



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

**DO EMPREENDEDORISMO À CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO *ONLINE*: CASO
PRÁTICO TEMA**

TERESA MARIA VAZ DA CRUZ BRAGA

JUNHO|2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

**DO EMPREENDEDORISMO À CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO *ONLINE*: CASO
PRÁTICO TEMA**

TERESA MARIA VAZ DA CRUZ BRAGA

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

JUNHO|2015

AGRADECIMENTOS

Muito obrigada ao professor Nuno Crespo por orientar o caminho do documento que aqui apresento.

Muito obrigada aos meus queridos pais por orientarem a minha vida.

Muito obrigada ao Janeca por orientar o meu coração.

Muito obrigada à Madalena por me ajudar a crescer com ela.

Muito obrigada à Bea por me orientar com a sua ajuda e muito válidas opiniões.

Muito obrigada a todos os que me ajudam a fazer crescer as ideias.

Muito, muito obrigada.

“Governa o teu negócio, ou o teu negócio te governará.”

Benjamim Franklin

RESUMO

O presente trabalho de investigação de carácter teórico-prático, tem por base a abordagem teórica de conceitos e autores relacionados com o empreendedorismo, o empreendedor, o enquadramento dos planos de negócios, o sucesso da sua aplicabilidade e o impacto no mundo *online*, enquanto ferramenta de criação e sucesso do desenvolver das marcas.

Uma vez estruturada a revisão de literatura, concretiza-se na prática, um plano de negócio sustentável para a marca de roupa TEMA. Analisam-se os fatores que envolvem o negócio, tais como os produtos que vai criar, o valor acrescentado que a marca irá ter para o mercado, as operações e características que irá necessitar para efetivar as vendas e os valores financeiros que poderá gerar. Todas as decisões tomadas no plano, suportadas teoricamente, compõem a efetivação da marca no mercado, tornando-a mais segura no caminho a seguir, rumo ao sucesso.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Planeamento, Negócio, Online

ABSTRACT

The current study, with a theoretical and practical approach, is based on a theoretical framework of authors and concepts related to Entrepreneurship; the entrepreneur; the framework of the Business Plan; the success of its applicability and the impact of the online world; as a tool that creates and successfully develops brands. After the literature review, the concretization of the business plan for the brand **TEMA**, was designed. Every data that concerned the business was analyzed, including the products it will create, the added value to the market; the operations and features that the brand will need to be able to accomplish sales, and the financial figures that may be generated.

All the decisions made in the plan, that are supported theoretically, make up the effectiveness of the brand in the market , making it the safest way forward to success.

Key-Words: Entrepreneurship, Planning, Business, Online

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	1
2.1	Definição de Empreendedorismo e Empreendedor.....	1
2.2	Enquadramento do Plano de Negócio.....	2
2.3	O Plano de Negócio e o Sucesso.....	3
2.4	Os Negócios e as Redes Sociais Online.....	3
3	METODOLOGIA.....	5
4	PLANO DE NEGÓCIOS.....	6
4.1	Sumário Executivo.....	6
4.2	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores.....	7
4.2.1	Historial da Empresa.....	7
4.2.2	Apresentação dos Promotores.....	7
4.3	Descrição do Negócio.....	8
4.3.1	Enquadramento da Oportunidade de Negócio.....	8
4.3.2	Apresentação da Ideia/Conceito de Negócio.....	8
4.4	Caracterização do Mercado.....	9
4.4.1	Análise do Sector.....	9
4.4.2	Modelo de Forças de Porter.....	12
4.5	Estudo de Mercado.....	14
4.5.1	Definição do Problema de Pesquisa e Objetivos do Estudo.....	14
4.5.2	Tratamento e Análise de Dados.....	15
4.6	Concorrência.....	15
5	PLANO DE MARKETING.....	16
5.1	Análise SWOT.....	16
5.2	Matriz TWOS.....	17
5.3	Objetivos Estratégicos.....	18
5.4	Segmentação e Mercado Alvo.....	18
5.5	Marketing-Mix.....	19
5.5.1	Produtos e Serviços.....	19
5.5.2	Preço.....	20
5.5.3	Comunicação.....	21

5.5.4	Distribuição.....	22
5.5.5	Pessoas – High Touch	22
5.5.6	Apresentação - Evidencia Física.....	22
5.5.7	Processo – <i>High Tech</i>	23
6	PLANO DE OPERAÇÕES	24
6.1	Desenvolvimento do Modelo de Negócio	24
6.2	Instalações e Localização.....	25
6.3	Packaging.....	26
7	PLANO DE PESSOAL.....	26
7.1	Estrutura Organizacional	26
7.2	Organograma Inicial	27
7.3	Recrutamento.....	27
8	MANUAL DE OPERAÇÕES.....	28
8.1	Política operacional	28
8.2	Política de serviço ao cliente	28
8.3	Política de Entrega.....	28
8.4	Gestão de Inventários.....	28
9	PROJEÇÕES FINANCEIRAS	29
9.1	Pressupostos Gerais	29
9.2	CMVMC, Margem Bruta, Vendas, FSE, Custos com o Pessoal	29
9.3	Projeção de <i>Break-Even Point</i>	31
9.4	Investimentos	31
9.5	Necessidade em Fundo de Maneio	31
9.6	Demonstrações de Resultados	32
9.7	Mapa de <i>Cash Flows</i>	32
9.8	Análise de Sensibilidade e Risco	33
9.8.1	Análise de Sensibilidade	33
9.8.2	Análise de Risco	34
10	MODELO DE GESTÃO E CONTROLO DE NEGÓCIO	35
10.1	Estrutura Legal da Empresa e Propriedade Industrial.....	35
10.2	Formas Estabelecidas de Controlo de Negócio	35
10.3	Competências Distintivas	36
11	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	36
	BIBLIOGRAFIA	39

ANEXOS.....	42
-------------	----

LISTAGEM DE TABELAS

Tabela I: Metodologias Alternativas da Organização do Plano de Negócio	6
Tabela II: Síntese da Concorrência	16
Tabela III: Análise SWOT	17
Tabela IV: Análise TWOS.....	17
Tabela V: Processo de compra TEMA.....	23
Tabela VI: Business Model Canvas	25
Tabela VII: Divisão Estrutura Organizacional.....	26
Tabela VIII: Tipo de Contrato.....	28
Tabela IX: Média CMVMC, Markup, PVP por tipo de Produto	29
Tabela X: Vendas por tipo de Produto.....	30
Tabela XI: Fornecimentos e Serviços Externos	30
Tabela XII: Custos com colaboradores.....	30
Tabela XIV: Necessidade em Fundo de Maneio	32
Tabela XV: Demonstração de Resultados.....	32
Tabela XVI: Previsão Cashs Flows do Projeto	33
Tabela XVII: Análise de Sensibilidade	34
Tabela XVIII: Estrutura Relatório de Controlo	36
Tabela XIX: Evolução das coleções	42
Tabela XX: Análise Concorrência direta.....	43
Tabela XXI: Análise Concorrência Direta Vestidos de Noiva TEMA.....	43
Tabela XXII: Objetivos e Ações de Comunicação.....	44
Tabela XXIII: Resultados Focus Group	47

LISTAGEM DE FIGURAS

Figura 1- Posicionamento de Comunicação TEMA.....	21
Figura 2 - Posicionamento de Marketing TEMA.....	22
Figura 3 - Logótipo TEMA	23
Figura 4 - Organograma operacional TEMA	27
Figura 5 - Distribuição de “Fãs” do Facebook por Género e Idade	45
Figura 6 - Distribuição de interação do Facebook por Género e Idade.....	45
Figura 7 - Dias e horas de maior visibilidade no Facebook	45
Figura 8 - Publicação de Clientes com Roupas TEMA.....	45
Figura 9 - Alcance de publicação de Vestido por Medida para promover proximidade com a marca	46
Figura 10 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca.....	46
Figura 11 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca.....	46
Figura 12 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca.....	47

1 INTRODUÇÃO

Na sequência da elaboração do Trabalho Final de Mestrado de Ciências Empresariais, surge a possibilidade de analisar um projeto próprio numa fase de vida e com uma componente teórico/prática interessante para servir de base do Estudo.

A **TEMA** é uma marca de roupa já com dois anos de vida no Facebook, que nasceu enquanto uma das sócias, Teresa, terminava a licenciatura em Comunicação, em parceria com a irmã Madalena, que é Designer de Moda com 7 anos de experiência na área.

Depois de lançar uma primeira edição de 25 peças de roupa nas páginas pessoais do Facebook (desenhadas e elaboradas pelas duas), os pedidos e encomendas superaram as expectativas. Essa primeira experiência levou-as a continuar, passando a criar pequenas edições de peças exclusivas que partilham numa página pública da marca e que esgotam em poucos minutos (<https://www.Facebook.com/TEMAdesign>).

Desde a primeira edição criada em 2012, produziram-se no total 8 coleções, foram feitas parcerias, entrevistas na imprensa e na televisão. Atualmente o negócio cresce para fardas de empresas, vestidos por medida e vestidos de noiva. Até à data, o tempo de entrega ao projeto não era o suficiente para que o mesmo fosse acompanhado devidamente. Ao testar a projeção nas redes sociais desta marca criada *online*, analisando a reação do mercado aos produtos **TEMA**, torna-se claro para as sócias a oportunidade de negócio a explorar.

A proposta de Plano de Negócio aqui apresentada, com suporte teórico, pretende ser base de desenvolvimento e planeamento futuro desta marca, que apesar de ter considerável sucesso, ainda não se comprometeu o suficiente para o seu maior crescimento.

Quer-se delinear um plano de negócio sustentável para a marca de roupa **TEMA**, procurando avaliar quais os caminhos possíveis a tomar, exponenciando o seu crescimento e maximizando a sua rentabilidade.

Propõe-se uma profunda análise a toda a envolvente da marca, incluindo possíveis passos operacionais e financeiros a dar, *stakeholders* envolvidos e estratégias a adotar.

Acompanhando o desenvolvimento da marca no presente ano, este plano de negócio será a base para as ações e decisões a tomar pela **TEMA**, numa altura em que se antevê a efetiva necessidade de crescimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de Empreendedorismo e Empreendedor

De origem francesa (*entrepreneur*), o termo empreendedorismo, surge desde o século XVIII, englobando inúmeros conceitos e termos. A riqueza do conceito mantém-se no desenvolver dos tempos, pela versatilidade de aplicação nas diversas práticas pessoais. O empreendedorismo pode ser considerado como uma experiência temporal, improvisada, imprevisível e não controlável (Aldrich, 2012; Schindehutte, Morris, & Allen, 2006), manifestando-se naquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2001).

Koppl e Minniti (2003) sugerem o empreendedorismo enquanto característica da atividade humana, interligado com a criatividade, competitividade e o desejo de crescimento. Também para Kurakto (2009) o empreendedorismo é um sistema dinâmico de criação, visão e mudança, que necessita de dedicação e paixão para a construção de novas ideias criativas. Resulta essencialmente de ingredientes como o reconhecimento de uma oportunidade, aliado a uma equipa eficaz e disposta a assumir riscos e sustentada por um plano de negócios sólido, em conjunto com os recursos necessários para a sua concretização (Kuratko, 2009).

Fillion (1999) avança com a diferenciação entre os empreendedores e os proprietários de pequenos negócios. Para o autor, nem todos necessitam de criar uma empresa para serem, de facto, empreendedores. Quer isto dizer que, as ações empreendedoras podem ir para além da criação ou detenção de um negócio. Da mesma forma, nem sempre os proprietários de negócios são necessariamente empreendedores, uma vez que podem não ter relação com a criação do negócio em si e ao invés, apenas o adquirem. Também no estudo sobre o empreendedorismo feito pelo GEM Portugal (GEM, 2010), o conceito surge englobando não só a criação de novos negócios, como também o desenvolver de oportunidades em organizações já existentes. Conclui-se portanto que o empreendedorismo manifesta-se sempre que presente a tentativa ou iniciativa de criação de um novo negócio, uma nova organização na empresa ou mesmo a expansão de um negócio já existente (GEM, 2010).

Entre os demais autores que abordam o empreendedorismo, o empreendedor e a sua origem, surge a deteção de um ato criativo e inovador na identificação de uma oportunidade, que ao ser explorada sob condições de risco e incerteza, irá originar um novo produto, uma nova tecnologia ou uma nova empresa (Hawley, 1893; Drucker, 1969; Thompson, 2004; Kurakto 2009).

O empreendedor é, portanto, alguém que perante uma situação por muitos considerada caótica, vai identificar a reconhecer uma oportunidade para explorar uma nova ideia (Kuratko, 2009; Hitt, et al., 2001; Ireland et al., 2001).

2.2 Enquadramento do Plano de Negócio

Ao explorar uma determinada ideia dá-se o processo de empreender, que Dornelas (2008) sugere distribuir-se por quatro fases: i) identificação e avaliação da oportunidade de negócio; ii) desenvolvimento do Plano de Negócio; iii) determinação e recolha dos recursos necessários e iv) gestão da empresa criada. Dornelas (2008) afirma assim que, historicamente, o processo empreendedor sempre se relacionou com o plano de negócio. Mintzberg (1994, 2004) aborda o conceito de planeamento estratégico de negócio, considerando que planear é o “pensar” ou “controlar” o futuro. A estratégia, enquanto plano mestre de uma empresa, irá fazer a mediação entre a organização e a sua envolvente, criando um padrão na tomada de decisões e estabelecendo objetivos a serem cumpridos (Mintzberg, 1994; Hunger e Wheelen, 2002).

Os autores Hitt et al. (2009) apresentam cinco passos básicos a serem implementados no planeamento estratégico. Num primeiro momento, devem ser examinados a envolvente interna e externa da empresa; num segundo passo, são definidas estratégias de longo e curto prazo, como é a missão e os objetivos a cumprir. O terceiro passo traduz-se na implementação do plano estratégico, onde são concretizados os

programas, os orçamentos e procedimentos necessários. O quarto passo deve avaliar o desempenho obtido e, finalmente, no último, tomam-se novas medidas consoante o *feedback* obtido.

Planear é, portanto, um sistema integrado de decisão que leva a um procedimento formal para alcançar um resultado articulado. Esta formalização sucede após etapas de estruturação e análise do ambiente, por forma a delinear as diretrizes da organização, que sustentadas em estratégias e planos de ação, procuram alcançar os resultados esperados (Mintzberg, 1994).

2.3 O Plano de Negócio e o Sucesso

O plano de negócios não vai garantir o sucesso empresarial, mas vai ser a base para sustentar a tomada de decisões com maior confiança. Pretende ser um guião objetivo das diretrizes da organização num determinado período, que considera todas as etapas de um projeto ou negócio, tornando-se numa oportunidade de testar a sua viabilidade e necessidades financeiras e tornar mais claros os passos a dar, para alcançar os objetivos da empresa (Dolabela, 1999; Dornelas, 2001; Ernst & Young, 2001).

As principais vantagens de elaborar um Plano de Negócio têm a ver com o delinear das diretrizes do negócio que levam a uma maior eficácia na gerência e tomada de decisões sustentadas, a monitorização do dia-a-dia e a prevenção e correção de imprevistos. Ainda a maior apetência para angariar financiamentos e recursos junto dos investidores, o identificar de oportunidades transformando-as em vantagem competitiva e a estruturação de uma comunicação interna e externa mais eficaz. Todos estes são pontos essenciais no planeamento e desenvolvimento inicial de uma qualquer empresa que identifique qual o objetivo a cumprir, baseada nesta ferramenta de gestão que é um plano previamente elaborado e sustentado (Stoner, 1995; Dornelas, 2008).

Para Magretta (2002), um plano de negócio bem-sucedido representa uma melhor maneira de atuar, tornando-se base para a próxima geração de empreendedores. A autora refere que, quando feito de forma eficaz, o modelo de negócio conta uma história, fácil de perceber e de memorizar, que alinha todos os membros da organização nas suas funções, comportamentos e no valor que a empresa quer criar. Desta forma, um bom Plano de Negócio torna-se uma ferramenta poderosa para melhorar as práticas e o sucesso organizacional.

