



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR



# Criação de uma Marca de Calçado de Luxo “Catarina Cruz”

Catarina Ferreira da Silva Moutinho de Freitas

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
***Branding e Design de Moda***  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Theresa Beco Lobo

Covilhã e Lisboa, 23 Junho de 2014

# Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, irmã, avô, tio, Jorge, Rita e Lena, os meus portos seguros.

À minha avó Margarida, a minha inspiração.

Dedico também este trabalho a todos aqueles que quiserem lançar a sua marca no mundo da moda. Espero que ao lerem esta dissertação, o vosso caminho se torne um pouco mais fácil.

Esta Dissertação foi escrita segundo as normas anteriores ao novo Acordo Ortográfico.

# Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Theresa Beco Lobo, pela sua orientação e grande apoio para esta dissertação.

À minha colega e amiga Rute Pinto por me ter ajudado a clarificar os meus pontos de dúvida.

Agradeço imenso também à minha grande amiga Rita Nunes, que me ajudou a ultrapassar momentos difíceis durante este período e me ajudou a esclarecer as ideias quando precisei.

À minha mãe cujo apoio foi incondicional durante não só esta fase, mas em todas as fases da minha vida.

Obrigada.

## Resumo

O contexto desta dissertação é o mercado do calçado de luxo nacional e internacional. Através de um estudo de caso sobre uma marca portuguesa de elevada notoriedade, a marca de calçado de luxo Luís Onofre, procurou-se investigar quais os factores que contribuíram para o seu sucesso e quais as estratégias implementadas por esta nos domínios relevantes e seus resultados.

No levantamento bibliográfico pretendeu-se definir o que caracteriza um empreendedor e os passos a efectuar para a criação de uma marca de sucesso, apoiando-se em teóricos e académicos como Aaker, Gehlhar, Hisrich, Kotler, Martin, Parrish, Porter, Ronstadt, entre outros.

A metodologia usada foi a pesquisa exploratória na forma de recolha bibliográfica e estudo de caso.

O resultado principal desta dissertação foi conseguir, com a análise bibliográfica e de estudo de caso, desenhar uma proposta de estratégia para a criação da marca de calçado de nome próprio, Catarina Cruz, direccionada para o segmento de luxo e que se pretende que seja bem-sucedida.

Conclui-se com este trabalho que, com a aposta actual do País na indústria de calçado com forte componente exportador, tendo a indústria de calçado portuguesa boa imagem internacional e estando o mercado internacional em expansão neste segmento, se forem seguidos os factores críticos de sucesso da marca estudada e as características diferenciadoras da marca Catarina Cruz, há a razoável possibilidade desta ser bem aceite e ter sucesso.

Para além destes aspectos, falar de indústria potencialmente exportadora, como a indústria do calçado, em plena crise actual, é falar de um tema relevante e do desbravar de caminhos para correcta utilização da nossa mão de obra qualificada.

## Palavras-chave

Calçado, Luxo, Indústria, *Design*, Empreendedorismo, Marca.

# Abstract

The context of this thesis is the market of national and international luxury footwear. Through a case study about a Portuguese brand with high prominence, the brand of luxury footwear Luís Onofre, we tried to investigate which factors contributed to its success and which strategies were implemented on the brand in the relevant field as well as its results.

On the bibliographic survey was intended to define what characterizes an entrepreneur and the steps for a creation of a successful brand, based in theorists and scholars as Aaker, Gehlhar, Hisrich, Kotler, Martin, Parrish, Porter, Ronstadt, among others.

The methodology used was exploratory research collecting bibliographic information and the case study research.

The main objective of this thesis was to achieve, with the bibliographic analysis and the case study research, to plan a draft strategy for the creation of a luxury footwear brand with its own name, Catarina Cruz, directed to the luxury segment and which is intended to succeed.

With this dissertation we conclude that, with the current bid that the Country is making in the footwear's industry with an high exporter component, the footwear industry in Portugal having a good image internationally and the international market being expanding in this segment, if the key success factors of the brand are followed and with the differentiator characteristics of the brand Catarina Cruz, it is highly possible that it would be well accepted and succeed.

In addition to these aspects, speaking about a potential exporting industry like the industry of footwear, in the middle of the current crisis, is speaking about a relevant topic and the breaking of paths to the correct utilization of our qualified labor.

## Keywords

Footwear, Luxury, Industry, Design, Entrepreneurship, Brand.

# Índice

1 Introdução	1
2 Estado da Arte	3
3 Levantamento Bibliográfico	13
Empreendedorismo	13
Criação de uma Marca de Moda	21
4 Estudo de Caso	61
5 Proposta de Estratégia	87
6 Conclusão	99
Bibliografia	100
Anexos	106

# Lista de Figuras

Figura 1 : A tela de de modelo de negócios (Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2009)	25
Figura 2 : Plano de negócios numa página (Fonte: Adaptado de Horan, 2004)	27
Figura 3 : Afirmação de posicionamento de uma marca (Fonte: Adaptado de Czerniawski & Maloney, 2010)	30
Figura 4 : Estudo do comportamento do consumidor (Fonte: Adaptado de Khan, 2006)	31
Figura 5 : Exemplo de um mood board. (Fonte: <a href="http://seraphinacorazza.wordpress.com/2013/01/21/mood-boards-research/">http://seraphinacorazza.wordpress.com/2013/01/21/mood-boards-research/</a> , acedido a 3 Março de 2014)	35
Figura 6 : Do desenho ilustrativo ao desenho técnico e ficha técnica (Fonte: Szkutnicka, 2010)	36
Figura 7 : Moldes de um colete em cartão. Cortesia de Andry Oshlykov (Fonte: Springsteel, 2013)	37
Figura 8 : Protótipo de um vestido em pano crú (Fonte: Fischer, 2009)	37
Figura 9 : Fases de desenvolvimento de uma coleção (Fonte: Adaptado de Gehlhar, 2008)	40
Figura 10 : Datas das feiras de tecidos (Fonte: Martin, 2009)	42
Figura 11 : Posicionamento de uma marca (Fonte: Adaptado de Aaker, 1996)	50
Figura 12 : Características das marcas de luxo (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)	51
Figura 13 : As cinco fases de desenvolvimento de um <i>site</i> (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)	59
Figura 14 : Comércio externo da indústria portuguesa de calçado (1993-2012) (Fonte: APICCAPS, 2013)	63
Figura 15 : Cinco principais mercados de exportação por tipo de calçado (valor) (Fonte: APICCAPS, 2013)	64
Figura 16 : Fachada da <i>Flagship store</i> , Avenida da Liberdade nº247, Lisboa (Fonte: (Sapo Mulher, 2014)	69

Figura 17 : Interior da Flagship <i>store</i> , Avenida da Liberdade nº247, Lisboa (Fonte: (Sapo Mulher, 2014)	70
Figura 18 : <i>Site</i> do <i>designer</i> , <a href="http://www.luisonofre.com">www.luisonofre.com</a> (Fonte: Luís Onofre, 2013)	71
Figura 19 : Notícia sobre a marca Luís Onofre na RTP1 (Fonte: Saltos de Cristal, 2012)	75
Figura 20 : Fotografia da Carta enviada a Luís Onofre pela primeira-dama (Fonte: Época Globo, 2013)	76
Figura 21 : Logo da marca antigo e o novo, nomeadamente (Fonte: Luís Onofre, 2013)	81
Figura 22 : Caixa de sapatos normais (Fonte: Google Images)	82
Figura 23 : Caixa de sapatos desenvolvida à mão pela artesã Ana Isa (Fonte: Isa, 2012)	82

# Lista de Tabelas

Tabela 1 : Definições de empreendedorismo e empreendedor (Fonte: Gaspar (2003, p. 192-193), citado em Boava e Macedo, 2006)	17
Tabela 2 : Possível aparecimento de empreendedores (Fonte: Adaptado de Bernardi, 2009)	19
Tabela 3 : Exemplo de um plano de produção resumido (Fonte: Adaptado de Gehlhar, 2008)	41
Tabela 4 : Análise de factores de turbulência no Mercado (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)	52

# Lista de Gráficos

Gráfico 1 : Percentagem de ênfase das empresa menos bem-sucedidas e das empresas bem-sucedidas, no modelo de negócios. (Fonte: Adaptado de IBM Global Business Services, 2006)	28
Gráfico 2 : Diagrama de análise da Competitividade Estratégica e Adequação no Mercado (Fonte: Adaptado de Parrish, 2007)	49
Gráfico 3 : Análise da comunicação da marca Luís Onofre (Fonte: Própria)	77
Gráfico 4 : Diagrama de análise de duas características: preço e estilo arrojado, em marcas de calçado de luxo. (Fonte: Própria)	94

## Lista de Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIP	Associação Internacional Portuguesa
APMP	Associação para a Promoção do Multimédia e da Sociedade Digital
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
ASP	Analysis, Strategy, Programmes
BOF	<i>Business of Fashion</i>
CAD	<i>Computer-Aided Design</i>
CCIP	Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CTCP	Centro Tecnológico de Calçado de Portugal
GDS	<i>Global Destination for Shoes &amp; Accessories</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
LV	Louis Vuitton
PME	Pequenas e Médias Empresas
SPA	<i>Salus Per Aquam</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
WSA	<i>World Shoe Accessories</i>



# Capítulo 1

## Introdução

Para um *designer* de moda que aspira criar a sua própria marca é fundamental que tenha uma ideia clara sobre os passos a seguir e as análises e decisões a tomar. A informação de apoio à criação de marca própria é muita e dispersa. Neste trabalho, vamos tentar agregar os aspectos mais pragmáticos e relevantes, com o objectivo de criar um documento útil de apoio na criação desta *start-up* de moda.

A metodologia usada na investigação é a de pesquisa exploratória. Este método envolve o Levantamento Bibliográfico sobre as temáticas de estudo (empreendedorismo e criação de uma marca de moda), recolha de autores e análise da marca de referência.

No Estudo de Caso irá ser analisada uma marca de moda de nome próprio de sucesso expectavelmente semelhante à que se irá criar, de modo a poderem ser observados e analisados todos os pontos desta marca. A marca escolhida é a Luís Onofre. Serão revistos todos os seus aspectos relevantes como pontos fortes, pontos fracos, preço, distribuição, vendas, entre outros. O objectivo de fazer este estudo de caso é obter elementos para a marca Catarina Cruz poder fazer *benchmarking*.

Com base no Levantamento Bibliográfico e no Estudo de Caso, foi possível elaborar e desenvolver uma proposta de estratégia para a marca Catarina Cruz.

O objectivo principal desta dissertação foi criar uma metodologia, através do conhecimento das várias etapas da criação de uma marca de moda e do *benchmarking* da marca Luís Onofre e elaborar um plano estratégico de sucesso que possa ser aplicado na futura criação da marca Catarina Cruz.

### Metodologia

A dissertação está dividida em seis capítulos:

- Capítulo 1 - Introdução
- Capítulo 2 - Estado da Arte
- Capítulo 3 - Levantamento Bibliográfico (empreendedorismo e criação de uma marca de moda)
- Capítulo 4 - Estudo de Caso (marca Luís Onofre)
- Capítulo 5 - Proposta de Estratégia (para a marca Catarina Cruz)
- Capítulo 6 - Conclusão

Os Capítulos 2 e 3 abordam dois grandes temas basilares: o empreendedorismo em geral e uma marca de moda de forma específica, tendo em conta os diversos autores que estudaram estes temas numa perspectiva actual e de outras épocas passadas.

No Capítulo 4 é realizado um estudo de caso em foi escolhida uma marca de moda de nome próprio, de sucesso, que é analisada com o objectivo de perceber a sua estrutura, forças, fraquezas e os factores críticos de sucesso.

Depois de todos estes pontos estudados e analisados, foi realizada uma proposta de estratégia para a marca Catarina Cruz, que está apresenta no Capítulo 5, tendo em conta a pesquisa anteriormente efectuada e tendo em conta a fundamentação teórica dos diversos autores.

O último capítulo apresenta as conclusões de todo o trabalho.

# Capítulo 2

## Estado da Arte

### Fundamentação Teórica

O crescimento contínuo de publicações científicas tem ampliado o surgimento de pesquisas que procuram cada vez mais delimitar e obter uma melhor informação sobre o que se vai produzindo numa determinada área de um determinado conhecimento. E neste sentido, é crescente as pesquisas denominadas de “estado da arte” ou “estado do conhecimento”.

Este é um dos capítulos mais importantes de um trabalho científico, uma vez que faz referência ao já descoberto e pesquisado sobre um determinado assunto, poupando tempo por fazer evitar tempo em investigações desnecessárias. Acaba por auxiliar na melhoria e também no desenvolvimento de novos conceitos, investigações e resultados, de acordo com Ide e Veronis (1984): *“the incorporation of new ideas and the most up to date knowledge in order to make advancements in the already existing knowledge”*.<sup>1</sup>

No Estado da Arte do presente trabalho, a investigação científica faz-se em dois grandes capítulos: **Empreendedorismo** e **Criação de uma Marca de Moda**, na qual serão abordados diversos aspectos, da ideia ao posicionamento, do custo às vantagens, entre muitos outros.

### Empreendedorismo

*“An entrepreneur tends to bite off a little more than he can chew hoping he’ll quickly learn how to chew it.”*<sup>2</sup> - Roy Ash, co-founder of Litton Industries. (Karlson, 2009)

Actualmente existem diversas definições de empreendedor, de modo que é importante definir bem as suas características. Conhecer os passos que os grandes e bem sucedidos

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://sites.univ-provence.fr/~veronis/pdf/1998wsd.pdf>, texto original, acedido a 2 de Fevereiro de 2014.

<sup>2</sup> Fonte: Karlson, C. B. (2009). *Writing and Presenting a Business Plan* (2nd Edition ed.). South-Western. Texto original.

empreendedores tomaram, e o que aumenta a possibilidade de sucesso do novo empreendedor.

Focando-nos na indústria da moda, esta cada vez mais valoriza a capacidade de ser empreendedor como uma qualidade fundamental para o sucesso de uma carreira.

No entanto é preciso definir um empreendedor e entre todas as definições que foram encontradas dizem todas que um empreendedor é alguém que cria algo novo. A questão que se impõem é, basta criar algo, mesmo que depois não seja materializado, para ser chamado de empreendedor? E se alguém pegar no nosso objecto e torná-lo realidade? Na definição também se retira que um empreendedor é alguém que cria o seu próprio negócio. Mas se nos limitarmos a esta definição então podemos concluir que um empreendedor só é empreendedor no início do seu negócio, se este negócio já não estiver na sua fase de *start-up* então já não é algo que se possa denominar de empreendedor. (Granger & Sterling, 2012)

Analisando então um novo conceito que está muito detalhado no livro *The Lean Start-up* de Eric Ries. Quando se menciona o empreendedorismo remetemo-nos automaticamente para o conceito de *start-up* que em português não tem uma tradução literal.

Eric Ries define *start-up* como “*an organization dedicated to creating something new under conditions of extreme uncertainty*”<sup>3</sup>.

A criação de uma nova marca de nome próprio é um passo de elevado risco na vida de um empreendedor, visto que conduz uma grande incerteza quanto ao futuro.

Todas as empresas precisam de alguém inovador, criativo, que não tenha medo de arriscar, mas que ao mesmo tempo consiga manter a empresa activa e em boa saúde financeira. É importante conhecer o motivo de falência de muitas empresas *start-up* e aprender a não cometer os mesmos erros. (Ries, 2011)

Todos os *designers* de sucesso, desde um ícone como Gaultier até alguém que está apenas no início e ainda não é conhecido pelo público, sabem que estão a gerir um negócio. Tanto Tom Ford como John Galliano são exemplos perfeitos que ajudaram a transformar a marca que representaram (respectivamente Gucci e Dior) para melhor e com sucesso.

