolher mais do que uma opção)

- Biquínis e/ou fatos de banho
- Vestidos
- Calções
- Calças
- Casacos
- Camisas
- Camisolas
- Sapatos
- Acessórios (ex: gorros, écharpes e/ou cachecóis, toalhas de praia, óculos de sol)
- Outra. Qual?

O que comprou para criança? (pode escolher mais do que uma opção)

- Calções de banho
- T-shirts
- Camisas
- Sweatshirts
- Acessórios (ex: chapéus e/ou bonés)
- Outra. Qual?

O que o/a levou a comprar na Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

- Por ser uma marca portuguesa
- Ter peças produzidas em Portugal
- Utilização de tecidos sustentáveis
- Boa relação qualidade/preço
- Conforto dos produtos
- Design dos produtos
- Identificação com o estilo dos produtos
- Variedade de produtos
- Existência na Oslo de outras marcas de *surfwear*
- Boa qualidade do atendimento
- Opiniões positivas de outros consumidores
- Conteúdos positivos das redes sociais (ex: publicações, *influencers*)
- Identificação com os valores da marca (ex: sustentabilidade e consciência social)
- Outra. Qual?

É cliente da Oslo?

- Sim
- Não

Há quanto tempo é cliente da Oslo?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Mais de 1 ano

Com que frequência compra na Oslo?

- Mensalmente
- De 3 em 3 meses
- De 6 em 6 meses
- Anualmente

Onde costuma comprar os produtos da Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

- Lisboa
- Oeiras
- Cascais
- Ericeira
- Algarve
- Online (através do site da marca)

Por que razão se tornou cliente da Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

- Boa relação preço/qualidade dos produtos
- Identificação com o estilo dos produtos (*lifestyle easy going/ living in vacation mode*)
- Identificação com o design dos produtos (ex: cores, padrões)
- Identificação com os valores da marca (ex: sustentabilidade e consciência social)
- Variedade de produtos
- Existência na Oslo de outras marcas de *surfwear*
- Atendimento dos colaboradores
- Outra. Qual?

Por que razão não se tornou cliente da Oslo? (pode escolher mais do que uma opção)

- Má relação preço/qualidade dos produtos
- Não me identifico com o estilo dos produtos (*lifestyle easy going/ living in vacation mode*)
- Não me identifico com o design dos produtos (ex: cores, padrões)
- Pouca variedade de produtos
- Atendimento dos colaboradores
- Outra. Qual?

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a "Discordo muito" e 5 corresponde a "Concordo muito", avalie o seu grau de concordância nos seguintes grupos:

Experiência de compra em loja física:

	1 (Discordo muito)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo muito)
O ambiente da loja (ex: iluminação, temperatura, música, aroma) é agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O visual da loja (ex: arrumação, conjugação de cores, <i>outfits</i>) é cativante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendimento (ex: simpatia, disponibilidade, conhecimento) é excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do produto é excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto compreende as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiência de compra em loja física:

	1 (Discordo muito)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo muito)
A variedade de produtos é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A presença de outras marcas é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço é justo (coerente com a qualidade e conceito da marca)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os métodos de pagamento são flexíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de troca e devolução é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a "Discordo muito" e 5 corresponde a "Concordo muito", avalie o seu grau de concordância nos seguintes grupos:

Experiência de compra na loja online:

	1 (Discordo muito)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo muito)
A qualidade do produto é excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto compreende as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A variedade de produtos é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto corresponde à expectativa criada aquando da visualização da peça no site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As características do produto são explícitas no site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço é justo (coerente com a qualidade e conceito da marca)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O design do site é apelativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiência de compra na loja online:

	1 (Discordo muito)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo muito)
O site é funcional (ex: bem organizado, rapidez na navegação, facilidade no processo de compra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços (ex: entrega) são prestados com prontidão e exatidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os métodos de pagamento são flexíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formas de envio da encomenda são flexíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A taxa de entrega é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de troca e devolução é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a "Discordo muito" e 5 "Concordo muito", avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1 (Discordo muito)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo muito)
Recomendo a Oslo a amigos e/ou familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito com a Oslo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenciono voltar a comprar na Oslo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecione o seu grupo etário

Selecione o seu género

Selecione as suas habilitações literárias

Selecione a sua situação profissional

Selecione a sua localização geográfica

Selecione a sua nacionalidade

- Portuguesa
- Outra. Qual?