2.4 Os Negócios e as Redes Sociais Online

Nos últimos anos, com a constante evolução tecnológica, nomeadamente com o avanço da internet e das tecnologias de comunicação móveis, o comportamento dos consumidores tem sofrido inúmeras alterações, sendo atribuída uma maior importância aos meios de comunicação interativos. As tradicionais ferramentas de marketing consideram-se agora menos eficientes perante os consumidores tecnologicamente evoluídos. Utilizando ao máximo os motores de pesquisa, *blogs*, redes sociais e todos os demais recursos *online*, os consumidores, estão mais informados e mais inteligentes nas suas decisões. Ao transformar os meios de comunicação a uma escala global, a internet consolida-se como um eficiente canal de interligação entre as empresas e os consumidores, alterando as transações comerciais de todo o mundo (Diniz, 1999; Basu, 2012).

Halligan e Shah (2010) defendem que a internet, ao facilitar a comunicação em massa, está a revolucionar a forma como as empresas se fazem chegar aos consumidores e como os consumidores procuram e escolhem os produtos. A crescente tendência de marcas que se dão a conhecer e sustentam o seu crescimento através do meio *online*, leva ao desenvolver de uma nova perspetiva sobre os negócios. Graças à interatividade das redes sociais e da Web 2.0., uma vez presentes no meio *online* e nas redes sociais, a relação entre as marcas e os seus públicos pode estreitar-se. As empresas baseadas na internet podem criar os seus produtos e serviços com a participação ativa e contínua dos consumidores.

Neste contexto, considera-se o comprador *online*, como um membro extremamente envolvido na experiência de consumo, detentor de opiniões e observações, que o fazem escolher e relacionar-se com os produtos que adquire no meio. Os *gaps de feedback* entre os consumidores e as marcas têm vindo a diminuir numa grande escala, estreitando as fronteiras entre a produção e o consumo. Perante um *feedback* mais comum e mais próximo dos clientes (e respetivos comportamentos de compra), as empresas ao interagir num ambiente dinâmico, devem atender às expectativas dos consumidores face à forma como ajustam, constroem, comunicam e transacionam os produtos ou serviços oferecidos e compreender a dinâmica de marketing digital viral, assim como a formação de comunidades de clientes que se tornam extremamente fiéis (Castells, 2005).

Ao proporcionar novas formas de alcançar e comunicar junto do público-alvo, a *Internet* e as redes sociais vêm permitir criar, recriar e partilhar conteúdos, ampliando a liberdade de interação e partilha dos discursos, aglomerando as pessoas pelos seus interesses e opiniões comuns (Daugherty, Eastin e Bright, 2008; Mayfield, 2008). Neste sentido, as empresas dirigem mais eficazmente os produtos criados para os públicos-alvo e por sua vez, os clientes satisfeitos também se fidelizam e partilham mais facilmente as suas experiências positivas com as marcas junto de outros potenciais consumidores. Considerando que redes sociais como o Facebook, formam comunidades de utilizadores numa escala global, qualquer marca rumo ao crescimento, deve considerar a sua presença *online* nas Redes sociais e até analisar de que forma se vai manifestar e posicionar nessas Redes (Kietzmann et al., 2011).

Perante este fenómeno social que promove a relação mais estreita do produto ou empresa com os consumidores, surgem novas marcas, que nascem e crescem diretamente nas Redes sociais. Em Portugal, são inúmeros os casos, como a Vertty, o Bolo da Marta, a FORA ou a **TEMA**, que, iniciando atividade de venda no Facebook, veem o seu crescimento exponencial num curto prazo, graças à construção de produtos que vão ao encontro de sugestões dos clientes, ao *word-of-mouth* proveniente das Redes sociais e ao carácter viral dos conteúdos que partilham.

3 METODOLOGIA

Depois de uma primeira fase de revisão de literatura, onde se recorreu a autores e conceitos que servem de base para a criação e estruturação de um negócio *online*, conhecem-se agora, um conjunto de metodologias de organização de um Plano de Negócio. Entre os diferentes estudos referentes à temática, expõem-se seguidamente (Tabela I: Metodologias Alternativas da Organização do Plano de Negócio) quatro considerados mais pertinentes para o tipo de negócio apresentado. Dornelas (2001) afirma que as componentes e especificidades de cada projeto tornam impossível a existência de uma estrutura fixa e ideal a aplicar em qualquer plano Negócio.

O modelo-base de organização seguido para o Plano de Negócio aqui apresentado foi o sugerido por Kurakto (2009). Ainda assim, em alguns capítulos específicos optou-se por aprofundar de acordo com as sugestões de outros autores, por se entender que acrescentavam valor à metodologia de Kuratko (2009).

Como complemento dos autores referidos, o conjunto de informação secundária recolhida para a presente investigação, teve por base a Global Entrepreneurship Monitor Portugal (GEM); a Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP); a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep) e Portugal Global; a Associação de Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa; o Banco de Portugal; o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (Citeve); o Diretório da Associação Têxtil Português; o IAPMEI e o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Para o Estudo de Mercado, os dados obtidos, de carácter primário e interno, têm por base resultados das redes sociais da página **TEMA** desde a sua criação a 19 de Julho de 2011, com maior enfoque no Facebook e Instagram.

Posta a possibilidade de executar um Inquérito a potenciais clientes nesta fase de estudo, considerou-se uma mais pertinente e relevante forma de análise, através da observação de dados reais junto dos clientes da marca. Apresenta-se deste modo, uma investigação de carácter confirmatório, de âmbito descritivo.

Efetou-se, para o mesmo efeito, um *Focus Group*, no dia 5 de Maio de 2015, entre as 18.00H e as 19.15.H, junto de 10 clientes TEMA. Este tipo de entrevistas em grupo têm por base um conjunto de tópicos para discussão e um moderador que dirige conversa. O que os elementos do grupo dizem, a forma como reagem e o desenvolver das suas discussões, resultam em perspetivas pessoais sobre os temas abordados (Morgan, 1998). Para o presente *Focus Group*, colocaram-se um conjunto de questões tipo, que deram origem a versões reais sobre a marca e sobre a sua envolvente. Procurou-se ainda analisar, desde o início, quais os *inputs* recebidos dos clientes e fãs das redes sociais bem como o seu grau de envolvimento com a marca, de forma a sustentar decisões futuras.

Tabela I:
Metodologias Alternativas da Organização do Plano de Negócio

Autor	Ernst and Young (2001)	Kurakto (2009)	Dornelas (2008)	IAPMEI (2014)
Metodologia	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
	Background	História da Empresa e Apresentação dos promotores	Conceito de Negócio	História da Companhia/dos promotores
	Produtos e Serviços	Descrição do Negócio	Mercado e Competidores	O mercado subjacente
	Análise de Mercado	Caracterização do Mercado	Equipa de Gestão	A nova ideia e o posicionamento no mercado
	Marketing e promoção Vendas/Distribuição	Marketing	Produtos e Serviços	O Projeto/ Produto/ Ideia
	Equipa de Gestão	Operações	Estrutura e Operações	Estratégia Comercial
	Requisitos de financiamento	Projeções Financeiras	Marketing e vendas	Projeções Financeiras
	Projeções Financeiras	Análise do Risco	Estratégia de crescimento	Gestão e controlo do negócio
	Questões chave – Avaliação de Riscos	Modelo de gestão e controlo de negócio	Plano Financeiro	Investimento necessário
	Plano de Ação e Metas	Calendarização	Anexos	Anexos
	Alianças Estratégicas	Anexos		
	Anexos			

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

A marca de roupa **TEMA** surge da possibilidade de criar um conceito de vestuário exclusivo, único no mercado. Perante uma economia instável, as perspetivas futuras levam a querer que algo mude. Para que a mudança aconteça, é necessário que se tenham ideias, boas ideias, que sejam postas em prática da melhor forma, para que se tornem bons negócios para o país.

Graças às novas tecnologias e à presença que as redes sociais têm no dia-a-dia dos cidadãos; inspirar, criar e partilhar ideias, torna-se mais fácil para quem está atento. O consumidor de hoje mostra ao mundo, aquilo que são os seus interesses, expectativas e necessidades. Contrariando o ritmo alucinante a que as marcas de massa produzem e apresentam os seus produtos, tornando-os impessoais e tão efémeros quanto a mudança das estações, a **TEMA** surge para oferecer ao cliente produtos e serviços personalizados, soluções criativas e feitas para durar no tempo.

Procurando ser líder de longo prazo no setor onde atua, com base numa estratégia de diferenciação, a **TEMA** desenvolve peças de vestuário originais, modernas e com qualidade, fornecendo os melhores produtos e

serviços a preços justos. Atribuí maior relevância à presença no mundo *online*, nomeadamente às redes sociais onde se apresenta e cria o início da relação com os clientes. Com base na constante análise do setor onde atua e do mercado-alvo a quem se dirige, sustenta as suas ações, estipula objetivos e metas a alcançar, suportada pelos melhores colaboradores, cúmplices na obtenção dos resultados pretendidos.

Com Capital Inicial de 1840.00€ totalmente financiado através de Capital Próprio, o VAL estimado, na ótica do projeto, é de 83.276.20 €.

A empresa sediada em Lisboa, terá início de atividade no segundo semestre de 2015 e espera, no final do projeto, ter a seu cargo a gestão de 4 colaboradores e atingir vendas no valor de 145.000 €.

4.2 Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores

4.2.1 Historial da Empresa

A marca de roupa **TEMA** surge, em 2012, como um *hobby* de duas irmãs, TEResa e MADalena. Após a criação de um conjunto de 25 peças desenhadas e totalmente elaboradas pelas duas, a partilha no Facebook levou à sua venda imediata. Entre os tempos livres, como entretenimento, para passar mais tempo juntas e para ganhar dinheiro extra, as duas irmãs continuaram, tendo já lançado 8 coleções (Anexos -Tabela XX: Evolução das coleções), também no Facebook, sempre limitadas e muito rapidamente vendidas.

O ano 2015 surge com a possibilidade de fazer crescer a **TEMA**. Percebendo que o preço das peças únicas não poderia ser tão acessível ao *target* a quem se dirigem, resolveram alterar o conceito da marca de original para exclusivo, de únicas, as peças passaram a ser seriadas. Na etiqueta da marca, todas as peças têm um número que as identifica como pertencente à edição em que foram criadas, e o número exato de peças que existem iguais. Assim, torna-se possível maximizar os modelos, rentabilizar os moldes de cada peça, chegar a mais clientes e continuar como uma marca exclusiva e pessoal.

Aliadas às edições exclusivas **TEMA**, os vestidos feitos por medida, os vestidos de noiva, e as fardas para empresas, são produtos que surgem no desenvolver da marca, aumentando a sua rede de clientes e maximizando o volume de negócios. No início do ano 2015, torna-se pertinente abrir um espaço de trabalho, que quer ser base para refletir sobre a marca e gerir as suas operações diárias, receber clientes, expor as peças disponíveis e possibilitar que as peças, até aqui exclusivamente vendidas *online*, possam ser experimentadas e vendidas no local.

4.2.2 Apresentação dos Promotores

Teresa Braga

No ano em que iniciou a sua licenciatura em Comunicação Empresarial e Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social, Teresa criou com a sua irmã Madalena a marca de roupa **TEMA**.

Com o tempo entre estudos e costuras, estagiou na *M Public Relations*, onde se dedicou à comunicação e assessoria de imprensa e uma outra passagem, pela revista *Time Out Lisboa*, onde desempenhou o papel de assistente de marketing. Mais recentemente trabalhou na área comercial dos Guias das Melhores Compras em Lisboa. Acompanhando o constante crescimento do seu próprio projeto, dedicou-se ao mestrado de

Ciências Empresariais no ISEG para melhor construir as bases para a parte mais entusiasmante do seu tempo, os tecidos, as cores, os cortes e costuras. Leva agora a **TEMA** mais longe, apresentando-se no projeto Rés-do-chão, onde se instalou o *atelier* **TEMA** e onde dedica o seu tempo a fazer crescer as ideias.

Madalena Braga

Com mais de 8 anos de experiência na área da moda, Madalena é licenciada em Moda na Faculdade de Arquitetura de Lisboa e traz consigo um portefólio singular pela sua criatividade e bom gosto. Rumo à China quando concluiu o curso em 2005, desenhou roupas para a marca Portuguesa Q&X. Voltou a Portugal passado um ano, onde inspirou marcas como a Labrador; Mundo Mix; *Tm Collection*, Buenos Aires e projetos individuais como o MADB. As roupas que desenha são tudo menos vulgares; trazem muitas cores, padrões e cortes completamente diferentes, deixando sempre o seu traço característico.

4.3 Descrição do Negócio

4.3.1 Enquadramento da Oportunidade de Negócio

Perante um mercado de massas que evolui a um ritmo contínuo e onde se verifica a despersonalização de produtos junto dos clientes, a **TEMA** surge na oportunidade de explorar a ausência de uma marca que, para além de próxima do consumidor, procura torná-lo de alguma forma especial, fornecendo produtos únicos/exclusivos, com qualidade e *design* a preços acessíveis.

4.3.2 Apresentação da Ideia/Conceito de Negócio

Proveniente da junção dos nomes das duas irmãs criadoras, a marca de roupas **TEMA** pretende ser sinónimo de exclusividade e bom gosto. Pequenas edições de peças seriadas, femininas, sempre caracterizadas pelo seu carácter e originalidade, procuram ser reflexo de quem as veste.

Cada edição criada vai ter um **TEMA** por base, que irá inspirar todos os modelos desenhados. As cores, os moldes e formatos, os padrões e o *packaging*, são componentes que variam em torno do **TEMA** de cada edição, compondo um cenário apelativo e com inúmeros detalhes.

Aliados às edições **TEMA**, surgem da mesma forma os vestidos por medida e os vestidos de noiva. Estes, resultado de dois a quatro encontros, são produtos únicos onde se procura conhecer a personalidade de quem os vestirá para desenhar uma proposta que vá ao encontro das suas expectativas, superando-as. Pensados e construídos enquanto modelos irrepetíveis e completamente personalizáveis, são confeccionados especialmente para cada cliente. Finalmente, as fardas para empresas procuram do mesmo modo, um acompanhamento próximo das necessidades do cliente final, de forma a elaborar uma solução criativa de fardamento, que vá ao encontro do *briefing* previamente recebido.

Visão

Ser líder na fabricação, comercialização e distribuição de roupas exclusivas, procurando a constante inovação nos produtos vendidos e atribuindo maior relevância ao cliente e às suas necessidades.

Missão

Desenvolvendo peças de vestuário exclusivas, modernas e de qualidade; prestando o melhor serviço junto dos clientes, a **TEMA**, pretende ser líder de longo prazo no sector onde atua. Procuramos obter credibilidade através da qualidade, da criação de valor, da inovação e do atendimento de excelência, fornecendo os melhores produtos a preços justos.

Queremos ser marca de referência e padrão de excelência no mundo *online*, aumentando as áreas de negócio, suportadas pelas melhores ferramentas tecnológicas e os colaboradores certos para alcançar os nossos objetivos.

Valores

Confiança, no valor da marca que construímos.

Inovação, nas soluções que propomos.

Exclusividade, nos produtos que criamos.

Excelência, na forma como nos apresentamos e servimos os *stakeholders*.

4.4 Caracterização do Mercado

4.4.1 Análise do Setor

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) é um dos maiores e mais relevantes setores empresariais do país, integrando atividades como a fiação e a tecelagem, o vestuário, a cordoaria e os têxteis-lar. Portugal é um desenvolvido produtor de tecidos com base na nanotecnologia e internacionalmente conhecido pela distinta qualidade, característica dos produtos que concebe. (Citeve, 2012) Considera-se enquanto um dos mais dinâmicos setores de atuação nacional, detentor de 9% do total das exportações portuguesas; cerca de 19% do emprego da indústria transformadora; 8% do volume de negócios e da produção da mesma indústria (Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, 2014). Neste setor conjuga-se o *design* com a moda, com criatividade e com a tecnologia, caracterizando as marcas portuguesas como detentoras de produtos com alto valor acrescentado e integração tecnológica.