O livro *Fashion Brands* de Mark Tungate refere-se aos passos e às conclusões de empresas de sucesso, através desta publicação é possível obter um maior conhecimento sobre essas marcas.

A comparação entre empresas sempre foi e sempre será importante, na medida em que facilita o seu crescimento. O conceito de *benchmarking* é isso mesmo, um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com vista a permitir à empresa

---

<sup>3</sup> Fonte: Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business. Texto original.

superar-se e actualizar as suas práticas de um modo mais consentâneo com o mercado e os seus concorrentes. (Tungate, 2005)

### Criação de Uma Marca de Moda

David A. Aaker questiona-se acerca da dificuldade da construção de marcas fortes. Nos tempos actuais não é fácil criar uma marca impactante, tanto devido a questões internas como questões externas. Para poder construir uma marca forte é necessário entender as pressões e dificuldades a que o criador está sujeito. São exemplos de dificuldades o custo de construção da marca, a protecção dos seus direitos de propriedade industrial, o investimento financeiro envolvido e os concorrentes existentes no mercado. Contudo, apesar de existirem muitas dificuldades que têm que ser ultrapassadas, há empresas com muito sucesso. (Aaker, 1996)

Provavelmente o início de todo o sucesso começa sempre de maneira igual, com um plano. Deve-se formular um plano de maneira a que o foco esteja sempre presente, tanto a curto como a longo prazo (Gehlhar, 2008).

O livro *The Fashion Designer Survival Guide* constitui um boa investigação sobre a criação de marca própria pois acompanha todas as fases do negócio desde o plano até à sua concretização.

O posicionamento da marca é de extrema importância pois a integração da marca no mercado, no momento e local certo, pode ser a chave do sucesso. Toda a nossa vida aprendemos a posicionarmo-nos devido ao nosso sucesso ou às nossas falhas mas compreendemos o termo posicionamento. Quando pensamos em posicionamento de marcas queremos saber o que um grupo de clientes compreendem, pensam e sentem acerca da nossa marca, em relação à concorrência.

O posicionamento é composto por cinco elementos: grupo-alvo que a marca quer atingir, o quadro competitivo, os benefícios, a razão do porquê e o carácter da marca. (Czerniawski & Maloney, 2010)

O mercado-alvo que uma marca quer atingir, é algo que deve ser definido no início. Uma definição forte e ousada pode mudar positivamente o desempenho da empresa e no caminho para a encontrar, uma marca pode enfrentar um dos seguintes desafios estratégicos: o lançamento (ao introduzir a marca pela primeira vez no mercado), o desafio (tentativa de

deslocar marcas fortes do mercado), a sustentabilidade (defesa da marca contra todos os desafios), a revitalização (trazer uma nova vida a uma marca que já não possui o mesmo brilho), *re-brand* (mudar o *branding* de um produto, serviço ou companhia) e a aquisição (integrar uma marca adquirida num arquivo já existente). Muitas das vezes uma marca não enfrenta apenas um destes pontos mas vários ao mesmo tempo. (Miller & Muir, 2004)

Portanto é preciso identificar a “janela de oportunidade”, momento em que uma empresa identifica quando e onde se deve lançar. É necessário antecipar as mudanças e não apenas reagir às mesmas, isto requer uma constante actualização de como o mercado se desenvolve. Este livro apresenta uma lista de oito direcções, as quais devemos tomar de maneira a que consiga identificar as oportunidades e as ameaças do nosso negócio. Estas oito direcções foram criadas pelo escritor do livro “*Tshirts and Suits*” e têm como sigla ICEDRIPS. Nesta lista constam: *Innovations* (a tecnologia e a *internet*), *Competition* (não só os actuais concorrentes mas também os novos produtos/serviços), *Economics* (inflação, taxas de câmbio, crises na indústria, gastos públicos, etc), *Demographics* (população, migração, empregos, etc), *Regulations* (novas leis, protocolos, entre outros), *Infrastructure* (transportes, serviços públicos, utilidades), *Partners* (alianças estratégicas com outras companhias ou organizações), *Social Trends* (modas novas). (Parrish, 2007)

O estado da competição de uma indústria depende de cinco forças competitivas e a junção destas forças determina o potencial lucro que esta empresa irá obter em termos de retorno a longo prazo. Estas forças vêm de diferentes direcções, podem vir dos fornecedores, compradores, potenciais novos serviços/produtos ou mesmo de substitutos aos já existentes. Para uma empresa se defender de todas estas forças é preciso ter um plano operacional bem estruturado. (Porter, 2004)

Tal como todos os pontos anteriormente escritos, o plano operacional pode implicar o sucesso ou a falha da empresa. O plano operacional descreve uma abordagem estratégica para a empresa e deve conter um resumo executivo que se foca nos pontos fortes do plano, uma análise de mercado, a descrição da empresa, organização e gestão, *marketing* e estratégia de vendas, descrição e benefícios da linha de produtos, financiamento e projecções financeiras. (Springsteel, 2013)

Quando se inicia uma empresa de marca própria é fundamental reflectir no porquê da criação e nas expectativas que se tem em relação à marca. Segundo o livro “*The Brand Called You*” devemos começar com alguns passos simples: usar o nosso próprio nome, criar uma página na *internet*, escrever as qualidades que nos fazem únicos, escrever os nossos objectivos para um, cinco e dez anos, descrever muito bem o nosso cliente ideal e este será o cliente-alvo da marca. (Montoya & Vandehey, 2009)

Um dos pontos positivos em ser-se uma empresa nova de nome próprio na indústria da moda, gerida por um empreendedor relativamente jovem de idade, é que as pessoas estão abertas ou mesmo ansiosas por *designers* recentes. Todos os anos existe apoio para novos talentos, os *media* competem por descobrir o novo grande talento, e até organizações criam concursos que financiam projectos inéditos. Com estas oportunidades todas as pessoas encontram novos caminhos para o sucesso.

Mesmo com estas oportunidades todas o *designer* vê-se num enorme conflito para se fazer notar, o mundo da moda não facilita a “estadia” de novos *designers* e estes têm que lutar bastante para permanecerem nesta indústria. (Gehlhar, 2008)

A análise SWOT deve ser um dos primeiros passos na auto-reflexão da marca antes de se estabelecer no mercado. Deve-se primeiramente identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, de maneira a que a nossa entrada nesta indústria seja facilitada. Segundo o livro “*Principles of Marketing*” na lista das Forças e Fraquezas não podem ser descritos todos os pontos da empresa mas só aqueles que se referem aos factores críticos de sucesso. Uma lista que seja muito longa desvia o foco do que é importante ter em consideração. Deve-se esperar que os pontos fortes da marca sejam mais fortes que a concorrência e os pontos fracos devem ser minimizados ao máximo.

As Oportunidades e as Ameaças devem ser listas para o gestor ter em consideração com o intuito de antever desenvolvimentos de grande importância que possam ter impacto sobre a empresa, quer positivos, quer de mitigação de efeitos negativos sobre esta. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008)

As responsabilidades do criador e do coordenador de produção são de extrema importância, não desvalorizando outros papéis na empresa. Os responsáveis destes dois cargos trabalham com todas as equipas assegurando que a colecção é criada, construída, vendida e distribuída no tempo e local devidos. Estes dois cargos devem também antecipar os problemas antes destes surgirem e antever as soluções. Outras responsabilidades na empresa podem ser divididas em diferentes posições, podendo ser os nomes diferentes, de empresa para empresa. Geralmente uma marca tem quatro áreas de especialização: *Design*, Desenvolvimento, Produção e *Merchandising*. Depois, dependendo de empresa para empresa, outras funções podem ser reconhecidas, como os de modelista, equipa de vendas, entre outros. (Breuer, 2012)

Quando se pensa em iniciar uma empresa a informação e ajuda que existe é quase ilimitada, o País apoia estas novas empresas na sua formação com vista ao melhoramento e ajuda no

crescimento do próprio País. Além de proporcionarem novos postos de trabalho aumentam as quotas de exportação. Deste modo é muito importante conhecer os mercados nos quais nos pretendemos inserir, seja inicialmente seja mais tarde.

As marcas são obrigadas a saber e a conceder o que o público procura. A continua actualização de mercado, criatividade, forte conceito da marca, bom desenvolvimento dos produtos e uma boa resposta às vontades dos consumidores são aspectos-chave para a criação de uma marca que é atraente aos olhos do consumidor. (Moore, 2012)

Mas uma das primeiras perguntas que a marca deve colocar a si mesma deve ser: Quem é o seu consumidor? A resposta não deve ser toda a gente, contudo devemos ser o mais abrangentes possível na nossa escolha.

Esta pessoa para a qual a marca está a desenvolver a colecção não precisa de ser definitiva, e ao longo do desenvolvimento da marca, esta deve saber adaptar-se ao perfil do consumidor, tem que saber adaptar-se consoante as necessidades do mesmo. (Matthews, 2011)

Um *designer* não deve só conceber colecções mas também estar familiarizado com todos os processos envolvidos na sua criação. Assim consegue atender as exigências do mercado e produzir o que foi planeado de acordo com os tempos correspondentes. (Martin, 2009)

Mas para isso é necessário o *outsourcing* certo, ou seja, a prática de obter bens ou serviços de subcontratação de uma fonte externa. Cada empresa tem que analisar o seu modelo de negócio e decidir qual a metodologia que se adequa melhor à mesma. (Springsteel, 2013)

Para dar início à produção tem que se recorrer aos recursos (*outsourcing*) da empresa para a compra de tecidos, desenvolvimento de moldes e a criação de amostras. Pode-se encontrar os recursos de tecidos mais facilmente em Feiras de Tecidos, em que se estabelece logo contactos com diversos comerciantes, ou pela *internet*, lojas de rua, entre outras opções. Para os moldes tem que se ter cuidado na pessoa que se contracta de maneira a que não se acabe a pagar a sua aprendizagem. O criador dos moldes não pode criar também as amostras portanto quando se contracta o criador das amostras temos que apresentar logo o tecido final de maneira a que o desenvolvimento das amostras se aproxime o mais possível da peça definitiva. No final deve-se estabelecer os tamanhos que a empresa quer desenvolver para a sua linha de produtos e estes tamanhos devem ser permanentes. O tamanho inicial deve ser o de um trinta e seis de maneira a que caiba num consumidor jovem usual e quando se escolher um modelo que represente o nosso consumidor, este deve ter o exacto tamanho do consumidor final.

Para testar esta ideia devem-se criar fichas de produção para facilitar a organização, fichas de tecidos, tamanhos, amostras, etc. (Matthews, 2011)

A ambição a longo prazo poderá ser a de garantir uma oficina ou estabelecimento comercial, mas numa fase inicial isso poderá ser inacessível para uma empresa que se inicia. A própria casa do empreendedor poderá ser o melhor local, sendo que 55% das empresas começam a partir de casa, aproveitando a redução de custos, o facto de não haver necessidade de comutar e a flexibilidade de construir um negócio em torno da família. Mas quando o espaço em casa não é o suficiente então as alternativas são os chamados de espaços incubadores, locais onde ajudam, facilitam e suportam empreendedores a estabelecerem-se no mercado. (The National Archives, 2012)

O *marketing* é um dos pontos essenciais ao crescimento e sucesso da marca. *Marketing* não é apenas uma palavra bonita para “comercialização”, é muito mais que isso. Tem um sentido mais amplo, é focar todo o negócio à volta dos clientes. (Parrish, 2007)

Um plano de *marketing* é uma abordagem adoptada actualmente, pela maioria das empresas, dignas desse nome. Abrange temas como: escolher o melhor mercado, ganhar novos clientes, expandir o mercado, combater a concorrência, maximizar retornos, minimizar as ameaças, identificar as fraquezas e ameaças da concorrência, entre outros. Todos estes temas devem ser abordados ao criar um plano, facilitando a organização dos pontos a abranger na luta pelo sucesso da marca. (Dibb & Simkin, 2008)

Para a marca se diferenciar das outras, tornando-se única e estabelecer assim uma identificação clara do que representa, tem que estabelecer o que é que produz que tenha um factor único. O contraste é um dos seis estímulos que cria um impacto no cérebro, se a empresa encontrar algo que a distinga esse produto não será esquecido. Quando se ouve dizer “Somos uma das empresas que lidera no mercado...” isso não traz tanto impacto como “Somos a única empresa que...”. Deve-se tentar encontrar a razão para a qual se compra um determinado produto numa determinada loja e essa razão deve ser avaliada e bem estudada, sendo depois mais fácil para a empresa criar a sua própria distinção. (Renvoisé & Morin, 2007)

Quando criada essa distinção deve-se contactar os *Fashion Buyers*. *Fashion Buyers* são responsáveis pela selecção de produtos destinados a um determinado público-alvo de uma determinada marca. Por exemplo, algumas das tarefas que um *Fashion Buyer* tem que ter em consideração são: identificação das tendências mais relevantes, estabelecer contactos com fornecedores de produtos, apresentação de mercadoria a colegas e ao gestor, cálculo das margens de lucro, entre outros. (Goworek, 2007)

Entrar em contacto com um *Fashion Buyer* não é fácil, as grandes lojas não fornecem nomes sendo que as pequenas lojas poderão ser mais úteis. Nunca se deve entrar em contacto nas alturas dos desfiles de moda sendo que estes estarão demasiado ocupados para responder a qualquer tipo de mensagem, deve-se então contactar pelo menos um mês antes dos grandes acontecimentos, ou depois. Quando finalmente se consegue a atenção de um *Buyer* deve-se mostrar que o nosso produto é único e fazê-los querer vê-lo e mais tarde, comprá-lo. Portanto este primeiro contacto deve ser forte, poderá ser por e-mail, mas deverá ter um título suficientemente interessante para o *Buyer* o abrir. O melhor seria enviar algo, como uma amostra de tecido seguida da colecção. (Enterprise, Centre for Fashion)

Actualmente, a comunicação é um dos pontos fulcrais indispensáveis para a gestão de qualquer marca de moda. O produto, campanhas publicitárias, desfiles de moda, em suma, tudo o que emana da marca de moda e está relacionada, emite mensagens que devem ser coerentes entre si, a fim de comunicar uma marca coerente, com uma imagem forte cuidadosamente mantida. A empresa pode conter uma equipa de imprensa que pode ser interna ou externa à empresa. Geralmente a assessoria de imprensa consiste num director (chefe de imprensa) e assistentes responsáveis por escrever comunicados e interagir com os jornalistas para garantir que os comunicados de imprensa são publicados nos diversos suportes de comunicação social. (Martin, 2009)

Uma vez que as linhas gerais da colecção estejam definidas, um modelo de planeamento deve ser elaborado, com uma previsão de vendas por classes de produtos, a fim de manter o controlo dos materiais que serão necessários e os seus custos. (Martin, 2009)

Assumir um financiamento é uma das decisões mais importantes que uma empresa de moda emergente pode fazer. Este passo é absolutamente essencial, pois as primeiras fases de crescimento, muitas vezes requerem uma quantidade significativa de capital de trabalho que não podem ser gerados apenas pela empresa. Então, a menos que a empresa tenha capital inicial suficiente para ser independente, as decisões de financiamento serão parte de um caminho crítico, desde o início. (Amed, 2007)

*"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value."*<sup>4</sup> (Osterwalder & Pigneur, 2009)

---

<sup>4</sup> Fonte: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Texto original.

Foi criado um conceito que pode tornar-se numa linguagem comum que permite descrever e manipular modelos de negócios para criar novas alternativas estratégicas com facilidade. Sem uma linguagem comum, é difícil desafiar sistematicamente suposições sobre um modelo de negócios já existente e inovar com sucesso.