Selecione o seu rendimento médio mensal líquido

ANEXO D – FLUXO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Block: Introdução (1 Question) Standard: Pergunta de filtro e conhecimento mercado surfwear (3 Questions)
Branch: New Branch If Se Conhece marcas de surfwear? (artigos de estilo casual, inspirados na cultura do surf) Não Está selecionado
Block: Caracterização sociodemográfica (7 Questions) EndSurvey:
Branch: New Branch If Se Quais das seguintes marcas de surfwear conhece? (indique todas as que conhece) Oslo Não está selecionado
Block: Comportamento de compra mercado surfwear (3 Questions) Block: Caracterização sociodemográfica (7 Questions) EndSurvey:
Branch: New Branch If Se Quais das seguintes marcas de surfwear conhece? (indique todas as que conhece) Oslo Está selecionado
Block: Comportamento de compra mercado surfwear (3 Questions)
Branch: New Branch If Se Das seguintes marcas de surfwear, em quais já comprou e/ou compra? (pode escolher mais do que uma... Oslo Não está selecionado
Block: Conhecimento da marca Oslo (5 Questions) Block: Comunicação Oslo (5 Questions) Block: Caracterização sociodemográfica (7 Questions) EndSurvey:
Branch: New Branch If Se Das seguintes marcas de surfwear, em quais já comprou e/ou compra? (pode escolher mais do que uma... Oslo Está selecionado
Block: Conhecimento da marca Oslo (5 Questions) Block: Comportamento de compra Oslo (8 Questions) Block: Fidelização Oslo (6 Questions) Block: Experiência de compra Oslo (6 Questions) Block: Avaliação da marca Oslo (1 Question) Block: Comunicação Oslo (5 Questions) Block: Caracterização sociodemográfica (7 Questions) EndSurvey:

Fonte: Qualtrics

ANEXO E – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Indicador	Resposta	N	%
Grupo Etário	Menos de 18 anos	4	1,6%
	18-29 anos	142	57,7%
	30-49 anos	49	19,9%
	50-65 anos	46	18,7%
	Mais de 65 anos	5	2%
Gênero	Feminino	169	68,7%
	Masculino	77	31,3%
Situação Profissional	Estudante	51	20,7%
	Trabalhador-Estudante	42	17,1%
	Desempregado/a	10	4,1%
	Reformado/a	15	6,1%
	Trabalhador por conta própria	20	8,1%
	Trabalhador por conta de outrem	108	43,9%
Localização Geográfica	Norte	15	6,1%
	Centro	44	17,9%
	Área Metropolitana de Lisboa	164	66,7%
	Alentejo	2	0,8%
	Algarve	4	1,6%
	R.A. Açores	12	4,9%
	R.A. Madeira	3	1,2%
Estrangeiro	2	0,8%	
Nacionalidade	Portuguesa	236	95,9%
	Outra	10	4,1%
Rendimento Médio Mensal Líquido	Não aufero qualquer tipo de rendimento	44	17,9%
	Menor ou igual a 500€	18	7,3%
	Entre 501 e 999€	81	32,9%
	Entre 1000 e 1499€	68	27,6%
	Igual ou superior a 1500 €	35	14,2%
Habilitações Literárias	2º ciclo	1	0,4%
	3º ciclo	5	2%
	Ensino Secundário	53	21,5%
	Licenciatura	122	49,6%
	Pós-graduação	21	8,5%
	Mestrado	42	17,1%
Doutoramento	2	0,8%	
	TOTAL	246	100%