4.4.1.1 Envolve Externa

Segundo o IAPMEI (2001) a concorrência numa determinada indústria ultrapassa os comportamentos das empresas, fundamentando-se essencialmente na estrutura económica. Ainda assim, torna-se relevante não só, conhecer toda a estrutura económica que rodeia a empresa, como a sua envolvente Política e Legal, Socio-cultural e Tecnológica, bem como todos os agentes que nela operam.

4.4.1.2 Envolve Política e Legal

Influenciada pela crise económica mundial, a Indústria Têxtil e do Vestuário sofreu nos últimos anos a fortes alterações, perdendo desde 2007, cerca de 30% da mão-de-obra e 20% de empresas do setor. Perante um cenário de austeridade, tornou-se necessária a implementação de medidas que promovessem o empreendedorismo e iniciativa económica. (Plano Estratégico da ATP, 2014). Numa constante adaptação e

resistência, expandiu as suas áreas de negócio, moldando-se às necessidades contemporâneas. Prevêem-se momentos de maior estabilidade, onde o domínio e engenho dos produtos provenientes do setor, em declínio no restante ocidente, promovem a capacidade produtiva e o aumento de valor do serviço, tecnologia e *design* da referida Indústria (Diretório Associação Têxtil Português, 2014). O futuro deve orientar-se para a capitalização e investimento na gestão das empresas, pela especialização dos recursos humanos obtendo melhores resultados através de uma efetiva cooperação da competitividade entre empresas e da promoção das exportações (Plano Estratégico da ATP, 2014).

4.4.1.3 Envolvente Económica

Membro da União Europeia há 26 anos, com aproximadamente nove séculos de fronteiras geográficas delineadas, Portugal faz parte do Sistema Monetário Europeu e utiliza a moeda única europeia, o Euro. De entre os demais países da OCDE, o País tem uma das maiores taxas de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) dos últimos 40 anos, sendo a 43ª maior economia do Mundo, segundo dados da *Global Peace Index* (2011).

A necessidade de intervenção externa, consequência das elevadas dívidas contraídas pelo país que conduziram a uma crise económica e financeira de grande proporção, levaram à procura de assistência financeira junto da Comissão Europeia (CE), do FMI (Fundo Monetário Internacional), e do BCE (Banco Central Europeu) que vieram garantir o financiamento do país, do seu respetivo sistema financeiro e economia. As políticas, medidas e estratégias de emergência e financiamento da dívida pública, originaram um conjunto de mudanças estruturais na economia tendo como fim o equilíbrio das contas.

O ano 2014 pauta-se pelos efeitos rígidos do programa de ajustamento, começando todavia, a observar-se sinais de recuperação da atividade económica (Agencia de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, 2014). Dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2014) relativamente à economia portuguesa, referem que o País registou uma queda menos acentuada em 2013 (-1,4%) face ao ano anterior. Este resultado advém de fatores essenciais como o favorável desempenho das exportações e a diminuição da contração da procura interna e do investimento. A referida agência, previa para 3º trimestre de 2014, um aumento do PIB em 1,1% nos termos homólogos, graças à participação positiva mais significativa da procura interna, reflexo do desenvolvimento do consumo privado. Em relação à procura externa líquida, verificou-se um contributo negativo proveniente da aceleração das importações de bens e serviços. Segundo o INE (Estatísticas do Comércio Internacional, 2014), as exportações de bens e serviços revelaram um crescimento homólogo no 3º trimestre de 2014 que ronda os 2,9% (AICEP, 2014).

No estudo apresentado pelo Banco de Portugal (Boletim Económico, 2014), as projeções para a Economia portuguesa de 2015 a 2017, indicam uma reconquista progressiva da atividade internacional e nacional. Atendendo a um aumento de 0,9 % no PIB de 2014, estima-se para 2015, um consecutivo desenvolvimento de 1,7 %, 1,9% no ano 2016 e 2,0% no decorrer de 2017. Estima-se que, no final de 2017, o valor do PIB se assemelhe ao nível assinalado no período antes da crise financeira internacional.

O progresso da atividade económica deve-se, em grande parte, ao aumento das exportações, que vem colaborar na conservação de um excedente da balança corrente e de capital. A continuação do método de consolidação orçamental e o elevado grau de endividamento do setor privado levam a um crescimento moderado na procura interna. Referente ao consumo público, o ano 2014 assume resultados em contínuo decréscimo, que correspondem ao panorama do processo de consolidação orçamental. Prevê-se, para Portugal, o seguimento do implementado processo de ajuste dos desequilíbrios externos reunidos na economia nacional, preservando a capacidade de financiamento da economia, medida no saldo da balança corrente e de capital (Boletim Económico, 2014).

4.4.1.4 Envoltente Sócio-Cultural

Perante a supramencionada conjuntura económica, efetivam-se um conjunto de fatores sociais e culturais que influenciam a atividade do setor. O fraco desenvolvimento económico europeu e especialmente o nacional, aliados ao final dos Acordos Multifibras, ao fenómeno da globalização e à criação da Organização Mundial do Comércio, dá lugar a uma concorrência nacional com reduzidos mecanismos de atuação no mercado global.

Num contexto de globalização, a fragilidade nacional abre portas a negócios de outros continentes, como o asiático, que concorre a um ritmo, com condições e poder negocial muito superiores às Portuguesas. Também a valorização do euro surge enquanto agravante das condições nacionais, ao impedir a oferta europeia junto dos demais continentes, permitindo mais facilmente a importação de produtos externos à Europa. O desvantajoso desenvolvimento demográfico europeu, um dos maiores recetores dos produtos nacionais, contribui também de forma negativa para o crescimento do mercado (ATP, 2011).

Perante o panorama de declínio, é no entanto relevante que o vestuário seja considerado, de acordo com a importância que lhe é atribuída pelas sociedades contemporâneas. Componente essencial na economia e sociedade dos países desenvolvidos, o vestuário faz parte do dia-a-dia de cada cidadão. A construção da identidade pessoal, o acompanhamento das tendências e os diversos padrões de consumo, vão criar hábitos de compra que caracterizam a identidade e cultura dos países (ATP, 2011).

4.4.1.5 Envoltente Tecnológica

Relativamente às tecnologias de informação e comunicação, Portugal manteve nos últimos anos um crescimento significativo. Dados da Portugal Global (2015) indicam que aproximadamente 48% da população utiliza com regularidade a Internet; cerca de 90% dos serviços públicos encontram-se disponíveis *online* e 98% e 90%, respectivamente, das grandes empresas e PME, acedem à Internet de banda larga. Relativamente às redes de nova geração, estas vão sendo incorporadas pelo País, incrementando os serviços de telecomunicações e toda a indústria de fibra ótica em Portugal. Consequência deste crescente desenvolvimento tecnológico, o comércio eletrónico surge junto do consumidor, englobando inúmeras vantagens, desde o alargamento e proximidade de informação; à internacionalização de produtos ou à sua

comparação com a restante oferta de mercado, fatores que fazem este tipo de compra aumentar diariamente.

Dados apresentados pelo Barómetro Trimestral do Comércio Eletrónico em Portugal (2014), revelam que 82% dos *websites* analisados aumentou o volume de vendas. Ainda no mesmo estudo relativo à evolução e desenvolvimento do *e-commerce* em Portugal, verifica-se um díspar desenvolvimento uma vez que 13% dos *websites*, apresentaram um volume de vendas no 3º Trimestre de 2014, superior a 1 milhão de euros e 22% indicam que o seu volume de vendas foi inferior a 10.000 euros. Relativamente ao número de clientes, os resultados prevalecem bastante positivos, considerando que 81% dos *websites* revelam um aumento de clientes em relação ao mesmo período e um número superior a 50.000 clientes, crescente também comparativamente ao trimestre anterior. O investimento em *websites* face ao período homólogo aumentou cerca de 50% e as expetativas relativas ao crescimento do *e-commerce* mantêm-se em crescimento. No que se refere à promoção dos *websites*, cerca de 78% utiliza as redes sociais, enquanto a publicidade na internet é aplicada por 69%. Quanto às formas de transação, as mais comuns mantêm-se entre os Serviços de Pagamento *Online* e as Referências de Multibanco. Do total de vendas, 31% dos *websites* refere que não tem vendas realizadas através de dispositivos móveis, enquanto 47% revela que até 10% das vendas são feitas por esses mesmos meios. No que compete às exportações, estas assumem ainda valores relativamente baixos relativamente ao total de vendas. (Barómetro Trimestral do Comércio Eletrónico em Portugal, 2014)

4.4.2 Modelo de Forças de Porter

Para Michael Porter (Porter, 1980, 2008), a competitividade de dada indústria deve ser medida por um modelo de análise de cinco forças. Uma vez feita a análise à rivalidade dos concorrentes; ao poder negocial dos fornecedores; ao poder negocial dos clientes, aos produtos substitutos e à ameaça de novos entrantes, irão ser identificadas as forças competitivas, os fatores que maior influência terão na indústria e determinarão a sua rentabilidade (Porter, 2008). Acrescentando à definição de Porter, Roxo (2001), considera que o objetivo estratégico de qualquer empresa, passa por procurar uma posição na indústria onde atua, defendendo-se das cinco forças ou por outro lado, conjugá-las em sua benesse.

Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes numa indústria traz a vontade e capacidade de conquistar quota de mercado, ao colocar pressão sobre os preços, custos, e sobre a taxa de investimento necessário para competir (Porter, 2008).

Considerando o exponencial crescimento de marcas *online*, bem como a existência de variados incentivos e projetos de apoio a novas empresas, torna-se comum a entrada de novos concorrentes na indústria. Porém, a sua presença, a longo prazo, necessita de empenho, dedicação e bons resultados para que sobrevivam às diversas fases de maturação da marca. Assim, tornou-se também comum nos últimos anos o aparecimento de marcas *online*, mas efémeras no que diz respeito à sua efetiva continuidade. Ainda assim deve-se considerar esta como uma **ameaça alta**, por forma a atender as demais marcas que possam emergir.

Poder Negocial dos Fornecedores

Relativamente ao poder negocial dos fornecedores, Porter (2008) refere que os mais poderosos são aqueles que atribuem maior valor a si mesmos, por exemplo através da cobrança de preços mais elevados, limitando a qualidade dos produtos ou serviços, ou ao apresentarem custos inconstantes aos demais participantes da indústria.

Perante um reduzido número de fábricas têxteis disponíveis a produzir pouca quantidade de peças de roupa a preços competitivos, a procura e investimento para a elaboração das edições **TEMA** passa por pequenas casas de produção e costureiras particulares que praticam preços ainda assim acessíveis e negociáveis, mas nunca tão proveitosos quanto a produção em massa. Assim, classifica-se o poder negocial dos Fornecedores num nível elevado, tornando-se uma **ameaça média/alta**.

Poder Negocial dos Clientes

Em contraste ao poder negocial dos fornecedores, o poder dos clientes segundo Porter (2008), aumenta aquando estes negoceiam a descida dos preços, exigem melhor qualidade ou mais serviços atendendo aos demais participantes da indústria enquanto rivais.

Considera-se que o público-alvo da **TEMA** é ativo, com um elevado grau de conhecimentos de uso das tecnologias, interessado e com uma alargada base de informação online ao ser dispor, o que o torna mais exigente. Qualquer compra que queira fazer online, terá inúmeras informações ao seu alcance, que poderão sustentar a sua decisão. O potencial cliente **TEMA** tem, portanto, o poder de escolher entre a variada panóplia que lhe é exposta na web. Este é um fator a ser considerado enquanto **ameaça média/alta**, pois os serviços e produtos **TEMA**, pelo seu conceito de exclusividade, não devem praticar descidas de preço. Ambicionam também o reconhecimento pela qualidade e serviço de pós-venda ao consumidor, de forma a promover a preferência e relacionamento duradouro com os seus clientes.

Produtos Substitutos

Os Produtos Substitutos são todos aqueles que executam a mesma ou similar função. O autor refere que, por conseguirem parecer muito diferentes uns dos outros, estes produtos nem sempre são fáceis de identificar, mas que estão sempre presentes e devem ser considerados (Porter, 2008).

Perante um mercado cada vez mais competitivo e com uma alteração dos padrões e hábitos de consumo, a **TEMA** tem desde a sua origem, inúmeros produtos substitutos, tanto ao nível do seu segmento como no sector têxtil em geral. No entanto, atendendo ao seu conceito diferenciador, que acrescenta valor à marca distinguindo-a dos demais participantes da indústria, considera-se a emergência de produtos substitutos como **ameaça média/alta**.

Rivalidade dos Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes assume diversas manifestações, como a descida de preços, a introdução de novos produtos, a execução de campanhas publicitárias, e a melhoria dos serviços (Porter, 2008).

Perante a existência de uma forte concorrência direta e indireta no sector, a **TEMA** deve conhecer todos os seus concorrentes, as suas ações e produtos, procurando acompanhar o seu desenvolvimento, para que se possa destacar. A rivalidade entre os concorrentes neste sector será considerada enquanto **ameaça média/alta**.

Atratividade do Mercado

Conclui-se, após análise das Forças Competitivas, a presença num mercado Competitivo, de fácil entrada e também fácil saída, com poder de negociação dos fornecedores médio/alto e poder negocial dos consumidores médio/alto também. Importa considerar que perante o cenário apresentado, cabe aos *players* do sector, uma maior atenção aos concorrentes, aos seus comportamentos e estratégias, serviços e produtos lançados, de forma a permanecer na dinâmica competitiva com máxima distinção.

4.5 Estudo de Mercado

Sem estudo ou investigação prévia, o conceito **TEMA** e os seus produtos, enfrentaram na sua origem, um teste de aceitação junto do seu público-alvo.

4.5.1 Definição do Problema de Pesquisa e Objetivos do Estudo

A adjudicação de orçamento para vestuário é uma decisão quase diária, momentânea e muito além do seu grau de necessidade. São várias as marcas de roupa que produzem diversos modelos a um ritmo que acompanha a constante alteração de tendências e interesses dos clientes, deixando de parte particularidades como a qualidade e personalização que cada cliente merece.

Em 2011 surge a **TEMA**, um conceito que procura ser novidade constante, acompanhando a oferta dos demais concorrentes, produzindo pequenas edições de roupa seriadas e mantendo um estatuto de exclusividade e proximidade de que o mercado carece. **Deverá a TEMA ser uma marca exclusiva, com valor acrescentado nos pormenores e design, apresentando-se junto dos clientes com um elevado grau de personalização e proximidade?** A resposta ao problema colocado alcança-se através da procura e análise intensa de dados desde o início da **TEMA** até ao momento presente, tendo presente o trabalho diário, contínuo e carente de constante desenvolvimento. A informação recolhida passa primeiramente por dados retirados do Facebook desde o início de atividade da página **TEMA** nesta Rede Social, seguida de investigação semelhante nas redes Instagram e Pinterest.

Por forma a validar o conceito criado e sustentar decisões futuras, a presente investigação procura dar resposta a um conjunto de questões que se apresentam no ponto **4.5.2 Tratamento e Análise de dados**.

4.5.2 Tratamento e Análise de Dados

Quem é o cliente TEMA?

Atendendo aos “fãs” da marca no Facebook, determina-se o cliente **TEMA**, maioritariamente do género feminino, com idade compreendida entre os 18 e os 34 anos. Relativamente ao país de origem dos “fãs”, Portugal assume a primeira posição, seguindo-se o Reino Unido, Espanha e Brasil. No que respeita às cidades, Lisboa, Porto, Cascais e Évora detêm o maior número de “fãs”. Relativamente ao dia da semana que visitam a página TEMA no Facebook, verifica-se homogeneidade pelos sete dias, considerando que a hora de maior interação ronda as 22.00H. (Ver Anexos- Figs. 5, 6 e 7).