Acredita-se que um modelo de negócio pode ser melhor descrito através de nove blocos básicos que mostram a lógica de como a empresa pretende ganhar dinheiro. Estes nove blocos cobram as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infra-estrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócios é como um modelo para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

O processo de criação de um produto - seja numa empresa de moda seja noutra tipo de empresa - é um processo que leva muito tempo. Geralmente, um *designer* independente leva um a dois anos desde o processo inicial de desenho de conceito até ao produto final pronto para venda. O primeiro passo na criação de uma colecção de moda é a pesquisa intensa das últimas novidades e tendências e tentar fazer uma boa previsão das próximas tendências. Existem serviços que forneçam este tipo de informação (cores, estilos e tecidos) mas são demasiado caros para um empreendedor adquirir. O segundo passo é encontrar os recursos de tecidos para a colecção. As amostras são dadas aos *Buyers* para que estes encomendem, geralmente com seis meses de antecedência, e decidam uma data de entrega.

Mesmo que o *designer* apenas desenhe e não esteja envolvido nestes processos, é importante que os conheça de modo a que consiga assegurar a finalização do produto desejado. (Matthews, 2011)



# Capítulo 3

## Levantamento Bibliográfico

### Empreendedorismo

Nesta fase da pesquisa procura-se esclarecer com clareza o que representa o termo empreendedorismo com um especial foco na área da moda. Consultaram-se autores de renome como Eric Ries, Mark Tungate, Hisrich, entre outros, que já estudaram este assunto. Neste tema foram abordados diversos conceitos pertinentes ao entendimento da palavra empreendedorismo, como: origem, definição, perfil de empreendedor, os passos que seguem as mentes empreendedoras e casos de sucesso.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Richard Cantillon, escritor e economista do século XVIII, é considerado um dos criadores do termo empreendedorismo. Na sua definição, o empreendedor corre riscos enquanto o capitalista fornece o capital. O empreendedor compra a um preço certo e vende a um preço incerto.

O empreendedorismo seria assim o envolvimento de pessoas e processos, que em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades de negócio. O empreendedor possui iniciativa para criar um novo negócio, e paixão pelo que faz. Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

#### A evolução do conceito numa perspectiva histórica

Um bom exemplo para uma primeira aplicação da definição de empreendedor, neste caso, como “intermediário” é a de Marco Polo, um importante mercador e explorador nascido em 1254 em Veneza, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. No seu papel de mercador, Marco Polo assinava regularmente contractos com os indivíduos de elevados recursos financeiros (os actuais capitalistas de risco) de venda das suas mercadorias. Entende-se que nesta época, a palavra empreendedor ainda não existia mas a acção era semelhante.

Na Idade Média, a palavra empreendedor descrevia tanto um participante como um administrador de grandes projectos de produção. Nestes projectos, o indivíduo não corria quaisquer riscos, apenas administrava o projecto usando os recursos fornecidos pela côrte ou outra estrutura poderosa. Um exemplo de empreendedor na Idade Média era o clérigo - pessoa encarregada de obras arquitectónicas, como abadias, catedrais, entre outras edificações.

A ligação do risco com o termo empreendedor surgiu apenas no século XVII, em que a pessoa que se *designava* de empreendedor firmava um acordo contratual de valor fixo com o governo para desempenhar serviços ou fornecer produtos. Como o contracto tinha um valor fixo, quaisquer riscos de perda resultantes, eram do investidor. Um empreendedor desse tempo foi John Law, que conseguiu autorização para fundar um banco real. O banco teve inicialmente sucesso, mas quando Law elevou as suas acções acima do valor real do seu património, abriu falência.

No século XVIII, já se pode encontrar uma definição diferente devido à industrialização. A pessoa com capital foi diferenciada da que precisava de capital. O empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o actual investidor de risco). Neste século, existem dois exemplos de empreendedores, Eli Whitney e Thomas Edison. Ambos tinham ideias mas careciam do capital para as poderem pôr em prática. Precisavam que investidores de risco arriscassem o seu capital nos seus projectos, obtendo em troca uma elevada taxa de retorno do seu investimento. Tanto Whitney como Edison desenvolviam novas tecnologias mas eram incapazes de financiá-las. (Hisrich, Peter, & Shepher, 2009)

No final do século XIX e início do século XX, o conceito de empreendedor tornou-se sinónimo do conceito de gestor, sendo os empreendedores vistos unicamente numa perspectiva económica:

“Resumidamente, o empreendedor é considerado aquele que organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços actuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita. Contribui com a sua própria iniciativa, habilidade e engenho, no planeamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de perdas e ganhos, em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O valor líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor.” (Ely & Hess, 1937, p. 488)

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador:

“A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo sector”. (Schumpeter, 1952, p. 72)

Na definição de empreendedorismo os conceitos de inovação e novidade são agora intrínsecos. A inovação, o criar algo novo, é uma das tarefas mais difíceis para um empreendedor. Além de exigir a capacidade de criar e conceber, exige também o conhecimento das necessidades não preenchidas e das diversas condicionantes da criação de negócios. Esta capacidade de inovar pode ser observada ao longo da história, desde os egípcios que criaram e construíram as pirâmides com blocos de pedra que pesavam toneladas, até ao módulo lunar Apolo e a sua aterragem lunar, as comunicações *wireless*, cirurgias a laser, etc. Embora as ferramentas tenham mudado com o avanço da história, o que se mantém comum a todas as civilizações é a capacidade de inovar. (Hisrich, Peter, & Shepher, 2009)

### Definição

Pode-se definir o termo empreendedor quando são consideradas as perspectivas empresarial, administrativa e pessoal. Este conceito já muito explorado está reflectido nas três seguintes definições de empreendedor:

(Hisrich, Peter, & Shepher, 2009)

1 - “Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso num tipo de comportamento que abrange: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e económicos a fim de transformar recursos e situações em proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso.” (Shapero, 1975, p. 187)

2 - “Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros activos para tornar o seu valor maior do que era anteriormente; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, geralmente essa pessoa é impulsionada por certas forças - a necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo,

enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, um cliente ou alguém que gera riqueza para outros assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir.” (Vesper, 1980, p. 2)

3 - “O empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de património, tempo e/ou comprometimento com a carreira, ou que criam valor em algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o empreendedor confere-lhe valor”. (Ronstadt, 1984, p. 28)

Nas três definições acima descritas, pode-se observar três perspectivas diferentes do mesmo termo, no entanto, em todas podemos encontrar características semelhantes, como criação de algo, riqueza, risco e organização. Embora estas três definições sejam claras, nenhuma delas exclui as restantes. (Hisrich, Peter, & Shepher, 2009)

Deste modo, a definição seguinte, irá ser relevante para uma compreensão objectiva e global:

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.” (Hisrich & Brush, *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, 1985, p. 18)

Esta definição é muito relevante na medida em que enfatiza quatro aspectos básicos do termo empreendedor. O primeiro aspecto é a criação de algo novo, de valor. Mas a criação tem que ter um significado tanto para o empreendedor como para o público a que é dirigida. O segundo aspecto é que o empreendedorismo requer tempo e esforço. Quem dedica o seu tempo e esforço para criar algo novo e torná-lo operacional é que aprecia o resultado. A terceira parte da definição dirige-se às recompensas de ser um empreendedor. A mais importante é a independência, seguida da satisfação pessoal. Para muitos o lucro, a recompensa económica é dos pontos mais importantes, tanto que o dinheiro se torna o grau indicador de sucesso. O último e não menos importante aspecto é o factor da incerteza, do risco. O futuro é sempre incerto e os empreendedores devem decidir agir mesmo diante de incertezas dos seus resultados. (Hisrich, Peter, & Shepher, *Empreendedorismo*, 2009)

Existem diversas definições de empreendedorismo e de empreendedor, desde a Idade Média, e nesta tabela abaixo (tabela número um) podemos constatar mais algumas reflexões de alguns autores.

**Tabela 1** : Definições de empreendedorismo e empreendedor (Fonte: Gaspar (2003, p. 192-193), citado em Boava e Macedo, (2006)

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto. Especulador.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista. Os economistas neoclássicos ignoram-no.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades. Chave para o desenvolvimento.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir.
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et al. (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME, baseando-se no caráter inovador do empreendedor, que visa o lucro, ao passo que o dono de PME visa objetivos pessoais.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Similar a abordagem de Carland et al. (1984), com a introdução da idéia de gestão estratégica por parte do empreendedor.
Bareto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo é produto da criação, através da inovação.
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: <i>start-up</i> , crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independente dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê como perseguindo essas oportunidades.
Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. <i>Corporate executives</i> vêm o empreendedor como gestores de PME, incapazes de dirigirem empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.
Anderson (2000)	As qualidades do empreendedor são a capacidade de ver novas combinações, vontade de agir e desenvolver estas combinações, a visão de que interessa agir de acordo com a visão pessoal do que com cálculos racionais e a capacidade de convencer os outros.
Henderson (2002)	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação.

### Perfil do Empreendedor

O perfil do empreendedor e o seu potencial, são duas variáveis fundamentais que determinam o sucesso do seu projecto de empreendedorismo. O empreendedor deve entender as implicações do seu projecto na mudanças da sua vida familiar e/ou o profissional, e se desejar prosseguir, deve procurar reunir todos os recursos necessários. (Silva & Monteiro, 2013)

Especificamente na área da moda, um empreendedor pode ser definido como alguém que abre uma empresa criando a sua própria marca. Para atingir este patamar precisa de saber descobrir oportunidades comerciais e determinar as necessidades dos consumidores através duma boa organização dos seus recursos. Segundo as estatísticas do Governo Americano, os *designers* de moda têm uma probabilidade cinco vezes maior de iniciar o seu próprio negócio que outra profissão qualquer. Em parte, deve-se ao facto da facilidade de entrar no mercado, começando apenas com uma máquina de costura, criatividade, a aceitação da indústria da moda de novos candidatos, entre outros. (Burke, 2008)

Um bom empreendedor deve reunir um bom portfólio, conhecimento e competências para poder realizar um bom trabalho. Estas competências são muito bem reconhecidas pela indústria da moda. No entanto, basta criar um produto para se ser considerado empreendedor, mesmo que não se faça nada com este? E se se pegar num produto de outra pessoa e o tornar um sucesso?

Os empreendedores da área da moda reconhecem o factor da oportunidade. São visionários, possuem a visão de como o seu negócio irá crescer e têm os meios e vontade para o fazer acontecer. Estão sempre à procura de inovar em novos mercados, criar mais produtos inovadores nas suas linhas e alargar para outros territórios os seus postos de venda. Na economia actual, o empreendedorismo é das melhores opções para os estudantes de *design* de moda. É um desafio e cada dia que passa traz novos obstáculos e novas recompensas. Ao reconhecer a janela de oportunidade, os *designers* de moda empreendedores emergem como *gestores* de negócios. Compreender o empreendedorismo, ter um negócio, perceber como o negócio funciona, planear com muito cuidado e saber as suas próprias qualidades, vai aumentar a possibilidade de atingir o sucesso. (Granger & Sterling, 2012)

No entanto, existem características que são intrínsecas ao perfil de um empreendedor, tais como autoconfiança, capacidade de trabalho, independência, capacidade de correr riscos controlados, ser inovador, capacidade de se focar nos resultados, ser lutador, ser pró-activo,

saber ser um líder, ser humilde, ter iniciativa e responsabilidade. Embora muitas outras características pudessem ser referidas, estas são as características basais.

É também muito importante o empreendedor saber rodear-se de parceiros capazes de o complementar em termos de conhecimento, e no seu caminho vai deparar-se com algumas dificuldades que podem condicionar as suas decisões, como sentir ser incapaz de ser um bom gestor, não ter apoio no projecto, medo dos riscos e não ter meios financeiros suficientes. O empreendedor deve então ser capaz de pensar estrategicamente a sua ideia, equacionando como pretende atingir os seus objectivos e onde quer estar a longo prazo. (Silva & Monteiro, 2013)

Existem muitas circunstâncias que dão também origem a empreendimentos e empreendedores conforme a tabela a baixo (tabela número dois).

**Tabela 2 : Possível aparecimento de empreendedores (Fonte: Adaptado de Bernardi, 2009)**

O empreendedor inato	Personalidade intrínseca de empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns às de um empreendedor.
O herdeiro	Pode ou não possuir as características dum empreendedor. Se for empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo. Não tendo características empreendedoras, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa.
O funcionário da empresa	Se possuir características empreendedoras e sentir ao longo do tempo falta de reconhecimento ou falta de interesse pelas suas ideias, ou tiver ambição pessoal para criar um negócio próprio, a qualquer altura poderá criá-lo.
Opção de emprego	Ser empreendedor, visto como uma opção de emprego, se o indivíduo não encontrar outra possibilidade de colocação no mercado.
Desenvolvimento paralelo	O funcionário, se tiver características empreendedoras, pode desenvolver um negócio paralelo associado à sua experiência profissional ou não, numa perspectiva de criar uma alternativa à sua situação actual.
Situação de Reforma	Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, normalmente em comércio ou serviços, se não for oriundo da área de vendas ou produção.

### Passos do Empreendedor

Investigadores e académicos têm a eterna dúvida, se os empreendedores nascem empreendedores ou aprendem a sê-lo durante a vida. O importante é o caminho que se escolhe em busca do empreendedorismo. O empreendedorismo requer uma maneira de pensar e agir única. Como já constatado, os empreendedores, são inovadores, visionários e criativos na sua maneira de pensar. São óptimos comunicadores e desenvolvem habitualmente uma grande rede de contactos. Têm a habilidade de utilizar muito bem os seus recursos. Ao observarmos uns empreendedores com sucesso e outros sem sucesso, iremos encontrar muitas personalidades diferentes. Embora para alguns o talento e a auto-disciplina sejam inatos, para outros, estas características têm que ser aprendidas.

Muitos estudos foram efectuados para analisar as características de empreendedores de sucesso e dos empreendedores sem sucesso. No mundo desafiador dos empreendedores, a hipótese de sucesso começa logo quando este entende quem é e como se auto-define. As seguintes quatro características são comuns entre empreendedores de sucesso.

Talvez a mais importante característica dos empreendedores de moda de sucesso, seja a paixão. Um empreendedor de sucesso tem paixão pelo que faz e transmite essa paixão aos outros. Quando uma pessoa tem paixão pelo que faz, as tarefas parecem não exigir muito tempo nem esforço.

A determinação é também uma característica para uma personalidade vencedora. Os empreendedores não desistem mesmo quando os outros à sua volta já desistiram. Está no seu papel serem determinados mesmo nos tempos mais difíceis. Muitos empreendedores entendem que podem levar quatro a cinco anos antes de começarem a ver algum resultado do seu investimento.

Outra das chaves para o sucesso é a vontade e capacidade de se responsabilizarem por si próprios, pelos seus empregados e pelo seu negócio. Ser dono de um negócio próprio dá liberdade aos empreendedores para tomarem as suas decisões, independentemente do que possa acontecer, mas para isso têm que ser responsáveis pelas suas próprias acções.

A resolução de problemas e as decisões são naturais num empreendedor. Os empreendedores são inovadores na sua maneira de pensar porque determinam a melhor maneira de ultrapassar o problema ou obstáculo. (Granger & Sterling, 2012)

Para além das características empreendedoras mencionadas atrás, um empreendedor de sucesso da área de moda necessita de ter conhecimento técnicos para o *design* e produção de produtos comercialmente viáveis. (Burke, 2008)

### Casos de Sucesso

Jean-Paul Gaultier é indubitavelmente um caso de sucesso. A sua imensa energia sempre chamou a atenção dos *media* e do público. Mas para além de ser adorado pela sua estética e paixão, muito do sucesso de Gaultier está associado ao facto de ser um homem de negócios, tendo criado muitas sub-marcas, fragrâncias e mais recentemente, cosmética para homem. Só para se ter uma noção da dimensão da sua empresa, esta possui 175 empregados, 65% mais que a empresa concorrente, Hermès.