Fonte: Elaboração própria

ANEXO F – LINHA DE PRODUTOS DA OSLO, SUBDIVIDIDA POR PERFIL

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Composição
HOMEM	Calças	Bombazina	100% algodão
		Prewashed	98% algodão e 2% elastano
		Ganga	98% algodão e 2% spandex
	Camisas	Prewashed	99% algodão e 1% elastano
		Bombazina	100% algodão
	Sweatshirts	Manga curta	70% linho e 30% viscose.
		Prewashed	55% linho e 45% viscose
	Casacos	Outras	100% algodão
		Sherpa trucker jacket	100% algodão orgânico
		Parka forrado a sherpa	Exterior: 96% algodão e 4% viscose. Interior: 100% poliéster. Forro: 100% poliéster. Forro mangas: 80% poliéster e 20% algodão
		Casacos com zipper e gorro	Exterior: 100% algodão. Interior: 100% poliéster. Forro: 100% poliéster
		Bombazine	100% algodão
	Calções	Walkshorts	96% algodão e 4% viscose
		Volley shorts	97% algodão e 3% spandex
		Boardshorts	97% poliéster e 3% poliamida
			98% algodão e 2% elastano
	T-shirts	Algodão pré-lavado, 100% algodão	51% algodão, 43% poliéster e 6% elastano, outros modelos 92% poliéster reciclado, 8% spandex, com REPREVE (uma fibra de desempenho de marca líder e mais confiável feita de materiais reciclados (incluindo garrafas plásticas)
Camisolas	Longsleeve	Algodão pré-lavado, 100% algodão	
	Polo de manga comprida	100% algodão orgânico	
Acessórios	Caps	100% algodão	
	Chapéus	100% poliéster	
	Gorros	100% algodão	
		Outono/Inverno	80% lã e 20% poliéster

Fonte: <http://www.osloshop.pt>

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Composição	
MULHER	Calças	Primavera/Verão	100% viscose	
			100% rayon	
			75% viscose e 25% linho	
			100% viscose	
	Camisas	Primavera/Verão	100% tencel (O tencel é uma fibra artificial feita da celulose da polpa da madeira. É feita por material colhido em plantações de árvores, sendo um produto renovável e ecologicamente correto)	
			100% algodão	
	Macacões	Primavera/Verão	100% viscose	
			100% algodão	
	Vestidos	Primavera/Verão	100% viscose	
			95% viscose e 5% elastano	
	Acessórios	Toalhas de praia	Primavera/Verão	100% algodão
		Sacos de praia		
		Caps		
		Chapéus		
		Almofadas de praia		
		Gorros		
	Camisolas	Sweatshirts	Outono/Inverno	Exterior: tnt Interior: 100% poliuretano
80% lã e 20% poliéster				
Casacos	Bombazine	Outono/Inverno	96% algodão e 4% viscose	
	Sobretudo		100% algodão	
Swimwear	Biquínis	Primavera/Verão	100% lycra eco-sustentável (reciclada) - feitos de Nylon ECONYL regenerado, que transforma problemas de desperdício em soluções. Fluffs de carpetes, redes de pesca e outros nylons descartados, após atingirem o fim de sua vida útil, não são descartados em aterros sanitários, mas são recuperados, regenerados e transformados pela Aquafil em fio ECONYL®, que é então utilizado para produzir tecidos eco-amigáveis. Por isso a Oslo escolhe fabricar os biquínis com este fio.	
	Fatos de banho		100% algodão	

Fonte: <http://www.osloshop.pt>

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Composição
CRIANÇA	T-shirts	Primavera/Verão	100% algodão pré-lavado
	Boardshorts		92% poliéster reciclado e 8% spandex

Fonte: <http://www.osloshop.pt> (única informação disponível em site)