Será que o cliente aceita e reconhece valor na relação de proximidade com a marca? Deve a forma de comunicação e publicidade da TEMA ser comunicada de forma próxima ao cliente?

O cliente aceita, reconhece e valoriza a proximidade. Com efeito, verifica-se maior feedback, interação e envolvimento quando a **TEMA** solicita a interação do cliente; quando apresenta imagens das irmãs **TEMA** no seu dia-a-dia e nas publicações em que partilha ideias e momentos de construção da marca e do processo de produção dos produtos (Ver Anexos- Figs. 8 a 12). A comunicação e publicidade devem ser, por isso, próximas, com atendimento personalizado junto do cliente.

Quais os atributos que melhor caracterizam o produto TEMA? Qual o valor efetivo percebido no conceito TEMA?

Exclusividade e Criatividade são os mais comuns adjetivos que as clientes utilizam para caracterizar a marca. A TEMA é para as suas clientes, uma marca *fashion*, intemporal, jovem e única (Ver Anexos – Tabela XXIV *Focus Group*).

Quais as características do mercado? Qual a imagem da TEMA no mercado?

Presença num mercado competitivo, de fácil entrada e fácil saída. O poder de negociação tanto dos fornecedores como dos consumidores é médio/alto. O Consumidor reconhece valor na **TEMA**, ainda que possa comprar noutras marcas também (Ver ponto **Atratividade do Mercado**).

Qual a dimensão estimada para a procura? Quais as previsões de vendas futuras?

Existe procura de soluções alternativas às marcas de produção em massa. O navegador *online* procura soluções originais, criativas mas não demasiado arriscadas. Pretende respostas e entregas rápidas. Valoriza o conceito de exclusividade, mas prefere ter peças iguais aos outros clientes do que não ter acesso a nenhuma. Está disposto a pagar um preço superior ao das lojas (Ver Anexos – Tabela XXII *Focus Group*).

4.6 Concorrência

Perante um setor competitivo como o do vestuário, importa considerar e acompanhar regularmente os comportamentos dos diversos *players* do mercado.

Para melhor delinear a concorrência **TEMA**, na **Tabela II: Síntese da Concorrência** estudam-se e classificam-se como diretas ou indiretas, aquelas que são as marcas com características de alguma forma semelhantes às dos produtos e serviços **TEMA**, identificando-as também pelo seu grau de proximidade. Assim, definem-se enquanto concorrentes **TEMA**, marcas que detêm presença *online* e permitem a venda de produtos no

meio; aquelas entregam especial atenção ao conceito, imagem, detalhes e pormenores dos produtos e serviços; as que produzem produtos de forma manual e em pequenas edições e todas as que consideram o público-alvo português e estrangeiro com características do *target* **TEMA**.

De forma mais aprofundada, as **Tabelas XX e XXI**, ilustram a análise da concorrência direta das Edições Seriadas **TEMA** e dos Vestidos de noiva respetivamente. No que respeita as primeiras (Tabela XX: Análise Concorrência Direta), observa-se o conceito dos *players*, ano de origem, existência ou não de loja *online* e posição nas redes sociais. A **Tabela XXI: Análise Concorrência Direta Vestidos de Noiva TEMA**, analisa também o conceito dos concorrentes dos vestidos de Noiva, a origem, presença *online* e vendas *online*, o preço médio dos produtos e a possibilidade de venda de vestidos por medida.

Tabela II:
Síntese da Concorrência

Edições Seriadas			
Concorrência Direta		Concorrência Indireta	
Marca	Grau de Proximidade	Marca	Grau de Proximidade
Kitess	Elevado	Asos	Elevado
Oka	Elevado	River Island	Elevado
Dress Up	Elevado	Forever21	Elevado
BAM	Elevado	Urban OutFitters	Elevado
Nizza	Médio	Zara	Médio
Jeréré	Médio	H&M	Médio
Kenoa	Médio	Blanco	Médio
Kravy	Médio	Berska	Médio
Secta	Médio	Stradivarius	Médio
Inka	Reduzido	Pull&Bear	Médio
Trapo	Reduzido	Ruga	Reduzido
Vestidos de Noiva			
Inês Pimentel	Elevado		
Susana Agostinho	Elevado		
Pureza Mello Breyner	Médio		
Joana Montez	Reduzido		

5 PLANO DE MARKETING

5.1 Análise SWOT

A análise SWOT consiste na decomposição dos pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da organização. É um método de pensamento estratégico muito utilizado, uma ferramenta para construção de um plano de decisões consistentes e sustentadas (Kotler, 2000).

Tabela III:
Análise SWOT

(S) Forças	(W) Fraquezas	(O) Oportunidades	(T) Ameaças
Criatividade; Exclusividade; Proximidade do cliente; Pequenas edições; Portugalidade; Conceito único no mercado; Experiência no sector; Preços competitivos; Relação qualidade/preço.	Custos de produção; Dificuldade de reaproveitar desperdícios de tecidos; Reduzido Investimento; Dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada.	Sector em crescimento; Sector valorizado no País; Apoios e incentivos nacionais sob novos negócios.	Conjuntura Económica; Alterações nas políticas de partilha das Redes sociais; Cultura Portuguesa ainda não é totalmente recetiva às compras <i>online</i>; Preços baixos praticados pelas marcas de massa; Muitas empresas a atuar no sector.
Envolvente Interna		Envolvente Externa	

5.2 Matriz TWOS

Ao inverter o sentido da SWOT, surge a matriz TOWS, que conjuga as oportunidades e as ameaças externas com as forças e as fraquezas internas, para desenvolver hipóteses estratégicas que atinjam objetivos da organização. As estratégias SO procuram utilizar as forças para tirar maior proveito das oportunidades; as estratégias ST atendem às forças da organização, enquanto recurso para prever ameaças; as estratégias WO focam-se nas oportunidades para ultrapassar as fraquezas e as estratégias WT procuram minorar as fraquezas e precaver as ameaças (Hunger e Wheelen; 2002).

Tabela IV:
Análise TWOS

	(O) Oportunidades Sector em crescimento; Sector valorizado no País.	(T) Ameaças Alterações nas políticas de partilha das Redes sociais; Cultura Portuguesa ainda não é totalmente recetiva às compras <i>online</i> .
(S) Forças Criatividade; Proximidade junto do cliente; Conceito único no mercado.	Consolidação da marca com conceito forte.	Criar alternativas para o cliente conhecer e atribuir valor ao produto TEMA .
(W) Fraquezas Custos de produção; Reduzido Investimento;	Negociar a compra de tecidos junto do produtor das peças;	Promover o atelier TEMA; Promover as coleções e marca TEMA .

Dificuldade de reaproveitar desperdícios de tecidos.	Negociar a forma de pagamento com os fornecedores.	
--	---	--

Com base na análise anteriormente apresentada (Tabela III), ao elaborar a análise TWOS (Tabela IV), definem-se um conjunto de estratégias de reação ao meio envolvente com o qual a **TEMA** interage. Propõe-se que seja promovida a consolidação da marca com um conceito forte que se mantenha distinto face à concorrência e valorizado pelo cliente. Delineiam-se estratégias de negociação na compra dos tecidos junto ao produtor das peças, para que a sobra de tecido não seja um desperdício. Sugere-se a criação de alternativas de promoção da marca junto dos potenciais clientes para dar a conhecer as características distintivas da **TEMA** e dos seus produtos. Ainda a promoção do *atelier TEMA*, enquanto “casa” da marca, aumentando a proximidade com os clientes e alcançando aqueles que não escolhem o meio *online* para fazer compras, podendo no *atelier* experimentar os produtos e fazer pequenas adaptações de tamanho.

5.3 Objetivos Estratégicos

O planeamento estratégico para Kotler (2000) passa por criar e manter viabilidade entre objetivos, capacidades e recursos da organização, de forma a explorar as oportunidades do mercado e permitir o crescimento e lucro desejado (Kotler, 2000).

Para o primeiro ano do projeto, têm-se como objetivos, os seguintes:

- Criar e lançar 4 coleções seriadas **TEMA** no decorrer do ano 2016.
- Criar e lançar 200 peças seriadas por coleção no decorrer do ano 2016.
- Criar e vender 30 vestidos noiva **TEMA** no decorrer do ano 2016.
- Criar e vender 60 vestidos por medida **TEMA** no decorrer do ano 2016.
- Criar e vender 1 fardamento **TEMA** para empresas no decorrer do ano 2016.
- Aumentar em 100% o número de fãs no Facebook no prazo de um ano.
- Aumentar em 50% o número de fãs no Instagram no prazo de um ano.
- Aumentar em 30% o número de fãs no Pinterest no prazo de um ano.
- Obter 25% de clientes fidelizados no ano 2015.
- Obter 30% de novos clientes resultado de *feedback* de clientes anteriores no decorrer do ano 2016.

5.4 Segmentação e Mercado Alvo

Considerando o universo de todos os potenciais clientes, torna-se necessário delinear um nível específico de segmentação. Usando critérios de natureza geográfica, demográfica e psicográfica, a segmentação terá em conta a localização, o género, a idade e o estilo de vida dos potenciais clientes **TEMA** para quem a marca se dirige.

Dado o mercado onde se inserem os produtos **TEMA**, analisa-se ao nível Geográfico, uma maior inserção nas zonas de população mais jovem do País, como Lisboa e Porto e Madeira (Census, 2011).

Ao nível demográfico, podem relacionar-se com a marca, os potenciais clientes do género feminino, com idades compreendidas entre os 15 e os 30 anos.

Não será considerado o rendimento enquanto fator chave de natureza demográfica, porque entre os 15 e os 22 anos, presencia-se a forte probabilidade de rendimento nulo. Considera-se, por isso, o nível psicográfico do segmento, situado na classe média alta. Também ao nível psicográfico, o segmento que se relaciona com a **TEMA** é maioritariamente interessado pelo belo e subjetivo, fatores que irão construir o início da sua relação com a marca. Detém um estilo de vida jovem e cosmopolita; têm por hábito fazer compras *online* e experimentar novidades; cuidam da imagem, valorizam os pormenores, a exclusividade e o *design* de produto.

Proveniente do segmento, o mercado-alvo **TEMA** tem um enorme potencial, na medida em que, uma vez conhecendo a marca, poderá facilmente interessar-se pelos seus produtos dada a sua componente criativa e diferenciadora. Este é um público com uma enorme vontade de comprar, fá-lo com regularidade e na medida que vai encontrando as novidades pelo mundo *online*, vai também conhecendo e consumindo os produtos.

O cliente **TEMA** gosta de se sentir especial, usa roupas de marca e de *designers*, com pormenores, mistura de cores e padrões. Identifica-se com a marca por lhe fornecer mais confiança e distinção na maneira de vestir. Torna-se sensível às imagens que a **TEMA** vai publicando e tem interesse em partilhar com os amigos o que gosta e o que adquire.

5.5 Marketing-Mix

5.5.1 Produtos e Serviços

Peças seriadas TEMA

As edições de peças seriadas são o *core business* da **TEMA**. Um conjunto de pequenas coleções lançadas trimestralmente, compostas por cerca de 20 modelos distintos que se repetem em quantidade limitada. Cada peça que compõe a coleção é seriada e acompanhada pelo *packaging* e *labeling* específico da coleção. O **TEMA** base que inspira toda a coleção vai dar nome a cada peça exclusiva que o compõe. Os *Tops* (T-shirts, Camisas), *Botoms* (Calções, Calças) e *Jumpsuits* (Macacos), característicos pelos formatos, cores e padrões invulgares, tornam-se especiais e uma verdadeira mais-valia no guarda-roupa de quem as consegue comprar.

Vestidos por medida TEMA

Produto totalmente personalizado, dá a possibilidade ao cliente com os seus *inputs*, participar no processo de criação da peça **TEMA**. Primeiramente é agendada uma reunião onde são recolhidas todas as ideias e particularidades da cliente. São apresentadas pastas de imagens para que em conjunto se possa inspirar. Depois de recolhidos os detalhes daquilo que a cliente gosta ou não, é desenhada a primeira proposta que inclui cor, tecidos, orçamento e um a três modelos de vestidos totalmente pensados com base nas informações recolhidas.

O momento seguinte passa pela aprovação da cliente. Após a adjudicação, a costureira começa a produzir a peça, que ao ser trabalhada sob as medidas da cliente, permite que em 2 a 3 provas o vestido fique pronto, sempre indo ao encontro daquilo que eram as suas expectativas.

Vestidos de Noiva TEMA

A confecção de vestidos para noivas entra na linha de produtos **TEMA** com um enorme potencial. Produto com pouca concorrência nacional, cada vestido de noiva **TEMA** é uma peça especial para um dia importante na vida da cliente que nos escolhe. Os vestidos, extremamente femininos, devem compreender particularmente as necessidades de cada noiva que é única nos seus interesses, expectativas e desejos. A sensibilidade e acompanhamento próximo devem-se efetivar, de forma a contribuir para que seja um dia feliz e memorável para a cliente.

Fardas de empresa TEMA

O fardamento de qualquer empresa é um dos primeiros contatos com os seus clientes. Para a **TEMA**, a oportunidade de criar soluções criativas e personalizadas de fardas, alarga a sua linha de produtos, fazendo-o numa escala *Business to Business* onde, uma vez mais, as linhas de cada peça concebida irão refletir as características e forma de comunicação visual da marca.

Elaboradas especialmente para as organizações que procuram **TEMA** para o fardamento, os uniformes são sempre peças feitas à medida do *briefing* dado, com especial cuidado e resistência nos materiais utilizados, pensadas para os desafios do dia-a-dia de trabalho e com um *design* que, assinado pela **TEMA**, sobressai.

5.5.2 Preço

Relativamente à estratégia de Preço, praticar valores um pouco acima dos seus concorrentes que produzem em massa será o valor adequado para qualquer tipo de produto **TEMA**.

O preço **TEMA** deve combinar diversos fatores, nomeadamente o custo da produção dos produtos, a qualidade oferecida, a forma como a marca se quer posicionar no mercado, os preços praticados pela concorrência e o público-alvo a quem se destina.

Englobando a componente exclusiva, juntamente com a acessibilidade que a **TEMA** pretende e o grau de diferenciação onde se quer posicionar, o preço não deve ser demasiado elevado ou inalcançável, nem excessivamente reduzido, por forma a garantir a noção de qualidade do produto. Procura-se principalmente que seja considerado pelo consumidor como preço justo.

As edições de **Peças Seriadas TEMA** detêm diversos valores consoante o modelo a que se referem, variam entre 35€ e 75€, com média situada nos 46,5€. Os **Vestidos por medida TEMA**, altamente personalizados para a cliente que os compra, necessitam da adjudicação perante o orçamento do projeto. O valor base de cada vestido corresponde a 180€, vai variar dependendo da complexidade do modelo e do tipo de materiais utilizados que levam ao preço final, com média de 204€. Também dependente de aprovação final do cliente, o preço dos **Vestidos Noiva TEMA**, tem por base 1800€ e média de 2069€. As **Fardas de empresas** assumem uma média de venda ao público no valor 2943€ por um conjunto médio de 350 unidades.

5.5.3 Comunicação

Para quem Comunicar?

A Comunicação **TEMA** dirige-se não só para os potenciais ou já efetivos clientes, para o mercado-alvo, como também junto de todos os *stakeholders* com quem a marca se relaciona. Deste modo, consideram-se Fornecedores, Parceiros, Media e Potenciais Financiadores.

Como Comunicar?

Sustentada no seu posicionamento e mercado-alvo a quem se destina, a **TEMA** reflete na forma como comunica e se apresenta, um estilo jovem, cuidado, contemporâneo e apelativo, sempre coerente com os valores da marca.

O que comunicar?

Aquilo que se pretende transmitir, os valores da marca e o seu posicionamento, resumem-se na assinatura:” **TEMA**, tão bem elaborado para si.”