Todos os *designers* de sucesso, desde ícones como Gaultier até um jovem emergente das ruas de Nova Iorque, entendem que estão a gerir um negócio. Tom Ford, quando esteve na Gucci, tinha muito orgulho em participar numa empresa tão grande. Ford diz que começou a trabalhar em Nova Iorque, onde “se a colecção que desenhasse não vendesse, estaria despedido no dia a seguir”. Então explica, “O que alguns *designers* fazem é arte, ao que eu tenho um enorme respeito, mas não pretendo ser mais que um *designer* comercial e tenho orgulho nisso”.

Outros têm atitudes mais conflituosas, como Miuccia Prada, que disse à edição francesa da Vogue, “Quero governar o mundo... Quero que o nome Prada seja imenso. Mas também quero ser livre para criar”. Prada tem um grande dilema nas mãos, quer poder ter o prazer de criar mas tem que vender.

A grande diferença entre Prada e Ford é que, Prada mantém-se em segundo plano e deixa que as suas peças falem por si. Ford na altura em que trabalhava para Gucci, tinha uma imagem a manter e não podia separar essa imagem das suas peças. No entanto a Gucci, algum tempo depois, anuncia que precisa de uma nova imagem para a marca e é então que algumas dúvidas começam a surgir. Será que a marca sem Ford consegue manter a sua reputação? (Tungate, 2005)

Talvez seja melhor separar a componente mais virada para o negócio da componente criativa, de modo a tirar o melhor partido de cada uma. Existe um risco de comprometer a criatividade com o negócio e comprometer a rentabilidade do negócio, se só maximizar-mos a componente criativa. Há que obter a fórmula certa para o negócio ser um sucesso. (Parrish, 2007)

## Criação de uma Marca de Moda

No início da criação de uma marca, muitas pessoas cometem o erro de tentar criar algo que nunca foi criado ou desenvolver algo tão único que ninguém nunca pensou. Talvez o ponto de partida para obter uma ideia para um negócio devesse ser tentar responder a algumas questões como: “Como posso melhorar isto?” ou “Consigo fazer isto melhor ou diferente do que está a ser feito?” Ou simplesmente, “Existe espaço no mercado para o que penso desenvolver?”.

Para desenvolver uma ideia, o melhor seria começar com uma auto-reflexão, apontando cinco muito boas e más características acerca de si próprio. Após sejam apontadas estas características, segue-se para uma análise de certos produtos ou situações que possam ser facilitadas na vida.

A inspiração para uma ideia pode vir de qualquer lado, pode ser uma falha num produto ou em qualquer serviço. Mas, ao escolher a ideia para o negócio, temos que tentar entender se poderá ser do interesse de alguém, e para facilitar este passo, podemos simplesmente fazer inquéritos à população. (Press, 2010)

Um caminho alternativo para o desenvolvimento de ideias seria o *brainstorming*. *Brainstorming*, é um processo em que um grupo de pessoas tenta encontrar o máximo de ideias possíveis acerca de um tema. Por exemplo, na criação do nome, a criatividade é o mais importante. No *brainstorming* é importante não estarmos presos a certas ideias pré-concebidas e escrever tudo o que pensamos. Claro que são necessárias algumas regras como, o facto de cada *brainstorming* servir para responder a uma única questão. Também em nenhuma ocasião, num *brainstorming*, existe uma ideia má, portanto ninguém pode desvalorizar a ideia do outro. É devido a algumas ideias que possam não fazer sentido, que outras pessoas poderão obter ideias geniais.

A criatividade não é um requisito máximo para um empreendedor, mas pode ajudar. No entanto esse pequeno factor, esteja ele ausente ou não, não nos deve impedir de obtermos aquilo que queremos, existem infinitas maneiras de conseguir algo, mesmo não tendo uma ideia criativa. (Beach, Hanks, & Beasley, 2011)

Após desenvolvida a concepção da ideia parte-se para a identidade da marca. A identidade de uma pessoa é a direcção, propósito e significado dessa mesma pessoa e o mesmo se aplica às marcas. A identidade da marca deveria ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o

consumidor, ao criar um valor, envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

A imagem de marca mostra como a marca é entendida. A identidade de marca é a maneira como os estrategas querem que a marca seja entendida. A posição da marca é a parte da identidade da marca e do valor da mesma, a ser comunicado a um determinado público-alvo. (Aaker, 1996)

Porque é que há necessidade de criar uma identidade para a marca? Ainda mais importante, porquê criar uma marca? Quando se pensa nos nomes Oprah, Madonna, Tiger, sabemos que são celebridades que são imediatamente reconhecidas. Os seus nomes lembram-nos diversas qualidades, sejam elas positivas ou negativas, e é este ponto importante que se deve ter em conta quando se cria uma marca, sermos imediatamente reconhecidos pelas nossas características. E para atingir este nível temos que ter em conta que a nossa marca vai reflectir a nossa pessoa e o que nós fazemos de melhor. É muito importante permanecermos autênticos e constantes porque a imagem de *marketing* criada pode não durar para sempre. Uma associação que os clientes fazem entre eles e a marca é que: “De cada vez que compro algo desta marca, tenho a certeza que obtenho estas características”. Um óptimo exemplo dos clientes mais fiéis do mundo são os clientes da Apple Inc. De cada vez que sai um novo produto, os clientes sabem o que esperar, qualidade, beleza e funcionalidade, e enquanto estas características forem prestadas pela Apple Inc., a marca permanecerá forte. (Montoya & Vandehey, 2009)

Uma marca aumenta o valor de um produto ou serviço, apoiando o seu preço final e volume de vendas. A ligação entre a organização e os seus compradores é uma relação de continuidade e confiança. É um resultado de comportamentos pois tudo o que se realiza na empresa tem um forte impacto na marca. E finalmente, a marca existe apenas na cabeça dos clientes, é apenas uma aglomerado de sentimentos e percepções. (Miller & Muir, 2004)

Em todos os negócios, incluindo a área da moda, antes da empresa pensar em lançar uma colecção, é imprescindível que tenha elaborado um plano de negócios.

O plano de negócios descreve uma abordagem estratégica para a criação do negócio e inclui todas as medidas necessárias para o executar. Deve incluir um resumo executivo (em que se focam os pontos fortes do plano no geral), uma análise de mercado (descrição da indústria, mercado-alvo, estrutura de preços, análise competitiva), descrição da empresa (missão da empresa, organização, gestão estrutura de empregados), *marketing* e estratégia de vendas, descrição e benefícios da linha de produtos, pedido de financiamento (investidor ou empréstimo bancário), e projecções financeiras a vários anos. (Springsteel, 2013)

Uma metodologia útil para definir um plano de negócio é o do *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder, uma ferramenta que fomenta a discussão, a criatividade e a análise, e que consiste num mapa visual pré formatado com nove blocos onde são expostos os principais elementos que irão constituir o negócio em causa. Esses elementos são acompanhados por uma série de perguntas que ajudam a definir o seu conteúdo.

No primeiro bloco são definidos os principais parceiros e fornecedores.

No segundo são definidos quais as principais actividades que viabilizam o modelo de negócio específico.

No terceiro bloco avalia-se a proposta de valor, ou seja, que valor se proporciona aos clientes com o nosso produto e que problemas se ajuda a solucionar.

Outro bloco consiste no relacionamento com os clientes, em que se define que tipo de relação se estabelece com os diferentes segmentos de mercado.

No quinto bloco segmentamos os clientes. É importante definir para quem se cria valor e quem são os nossos clientes mais importantes.










No sexto bloco define-se os nossos principais recursos para este negócio.

No sétimo bloco define-se quais os canais de distribuição que se utilizam para o negócio. Nesta análise identifica-se os mais rentáveis e/ou apropriados ao segmento de clientes-alvo.

No oitavo bloco analisamos a estrutura de custos, identificando os custos mais importantes inerentes ao nosso negócio.

No nono bloco define-se as fontes de receita. Para isso precisa-se de saber que valor os clientes estão dispostos a pagar pelo nosso produto, como pagam actualmente aos concorrentes e como gostariam de o fazer. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

## A tela de modelo de negócios

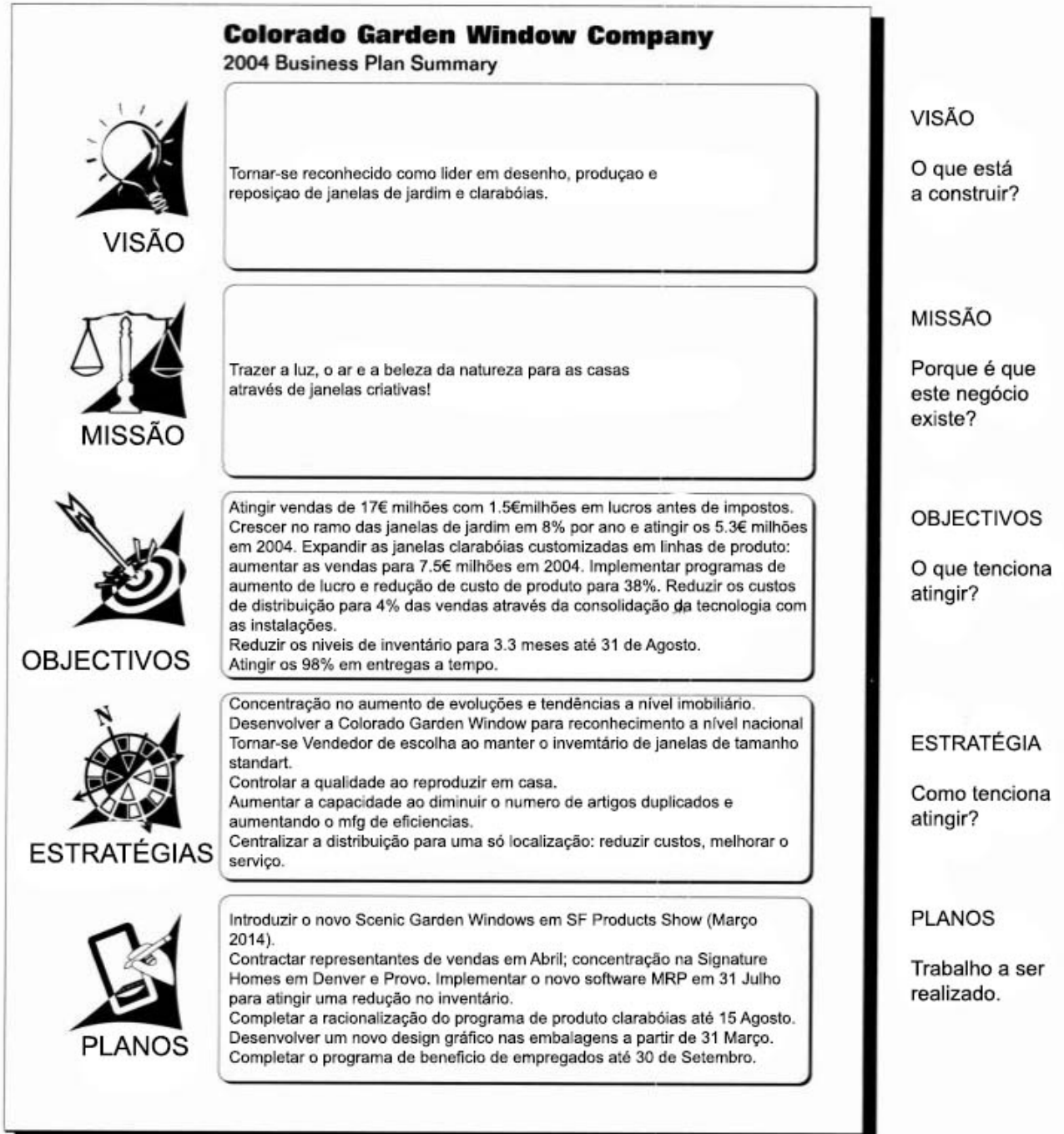
<p><b>Parcerias Chave</b></p>  <p>Quem são os nossos parceiros chave?          Quem são os nossos fornecedores chave?          Que recursos chave adquirimos dos nossos parceiros?          Que actividades chave os nossos parceiros efectuam?</p> <p>Motivações para a parceria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- economias de escala</li> <li>- redução do risco e incerteza</li> <li>- aquisição de recursos e actividades particulares</li> </ul>	<p><b>Atividades Chave</b></p>  <p>Que actividades chave requerem as nossas propostas de valor?          Os nossos canais de distribuição? Relações com os clientes?          Fontes de receita?</p> <p>Categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produção</li> <li>- resolução de problemas</li> <li>- plataforma/network</li> </ul>	<p><b>Proposta de valor</b></p>  <p>Que valor proporcionamos aos nossos clientes?          Que problema dos nossos clientes é que estamos a solucionar?          Que pacotes de produtos ou serviços é que oferecemos a cada um dos segmentos de mercado?          Que necessidades dos clientes é que satisfazemos?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- novidade</li> <li>- desempenho</li> <li>- customização</li> <li>- "ter o trabalho feito"</li> <li>- design</li> <li>- estatuto da marca</li> <li>- preço</li> <li>- redução de custo</li> <li>- redução de risco</li> <li>- acessibilidade</li> <li>- conveniência/usabilidade</li> </ul>	<p><b>Relações com clientes</b></p>  <p>Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado?          Que tipo de relação temos estabelecido?          Como é que estas relações estão integradas no nosso modelo de negócios?          Qual o custo destas relações?</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assistência pessoal</li> <li>- self-service</li> <li>- serviços automatizados</li> <li>- comunicações</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p>  <p>Criamos valor para quem? Quem são os nossos clientes mais importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mercado de massas</li> <li>- nicho de mercado</li> <li>- segmentado</li> <li>- diversificado</li> </ul>
<p><b>Recursos Chave</b></p>  <p>Que recursos chave requerem as nossas propostas de valor?          Canais de distribuição? Relações com os clientes? Fontes de rendimento?</p> <p>Tipos de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- físicos</li> <li>- intelectuais (patentes, copyrights)</li> <li>- humanos</li> <li>- financeiros</li> </ul>	<p><b>Fontes de rendimento</b></p>  <p>Os nossos clientes estão dispostos a pagar até que valor?          O que pagam?          Como é que pagam actualmente?          Como gostariam de pagar?          Quanto é que cada fonte de rendimento contribui para o rendimento total?</p>	<p><b>Canais</b></p>  <p>O nosso segmento de mercado quer ser atingido através de que canais?          Actualmente, como estabelecemos contacto com os clientes?          Como é que os canais se conjugam? Quais são os mais rentáveis?          Como se integram nas actividades diárias dos consumidores?</p> <p>Fases do canal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- percepção</li> <li>- avaliação</li> <li>- compra</li> <li>- entrega</li> <li>- pós-venda</li> </ul>	<p><b>Estrutura de custos</b></p> <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio?          Quais são os recursos chave mais caros?          Quais são as actividades chave mais caras?</p> <p>O seu negócio é mais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dirigido por custos (propostos de valor de preço baixo, automatização, outsourcing extenso)</li> <li>- dirigido por valor (focado na criação de valor, propostas de valor premium)</li> </ul> <p>Características exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- salários, rendas</li> <li>- custos fixos e variáveis</li> <li>- economias de escala</li> </ul>	<p><b>Fontes de rendimento</b></p>  <p>O nosso segmento de mercado quer ser atingido através de que canais?          Actualmente, como estabelecemos contacto com os clientes?          Como é que os canais se conjugam? Quais são os mais rentáveis?          Como se integram nas actividades diárias dos consumidores?</p> <p>Fases do canal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- percepção</li> <li>- avaliação</li> <li>- compra</li> <li>- entrega</li> <li>- pós-venda</li> </ul>