ANEXO G – PREÇO DOS PRODUTOS DA OSLO, SUBDIVIDIDO POR PERFIL

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Preço	
HOMEM	Calças	Bombazina	62,90€	
		Prewashed	64,90€	
		Ganga	59,90€	
	Camisas	Bombazina	62,90€	
		Manga curta	44,90€ 52,90€	
	Sweatshirts	Prewashed	69,90€	
		Outras	57,90€ 49,90€	
	Casacos	Sherpa trucker jacket	97,90€	
		Parka forrado a sherpa	119,50€	
		Casacos com zipper e gorro	57,90€	
	Calções	Bombazine	94,90€	
		Walkshorts	36,90€	
		Volley shorts	49,90€	
		Boardshorts	54,90€ 44,90€	
	T-shirts		Primavera/Verão	21,90€ e 24,90€
	Camisolas	Longsleeve	Outono/Inverno	49,90€
		Polo de manga comprida		
	Acessórios	Caps	Primavera/Verão	26,90€ e 29,90€
		Chapéus		32,90€
		Gorros		Outono/Inverno

Fonte: <http://www.osloshop.pt>

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Preço	
MULHER	Calças	Primavera/Verão	52,90€	
			39,90€	
			49,90€	
	39,90€			
	44,90€			
	64,90€			
	69,90€			
	64,90€			
	39,90€			
	21,90€			
	Acessórios	Toalhas de praia		32,90€ e 36,90€
		Sacos de praia		
		Caps		29,90€
		Chapéus		32,90€
	Camisolas	Almofadas de praia	Outono/Inverno	17,90€
		Gorros		24,90€
				49,90€ 44,90€
	Casacos	Bombazine		84,90€
		Sobretudo		87,90€
	Swimwear	Biquínis	Primavera/Verão	Entre 24,90€ a 37,90€ (parte superior e inferior vendidas em separado)
Fatos de banho		64,90€ e 66,90€		

Fonte: <http://www.osloshop.pt>

Perfil	Tipo de Produto	Estação	Preço
CRIANÇA	T-shirts	Primavera/Verão	18,90€
	Boardshorts		34,90€

Fonte: <http://www.osloshop.pt>

ANEXO H – CARACTERIZAÇÃO DOS ATUAIS INFLUENCERS DA OSLO

Nome	Características	Seguidores	Rede Social
João Kopke	Um surfista, de 28 anos, que usa as ondas como pretexto para procurar caminhos interessantes, dentro e fora de água. É também músico, contador de histórias e embaixador da curiosidade. É, por isso, um apaixonado por lugares e pessoas, por conversar, rir e aprender. O João é tudo isso. Conta com aparições frequentes na televisão, nas redes sociais e em vários meios de comunicação (The Agency, 2023).	30,6 mil	Instagram
Neco Pyrat	Atleta de surf, de 25 anos, nascido nos Açores, mas criado nas ondas da Ericeira. Em 2016, foi campeão do open de surf, aos 18 anos (Azul - Ericeira Mag, 2016; Polen Surfboards Manufacturing Co, 2023).	6,7 mil	
Marta d'Orey	É copywriter e fotógrafa. Também, é estratega, poetisa e tem uma história de vida impactante. Gosta muito do contacto com a natureza. Tem 25 anos e intitula-se como uma mulher de muitas palavras (Behance, 2023).	25,1 mil	