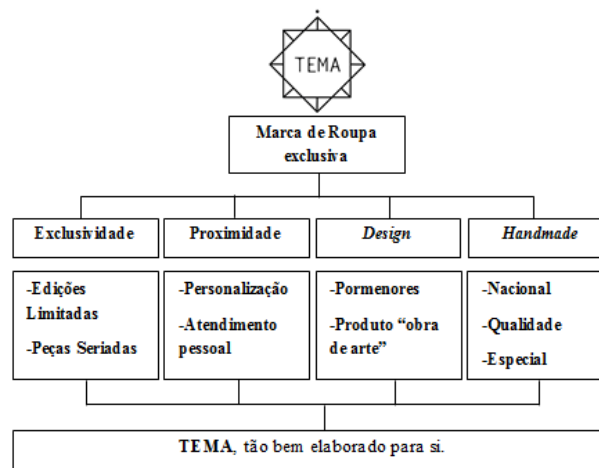


Figura 1- Posicionamento de Comunicação TEMA

Com base no posicionamento de Comunicação, que reflete aquilo que a **TEMA** quer transmitir aos seus públicos, definem-se, na **Tabela XXII: Objetivos e Ações de Comunicação** (ver Anexos), um conjunto de objetivos e táticas, de forma efetivar a sua presença de comunicação nos meios tradicionais e *online*.

Após realizada a Análise de Concorrência do ponto **4.6 Concorrência** selecionam-se entre as marcas que se caracterizam com maior grau de proximidade de conceito e posicionam-se na **Figura 2**, face à **TEMA**. Perante a análise feita, sem tratamento estético, interpretada com base na análise anteriormente realizada, a **TEMA** encontra-se posicionada, face à concorrência, com distinção pelo seu *design* próprio e caráter exclusivo.

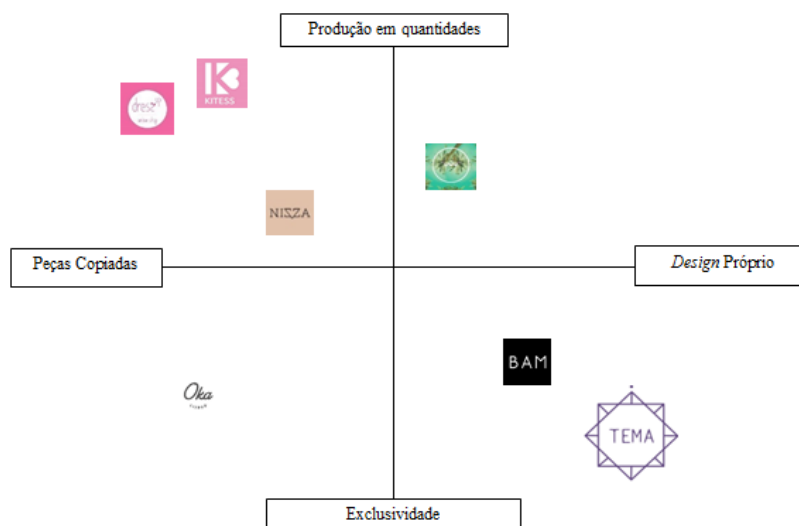


Figura 2 - Posicionamento de Marketing TEMA

5.5.4 Distribuição

No que respeita à distribuição, consideram-se duas hipóteses distintas. Relativamente às peças seriadas **TEMA**, serão distribuídas essencialmente através do meio *online*, quer na já existente loja *online* no Facebook, quer na também já disponível hiperligação: www.TEMAsisters.com. Tratando-se de roupas com tamanho único, é dada a possibilidade de, no *atelier*, experimentar as peças antes de as adquirir. Portanto, o espaço físico próprio é um outro canal de distribuição.

Numa estratégia de crescimento a longo prazo, sugere-se a possibilidade de inserir a **TEMA** em *concept stores*, detentoras de marcas com estilo semelhante mas produtos diferentes, com as quais poderá fazer sentido relacionar, permitindo o crescimento em espaço físico sem perder o conceito.

Relativamente à restante gama de produtos da marca, os Vestidos por medida **TEMA**, os Vestidos de Noiva **TEMA** e as Fardas de empresas **TEMA**, consideram-se enquanto produtos a distribuir diretamente no *atelier* **TEMA**.

5.5.5 Pessoas – High Touch

Pretendendo dar continuidade a toda a estratégia, conceito e comunicação personalizada, características da marca **TEMA**, considera-se a importância do conhecimento das necessidades individuais de cada cliente. Os colaboradores **TEMA** devem também estar em perfeita sintonia com o conceito e linha condutora da marca, por forma a garantir a maior qualidade e rigor nos serviços prestados.

5.5.6 Apresentação - Evidência Física

Dada a relevância que o *design*, pormenores e estética têm para a marca, qualquer que seja o modo de apresentação, deve ir ao encontro de todo o conceito estipulado.

O logótipo (Figura 3), com presença minimalista em tons neutros, é de fácil identificação. Desenhado sob a forma de uma estrela simples e feminina, quer traduzir qualidade, simplicidade e intemporalidade, para que

eficazmente possa ser reconhecida e apreciada pelo seu público-alvo. No interior da estrela, surge a denominação da marca, proveniente da junção dos nomes das duas sócias, **Teresa** e **Madalena**.



Figura 3 - Logótipo TEMA

A apresentação do *website*, a presença no meio *online*, a decoração e organização do *atelier* e a forma como qualquer colaborador se apresenta junto do cliente, devem estar em perfeita sintonia com o conceito **TEMA**. O *website*, contemporâneo, minimalista mas visualmente agradável, é de fácil entendimento e utilização. O *atelier*, com máquinas de costura, tecidos, materiais em tons neutros e aspeto *clean*, reflete o ambiente de trabalho da marca, procurando ser um espaço confortável para receber o cliente e apresentar os produtos.

5.5.7 Processo – *High Tech*

No que se refere ao Processo, considera-se as fases de Pré-Serviço, Serviço e Pós-serviço, na perspetiva da **TEMA** e na perspetiva do Cliente. Traçando a formalização das etapas do Processo na perspetiva da **TEMA**, interessa considerar que os produtos e serviços que cria e apresenta são construídos com base no cliente e nos seus interesses. Todas as três fases devem atender às suas expectativas. Convém ainda considerar a perspetiva do cliente e o padrão dos seus comportamentos também nas mesmas três fases, desse modo pode-se compreender quais são as suas reações e prever as suas necessidades.

Tabela V:
Processo de compra TEMA

	Perspetiva TEMA	Perspetiva Cliente
Pré-serviço	Inspiração e Design; Produção (Fábrica, acompanhamento); Estratégia de comunicação e apresentação da marca; Importante contacto do cliente (maioritariamente <i>online</i>) com produtos e serviços TEMA ; Comercial (Comunicação, Imagem e vendas).	Procura de informação sobre marca e produtos; Análise e interação nas Redes sociais TEMA ; Intensão de Compra.
Serviço	Venda/Compra <i>online</i> ; Apresentação, Esclarecimento, Acompanhamento; Estratégia de proximidade e contacto direto com o cliente, os seus nomes e até os seus gostos.	Feedback sobre preço, tamanho, detalhes de pagamento e entrega; Compra.
Pós-serviço	Acompanhamento ao cliente através da internet, <i>site</i> oficial e redes sociais, recebendo os seus <i>feedbacks</i> /opiniões e respondendo a possíveis questões. Questões aos consumidores, sobre quais os produtos que mais e menos gostam; quais as sugestões; possíveis produtos que gostariam de ver.	Recebimento do produto; Possíveis questões/ comentários Pós-Compra; Procura de informações sobre novidades.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

6.1 Desenvolvimento do Modelo de Negócio

O modelo de negócio procura descrever de forma sucinta, a lógica de como uma organização cria, entrega e ganha valor (Osterwalder e Pigneur, 2009).

Tabela VI:
Business Model Canvas

Parceiros Chave	Atividades Chave	Preposições de Valor	Relação com os clientes	Segmento de clientes
Fornecedores; Outras Marcas; Outros Artistas; Jornalistas.	<u>Criação</u> Inspiração, Design. <u>Produção</u> Fábrica, Acompanhamento. <u>Comercial</u> Comunicação, Produção de Imagem. <u>Venda</u> Apresentação, Esclarecimento, Acompanhamento. <u>Pós Venda</u> Esclarecimento; Acompanhamento.	Venda de peças de roupa em pequenas edições seriadas ou totalmente personalizáveis, características pelo seu grau diferenciador, <i>design</i> , exclusividade e qualidade.	Relação justa de <i>Win/Win</i> com base na proximidade inerente ao conceito da marca. •Conhecimento e tratamento do nome próprio do cliente; •Considerar preferências, necessidades e expectativas de cada cliente; • Resposta rápida questões do <i>website</i> e redes sociais; • Qualidade de atendimento no <i>atelier TEMA</i> .	Feminino e maioritariamente interessado pelo belo e subjetivo, maioritariamente situa-se entre os 15 e os 35 anos. Vive em cidades, como Lisboa, Porto, Cascais e Évora, tem interesse por um estilo de vida urbano e com estilo.
	Recursos Chave		Canais	
	Produto diferenciador; Relação Preço/Qualidade.		<i>Atelier</i> ; <i>Website</i> ; Redes sociais; Distribuidoras; Parceiros.	
Estrutura de Custos		Fluxos de Receita		
Investimento Inicial; Salários colaboradores; Fornecedores Externos; <i>Packaging/Labeling</i> ; Fotos; Comunicação, Marketing e Design; Custo Produção; Custo Operacional.		Receitas provenientes da venda de produtos e da prestação de serviços.		

Fonte: Adaptado de Osterwalder and Pigneur (2009).

6.2 Instalações e Localização

Entendendo a **TEMA** como uma marca com presença essencialmente *online*, vê-se uma maior necessidade no investimento da sua morada *web*. O *site* e as redes sociais, como referido anteriormente, devem ser o principal endereço para encontrar esta marca, para receber a maioria da informação e comunicar com a mesma. Ainda assim, um espaço físico torna-se um importante custo a considerar. Surge a ideia de escritório com loja incluída, um *atelier TEMA* onde se pretende construir a marca diariamente, pensar as novas coleções; reunir com clientes e fornecedores e também guardar e gerir *stocks*. O *atelier* vai possibilitar ainda que as clientes que queiram experimentar as peças antes de as adquirirem possam fazê-lo, e que todas as pessoas que passem pelo espaço possam conhecer também a marca, tornando-se esta mais real para quem

não acede ao mundo *online*. Desta forma, ter-se-á o já necessário custo de escritório, com a possibilidade de rentabilizar esse mesmo custo ao expor as peças ao público diariamente em horário laboral.

Considerar o local onde instalar o *atelier TEMA*, passa por conjugar os custos de uma renda mensal, juntamente com a acessibilidade do espaço junto dos potenciais clientes, dos colaboradores e dos fornecedores. Atendendo às diversas plataformas de *Startups* e incubadoras de empresas em exponencial crescimento nos últimos anos, salienta-se a ideia de partilha. Partilha de custos, de pessoal, de conhecimentos e de ferramentas de trabalho. Torna-se interessante, nesta primeira fase da **TEMA**, inseri-la neste novo conceito que é o *coworking*. Analisando os espaços com este conceito em Lisboa, chega-se ao Rés-do-Chão, um projeto que surge em 2014, com intuito de renovar a vida dos antigos bairros Lisboetas, através da ocupação de antigos espaços comerciais. O primeiro local renovado do projeto, situado na Rua Poço dos Negros, recebe o *atelier TEMA* desde Novembro de 2014.

6.3 Packaging

Em sintonia com todos os meios de comunicação da marca, o *packaging* de cada produto **TEMA** é cuidado e especial. A cada coleção lançada, os materiais utilizados irão variar consoante o **TEMA** base de inspiração.

7 PLANO DE PESSOAL

7.1 Estrutura Organizacional

Para Mintzberg (1995), qualquer organização necessita de coordenação e organização das suas atividades. A Estrutura Organizacional vai definir a hierarquia, organização de funções e objetivos de cada elemento da organização, para o seu maior aproveitamento e desempenho das suas competências.

Tabela VII:
Divisão Estrutura Organizacional

Departamento	Função
Administração	Teresa Braga Madalena Braga
Operacional	<u>Responsável gestão do espaço</u> Madalena Braga <u>Responsável departamento Legal</u> Lourenço Correia de Oliveira <u>Responsável Logística e Operacional</u> Teresa Braga
Finanças e Contabilidade	<u>Responsável departamento Financeiro e de Contabilidade</u> Manuel Canelas
Design e produção	<u>Responsáveis Criativos</u> Teresa e Madalena Braga <u>Responsável pelo design, produção de <i>stocks</i></u> Madalena Braga

	<u>Produção Interna</u> Stephanie Brito
Comunicação	<u>Responsável de Marketing e Comunicação e Comercial</u> Teresa Braga
Fotografia	<u>Responsável departamento fotográfico</u> Marta Gomes de Oliveira

7.2 Organograma Inicial

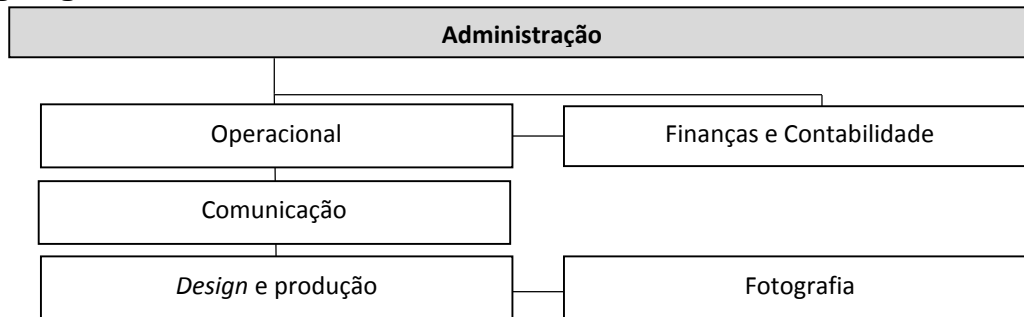


Figura 4 - Organograma operacional TEMA

7.3 Recrutamento

Ao investir na proximidade com os clientes, a **TEMA** preocupa-se também que os seus colaboradores estejam integrados e motivados a trabalharem com a marca. Desde o início do projeto que se procura proporcionar remunerações justas e um bom ambiente interno.

O Recrutamento, numa fase inicial, será feito apenas sob recomendação de terceiros. A seleção de cada colaborador que será essencial na empresa, tem por base o *feedback* previamente recolhido, a análise de CV dos candidatos com os requisitos exigidos para cada função e a realização de uma entrevista. Junto do colaborador deve ser estimulada toda a motivação possível para integrar o desafio de pertencer a uma marca tão distinta e recente como é a **TEMA**. Assim, no processo de recrutamento para qualquer função, existe sempre uma preocupação em contratar alguém que se identifique e compreenda a marca, passando a contribuir e a fazer parte do projeto com entusiasmo e formando-se segundo as linhas da **TEMA** para melhor servir o cliente.

A formação deve passar pelo acompanhamento, supervisão e explicação das funções a serem desempenhadas, bem como as expectativas e pressupostos que a **TEMA** espera que o colaborador cumpra.

As competências, sensibilidade e simpatia são valorizados neste processo de recrutamento, juntamente com grau satisfatório de competências de comunicação. Serão ainda valorizadas as seguintes competências: i) boa apresentação; ii) conhecimentos de Inglês; iii) motivação; iv) pro-atividade e v) responsabilidade. Numa fase inicial, qualquer trabalhador é adjudicado a determinada área, acompanhado por uma das administradoras da **TEMA**, que apresentam o conceito do projeto; visão e valores; objetivos a alcançar, métodos de comunicar e de trabalhar.