**Figura 1** : A tela de de modelo de negócios (Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2009)

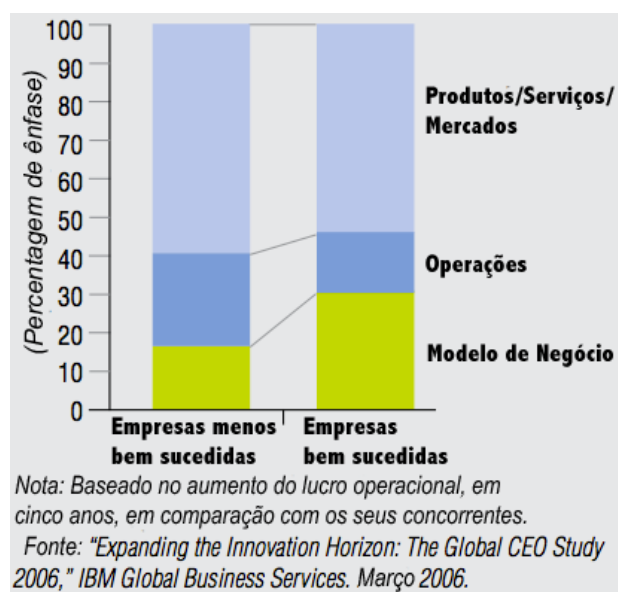
Segundo Tom Peters é possível resumir um plano de negócios apenas numa página. Tem que se ter em conta cinco pontos muito importantes: visão (o que se vai construir), missão (porque é que este negócio existe), objectivos (o que se tenciona atingir), estratégias (como tencionamos atingir os objectivos) e planos (trabalho a ser realizado). (Horan, 2004)

Introducing

# The One Page Business Plan<sup>®</sup>



Os modelos de negócios podem determinar o sucesso significativo da empresa, ajudando-a a atingir os seus objectivos. Foram entrevistados 765 (setecentos e sessenta e cinco) CEOs de todo o mundo em relação a factores de sucesso de negócio. O estudo revelou que as empresas financeiramente bem-sucedidas apostam duas vezes mais numa melhoria do seu modelo de negócio, do que as empresas menos bem-sucedidas. (Wirtz, 2011)



**Gráfico 1** : Percentagem de ênfase das empresa menos bem-sucedidas e das empresas bem-sucedidas, no modelo de negócios. (Fonte: Adaptado de IBM Global Business Services, 2006)

Um dos grandes problemas das empresas pequenas e novas no mercado é o seu financiamento, que pode ser uma barreira ou mesmo uma luta diária na sobrevivência da empresa. Muitas das vezes os empreendedores pensam erradamente que é necessário possuir logo de início todo o equipamento e contratar todas as pessoas hipoteticamente necessárias, mas frequentemente isso é um erro. Há várias outras opções que podemos tomar: alugar o equipamento, partilhar o escritório, recorrer a *outsourcing* em diversas tarefas, entre outros, que nos permitirão gerir da melhor maneira o capital disponível.

Ter uma noção muito clara do dinheiro necessário no arranque de cada projecto e saber controlar os custos no negócio, são actividades absolutamente essenciais.

Existem dois tipos de custos a controlar: os custos variáveis e os custos fixos. Os custos variáveis devem ser minimizados para que as actividades e os projectos sejam mais rentáveis. Estes custos podem aumentar ou diminuir dependendo do nível de vendas. Os custos fixos devem ser controlados e também minimizados. Uma das maiores despesas que a empresa incorre, é o gasto com honorários de recursos humanos, e sendo que esta despesa deve ser muito bem monitorizada para controle de gastos e aumento da rentabilidade.

A angariação de fundos é uma forma de obter um financiamento a partir de investidores. Estes precisam de ser convencidos de que o negócio em questão é rentável, pelo que o empresário tem que dispor de um plano *marketing* que o sustente. Esta pode ser a parte mais complicada para qualquer *designer* criativo, mas sem atender à parte financeira, o empreendedor poderá estar a caminhar de encontro a um rumo desconhecido. (Parrish, 2007)

A economia do País pode ter um grande impacto sobre o início de uma nova empresa no mercado. Uma economia em dificuldades reduz a concorrência, mas obriga a que o empreendedor tenha uma ideia forte e clara do que vai fazer. É necessário correr poucos ou nenhuns riscos, saber vender o produto e graças a uma economia complicada, se o produto não vender, o empreendedor saberá as razões e poderá ir a tempo de alterar o seu produto, ou procurar novos mercados.

Quando se começa um negócio numa economia em crescimento, as falhas na empresa podem passar despercebidas, e depois poderão não ser corrigíveis. Iniciar a empresa com um baixo financiamento vai fazer com que o empreendedor não corra tantos riscos, faça a sua empresa crescer lenta e de forma sustentável. (Beach, Hanks, & Beasley, 2011)

Mas a concorrência de uma empresa é incontrolável e infinita, tendo em conta que uma das consequências da globalização foi o aumento da competitividade. Actualmente, as empresas não querem apenas vender os seus produtos no seu País mas sim internacionalmente, como também encomendam serviços e/ou produtos de outros Países. Os gestores das empresas estão constantemente a ter em conta os seus concorrentes, oportunidades e indústrias de outros Países. Questionam-se até que ponto a concorrência a nível global afecta o seu negócio, e até que ponto devem investir na globalidade. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008)

O primeiro passo será conhecer o consumidor a que nos dirigimos e o que o motiva. Onde passa o tempo, o que o faz comprar uma peça de roupa e entender o seu lado psicológico e emocional da sua relação com o vestuário. É importante conhecer todos estes aspectos e perceber como é que o nosso produto pode melhorar a sua vida. (BOF - Business Of Fashion, 2007)

Para facilitar este processo far-se-ia um estudo de mercado, de modo a tentar perceber se a marca seria lucrativa no mercado (País) em específico. Consequentemente também efectuar uma segmentação do mercado, de modo a poder seleccionar a que segmento nos deveríamos dirigir. A evitar tentar chegar a todos os consumidores, concentrando-se apenas em chegar àqueles a que consegue dar resposta e que fazem parte do seu público-alvo.

Uma boa relação entre a empresa e o consumidor final é de extrema importância, porque se estes se sentirem bem ao adquirir os produtos, consciente ou inconscientemente, vão tornar-se leais e fazer publicidade da marca. O facto de se perder um cliente não significa apenas perder uma compra, mas sim imensas compras que esse cliente poderia ter efectuado, ou mesmo a de outros clientes que poderiam ter comprado. As empresas devem concentrar o seu esforço em manter uma boa relação emocional com os seus clientes, porque o cliente não escolhe apenas racionalmente mas também emocionalmente. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008)

Quando pensamos em posicionamento, pensamos em como queremos que um (ou mais) determinado grupo de consumidores entendam a nossa marca. Por outras palavras, definimos o posicionamento da marca a partir da forma como queremos que os consumidores entendam, pensem e sintam a marca em relação à concorrência.

O posicionamento compreende cinco elementos, que são: o Público-alvo (incluindo as necessidades), o Quadro Competitivo, os Benefícios, as Razões e o Carácter da Marca.

Se a marca não tiver uma afirmação da sua posição para os seus produtos, então poderá estar a retirar o potencial dos mesmos. Mesmo que o criador não desenvolva uma afirmação da sua marca, os consumidores irão criar a sua, podendo apenas não coincidir com a que o empreendedor desejaria. Se for estabelecida uma estratégia de posicionamento clara, então a marca falará por si, e ao mesmo tempo, vai reforçar-se até já estar posicionada no mercado. (Czerniawski & Maloney, 2010)

<b>Para</b>	_____	(Público-alvo e Necessidade)
	<b>é a marca de</b>	_____
	(Marca)	(Quadro Competitivo)
<b>que</b>	_____	(Benefícios)
<b>E a razão é</b>	_____	(Explicação do Porquê)
<b>O carácter da marca</b>	_____	(Carácter da Marca)

Figura 3 : Afirmação de posicionamento de uma marca (Fonte: Adaptado de Czerniawski & Maloney, 2010)

Todos nós somos consumidores e compramos aquilo que queremos, precisamos ou podemos comprar. Todos os factores quer externos quer internos vão influenciar onde, como e quando, compramos um produto de uma determinada marca. O *marketeer* vai tentar desenvolver um

plano de *marketing*, em que são consideradas as necessidades dos diferentes consumidores, de modo a tentar que o seu produto vá colmatar essas necessidades.

Para entender os gostos do consumidor, são necessárias extensas pesquisas que tentam encontrar resposta para as seguintes questões: O que é que o consumidor pensa dos produtos de uma determinada empresa e dos produtos da sua concorrência? Na opinião do consumidor como é que os produtos poderão ser melhorados? Como é que os consumidores usam o produto? Qual é a percepção que o consumidor tem através dos produtos e dos anúncios? Qual é o papel do consumidor perante a sua família? O comportamento do consumidor é tão complexo, dinâmico e multidimensional, que estas pesquisas são baseadas em apenas presunções a partir de estudos de mercado efectuados.

A figura seguinte (número três) tenta sistematizar o comportamento do consumidor em relação a uma compra. Este é influenciado por múltiplos factores: a sua cultura, os seus valores, o *status* social, entre outros. O estilo de vida do consumidor apresenta-se no meio do círculo. (Khan, 2006)

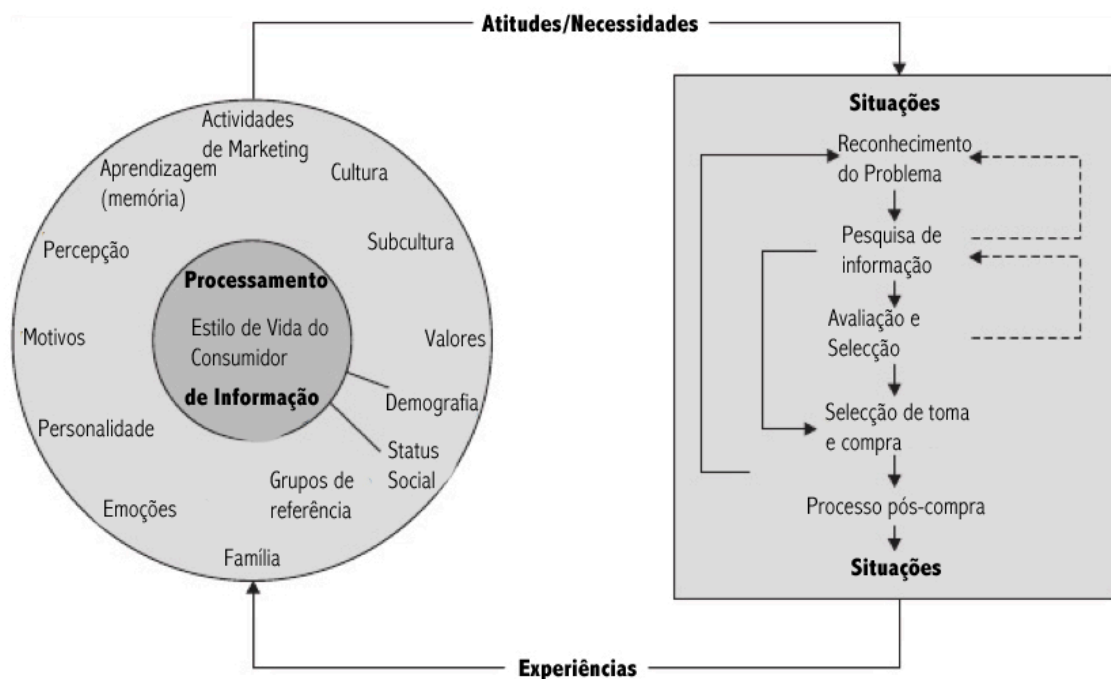


Figura 4 : Estudo do comportamento do consumidor (Fonte: Adaptado de Khan, 2006)

Ao dividirmos o mercado em segmentos, entendemos que estes grupos têm necessidades semelhantes. O empreendedor divide o mercado onde pretende actuar, escolhe o seu público-alvo e entra nesse grupo. Estes grupos que são criados são homogéneos dentro de si mas heterogéneos entre eles. A segmentação de mercado é o processo de dividir o potencial mercado em subdivisões, em que os consumidores possuem necessidades semelhantes, encontrando assim a população alvo mais adaptada ao seu produto e sobre a qual trabalhará. Deste modo, não irá dispersar o seu trabalho com potenciais não compradores nem irá tentar agradar a todos. (Khan, 2006)

Ter uma noção do público a quem o *designer* se dirige quando desenha, é algo benéfico para o próprio. Obriga-o a focar-se no estilo de vida dessa pessoa, o que come, o que faz, onde vive, saber tudo para que possa criar produtos que preencham a vida do seu público-alvo. Quem é o seu consumidor, é uma das perguntas mais comuns que se faz a um *designer*, e este tem que o ter bem definido. (Gehlhar, 2008)

Saber quem é o consumidor é tão importante como desenvolver o produto. Se o *designer* não conseguir definir o consumidor, então não irá conseguir focar as suas actividades de *marketing*, criar os moldes, desenvolver a paleta de cores ou mesmo escolher o local de venda dos seus produtos. Enquanto o *designer* procura o seu consumidor, deve consultar revistas, *online*, e juntar as imagens que definem o *lifestyle* do consumidor criando uma maneira visual de mostrar a outros, quem é este tipo de pessoa.

Quando estiver decidido quem é o seu consumidor e qual o seu mercado, deve pensar-se em quem é a sua concorrência. Com quem é que eu gostaria de me comparar? Haverá espaço no mercado para este produto? Será este produto diferente do já existente? (Matthews, 2011)

Enquanto diversos críticos afirmam que possam existir variados problemas de gestão consequentes à segmentação de mercado e na determinação de um público-alvo, é importante entender a base destas afirmações. A preocupação por detrás destas afirmações deve-se a resultados não muito estáveis após a segmentação. O mercado da moda é muito instável, no entanto, a identificação de grupos homogêneos de consumidores onde os seus ideais, gostos e preferências estão objectivamente agregados é uma realidade. (Hines & Bruce, 2007)

*'I think there are definitely groups, without doubt. I think that there are these groups and I think that they'll pretty much be set. It would be a complete nightmare really if the segments did keep changing. If that was the case you would never be in the position of proper information... should we act on it or not because it may be changing?'*<sup>5</sup>

(Marketing and Research Executive: Large UK Fashion Retailer)

Mesmo que o empreendedor reconheça as constantes mudanças de gosto dos seus consumidores tem que reconhecer a competitividade no mercado e as vantagens que a marca tem para com os seus concorrentes. Portanto a primeira fase é tentar entender o que é que eu ofereço ao mercado que ele já não tenha, mesmo que isto implique ser algo que não seja a

---

<sup>5</sup> Fonte: Hines, T., & Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing* (Second Edition ed.). Elsevier Ltd. Texto original.

minha especialidade. Quais são os problemas dos consumidores a que eu respondo melhor que qualquer outro?

Posicionamento competitivo é a técnica de análise onde eu me posiciono estrategicamente perante os meus concorrentes. (Parrish, 2007)

Na maioria das ocasiões os *designers* estão tão radiantes com o seu produto e com as suas novas ideias que se esquecem que outros podem não sentir o mesmo e podem até nem entender muito bem o produto. Os consumidores são cépticos e gostam de criar hábitos, pelo que o *designer* tem que encontrar o seu lugar no mercado e incentivá-los a visitar e comprar o seu produto.