Fonte: Elaboração própria

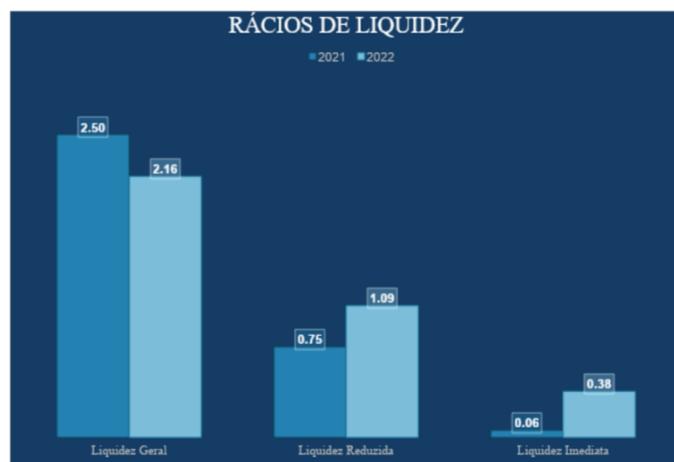
ANEXO I – RELATÓRIO E CONTAS OSLO

BALANÇO							
	2022	2021	Δ%		2022	2021	Δ%
ATIVO	943 134,52 €	1 063 754,03 €	-11%	CAPITAL PRÓPRIO	275 381,55 €	245 097,15 €	12%
Não Corrente	177 322,21 €	255 068,98 €	-30%	Capital realizado	5 000,00 €	5 000,00 €	0%
Ativos fixos tangíveis	172 943,00 €	251 508,04 €	-31%	Outros instrumentos	431 000,00 €	431 000,00 €	0%
Investimentos financeiros	4 379,21 €	3 560,94 €	23%	Reservas legais	3 308,25 €	3 308,25 €	0%
Corrente	765 812,31 €	808 685,05 €	-5%	Resultado transitados	- 194 211,10 €	- 194 062,53 €	0%
Inventários	379 077,35 €	566 648,93 €	-33%	Resultado líquido do p.	30 284,40 €	- 148,57 €	20284%
Clientes	84 780,66 €	21 385,92 €	296%	PASSIVO	667 752,97 €	818 656,88 €	-18%
Adiantamentos a fornec.	-	142 612,18 €	-100%	Não Corrente	312 895,12 €	495 676,15 €	-37%
Estado e outros entes p.	1 957,29 €	1 100,00 €	78%	Financiamentos obtidos	312 895,12 €	495 676,15 €	-37%
Outras contas a receber	148 250,19 €	45 916,88 €	223%	Corrente	354 857,85 €	322 980,73 €	10%
Diferimentos	16 376,73 €	11 847,09 €	38%	Fornecedores	73 418,71 €	208 311,90 €	-65%
Caixa e depósitos banc.	135 370,09 €	19 174,05 €	606%	Estado e outros entes p.	70 356,99 €	27 151,07 €	159%
	2022	2021	Δ%	Financiamentos obtidos	199 165,40 €	67 272,75 €	196%
C.P. + PASSIVO	943 134,52 €	1 063 754,03 €	-11%	Outras contas a pagar	11 916,75 €	20 245,01 €	-41%

Fonte: eInforma PT, 2023

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS			
	2022	2021	Δ%
Vendas e serviços prestados	2 348 358,41 €	1 465 531,61 €	60%
Subsídios à exploração	952,00 €	27 383,02 €	-97%
CMVMC	1 097 497,10 €	796 568,97 €	38%
MARGEM BRUTA	1 251 813,31 €	696 345,66 €	80%
FSE	522 582,02 €	272 290,84 €	92%
Gastos com pessoal	624 612,27 €	402 451,72 €	55%
Outros rendimentos e ganhos	10 660,71 €	20 010,65 €	-47%
Outros gastos e perdas	47 213,58 €	7 165,06 €	559%
EBITDA	68 066,15 €	34 448,69 €	98%
Gastos de depreciação e amortização	24 667,81 €	24 318,77 €	1%
RESULTADO OPERACIONAL	43 398,34 €	10 129,92 €	328%
Juros e gastos similares suportados	9 229,46 €	9 726,22 €	-5%
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	34 168,88 €	403,70 €	8364%
Imposto sobre o rendimento do período	3 884,48 €	552,27 €	603%
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	30 284,40 €	-148,57€	603%

Fonte: eInforma PT, 2023



Fonte: eInforma PT, 2023