Tabela VIII:
Tipo de Contrato

Função	Tipo de Contracto	Remuneração (€)
Departamento Financeiro e de Contabilidade	6 Primeiros meses de experiência gratuitos Avença mensal (Tempo parcial)	60/ Mês
Departamento fotográfico	Recibo verde (Tempo parcial)	200/ Sessão
Teresa - Sócio Gerente	Contrato sem vencimento	866.25/ Mês
Madalena - Sócio Gerente	Contrato sem vencimento	866.25/ Mês
Stephanie – Modelista	Contrato com termo a 9 meses	866.25/ Mês

8 MANUAL DE OPERAÇÕES

8.1 Política operacional

O *atelier TEMA* está aberto ao público de Segunda a Sexta-Feira, entre as 10.00H e as 19.00H. Os pagamentos de produtos via *online* podem ser efetuados através de contas Paypal ou de referências Multibanco. Os pagamentos em loja podem ser feitos através de multibanco e em dinheiro.

8.2 Política de serviço ao cliente

Existe um cuidado especial e personalizado na forma como o cliente é acompanhado em todo o processo de compra e pós-compra. O *atelier TEMA* detém um livro de reclamações para que qualquer cliente insatisfeito se possa manifestar.

8.3 Política de Entrega

As peças **TEMA** são enviadas para Portugal com o custo fixo de 5€, e para todos os países da Europa, Japão, São Paulo e Rio de Janeiro (Brasil), Macau, Hong Kong, Austrália, Canadá e E.U.A com custo variável entre 6€ e 15€. O envio das peças **TEMA** é feito via CTT Expresso, através de correio registado, pode ser acompanhado através de um código facultado após a expedição da encomenda. Desde que disponíveis em *stock*, o prazo máximo de receção é de 7 dias úteis. A troca ou devolução das peças **TEMA** é apenas considerada presencialmente, se o produto devolvido estiver em estado novo e sem sinais de utilização, num prazo de 15 dias após a receção da encomenda.

8.4 Gestão de Inventários

Por forma a controlar o *stock* e as vendas, previamente ao lançamento de cada coleção elabora-se um documento de inventário da produção. Todos os produtos são guardados no *atelier TEMA*, onde são também expostos. A prioridade de vendas dá-se ao meio *online*, especialmente ao *website*, detentor de um sistema de controlo de *stock*. Faz parte da política da **TEMA** a inexistência de variedade de tamanhos, tendo apenas

uma medida padrão *one size fits all*, para evitar o acumular de *stocks* de peças cujos tamanhos não correspondem a determinadas clientes.

9 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Para concluir a viabilidade da ideia até aqui exposta apresenta-se, seguidamente, a análise financeira do projeto.

9.1 Pressupostos Gerais

Todo o Plano de Negócio assume pressupostos para a sua execução. Considera-se que o projeto é financiado com Capital Próprio. Assume-se o segundo semestre do ano 2015 enquanto momento de lançamento da marca e início das vendas. O Plano de Negócio foi projetado a 5 anos.

Todo o modelo de viabilidade foi feito com preços constantes, não considerando o efeito da inflação. Considerou-se uma taxa de atualização correspondente ao retalho *online*, de 10,78% (Domadoran, 2015). Atenta-se ainda a legislação Portuguesa em vigor, nomeadamente o Imposto sobre o Valor Acrescentado, IVA (23%); a Taxa Social Única, TSU (23,75%) e o Imposto sob Rendimento Coletivo, IRC (21%).

9.2 CMVMC, Margem Bruta, Vendas, FSE, Custos com o Pessoal

As projeções das vendas são um importante elemento quantitativo de qualquer plano de negócios. Por forma a simplificar a análise apresentada, os preços abaixo citados (Tabela IX), dada a sua variedade dependente dos tecidos, modelos e outros componentes, correspondem a uma média por tipo de produto

Tabela IX:
Média CMVMC, Markup, PVP por tipo de Produto

	CMVMC unidade (€)	Markup (%)	PVP Unidade (€)
Coleções Seriadas TEMA	15	207	46.5
Vestidos de Noiva TEMA	805	157	2069
Vestidos por medida TEMA	115	77	204
Fardas de empresa TEMA	900	177	2943

Relativamente à produção, a perspetiva das Coleções seriadas **TEMA** mantêm o número de peças constante ao longo dos 5 anos, lançando 4 coleções anuais de 200 peças por edição, totalizando 800 por ano, que mantém o conceito de novidade e exclusividade inerente à marca. Relativamente aos Vestidos de Noiva **TEMA**, prevê-se a execução e venda de 30 unidades anuais até 2017 e 45 unidades anuais de 2018 a 2020, possíveis com a contratação de uma nova modelista. Os Vestidos por medida **TEMA** terão, do mesmo modo, um aumento de 35 unidades em 2015 para 60 unidades em 2016, valor que se manterá por ano até ao final do projeto. As Fardas de empresas **TEMA** terão um valor menos significativo na totalidade das receitas, apenas executando um pedido anual (1 modelo de Farda com número de peças variável).

Tendo em conta os pressupostos apresentados e considerando que o ano de 2015 apenas inclui uma coleção lançada em Junho, estimam-se na **Tabela X: Vendas por tipo de Produto**, as projeções de vendas do projeto.

Tabela X:
Vendas por tipo de Produto

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	39.605 €	113.968 €	113.968 €	145.000 €	145.000 €	145.000 €
Coleções seriadas TEMA	9.299 €	37.196 €	37.196 €	37.196 €	37.196 €	37.196 €
Vestidos de noiva TEMA	20.689 €	62.066 €	62.066 €	93.098 €	93.098 €	93.098 €
Vestidos por medida TEMA	7.124 €	12.213 €	12.213 €	12.213 €	12.213 €	12.213 €
Fardas empresas TEMA	2.493 €	2.493 €	2.493 €	2.493 €	2.493 €	2.493 €

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), foram considerados os valores apresentados na Tabela XI.

Tabela XI:
Fornecimentos e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos - FSE								
	Tx IVA	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Renda Atelier	23%	180,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €
Telefone	23%	10,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Banco	23%	12,30 €	147,60 €	147,60 €	147,60 €	147,60 €	147,60 €	147,60 €
Contabilidade	23%	60,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Loja online	23%	16,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €
Material Escritório	23%	20,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Despesas Viagens	23%	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Despesas de Produção	23%	73,33 €	880,00 €	880,00 €	880,00 €	880,00 €	880,00 €	880,00 €
Marketing Facebook	23%	35,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €
Merchandising	23%	60,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Outros	23%	50,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Outsourcing áreas de suporte		80,00 €	240,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Total			7.639,60 €	8.359,60 €	8.359,60 €	8.359,60 €	8.359,60 €	8.359,60 €

No que respeita aos Custos com Pessoal, no primeiro ano de atividade, nomeadamente nos primeiros 6 meses, serão contratados os colaboradores e pagas as respetivas remunerações, sem efetivamente começarem as vendas de produto. Desde o início da atividade até 2017, apenas serão considerados 3 colaboradores correspondentes às duas sócias e a uma modelista que será formada e acompanhada no desenvolver do seu trabalho. Em 2018, sugere-se a contratação de uma segunda modelista, com intuito de aumentar o nível de produção interna e por seu lado diminuir a produção em *outsourcing* e custos inerentes (Tabela XII: Custos com colaboradores).

Tabela XII:
Custos com colaboradores

Custo colaboradores	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Direção Produção	866,25 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €
Direção Operacional	866,25 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €
Modelista	866,25 €	12.127,50 €	12.127,50 €	12.127,50 €	24.255,00 €	24.255,00 €	24.255,00 €
Seg. Acidentes Trab.	11,25 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Total		36.517,50 €	36.517,50 €	36.517,50 €	48.690,00 €	48.690,00 €	48.690,00 €

9.3 Projeção de *Break-Even Point*

O *Break-Even Point* irá estimar qual o momento em que os resultados operacionais se tornam positivos. Para isso, as receitas terão de igualar a soma dos custos fixos e dos custos variáveis (IAPMEI, 2014). Uma vez que os custos apresentados na Tabela XIII para o cálculo do *Break Even Point* resultam de uma média do total dos tipos de produtos TEMA, optou-se por multiplicar o preço médio unitário (1203€) pelas 62 unidades, resultando em 74.586€, valor que se deverá alcançar nas vendas para alcançar o *Break Even Point*.

Tabela XIII:
Cálculo *Break-Even Point*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Custos fixos	45.997 €	44.969 €	44.969 €	57.542 €	57.542 €	57.542 €
Preço venda unitário	1.203 €	1.203 €	1.203 €	1.203 €	1.203 €	1.203 €
Custo variável unitário	459 €	459 €	459 €	459 €	459 €	459 €
<i>Break-Even</i>	62	60	60	77	77	77
Vendas Totais	39.605 €	113.968 €	113.968 €	145.000 €	145.000 €	145.000 €
<i>Margem de segurança</i>	640 €	1.885 €	1.885 €	1.874 €	1.874 €	1.874 €

9.4 Investimentos

O investimento em Capital Fixo inicial 1840€ (Tabela XIV: Investimentos). Adicionalmente considerou-se um reinvestimento do capital fixo inicial de 5% por ano e a compra de uma máquina de costura no ano 2018, no valor de 4000€.

Tabela XIV:
Investimentos

Investimento em Capital Fixo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Máquina de costura				4.000,00 €		
Decoração	400,00 €					
Registo de Marca	940,00 €					
Construção do website	500,00 €					
Reinvestimento 5%		92,00 €	92,00 €	92,00 €	92,00 €	92,00 €
Total	1.840,00 €	92,00 €	92,00 €	4.092,00 €	92,00 €	92,00 €

9.5 Necessidade em Fundo de Maneio

O cálculo do Fundo de Maneio resulta da diferença entre os recursos de médio-longo prazo da empresa e as aplicações para o mesmo prazo. (Mota et al., 2013)

Considerando o historial da **TEMA** até à data, ao pressupor a produção de pequenas edições seriadas vendidas no curto-prazo e os restantes produtos vendidos na adjudicação do cliente, o presente plano não pressupõe acumulação de *stocks*. Assume-se, para o cálculo do Fundo Maneio (Tabela Y), que os recebimentos de clientes são efetuados a pronto, bem como as remunerações de colaboradores. Considera-se ainda que os impostos pagos ao Estado e os pagamentos a fornecedores são a 30 dias.

Para as projeções das variações de Fundo de Maneio (Tabela XV: Necessidades em Fundo de Maneio), encontram-se apenas valores negativos, uma vez que todos os recebimentos são feitos a pronto e existem alguns pagamentos a 30 dias. Sendo que a partir de 2016, se consideram receitas e custos constantes, é natural que a variação de fundo de maneio tenda para zero. No entanto, dada a alteração da estrutura de

custos (diminuição do outsourcing e aumento da produção interna) no ano 2018, verifica-se uma variação no valor de Fundo de Maneio apenas nesse ano.

Tabela XIII:
Necessidade em Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recebimentos						
Clientes	39.604,78 €	113.967,62 €	113.967,62 €	145.000,37 €	145.000,37 €	145.000,37 €
Stacks						
Pagamentos						
Estado (IVA)	11.204,19 €	32.241,44 €	32.241,44 €	41.020,60 €	41.020,60 €	41.020,60 €
Fornecedores (Apenas cofecção em Outsourcing)	8.944,00 €	24.276,00 €	24.276,00 €	20.676,00 €	20.676,00 €	20.676,00 €
Colaboradores	29.587,50 €	29.587,50 €	29.587,50 €	41.760,00 €	41.760,00 €	41.760,00 €
Fundo de maneio	- 1.656 €	- 4.645 €	- 4.645 €	- 5.071 €	- 5.071 €	- 5.071 €
Variações de fundo de maneio	- 1.656 €	- 2.989 €	- €	426 €	- €	- €

9.6 Demonstrações de Resultados

Excetuando o primeiro ano de atividade, todos os resultados da empresa assumem valores positivos. A situação operacional, em ano cruzeiro (2020), é benéfica com margem de lucro situada nos 29% (Tabela XVI: Demonstração de Resultados). Relativamente ao Resultado líquido do período, negativo no primeiro ano como seria de esperar, a situação financeira mantém-se positiva.

Tabela XVI:
Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	39.605 €	113.968 €	113.968 €	145.000 €	145.000 €	145.000 €
CMVMC	16.004 €	44.066 €	44.066 €	46.541 €	46.541 €	46.541 €
Margem Bruta	23.601 €	69.902 €	69.902 €	98.459 €	98.459 €	98.459 €
	60%	61%	61%	68%	68%	68%
Custos com pessoal	36.518 €	36.518 €	36.518 €	48.690 €	48.690 €	48.690 €
FSE	7.640 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €
EBITDA	- 20.556 €	25.025 €	25.025 €	41.410 €	41.410 €	41.410 €
	-52%	22%	22%	29%	29%	29%
Amortizações e Depreciações	1.840 €	92 €	92 €	492 €	492 €	492 €
Resultado antes de impostos	- 22.396 €	24.933 €	24.933 €	40.918 €	40.918 €	40.918 €
Imposto sobre o rendimento (IRC)	- 4.703 €	5.236 €	5.236 €	8.593 €	8.593 €	8.593 €
Resultado Líquido do período	- 17.693 €	19.697 €	19.697 €	32.325 €	32.325 €	32.325 €

9.7 Mapa de Cash Flows

Projetar o mapa de *Cash Flows* para o horizonte temporal do Plano de Negócios irá prever a situação líquida de Tesouraria de forma a gerir os encargos.

No que diz respeito aos Indicadores de Avaliação, quando o valor acumulado do valor atual dos *Cash Flows* passa de negativo a positivo, neste caso, entre o primeiro e o segundo ano, indica a recuperação total do investimento (Tabela XVII: Previsão *Cashs Flows* do Projeto). Calculando o valor exato do *Payback period*

(PRI), detém-se que em 1 ano e 7 meses o investimento é recuperado e que, sendo o período inferior à vida útil do projeto, com base neste indicador, este deve ser aceite.

Tabela XV:
Previsão Cashs Flows do Projeto

Resultado Líquido do período	-	17.693 €	19.697 €	19.697 €	32.325 €	32.325 €	32.325 €
		-45%	17%	17%	22%	22%	22%
Investimento inicial		1.840 €	92 €	92 €	4.092 €	92 €	92 €
Variações de Fundo de Maneio	-	1.656 €	- 2.989 €	- € -	426 €	- €	- €
Depreciações e Amortizações		1.840 €	92 €	92 €	492 €	492 €	492 €
Free Cash Flow to Firm	-	16.037 €	22.686 €	19.697 €	29.151 €	32.725 €	32.725 €
Cash Flows Acumulados	-	16.037 €	6.649 €	26.346 €	55.496 €	88.221 €	120.946 €
Free Cash Flow to Firm Actualizado			20.478 €	16.050 €	21.442 €	21.729 €	19.614 €
Cash Flows Acumulados Actualizado			6.002 €	21.468 €	40.821 €	58.577 €	72.491 €

Analisa-se o valor atualizado Líquido (VAL) **na ótica do projeto**. Uma vez que o VAL calculado com a taxa mínima exigida para aceitação do projeto (10.78%) assume um valor positivo, indica que o projeto é economicamente viável e consegue um excedente monetário de aproximadamente **85.947€**. Adicionalmente, tendo em conta que a Taxa Interna de Rendibilidade do projeto (TIR) equivale a 143%, valor superior à taxa de retorno mínima exigida, indica, uma vez mais, que o projeto é viável e deve ser aceite.

9.8 Análise de Sensibilidade e Risco

9.8.1 Análise de Sensibilidade

A Análise de Sensibilidade observa as projeções de resultados e considera variações possíveis, de forma a conhecer quais as prováveis situações em que o projeto deixa de ser viável (Silva, 2013). Considerou-se na Tabela XVIII, uma variação nos parâmetros vendas, preços e remunerações, em cerca de 5%, 10% e 20%, bem como a diminuição nos mesmos parâmetros.

Considerar a sensibilidade das vendas nas percentagens referidas não irá pôr em causa a rentabilidade do projeto, no entanto, na possibilidade de diminuir as vendas 20%, ter-se-á um projeto cujo PRI apenas se recupera no final do último ano do ciclo de vida e com VAL muito pouco atraente.