Antes de abrir mais uma loja, o *designer* tem que estudar muito bem a sua competição de modo a tentar diferenciar-se da concorrência. Por exemplo, *Heidi Story*, a proprietária da loja *Heidi Story*, colocou a sua loja de roupa feminina onde já muitas outras estavam estabilizadas. Para se diferenciar das restantes, criou uma sala em separado onde dava aulas de costura a crianças e adultos. Deste modo conseguiu distinguir-se das outras lojas e criar um lugar no mercado para si.

Quando o empreendedor decide efectuar os seus estudos de mercado, deverá focar-se no que o consumidor precisa e não tanto no que quer vender. A pesquisa deve focar-se: no conhecimento das necessidades de produtos e serviços no local, exploração do mercado a nível nacional e local, avaliação das forças e fraquezas da concorrência directa e indirecta, criação de um perfil de consumidor, escolha da melhor localização para a venda, escolha de preços consoante a categoria de produto, criação de uma lista dos melhores fornecedores para os produtos a desenvolver, análise do *marketing* e promoções que funcionarão melhor para a loja.

Uma óptima ferramenta para determinar o sucesso da ideia de negócio é a análise SWOT, que determina as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. (Regni & Anderson, 2009)

A apresentação de uma marca é algo extremamente importante. O logo é a primeira impressão que uma empresa deseja criar na mente do consumidor. Na maior parte dos criadores de nome próprio o seu logo é o seu nome, mas a fonte, cor, tamanho que se usa é o que cria a sua diferenciação. Por exemplo, os dois C's da *Chanel*, o LV da *Louis Vuitton* representam uma atitude e *lifestyle* muito específicos. Vários estudos relativamente à volta dos logos das marcas foram efectuados desde cores, tipos de letra e estilo, tendo sempre em mente todas as variantes do público-alvo e da imagem que se quer transmitir. Um exemplo é o autor Gehlhar (2008), que salienta que se a colecção do autor é minimalista então o seu logo deve ser simples, se a colecção for mais feminina e ousada então o logo deverá acompanhar essa ideia.

Para conseguir obter a atenção de futuros clientes e a sua contínua procura do nosso produto, como referido anteriormente, temos que desenvolver e defender muito bem a nossa ideia.

Na área da moda, um *designer* tem que começar por escolher a categoria de produto que pretende desenvolver. Deve, numa primeira fase, escolher se quer desenvolver colecções de roupa ou de acessórios, e uma vez escolhida, o *designer* deve ser muito específico dentro dessa mesma categoria. (Springsteel, 2013)

Numa perspectiva mais geral, o processo de *design* envolve diversas fases: o *brainstorming*, a pesquisa, o processo de *design*, prototipagem e construção, colecção final, produção, promoção e *marketing* e, por último, as vendas.

Mas numa perspectiva mais aprofundada, o processo de *design* de moda divide-se numa sequência de actividades inter-relacionadas. Neste processo, o *designer* passa por diversas fases como a investigação (onde se procuram novas ideias/conceitos e se pesquisam as tendências do mercado), a ideia *conceptual* (concepção da ideia ou solução para um problema), inovação (quando ocorre uma ideia que nunca foi testada ou pensada, ou mesmo uma resolução diferente de um problema), interpretação (quando se pega no *brainstorm* obtido e se representa numa colecção de moda), identificação (do consumidor ou do mercado-alvo), experimentação e exploração (quando se experimentam os tecidos e se criam os protótipos). (Burke, Concept to Collection, 2011)

O conceito que o *designer* escolher deve servir de direcção de criatividade para a forma, cor e tecido para qualquer colecção no início de cada estação. O tecido pode traduzir os sentimentos que o conceito gerou no *designer*, por exemplo, num tema militar talvez se optasse pela utilização de algodão pesado ou lã grossa.

A cor vem ao lado dos tecidos, normalmente usa-se uma paleta de cores que determinam as cores da colecção. Estas cores não só são utilizadas nos tecidos como também nos botões, fechos ou na estampagem. As cores mais vivas, como o vermelho, o amarelo, o verde claro, são cores utilizadas na estação Primavera/Verão. As cores mais escuras ou mesmo cinzas, são utilizados na estação de Outono/Inverno.

A forma é alterada em todas as estações, tanto para homem como para mulher. Uma pequena alteração em centímetros pode fazer toda a diferença, portanto todos estes elementos têm que estar em harmonia quando finalizados, para que exista uma relação visível e uma coerência em toda a colecção. (Breuer, 2012)

Colecções inteiras podem ser inspiradas apenas à volta de um tecido, ideia, textura ou mesmo uma cor. Uma ideia pode vir de qualquer lado, que depois é transcrita para o papel em forma de desenho, que mais tarde poderá ser transformada em desenho digital através dos programas informáticos adequados (*CAD, Photoshop, Illustrator*, entre outros).

Se o criativo trabalhar juntamente com a produção ou mesmo gestor financeiro, estes poderão aconselhar os caminhos a tomar. Por exemplo, vai aconselhar que peças venderam mais e que deverão continuar a ser produzidas e em que quantidades, para que se continue a lucrar na empresa.

Os *designers* além de desenharem, visitam também feiras com o objectivo de verem e seleccionarem os tecidos da próxima estação. Escolhem paletes de cores que sabem que resultaram bem no passado e que podem resultar na próxima estação, não esquecendo o que foi referido anteriormente, cores claras para Primavera/Verão e cores mais neutras para Outono/Inverno.

O *designer* cria então o *mood board*, que consiste numa apresentação onde colecciona todas as ideias, inspirações, conceitos, temas, desenhos, cores e tecidos conforme cada silhueta apresentada. Após a apresentação, a equipa juntamente com o *designer*, irão escolher que conceitos resultam ou não com os desenhos. (Springsteel, 2013)



**Figura 5 :** Exemplo de um mood board (Fonte: <http://seraphinacorazza.wordpress.com/2013/01/21/mood-boards-research/>, acedido a 3 Março de 2014)

Quando se decide que desenhos irão ser desenvolvidos e materializados, temos que desenvolver os chamados desenhos técnicos das peças, para que o processo de modelagem



umas às outras e serão experimentadas, se possível, num modelo. Sobre o modelo, o *designer* poderá corrigir e alterar o protótipo directamente no tecido, e assim alterará também os moldes para que estes fiquem o mais próximo possível do imaginário do *designer*. (Springsteel, 2013)

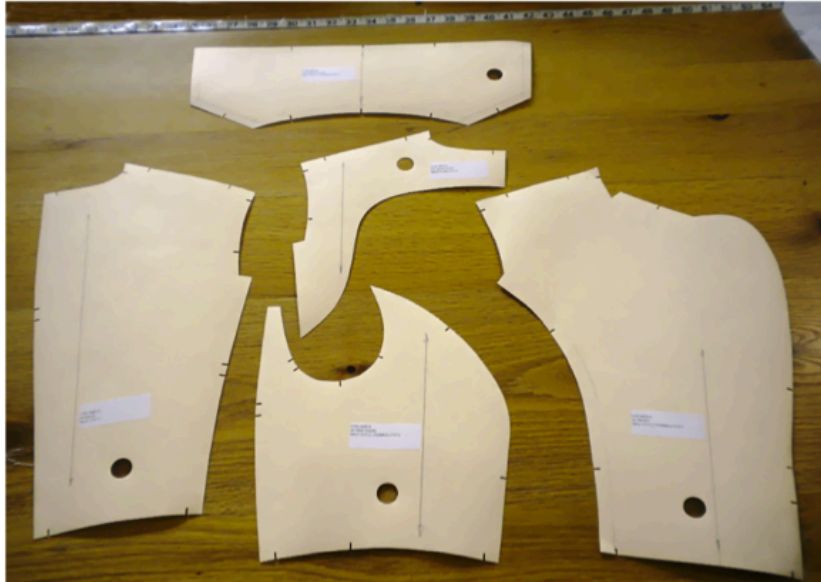


Figura 7 : Moldes de um colete em cartão. Cortesia de Andry Oshlykov (Fonte: Springsteel, 2013)



Figura 8 : Protótipo de um vestido em pano cru (Fonte: Fischer, 2009)

Muitas vezes nesta dissertação a *designação* de *designer* está associada a de empreendedor, pelo que a liderança é um aspecto que lhe está associado.

A gestão pode ser definida como “o alcance de objectivos através de outras pessoas” e o trabalho de um gestor é coordenar/liderar as actividades dos outros, para que se alcancem os resultados pretendidos. Estes criativos empreendedores começaram o seu negócio inicialmente como *designers*, faziam parte de todos os processos criativos, mas à medida que a empresa cresce, começam a ser afastados do seu trabalho inicial. À medida que a empresa cresce em número de empregados, então a comunicação entre estes e a sua articulação torna-se um assunto cada vez mais essencial. Decidir o que cada pessoa faz na empresa, ensinar, apoiar, coordenar, é um trabalho de gestão que requer muito tempo e dedicação.

Cada líder tem o seu estilo de liderança, e este de facto tem que ver com as suas características pessoais.

Existem vários tipos de líder: o autocrático (tipo ditador), o inspirador (o que inspira os outros com a sua paixão e entusiasmo), o democrático (que partilha a liderança ouvindo os outros e envolvendo-os na decisão), o educador (cujo foco se concentra em apoiar os colaboradores ajudando-os a ultrapassar obstáculos), entre outros. Muitos *gestores* têm características dos vários grupos, o importante é conseguirem liderar as pessoas e o negócio da melhor maneira, de modo a conseguirem atingir os objectivos desejados. Assim, a gestão não se aplica unicamente aos empregados, apesar destes serem muito importantes num negócio.

Os *freelancers*, por exemplo, podem emprestar à empresa as competências que o empregador precisa, sem um custo fixo associado. Contudo a sua hora de trabalho é mais cara e a responsabilidade e compromisso com a empresa, é habitualmente menor. (Parrish, 2007)

Como já constatado, o processo de desenvolvimento de uma colecção é cíclico e depende da quantidade de pessoas numa equipa e do seu conhecimento específico. Normalmente, uma equipa numa empresa de moda é constituída por um *designer*, um modelista, costureiras e um gestor de produção. Fora destas especialidades, podem ser contratadas pessoas especializadas em estampagem, grafismo e tecidos. À medida que a empresa cresce, o ambiente de actuação de um *designer*, pode começar a ser mais circunscrito, por exemplo, um *designer* poderá ser convidado a criar unicamente partes de cima de mulher.

O *designer* é encarregue da criação e desenvolvimento da colecção, e isso envolve a ida a feiras procurar tecidos, observar a evolução da modelagem, entre outros. Tem que interagir com muitas pessoas de diferentes áreas, portanto a sua capacidade de comunicação é tal como a criatividade, um aspecto essencial.

O gestor da parte financeira atribui um custo a cada peça, mas em empresas mais pequenas, esta poderá ser uma função do *designer*. Os custos são baseados em dois grandes factores: materiais (custo directo) e horas de trabalho (custo indirecto).

Os *buyers* são profissionais especializados na investigação de produtos que possam tornar-se rentáveis para as empresas. Deste modo, visitam feiras, investigam novos *designers* e os seus

produtos, as novas tendências e trazem esses produtos para as empresas de moda que os queiram comprar.

*Os visual merchandisers* são responsáveis pelas peças que se colocam nas lojas de um modo a que se tornem mais apelativas ao público, mais vendáveis.

*Os stylists* criam uma história com as diferentes peças de maneira a que consigam atrair a atenção do consumidor, *buyers* e revistas da especialidade. O *stylist* trabalha como freelancer e garante que a visão do *designer* é realizada. O trabalho de relações públicas também pode ser realizado pelos *stylists* e envolve a responsabilidade sobre desfiles de moda, apoio aos fotógrafos para editoriais de moda ou anúncios para revistas. (Renfrew & Renfrew, 2009)

O gestor de produção tem que criar um sistema fácil de cálculo de valor, que calcule os custos de uma colecção e os processos que ela envolve. No mercado existem softwares que fazem este cálculo. Este é um investimento que compensa, pelo facto de não ser necessário realizarem-se estes cálculos manualmente, a cada estação. São programas que ajudam na parte do *design*, modelagem, tamanhos e que estimam um valor final. Contudo, o valor final de venda de uma peça não é apenas baseado no tempo que levou a ser feita, o custo do tecido e a margem do distribuidor. O valor atribuído a uma marca influencia também o preço final da venda de um produto. Esta razão explica o porquê de muitas vezes algumas peças terem um valor muito mais alto do que custaram a ser produzidas. (Martin, 2009)

Na área da moda os prazos são habitualmente apertados e o calendário é muito específico. Para cada colecção é necessário ter os tempos de produção muito bem definidos, incluindo todos os passos, o desenho, o pedido de tecidos, os primeiros moldes, as primeiras amostras, as vendas, corte, costura e expedição. O planeamento destas fases vai facilitar o desenvolvimento do produto final. Para criar uma calendarização para a produção deve-se começar pela data final de expedição do produto e vai-se retrocedendo nos processos, nunca esquecendo de se dar uma margem para erros. Como se pode ver em baixo, a produção para a colecção de Primavera/Verão, que tem lugar na estação Outono/Inverno, é muito mais atribulada que a produção para Outono/Inverno. A escolha dos tecidos normalmente ainda decorre mais antecipadamente, porque as feiras decorrem em Junho e Julho. (Gehlhar, 2008)

- |                                                         |                                                     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>1. Pesquisa de conceitos e materiais</b>             | <b>10. Finalização dos moldes de produção</b>       |
| <b>2. Desenvolvimento de silhuetas</b>                  | <b>11. Finalização dos protótipos para produção</b> |
| <b>3. Escolha de tecidos e materiais</b>                | <b>12. Guias de tamanhos nos moldes</b>             |
| <b>4. Encomenda de amostras de tecido</b>               | <b>13. Criação de marcador para cortar tecido</b>   |
| <b>5. Criação dos primeiros moldes</b>                  | <b>14. Corte e costura</b>                          |
| <b>6. Corte e costura de protótipos</b>                 | <b>15. Empacotamento e distribuição</b>             |
| <b>7. Finalização de amostras da colecção</b>           |                                                     |
| <b>8. Venda da colecção e finalização de encomendas</b> |                                                     |
| <b>9. Encomenda de tecidos e materiais finais</b>       |                                                     |

Figura 9 : Fases de desenvolvimento de uma colecção (Fonte: Adaptado de Gehlhar, 2008)

Tabela 3 : Exemplo de um plano de produção resumido (Fonte: Adaptado de Gehlhar, 2008)

	<b>Primavera/Verão 2009</b>	<b>Outono/Inverno 2010</b>
<b>Setembro 08</b>	Pesquisa de tecidos. Início do desenho.	
<b>Outubro 08</b>	Seleção e encomenda de tecidos.	
<b>Novembro 08</b>	Criação de moldes. Início de protótipos.	
<b>Dezembro 08</b>	Desenvolvimento da coleção. Revisão da estratégia do plano de produção.	
<b>Janeiro 09</b>	Finalização da coleção. Início de vendas.	
<b>Fevereiro 09</b>	Mostra da coleção. Continuação das vendas.	
<b>Março 09</b>	Finalização das vendas.	Pesquisa de tecidos. Início do desenho.
<b>Abril 09</b>	Encomenda dos materiais e criação dos protótipos de produção.	Seleção e encomenda de tecidos.
<b>Mai 09</b>	Início de produção.	Criação de moldes. Início de protótipos.
<b>Junho 09</b>	Monitorização da produção.	Desenvolvimento da coleção.
<b>Julho 09</b>	Monitorização da produção.	Revisão da estratégia do plano de produção. Finalização da coleção.
<b>Agosto 09</b>	Início da distribuição.	Início de vendas.
<b>Setembro 09</b>	Continuação da distribuição e recolher de pagamentos.	Mostra da coleção. Continuação de vendas.
<b>Outubro 09</b>		Finalização das vendas.
<b>Novembro 09</b>		Encomenda dos materiais de produção. Início de produção.
<b>Dezembro 09</b>		Monitorização da produção.
<b>Janeiro 10</b>		Monitorização da produção.
<b>Fevereiro 10</b>		Início da distribuição.
<b>Março 10</b>		Continuação da distribuição e recolher de pagamentos.

Foram explicados todos os processos que o desenho de uma coleção envolve e todos os postos de trabalho que existem numa empresa que desenvolve um produto de moda. Quando o produto é desenhado e acabado, a empresa tem que recorrer à sua produção. Existem dois grandes canais de produção: vestuário têxtil e a de peles, complementos e sapatos. Estas são as duas grandes cadeias que ligam os *designers* aos fornecedores, e quanto maior a ligação entre os dois, melhores os resultados.

Estes dois grandes canais possuem mais ou menos as mesmas etapas, escolha de materiais, decisão sobre como estes irão ser tratados e produção das amostras. A escolha do tecido é uma parte muito importante, visto que pode arruinar o *design* de uma peça. Estar

constantemente atento às novidades do mercado têxtil pode ser uma boa atitude pois pode contribuir para o aumento do valor do produto. Peritos aconselham a que não se suba muito o valor da peça, tanto que os materiais não devem exceder 30% do custo total da produção da colecção.

Para encontrar os tecidos existem feiras dedicadas à mostra dos mesmos. Acontecem anualmente ou duas vezes por ano, com o objectivo de promover este sector onde os fabricantes mostram e exibem os seus produtos, ganhando novos clientes durante este processo. Acontecem em Janeiro e Fevereiro para serem postas à venda na Primavera/Verão do ano seguinte, e em Setembro para colecções Outono/Inverno do próximo ano. O que significa que estas inovações a nível têxtil são mostradas cerca de dezoito meses antes do consumidor final as conseguir adquirir na loja. (Martin, 2009)

RAW MATERIALS FAIR CALENDAR	
Fairs	Seasons
Pitti Immagine Filati (yarns and latest trends), Florence	January–February 2009
Milano Unica (fabrics), Milan	Spring–Summer 2010
Première Vision Pluriel, Paris	September 2009
Texworld (fabrics), Paris	Fall–Winter 2010–2011
Munich Fabric Start (fabrics), Munich	

Figura 10 : Datas das feiras de tecidos (Fonte: Martin, 2009)

Na área do calçado o sistema de estações é igual ao da roupa: Outono/Inverno, Primavera/Verão, mas os *timings* entre o desenho da colecção e a sua presença em loja podem ser diferentes. Habitualmente o desenho da colecção acontece um ano antes da presença do produto nas lojas. No entanto uma feira de calçado que acontece em Setembro/Outubro de 2014 terá diversas lojas à espera da mercadoria em Fevereiro/Março de 2015. As vendas normalmente acontecem através de agentes e distribuidores que estão presentes nas mesmas, mas é também importante que o *designer visite* estas feiras, para ficar a conhecer o local, a concorrência, ou mesmo inspirar-se nas novidades. As três principais feiras de calçado são a MICAM, GDS e WSA. A MICAM acontece em Milão e o foco principal é no calçado italiano e na qualidade do mesmo. Tem um espaço unicamente dedicado à mostra de *designers/marcas* pequenos(as) internacionais e é uma óptima plataforma para a mostra internacional.

A GDS (*Global Destination for Shoes & Accessories*) decorre em Dusseldorf (Alemanha) e tem um carácter mais comercial e de negócio. Tem um evento próprio, o *Global Shoes*, onde os fabricantes asiáticos têm a possibilidade de concretizar negócios com a Europa.

A WSA (*World Shoe Accessories*) acontece em Las Vegas (Nevada, Estados Unidos), e consiste numa mostra para todo o mercado americano do norte e do sul, sendo habitualmente as marcas europeias representadas por terceiros. Este evento separa as grande marcas mais comerciais, das marcas de *designers*. Os *designers* que ficam hospedados no Hotel Venetian podem mais tarde mostrar as suas colecções nos seus quartos de hotel.

A melhor maneira de entender qual a feira mais apropriada para a sua marca, seria visitá-la. Cada feira está pensada para corresponder a um sector específico do mercado, portanto faz todo o sentido visitar as feiras antes de escolher uma para mostrar a sua colecção/produto. (Choklat, 2012)

De acordo com o livro *The Fashion Designer Survival Guide*, na área de criação de sapatos, a produção torna-se extremamente dispendiosa devido ao elevado custo de cada elemento. Imaginando que o *designer* deseja criar uma gama alta de sapatos e que, para isso, contacta uma fábrica europeia para os produzir, uma forma (parte onde o sapato é moldado) pode custar 75€ (setenta e cinco euros) o par, o salto 823€ (oitocentos e vinte e três euros) o par e um protótipo 250€ (duzentos e cinquenta euros). Tudo somado são 1,150€ (mil, cento e cinquenta euros) por par, considerando um sapato bastante simples, sem quaisquer adornos. Para construir uma pequena colecção de vinte estilos diferentes, usando quatro formas e três estilos de saltos, ter-se-ia que despende, na melhor das hipóteses, 7,775€ (sete mil, setecentos e setenta e cinco euros).

Os *designers* de sapatos criam duas a quatro colecções por ano. Mesmo que as formas se mantenham de um ano para o outro, eventualmente terão que se desenvolver novas formas, para que a colecção seja inovadora. Quando o *designer* está próximo da finalização da colecção, terá que decidir o que fica e o que sai da colecção dependendo do custo final, do tempo de produção ou de outros factores, como a coerência com os restantes produtos, aspecto estético final, entre outros.

As novas empresas compram habitualmente pequenas quantidades, e devido à sua pouca experiência, exigem que a fábrica perca tempo a estudar e a melhorar os seus projectos. Como para a fábrica, tempo significa dinheiro, não há muitas fábricas que prefiram trabalhar com novas empresas.

Escolher uma fábrica tem que ser algo muito bem pensado, a fábrica será responsável pela produção do produto portanto interessa conhecer o proprietário e tentar perceber se o produto final tem a qualidade desejada, se os prazos de produção são respeitados, se produzem quantidades mínimas ajustadas àquilo que será preciso e se tem um bom custo de produção.

Devemos escolher uma fábrica local, se possível, porque os custos de transporte encarecem o custo final do produto. Além de que isto facilita o controle constante de qualidade, a comunicação entre o *designer* e a fábrica e a entrega mais rápida dos produtos.

Cada fábrica tem a sua área de excelência, mas uma fábrica que seja muito boa na produção de malhas pode não ter as máquinas ou meios para produzir peles. O *designer* deve tentar descobrir se a fábrica subcontrata serviços ao exterior ou se assegura toda a produção.

Todo este trabalho de verificação de produção da linha, leva muito tempo e dedicação. Se o empreendedor ainda agora iniciou a sua empresa deve querer ser ele mesmo a ser o gestor de produção e para isso é necessário estar em constante atenção a todos os aspectos referidos. (Gehlhar, 2008)

Encontrar fornecedores de qualidade pode ser algo bastante complicado, especialmente em Inglaterra e nos Estados Unidos. Então como é que um *designer* poderá encontrar os fornecedores certos? Antigos colegas, pessoas com quem o *designer* trabalhou, poderão estar mais dispostos a criar parcerias ou mesmo trabalhar com o *designer*. Os criadores de amostras são também conhecedores de diversos fabricantes e podem apontar o *designer* na direcção certa. Se o *designer* for ou tiver sido recentemente estudante numa escola de moda pode também contactar os professores que por sua vez têm também muitos contactos na área. Para além dos contactos óbvios que o *designer* possa já ter, existem diversos recursos *online* em que os *sites* dispõem informação, sem qualquer custo adicional, de fornecedores e críticas de antigos *designers* que já contactaram as fábricas. Um bom exemplo é o *site* [www.panjiva.com](http://www.panjiva.com).

Outra justificação para uma procura intensiva do melhor produtor, deve-se à procura constante e redução de custos, tanto do serviço, como do produto quando finalizado.

É muito importante o *designer* conseguir acertar o protótipo, para que depois este seja realizado em “massa” na fábrica. O *designer* deve visitar a fábrica regularmente, para que o produto final seja o mais próximo do possível desejado.

Estes produtos devem sair da fábrica directamente para o escritório, loja ou armazém do *designer*, para poderem ser avaliados quanto a eventuais erros de produção. Este serviço pode ser um extra necessário visto que caso o artigo seja entregue ao consumidor final ou a uma loja de revenda, e não estiver em boas condições, estes podem cancelar os seus pedidos e o prejuízo ser elevado. (BOF - Business Of Fashion, 2013)

De acordo com o autor Martin (2009), com a colecção e as amostras finalizadas, o próximo passo é o início do processo de venda e de distribuição.

Existem dois meios de o *designer* conseguir acesso ao mercado: através da sua própria loja - que é a melhor maneira de interagir com os consumidores e poder receber algum *feedback*

sobre os seus produtos e através de lojas multi-marca. O acesso a estas lojas multi-marca pode ser feito pessoalmente, mas envolve uma grande pesquisa de quais as lojas em que o *designer* está mais interessado. Pode também ser feito com a ajuda de um profissional, contratando um agente ou representante de vendas.

Este agente ou representante de vendas conhece o sector e percebe muito bem como funcionam as distribuições numa certa região ou País. O seu objectivo é trazer a colecção ou marca do *designer* para as lojas multi-marca, actuando como intermediário entre o ponto de venda e o *designer*, obtendo uma comissão de habitualmente 10% nas vendas feitas. O agente deve conhecer bem a marca e saber fechar um negócio numa perspectiva benéfica para o *designer*. O *designer* deve manter uma boa ligação com o agente, de maneira a que este lhe possa fornecer qualquer *feedback* que provenha da venda e em que se possa alterar alguns elementos da colecção, para conseguir um maior volume de vendas.

Independentemente do *designer* decidir trabalhar com um agente ou de modo independente, o primeiro passo é mostrar uma amostra do seu produto.

O *showroom* serve para que o *designer* ou seu agente, apresente os trabalhos finais e onde *buyers* podem investir e negociar a compra da colecção.

O *lookbook* e o catálogo de referências, vão-se provar extremamente úteis no acto de venda da colecção. O *lookbook* é criado em cada colecção, pode ser oferecido ao *buyer* ou a qualquer outra pessoa para que consiga ter uma visão clara da colecção e a possa analisar posteriormente. Cada peça tem uma referência que permite ao *buyer* indicar aquelas em que está interessado. O catálogo de referências tem descrito todos os detalhes da peça, incluindo o preço final. (Martin, 2009)

Um bom *lookbook* pode custar até milhares de euros, o melhor seria, para um iniciante, gastar mais ou menos 2,000 (dois mil euros) em cada *lookbook*, de cada estação. O melhor seria começar por procurar modelos, fotógrafos e maquilhadores relativamente novos no mercado que, poderão ser pagos com as fotografias que forem tiradas, que farão também parte dos seus portfolios.

O *press & sales kit*, inclui uma amostra da primeira e última impressão da linha. Este pacote serve para mostrar aos *buyers* e à imprensa, o que o *designer* tem para venda. O *kit* deveria incluir o *lookbook* ou fotografias da colecção, folhas descritivas para os *buyers*, biografia, um sumário da colecção e cópia de actividades anteriores. O material fornecido tem que ter um aspecto profissional, caso contrário pode arruinar qualquer hipótese de venda a *buyers*, além de atribuir uma má imagem ao *designer*. Os *buyers* recebem muitos *press kit's* e portanto, o *designer* tem que se fazer notar sendo criativo mas sem exageros, pois muitas vezes a simplicidade é a chave para o sucesso. O que o *buyer* quer ver é os modelos com as peças, com uma pequena explicação da história ou do ponto de vista do autor. (Gehlhar, 2008)

Os *media* espalham informações, opiniões e entretenimento a um número muito vasto de pessoas, muito rapidamente. Para os *media*, muito do dinheiro que recebem provém do investimento publicitário. No caso de perfumes, joalheria ou cosmética, o investimento é muito grande nos *media*, nomeadamente na parte imprensa escrita (ex. revistas).

Uma das grandes vantagens de investir numa revista, é que o anunciante (marca/*designer*) escolhe a duração e a data em que quer expôr o seu produto. Existe vários tipos de imprensa: a diária, a periódica e a de especialidade.

Um dos exemplos de imprensa diária é o *International Herald Tribune*. É uma das revistas/jornais com maior credibilidade na moda. Apresenta uma secção gerida por Suzy Menkes, uma jornalista de moda britânica e grande influenciadora do jornalismo de moda.

A imprensa periódica consiste em revistas de moda, edições internacionais como a *Vogue*, *Marie Claire* e a *ELLE*, revistas mais inclinadas para o público em geral como a *Glamour*, ou publicações mais *trendy* como a *i-D* e revistas de *lifestyle* como a *Surface*. Cada revista tem um público-alvo, e tem uma grande vantagem sobre a imprensa diária, que é a sua qualidade no papel. Estas revistas oferecem mais conteúdo na área da moda e envolvem dois tipos de profissionais da área, *stylists* e jornalistas. Estas revistas são quase como que um meio obrigatório para as empresas/criadores fazerem publicidade aos seus produtos.

A imprensa especializada direccionada unicamente para a indústria da moda, contém relatórios sobre os desfiles de moda, novidades sobre *designers* e as suas colecções e informação referente a projectos e inovações neste sector. Uma das referências mais importantes é o *Women's Wear Daily*, o primeiro jornal a conter informação económica e financeira acerca da indústria da moda, fundado em 1919 e ainda hoje considerado uma bíblia. (Martin, 2009)

Apesar de todo o talento que o *designer* possa ter e por mais que o seu trabalho seja divulgado pela imprensa, o foco deve estar nas suas vendas porque é isso que vai determinar o futuro da empresa. No entanto, vender uma colecção é mais complicado do que o que parece. Embora seja muito entusiasmante ter uma loja interessada na compra da colecção, é importante ser-se bom negociador, vender para as lojas certas pode ser um factor determinante. (Gehlhar, 2008)

Quando se negocia com as lojas é importante ficar acordado as datas de entrega, que vão variar consoante o País. Entregar tarde a colecção pode ser um motivo para já não constar na loja e poder até ser devolvido ao *designer*. Actualmente não basta enviar a colecção para a loja e esperar que venda, é necessário que o cliente queira voltar e fazer outra compra.

Escolher bem a loja pode definir o número de vendas, algumas lojas conseguem que o cliente se sinta mais confortável que outras.

Existem vários tipos de ponto de venda: *concept store* (loja-conceito), lojas multi-marca, loja de uma só marca, lojas de grande departamento, *outlets*, supermercados e hipermercados, vendas por catálogo e vendas *online*.

As *concept stores* (lojas-conceito) são lojas que recebem as diferentes marcas e transmitem exactamente aquilo que as marcas querem (sensações, experiências) por um tempo definido.

As lojas multi-marca normalmente cobrem apenas um sector (homem, mulher, criança) e um tipo de produto (*lingerie*, fatos-de-banho, acessórios). Devido ao surgimento de grandes departamentos de vendas, estas lojas tiveram que repensar o seu processo de venda. Para conseguir continuar a vender têm um cuidado muito especial na selecção de colecções que lhes garantem margens de lucro altas.

A loja de marca única é uma loja que só vende as colecções de uma marca/*designer*. É um investimento muito grande e muitas vezes não é seguro, por apenas terem determinados produtos e não cobrirem todas as necessidades do consumidor.