Ao alterar o parâmetro do preço, verifica-se que, uma redução de 20% dos preços de venda ao cliente tornaria o negócio não viável.

Também perante o aumento de 20% dos custos, o VAL indica-nos que o projeto se tornaria economicamente inviável. No entanto, sob a possibilidade da diminuição dos custos a 20%, o valor do VAL duplica (166.859€), tornando o projeto economicamente mais atraente.

Tabela XVII:
Análise de Sensibilidade

Pressuposto	Margem EBITDA	VAL	TIR	PRI (Anos)
Cenário Base	29%	83.276 €	143%	1,7
Vendas				
Aumento das vendas em 5%/ano	32%	104.21€	189%	1,5
Aumento das vendas em 10%/ano	35%	124.766€	246%	1,4
Aumento das vendas em 20%/ano	40%	166.256€	416%	1,2
Diminuição das vendas em 5%/ano	25%	62.531 €	104%	2,0
Diminuição das vendas em 10%/ano	21%	41.786 €	71%	2,5
Diminuição das vendas em 20%/ano	11%	296 €	11%	5,0
Preços				
Aumento dos preços em 5%/ano	33%	110.333€	206%	1,5
Aumento dos preços em 10%/ano	37%	137.977€	293%	1,3
Aumento dos preços em 20%/ano	43%	195.024€	618%	1,2
Diminuição dos preços em 5%/ ano	24%	56.806 €	94%	2,1
Diminuição dos preços em 10%/ ano	19%	30.923 €	54%	3,1
Diminuição dos preços em 20%/ ano	6%	- 19.083 €	-19%	>7
Custos				
Aumento dos custos em 5%/ano	25%	62.381 €	104%	2,0
Aumento dos custos em 10%/ano	21%	41.485 €	70%	2,5
Aumento dos custos em 20%/ano	11%	- 306 €	10%	5,1
Diminuição dos custos em 5%/ ano	32%	104.172€	190%	1,5
Diminuição dos custos em 10%/ ano	35%	125.067€	249%	1,4
Diminuição dos custos em 20%/ ano	40%	166.859€	427%	1,2
Remunerações				
Aumento das Remunerações em 5%/ano	27%	75.541€	123%	1,8
Aumento das Remunerações em 10%/ano	25%	67.805€	106%	2,0
Aumento das Remunerações em 20%/ano	22%	52.334€	77%	2,3
Diminuição das Remunerações em 5%/ ano	30%	91.012 €	167%	1,6
Diminuição das Remunerações em 10%/ ano	32%	98.747 €	195%	1,5
Diminuição das Remunerações em 20%/ ano	35%	114.219 €	277%	1,4

9.8.2 Análise de Risco

Forte concorrência

A forte concorrência proveniente das grandes cadeias de roupa, que produzem em largas quantidades de forma veloz e com um grande investimento em comunicação, campanhas e promoções, proporcionam uma rotatividade de produtos a um ritmo muito acelerado e praticando preços bastantes competitivos. Atendendo a este fator, a **TEMA** deve procurar fortificar o seu conceito de exclusividade, personalização e pormenorização dos produtos, distinguindo-se ao máximo das cadeias, oferecendo ao consumidor um produto mais cuidado e especial do que o das grandes marcas.

Oferta limitada de variedade de produtos

Comparativamente com outras marcas de roupa, a **TEMA** oferece um conjunto reduzido de variedade de produtos. Atendendo especialmente às coleções seriadas **TEMA**, onde o produto pode variar entre *Botoms*, *Tops* ou *Jumpsuits* não sendo essa variável apresentada sob nenhuma ordem pré-estabelecida. Na ótica do consumidor, pode ser confuso o facto de não ser garantido que tipo de produto pode encontrar em cada

coleção. Aqui será pertinente fazer crer ao cliente uma vez mais a componente única da **TEMA** face às demais marcas, dando maior enfoque ao produto **TEMA** como um todo e não pela sua utilidade.

Possível desperdício de tempo com clientes

Relativamente aos vestidos **TEMA** por medida e noivas **TEMA** existem, numa primeira fase, duas reuniões onde o cliente tem toda a atenção e acolhimento por parte da marca para que seja desenhada uma proposta adequada às suas expectativas. No entanto estas duas reuniões, que necessitam de tempo e trabalho por parte da **TEMA**, não têm para o cliente qualquer tipo de custo, podendo o projeto não chegar a ser adjudicado pelo cliente. Perante este fator, a **TEMA** deve tentar fasear e padronizar o modelo de reunião, para que esta seja breve e concisa, e por outro lado, deve ainda avaliar a possibilidade de reaproveitar os desenhos elaborados para outras clientes.

Dependência de investimento e de fornecedores

Considere-se ainda que o limitado investimento para aplicar em cada coleção numa fase inicial, vai influenciar o modo como é feita a produção, neste caso o *outsourcing* a pequenas fábricas e costureiras particulares. Este fator poderá aumentar o tempo entre coleções que por sua vez se irá distanciar cada vez mais das grandes cadeias e poderá desinteressar clientes. De forma a atenuar as possíveis consequências deste risco, a **TEMA** deve planear e calendarizar detalhadamente os passos e datas a cumprir para que haja maior regularidade na produção.

10 MODELO DE GESTÃO E CONTROLO DE NEGÓCIO

10.1 Estrutura Legal da Empresa e Propriedade Industrial

A administração da **TEMA** é composta de forma igualitária pelas irmãs Teresa e Madalena, ambas com funções distintas na empresa mas que juntas se complementam na mesma sinergia que criou a marca.

A constituição da **TEMA** passa pela criação de uma Sociedade por quotas onde cada sócio detém 50% da empresa. Foram ainda estabelecidos o Pato de Sociedade, o Registo Comercial e a Declaração de Início de Atividade assinada e a candidatura ao certificado de microempresa, concedido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2014).

A marca e o logótipo **TEMA** (**TEMA**sisters, Lda) estão em fase de aprovação de registo a nível Nacional e Internacional feito no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), com custo aproximado de 200€ e no *World Intellectual Property Organization* (WIPO) no valor de 740€.

10.2 Formas Estabelecidas de Controlo de Negócio

Procurando controlar o crescimento do negócio, de forma sustentável e considerando os imprevistos e atualizações inerentes ao dia-a-dia empresarial, sugere-se, no final de cada ano, a elaboração de um relatório, que analise o plano delineado, os objetivos estratégicos estipulados e a sua concretização, as estratégias aplicadas e os resultados obtidos.

Tabela XVII:
Estrutura Relatório de Controlo

	Método de avaliação
Pré-Plano	Definição de objetivos estratégicos a cumprir; Definição de objetivos financeiros a cumprir.
Fase Intermédia	Implementação das estratégias estabelecidas no planeamento; Prever potenciais conflitos com os objetivos.
Pós-Plano	Análise aprofundada dos resultados obtidos; Análise da concretização de objetivos; Formulação e ajustamento de objetivos; Elaboração de relatório conclusivo.

10.3 Competências Distintivas

Importância da Imagem

A qualidade das imagens apresentadas pela marca, sempre cuidadas e com fator chamativo, procuram envolver a **TEMA** num estilo de vida urbano e contemporâneo.

Diferenciação do produto

As demais características dos produtos que compõem a marca procuram diferenciá-la no mercado onde compete, procurando um lugar próprio de atuação junto dos clientes.

Qualidade dos produtos

A qualidade característica de cada peça é um fator crítico para que a marca conquiste e cresça no mercado. Cada peça, produzida à mão, utiliza distintos tecidos de alta qualidade e variados modelos, todos eles em tamanho único, servem a maioria de tamanhos e feitios. A **TEMA** facilita a possibilidade de ajustar a peça a quem a quer adquirir e argumenta que qualquer peça não se adequa ao seu tamanho.

Competência na entrega

A eficaz entrega das peças seriadas **TEMA**, efetuada em correio registado, imediatamente após feito o respetivo pagamento, dá ao cliente a possibilidade de, através do código de registo, acompanhar a encomenda, por forma a saber quando a recebe na morada solicitada.

A entrega dos Vestidos por Medida, dos Vestidos de Noiva e das Fardas para Empresas é feita presencialmente, com maior atenção e fidelidade às datas previamente definidas em acordo com o cliente.

11 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Perante a instabilidade económica assistida a uma escala global, presenciam-se momentos de austeridade e incerteza. O que os jornais nos transmitem, a falta de emprego ou de condições, as políticas de reajuste económico e uma população desiludida com o país, levam a uma crise socioeconómica que todos querem fim.

Comumente o Empreendedorismo é relacionado com momentos de crise. Presente na iniciativa, inovação e vontade de criar, relaciona-se também com a capacidade de assumir riscos. Criar um negócio, perante o cenário de instabilidade e sem experiência prévia, é um risco. Um risco que, aleado à vontade de fazer crescer as ideias e o país, vale a pena correr.

O presente trabalho, com base no tema: “**Do Empreendedorismo à criação de um Negócio Online: Caso Prático TEMA**”, procurou sustentar e planejar na teoria, aquilo que se pretende executar com a marca de roupa **TEMA**.

Depois de uma revisão bibliográfica sobre os temas com os quais um plano de negócios de uma marca de roupa *online* se relaciona, apresenta-se o delinear de um plano de negócios para a marca *online* **TEMA**. Pretendeu-se, ao longo do documento, avaliar as possíveis decisões a tomar, sustentadas numa profunda análise de toda a envolvente de empresa.

O foco no meio *online* e nas vantagens que traz para o conhecimento do consumidor, para a criação da relação com a marca e para a transmissão de informações, torna-se num importante pilar na construção desta marca que nasceu nas redes sociais.

Seguindo a metodologia de Kurakto (2009), conjugando com outras abordagens estudadas, elaborou-se um plano de negócio simples e assertivo.

O esqueleto do trabalho aborda tópicos como a apresentação do Historial da empresa e dos promotores, a estruturação do negócio, definição da missão, visão e valores; a caracterização do mercado envolvente; o plano de Marketing; o Plano de Operações; as Projeções Financeiras, a Análise de Sensibilidade e o Modelo de gestão e controlo de negócio.

Perante a oportunidade de elaborar o TFM com vertente prática e real, a elaboração do Plano de Negócio tornou-se mais do que um trabalho, uma ferramenta essencial para a estruturação e planeamento das ideias, que transmite onde a **TEMA** quer chegar e que caminho seguir.

A concretização do crescimento da **TEMA**, tentando ser o mais realista possível em todo o planeamento, deve porém considerar que planejar e pressupor, aquando postos em prática dependem de alterações e fatores externos. Ainda assim se considera de extrema relevância o planeamento que identifica oportunidades, delinea objetivos e antecipa de possíveis conflitos.

Para realização do presente trabalho sentiram-se, um conjunto de fatores limitativos que devem ser atendidos. Entre estes fatores, considera-se a fraca qualidade de dados referentes ao sucesso/insucesso de empresas que iniciam vida nas redes sociais; o acesso limitado às políticas da indústria do vestuário e a excessiva proximidade entre a executante do Plano de Negócios e a ideia do Negócio em si. Por estar intimamente ligada ao efetivo crescimento e concretização da marca **TEMA**, bem como do presente Plano, por vezes, torna-se limitativo explicar aquilo que está interiormente pressuposto. Tentou-se sustentar todas as ações que compõem o caminho estratégico da marca, com base e apresentação de fontes teóricas.

Para fins financeiros, um outro aspeto limitativo, passa pela variedade de tipo de produtos e preços que a marca apresenta. Tomaram-se decisões que utilizam médias de preços e de peças e que de algum modo podem variar quando postas em prática.

BIBLIOGRAFIA

- Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP). (2013). *Relatório Anual de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – 2013*.
- Aicep Portugal Global (2014), *Portugal- Ficha País*.
- Aldrich, H. (2012). *The Emergence of Entrepreneurship as an Academic Field: A personal essay on institutional entrepreneurship*. Research Policy, V. 41. Hamilton Hall: University of North Carolina
- Associação de Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (2014). *Barómetro Trimestral Do Comércio Eletrónico Em Portugal*.
- Banco de Portugal (2013). *Boletim Económico – Junho 2014*.
- Barroso, Mota et al. (2013). *Introdução às Finanças*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mota, A. G., Barroso, C., Soares, H. e Laureano, L. (2013). *Introdução às Finanças - Fundamentos de Finanças com Casos Práticos Resolvidos e Propostos*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Basu, D. (2012). *Inbound Marketing: The Customer Finds You*. The Globe and Mail.
- Castells, M. (2005). *The network society: A cross-cultural perspective*. North Hampton, MA: Edgar Elgar.
- Cf. Stoner, James A., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. (1995). *Management Paperback*, 2ªEd. Prentice Hall.
- Citeve (2012). *Roadmap Para A Inovação 2012, 2020*.
- Daugherty, T., Eastin, M., Bright, L. (2008). *Exploring consumer motivations for creating user-generated content*. Journal of Interactive Advertising, V. 8; N.2. Journal of Interactive Advertising,
- Diniz, E. H. (1999) *Comércio Eletrónico: Fazendo Negócios por Meio Da Internet*. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, V. 3, N.1.
- Diretório Associação Têxtil Português (2014). *Plano Estratégico Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020*.
- Dolabela, F. (1999) *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2001) *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*, 5ª Ed. Rio de Janeiro: Gen.
- Dornelas, J. C. A. (2008) *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker. P. (1969). *Uma Era de Descontinuidade*. São Paulo: Círculo do Livro.
- Ernst & Young LLP. (2001). *Guide to Producing a Business Plan*.
- Fillion, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. São Paulo: Revista de Administração.
- Global Entrepreneurship Monitor Portugal (GEM), Donna J. Kelley, Niels B., Amorós J. E. (2010). *Relatório Global 2010*. Universidad del Desarrollo. Disponível em: www.gemconsortium.org. [Acesso em: 2015/03/13]

- Halligan, Brian; Shah, Dharmesh. (2010) *Inbound Marketing, Get Found Using Google, Social Media, And Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hawley, F. (1893). *The risk theory of profit*. Quarterly Journal of Economics. V. 7. Oxford University Press.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). *Guest editors introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*. Strategic Management Review, V 22.
- Hitt, M., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization*, 8ª Ed. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hunger, J. D.; Wheelen, T. (2002). *Gestão Estratégica: princípios e práticas; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores.
- IAPMEI (2014). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Para Um Projeto De Sucesso*.
- IAPMEI, Roxo, Francisco. (2001). *Análise Estrutural De Sectores: O Modelo Das Cinco Forças De Michael Porter*.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2011). Censos 2011.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2014). *Estatísticas do Comercio Internacional 2014*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2009). *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create wealth*. Academy of Management Executive.
- Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P., & Silvestre, B.S. (2011). *Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*. Kelley School of Business: Business Horizons.
- Koppl, R.; Minniti, M (2003). *Market Processes and Entrepreneurial Studies*. Kluwer Academic Publishers.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kuratko, D. F. (2009). *Introduction to entrepreneurship*, 8ª ed. South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern/Cengage Publishers.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*.
- Mayfield, A. (2008). *What is social media? iCrossing*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgan, L. D. (1998). *The Focus Group Guidebook Kit 1*. SAGE Publications.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2006). *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*. Journal of Business Research.
- Osterwalder and Pigneur (2009), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley. Strategizer Series.
- Porter, M. (1980, 2008). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Thompson, J. (2004). *The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potencial*. Management Decision, V. 42. Emerald Group Publishing Limited.

Webber L. (2009). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. 2ª

Ed: John Wiley & Sons, Inc.

ANEXOS

Tabela XVIII:
Evolução das coleções

TEMA de Inspiração	Lançamento	Resultados
TEMA NÚMEROS	Junho 2012	25 Peças de roupa; Venda no Facebook disponível só para amigos; Preço venda média de 25€ por peça; 20 Minutos todas as peças vendidas.
TEMA ÁRVORES	Dezembro 2012	25 Peças de roupa; Venda no Facebook na página TEMA ROUPAS ; Preço das peças varia entre 25€ e 32€; 30 Minutos todas as peças vendidas.
TEMA BAIRROS	Fevereiro 2013	25 Peças de roupa; Criação de evento no Facebook; Preço das peças varia entre 25€ e 32€; 15 Minutos todas as peças vendidas; Aprox.170 Mensagens de pedidos; Alcance de 97.059 cliques em publicações.
TEMA AROMAS	Junho 2013	26 Peças de roupa; Criação de evento no Facebook; Preço das peças varia entre 25€ e 32€; Poucos minutos todas as peças esgotadas; Aprox. 170 Mensagens de pedidos; Alcance de 114.190 cliques em publicações.
TEMA NOMES	Dezembro 2013	28 Peças de roupa; Criação de evento no Facebook; Preço das peças varia entre 25€ e 32€; Poucos minutos todas as peças esgotadas; Aprox.170 mensagens de pedidos; Alcance de 194.918 cliques em publicações.
TEMA PÁSSAROS	Fevereiro 2014	31 Peças de roupa; Criação de evento no Facebook; Preço das peças varia entre 30€ e 55€; Acompanhamento das fotos com vídeo; Poucos minutos todas as peças esgotadas; Aprox.170 mensagens de pedidos; Alcance de 120.115 cliques em publicações.
TEMA MINERAIS	Julho 2014	30 Peças de roupa; Criação de evento no Facebook; Preço das peças varia entre 30€ e 70€; Acompanhamento das fotos com vídeo; Alteração das políticas do Facebook; Aprox.170 mensagens de pedidos; Alcance de 11.685 cliques em publicações.
TEMA CONSTELAÇÕES	Novembro 2014	111 Peças de roupa; Abertura do <i>atelier</i> ; Inauguração presencial da coleção; Preço das peças varia entre 30€ e 70€; Criação de evento no Facebook; Alcance de 9.559 cliques em publicações; Todas as peças vendidas.

Tabela XIX:
Análise Concorrência direta

Concorrente	Logotipo	Conceito	Origem	Loja Online	Facebook	Instagram	Pinterest
BAM		1 Coleção Lançada; Feminino; Todo o tipo de roupa; Modelos Originais; Imagem cuidada; Boa qualidade; Produzido em Portugal	2013	Sim	9.021 Fãs	2934 Seguidores	Não
Kiteess		2 Coleções Lançadas; Feminino; Todo o tipo de roupa; Cópia modelos de marca; Imagem fraca; Qualidade fraca; Produzido em Portugal	2013	Sim	92.501 Fãs	4864 Seguidores	21 Seguidores
Oka		1 Coleção Lançada; Feminino; Todo o tipo de roupa; Cópia modelos de marca; Imagem cuidada; Boa qualidade; Produzido em Portugal	2015	Não	8.242 Fãs	2218 Seguidores	Não
Dress Up		1 Coleção Lançada; Feminino; Todo o tipo de roupa; Cópia modelos de marca; Imagem fraca; Boa qualidade; Produzido em Portugal	2015	Não	3.129 Fãs	9919 Seguidores	Não
Nizza		2 Coleções Lançadas; Feminino; Body's; Modelos Originais; Imagem fraca; Qualidade fraca; Produzido em Portugal; Investe em comunicação; Parcerias com VIPS	2014	Sim	9.222 Fãs	1105 Seguidores	Não
Jurere		3 Coleções Lançadas; Feminino; Body's; Modelos Originais; Minimalista; Imagem cuidada; Boa qualidade; Produzido em Portugal	2014	Não	10.953 Fãs	8896 Seguidores	Não
Kenoa		1 Coleção Lançada; Feminino; Calções; Cópia modelos de marca; Imagem fraca; Qualidade fraca; Produzido em Portugal	2014	Não	2.849 Fãs	995 Seguidores	Não
Kravy		4 Coleções Lançadas; Feminino; Todo o tipo de roupa; Modelos Originais; Imagem cuidada; Boa qualidade; Produzido em Espanha	2012	Sim	2.195 Fãs	1429 Seguidores	Não
Trapo		1 Coleção Lançada; Feminino; Todo o tipo de roupa; Cópia modelos de marca; Imagem fraca; Qualidade fraca; Produzido em Portugal	2015	Não	4.536 Fãs	267 Seguidores	Não
Inka		2 Coleções Lançadas; Feminino; Todo o tipo de roupa; Modelos Originais; Imagem cuidada; Boa qualidade; Produzido em Portugal; Design Minimalista	2014	Não	2.669 Fãs	Não	Não

Tabela XX:
Análise Concorrência Direta Vestidos de Noiva TEMA

Concorrente	Conceito	Origem	Preço Médio	Vestidos por medida	Loja Online	Facebook	Instagram	Pinterest

Inês Pimentel	Vestidos Versáteis Feitos à medida Bom gosto	2007	1500€	Sim	Não	<u>2.476</u> Fãs	442 Seguidores	281 Seguidores
Susana Agostinho	Feitos à medida Coleções	2011	1500€	Sim	Sim	1.190 Fãs	8 Seguidores	Não
Pureza Mello Breyner	Vestidos Versáteis Feitos à medida Bom gosto	2007	1800€	Sim	Não	6.549 Fãs	1589 Seguidores	334 Seguidores
Joana Montez	Vestidos Versáteis Feitos à medida Para aluguer Coleções	2009	6000€	Sim	Sim	<u>7.725</u> Fãs	128 Seguidores	56 Seguidores

Tabela XXI:
Objetivos e Ações de Comunicação

TEMA, tão bem elaborado para si.		
Públicos	Objetivo	Táticas
Clientes	Manter o interesse de 50% público pelos produtos e serviços TEMA no decorrer do projeto.	Sugerir desconto em novas compras; Passatempos Online; Convite para Inauguração das Coleções; Comunicação Diária.
Fornecedores	Manter o interesse de 90% público pelos produtos e serviços TEMA no decorrer do projeto.	Convite para Inauguração das Coleções; Comunicar o Sucesso das Coleções; Comunicar em Épocas Festivas.
Potenciais Clientes	Dar a conhecer a TEMA e as suas características diferenciadoras a 45% deste público no decorrer do projeto.	Dar a conhecer TEMA; Sugerir desconto em novas compras; Passatempos Online; Convite para Inauguração das Coleções; Comunicação Diária.
Media	Dar a conhecer a TEMA e as suas características diferenciadoras a 80% deste público no decorrer do projeto.	Passatempos com os Media Online; Convite para Inauguração das Coleções; Envio de <i>Press Kits</i> ; Comunicar em Épocas Festivas.
Potenciais Financiadores	Dar a conhecer a TEMA, o sucesso do conceito e a possibilidade de expandir.	Convite para Inauguração das Coleções; Comunicar em Épocas Festivas.

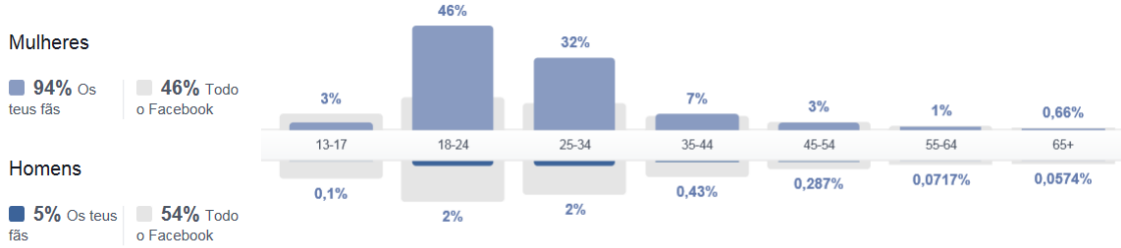


Figura 5 - Distribuição de “Fãs” do Facebook por Género e Idade

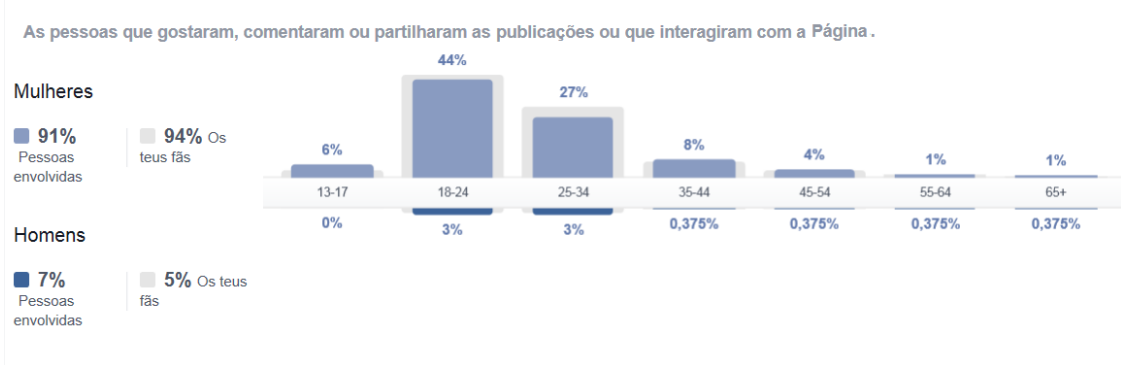


Figura 6 - Distribuição de interação do Facebook por Género e Idade

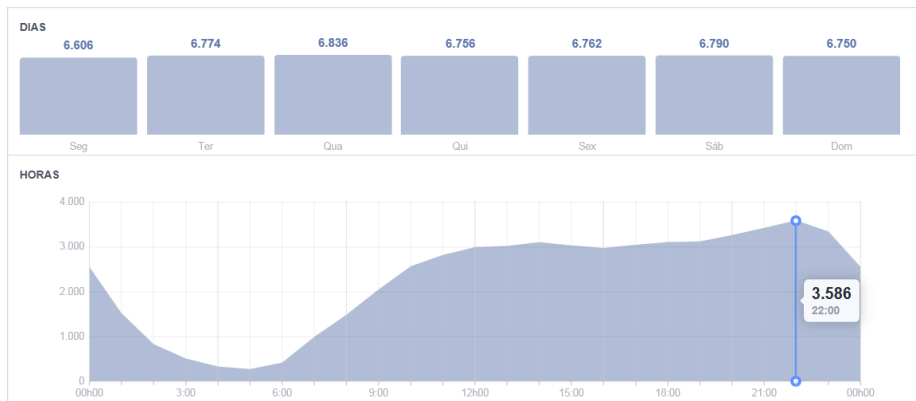


Figura 7 - Dias e horas de maior visibilidade no Facebook



Figura 8 - Publicação de Clientes com Roupas TEMA



Figura 9 - Alcance de publicação de Vestido por Medida para promover proximidade com a marca



Figura 10 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca

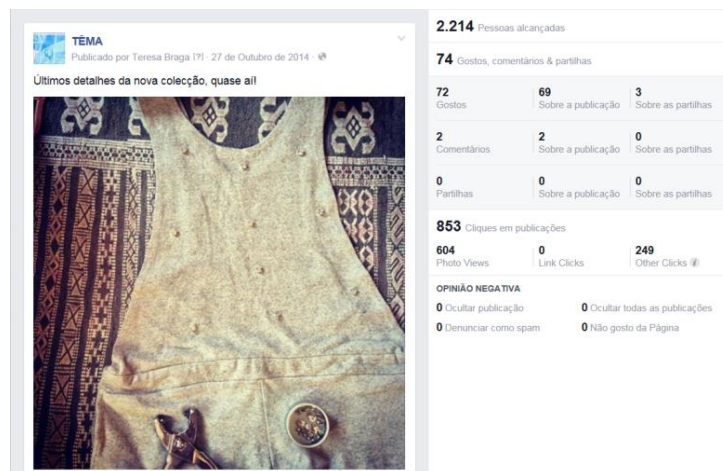


Figura 11 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca



Figura 12 - Alcance de publicação com intuito de promover proximidade com a marca

Tabela XXII:
Resultados *Focus Group*

Questões	Respostas	Conclusões
Em quatro palavras como caracterizam a TEMA ?	<p>Elemento 1: Talentosa Especial Moderna Atrevida Elemento 2: Criativa Qualidade Moderna Jovem Elemento 3: Criativa Exclusiva Económica Intemporal Elemento 4: Exclusiva <i>Fashion</i> Criativa Original Elemento 5: Exclusiva Excêntrica Única Intemporal Elemento 6: Atual Divertida Única Trendy Elemento 7: Criativa Atenta <i>Fashion</i> Pura Elemento 8: Personalizada Única Original <i>Trendy</i> Elemento 9: Exclusiva <i>Trendy</i> Personalizada Jovem Elemento 10: Íntima Original Qualidade Elegante</p>	A criatividade e a exclusividade são as características que mais elementos escolheram para definir a marca. Eleita por 3 dos 10 elementos enquanto marca única , o seu caráter moderno <i>fashion</i> e Jovem , juntamente com intemporalidade , a qualidade , a originalidade , e personalidade , são fatores eleitos pelo menos por duas clientes das inquiridas.
Coleção que mais gostaram.	<p>Elemento 1: Números Elemento 2: Nomes Elemento 3: Nomes Elemento 4: Aromas Elemento 5: Nomes Elemento 6: Minerais Elemento 7: Minerais Elemento 8: Minerais Elemento 9: Aromas Elemento 10: Aromas</p>	Não havendo um consenso acerca da coleção que mais gostaram, salientam-se, empatadas, a coleção Nomes , Aromas e Minerais .
Coleção que menos gostaram.	<p>Elemento 1: Bairros Elemento 2: Números Elemento 3: Números Elemento 4: Bairros Elemento 5: Bairros Elemento 6: Números Elemento 7: Números Elemento 8: Bairros Elemento 9: Números Elemento 10: Bairros</p>	Relativamente à coleção classificada como a que menos gostaram, verifica-se que, de forma igual, as coleções Bairros e Números .

<p>Outras Marcas <i>online</i> onde navegam e efetuam compras.</p>	<p>Elemento 1: Asos Topshop Zara Elemento 2: Asos Topshop Zara J Crew Elemento 3: &Otherstories Asos Urban Outfitters Monkl Elemento 4: Zara H&M Elemento 5: Asos Urban Outfitters Topshop Zara River Island Elemento 6: Asos Zara Urban Outfitters Topshop Forever21 Elemento 7: Zara Asos Oshyo Urban Outfitters Ali Express Elemento 8: Asos Topshop Urban Outfitters Elemento 9: Zara Elemento 10: Zara Oysho Forever21 Asos</p>	<p>No que diz respeito a outras marcas <i>online</i>, 8 dos 10 elementos nomearam a Zara, 7 elementos referem a Asos, segue-se a Topshop e a Urban Outfitters eleitos por 5 inquiridas. De relevante importa ainda salientar a Forever21 nomeada por 2 elementos e as restantes marcas assinaladas.</p>
<p>Quando adquire uma peça de roupa valoriza mais a exclusividade ou valoriza mais o preço?</p>	<p>Elemento 1: Exclusividade Elemento 2: Exclusividade Elemento 3: Exclusividade Elemento 4: Preço Elemento 5: Exclusividade Elemento 6: Preço Elemento 7: Preço Elemento 8:Exclusividade Elemento 9: Exclusividade Elemento 10: Exclusividade</p>	<p>Face ao preço, a exclusividade é mais valorizada na aquisição de peças de roupa.</p>
<p>Quais os fatores que mais valoriza numa marca de roupa exclusiva?</p>	<p>Elemento 1: Número de peças repetíveis Elemento 2: Preço Elemento 3: Qualidade Elemento 4: A marca em si Elemento 5: Criatividade/Originalidade Elemento 6: Preço Elemento 7: Preço Elemento 8: Qualidade Elemento 9: Originalidade Elemento 10: Cruatividade</p>	<p>Procura de soluções alternativas às marcas de produção em massa. Pretende respostas e entregas rápidas. Valoriza o conceito de exclusividade, mas prefere ter peças iguais aos outros clientes do que não ter acesso a nenhuma. Está disposto a pagar um preço superior pela exclusividade.</p>