Os grandes departamentos de vendas são destinados a uma diversidade grande de consumidores, oferecendo uma variedade enorme de produtos e marcas. É uma boa aposta para novos *designers* porque estes departamentos atraem grandes quantidades de pessoas, mas a negociação também se torna mais complicada.

Os *outlets* são lojas que permitem ao *designer*/marca vender as peças que não conseguiu escoar na estação anterior.

Supermercados e hipermercados normalmente possuem as suas próprias linhas de roupa mas também podem vender peças de outras marcas, normalmente associadas a preços baixos.

As vendas por catálogo são efectuadas enviando-se um catálogo de produtos com os seus detalhes (tamanhos, cores, preços) para a casa dos potenciais clientes de modo que o cliente possa encomendar as peças sem ter que se deslocar à loja.

A venda *online* através de um *website* serve como uma ferramenta adicional de comunicação, mas também de *marketing* e venda. O contacto é directo com o consumidor portanto o *designer* tem que ter um grande controlo sobre a informação que aparece no *website*. Tem que se assegurar que todos os produtos que ponha no *website* (salvo aviso) estão, de facto, disponíveis para compra. (Martin, 2009)

Optar por loja própria não é a melhor opção para início de actividade pois é uma solução muito dispendiosa.

Existem três tipos de lojas de retalho: loja de rua, loja estilo armazém e loja de centro comercial. O aconselhado é que os gastos em lojas devam permanecer tão baixos quanto possível. Deste modo, o aluguer é preferível à compra do espaço.

Para alugar um espaço é necessário assinar um contracto de aluguer e para isso convém ter um advogado especialista nestes contractos para ajudar. Os termos mais importantes de um contracto são a sua duração, se existe opção de renovação automática de contracto e quando e o custo do aluguer.

É muito importante escolher a localização certa, uma loja numa rua muito movimentada e com bastantes turistas poderá ser uma das melhores opções para novo *designer*. Janelas grandes serão um ponto forte para que o produto consiga ser visualizado o melhor possível e não esquecer de efectuar uma rotação dos produtos para que o cliente sinta que existem sempre novidades que poderá comprar.

Nas lojas de rua, um dos pontos mais relevantes é escolher uma localização em que a nossa oferta seja única, colocarmo-nos perto de lojas de vestuário, por exemplo, e tentar oferecer uma complementarização do que o cliente já comprou. Mas num centro comercial os benefícios também podem ser muito grandes, visto que é um local onde a quantidade de pessoas que lá passam todos os dias é avultada. Em termos de visibilidade e de clientes pode ser das melhores hipóteses, mas em termos de espaço normalmente nunca ultrapassa os 90m<sup>2</sup>. Se estiver a vender produtos de luxo convém que a localização da loja do *designer* seja num centro comercial em que as lojas que lá estão também vendam produtos de luxo. Se a loja do *designer* se localizar junto de uma loja de massas, o provável é que as vendas sejam nulas ou muito menores, porque as outras lojas oferecem um produto similar e a um preço muito mais baixo.

O *layout* da loja deve ser simples, visto que as peças do *designer* devem ser as protagonistas. A loja deverá ter uma bancada para atender os clientes e prateleiras e vitrinas para expôr os produtos. A compra dos produtos deve ser realizada no fundo da loja para que o cliente seja obrigado a percorrer a loja toda e a observar todos os produtos antes de sair. (Press & Sandlin, Start Your Own Fashion Business, 2013)

É fatal pensar que qualquer ideia criativa pode ser transformada num negócio de sucesso. É portanto necessário um método para estudar as ideias com o intuito de entender se a ideia é viável comercialmente. Para isto, é usado um método com o nome de filtro de viabilidade, em que são respondidas duas questões diferentes: A nossa ideia é especialmente criativa? Existe mercado para o meu produto? Este processo deve ser aplicado em cada produto, serviço ou projecto que o empreendedor considere relevante, para entender qual obtém os melhores resultados em ambas as questões. (Parrish, 2007)



Gráfico 2 : Diagrama de análise da Competitividade Estratégica e da Adequação ao Mercado (Fonte: Adaptado de Parrish, 2007)

A criatividade competitiva mede o nível a que um determinado produto/serviço responde às necessidades do cliente melhor que a concorrência. A adequação no mercado avalia se o mercado garante possíveis ganhos financeiros.

A letra A representa um produto que se encontra numa posição no diagrama em que não consegue responder às necessidades do mercado, nem por si só contém qualquer tipo de inovação/criatividade. A letra B representa um produto que se encontra numa posição no diagrama em que responde muito bem às necessidades dos consumidores e contém um alto nível de criatividade/inovação.

Por exemplo, se uma empresa de *Web Design* tiver diversas ideias de entrar no mercado e uma ideia, representada pela letra A, consistir na criação de *websites* para escolas, então o gráfico irá revelar que existe competição muito alta nesse mercado e que as escolas podem não ter recursos financeiros muito altos para despende nesse tipo de serviços. Outra ideia, representada pela letra B, consiste no trabalho para agências do governo em que a probabilidade de lucrar e existir um bom lugar no mercado é alta. As outras ideias são representadas pelas letras C, D e E.

Ao colocar todas as ideias diferentes no Filtro de Viabilidade, podemos escolher aquela que irá conter mais elementos viáveis para constar na Fórmula de Negócio. (Parrish, 2007)

Com uma identidade estabelecida e um valor especificado, a implementação da marca no mercado inicia-se. O início está na afirmação da posição da marca. As quatro características

que sobressaem quando definimos o posicionamento de uma marca são: o Valor, o Público-alvo, a Comunicação e a Vantagem. (Aaker, 1996)

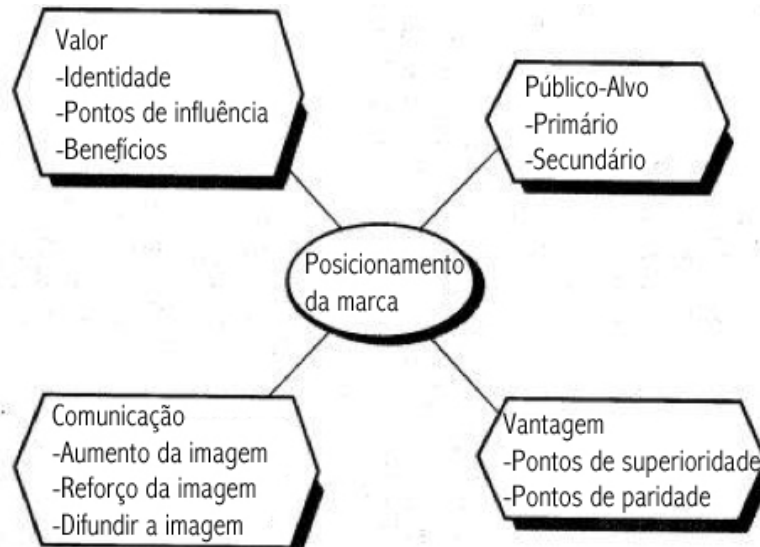


Figura 11 : Posicionamento de uma marca (Fonte: Adaptado de Aaker, 1996)

A competição mais óbvia vem das empresas que desenvolvem o mesmo produto que o empreendedor. Existem portanto quatro Forças de Competição a ter em conta: Novas Entradas no Mercado, Produtos e Serviços Substitutos, o Poder de Negociação de Fornecedores e o Poder de Negociação de Consumidores.

A questão a ser colocada perante a entrada de novas empresas no mercado é: O que conseguimos fazer para impedir que novas empresas se estabeleçam e sejam os nossos concorrentes directos? Como é que nos haveremos de posicionar, de maneira a que os outros não consigam desenvolver-se muito facilmente?

Uma força competitiva mais preocupante é o produto de substituição. A não ser que o empreendedor consiga entender as necessidades do consumidor e assim ele próprio desenvolve o produto de substituição ao invés de ser vítima desta força.

Resumidamente, a vantagem competitiva é o resultado da selecção de mercado e consumidores onde a nossa empresa poderá atingir o sucesso. A escolha mais acertada será o entendimento das forças e fraquezas de todas as empresas do sector para que o empreendedor consiga escolher bem onde se localizar. O sucesso irá resultar da qualidade dos serviços/produtos que irão corresponder às necessidades dos consumidores, melhor que qualquer outra empresa. (Parrish, 2007)

Em oposição ao mercado da grande distribuição e massa, existe um mercado totalmente diferente e muito conhecido no mundo da moda, o mercado de luxo. O luxo começou como

sendo algo exclusivo às classes mais altas, mas mais tarde tornou-se muito mais acessível e hoje em dia o ramo do luxo é algo muito emocional e desejado por todas as categorias sociais.

Para que uma marca seja considerada de luxo, os produtos têm que corresponder a certos requisitos que envolvem o valor dos materiais (preços, qualidade) e valores não-materiais (herança, diferença) embora um certo respeito ao cliente também seja imprescindível (exclusividade).

O mercado de luxo consiste em sete sectores: o sector do perfume e cosmética, vestuário, bebidas alcoólicas, jóias e relógios, bens de pele e sapatos, acessórios de moda, restauração.

O mercado de luxo continua em crescimento devido à emergência de novos mercados como a China, Índia e Rússia, estimando um valor de dez bilhões de euros ao ano. As grandes marcas de luxo mudaram a sua forma de agir em relação ao consumidor. Anteriormente vendiam grandes quantidades a poucos consumidores, e passaram a vender uma pequena variedade de produtos a muitos consumidores. O luxo deixou de ser das elites e democratizou-se. (Martin, 2009)

A competição que existe no ramo do luxo é muito mais feroz da competição do mercado de massas. São identificados por Dubois et al. (2001), seis elementos que definem o ramo de luxo: excelente qualidade, preço elevado, singularidade, estética, história e superfluidade. Seguindo estes ideais temos exemplos como o perfume Chanel no.5, a mala Kelly da Hermès, entre outras peças, em que o nome da marca, os criadores, a sua localização, o nome da marca, os símbolos associados à marca e a sua história estão intrínsecas à mesma. (Hines & Bruce, 2007)

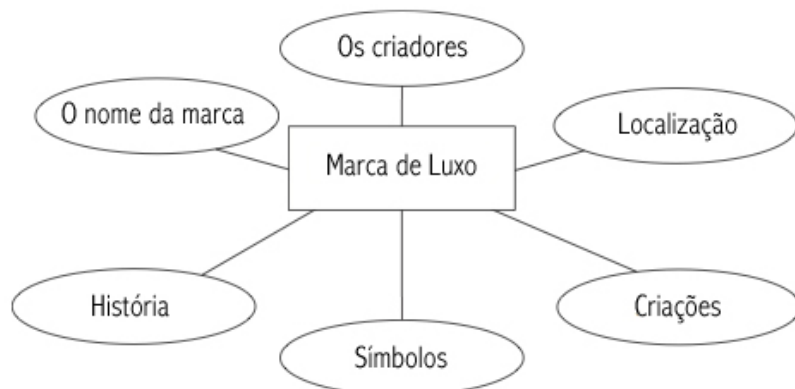


Figura 12 : Características das marcas de luxo (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)

A grande dimensão destas marcas serve para criar uma forte relação com os consumidores. Mas a competição neste ramo pode ser muito dura, os produtos têm um ciclo de vida menor,

a competição é enorme e os produtos e serviços que as empresas oferecem não podem conter qualquer tipo de erro. No quadro em baixo poderemos entender as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de um mercado de luxo. (Hines & Bruce, 2007)

**Tabela 4** : Análise SWOT do mercado de luxo (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Aumento da procura em Países como China, Rússia, ... Mudanças no estilo de vida dos consumidores (procura de jovens e mais velhos). Procura crescente de marcas de luxo.	Dependência de acontecimentos políticos e turismo (11 de Setembro, terrorismo, ...) Falsificação de produtos Forte competição internacional
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Notoriedade, Valores da Marca O saber, Inovação Gestão de canais de desenvolvimento internacional (selecção e exclusividade de fornecedores).	Custos de produção altos Tendência de concentração.

Na área do luxo, a importância da assinatura do *designer* pode fornecer um status icónico, uma característica, que normalmente é mais valorizada do que o País onde o produto foi fabricado. O desenvolvimento e *marketing* da marca está fortemente relacionado com a direcção criativa da mesma. A chegada da moda ao mercado de luxo e o seu ambiente extremamente competitivo, pode obrigar as marcas a seguirem caminhos diferentes e tentar alcançar outros clientes e/ou inovar nos produtos.

Estas marcas começam a apostar num canal próprio, numa maneira de conseguir controlar desde o desenho dos seus produtos até à execução e venda em loja própria. A *internet* é outro meio muito usado por marcas de luxo visto ser um canal de comunicação entre a empresa e os seus consumidores. Segundo uma avaliação de Dall’Olmo and Lacroix (2003), os produtos mais comprados via *internet* são: comida e vinho (37%), cosméticos (33%), acessórios (24%), roupa (20%), joalheria (19%), decoração (17%), carros (10%) e outros (11%). São esperadas diversas características específicas num *site* que venda produtos de luxo na *internet*, em que este serve mais como uma ferramenta de comunicação, do que um canal de venda. É esperado que um *site* de produtos de luxo tenha uma boa estética (60%), comunicação via e-mail (47%), informação detalhada dos produtos (44%), seja fácil de navegar (40%), informação de acontecimentos das marcas (36%), aconselhamento personalizado (33%), ligação segura (32%), comunicação (31%), fácil empacotamento e entrega do produto (28%), comunicação em tempo real (27%), seja internacional (27%) e que possua uma possibilidade de compra (26%).

Finalizando o *marketing* competitivo na área do luxo, podemos concluir que as marcas de moda de luxo são icónicas, inspiradoras e reforçam o estatuto do consumidor. Os consumidores procuram cada vez mais os valores das marcas e estão preparados para investir nas marcas de moda de luxo. Consumidores mais jovens são agora os grandes consumidores destes produtos e exigem uma forte mudança constante e uma aposta em novos produtos. Ao mesmo tempo, estas marcas estão a encontrar novos desafios como uma crescente preocupação ambiental, responsabilidades sociais e no seu próprio *branding*. (Hines & Bruce, 2007)

Perante tantos desafios que uma empresa tem que enfrentar a todos os níveis, esta tem que desenvolver um plano de *marketing* bem pensado e estruturado, para que os resultados possam ser os melhores possíveis.

O conceito de *marketing* é definido pela vontade de conseguir satisfazer as necessidades do mercado, melhor que as marcas concorrentes. O plano de *marketing* é um processo sistematizado, adoptado pelas empresas de sucesso que envolve a análise do núcleo de tendências, clientes, concorrência e capacidades. Desenvolve estratégias que visam a procura dos clientes mais adaptados à marca, estratégias que resultam das vantagens no mercado, programas de acção que ajudam a implementação destas estratégias e recursos que se concentram a atingir estes planos.

O plano de *marketing* exige uma constante actualização, sendo que algumas empresas actualizam o seu plano de *marketing* a cada seis meses, outras uma vez por ano, e há ainda algumas que o alteram a cada três meses.

Sem um plano de *marketing*, é complicado guiar a Investigação e Desenvolvimento e o próprio desenvolvimento de um novo produto, melhorar as fraquezas, determinar normas base aos fornecedores, atingir as metas de vendas, evitar novos concorrentes ou mudanças no mercado, entre outros. (Dibb & Simkin, 2008)

Segundo Beach, Hanks, & Beasley (2011), os métodos de *marketing* antigamente utilizados não são tão eficazes como os novos métodos, via *internet*. Anunciar através do Google, do Facebook e de *sites online*, é extremamente importante, especialmente para as novas empresas de pequena dimensão.

Para fazer *marketing* de um produto, a *internet* será a ferramenta e poderá também ser o local onde o produto irá ser comercializado. O conselho seria aprender muito bem as ferramentas disponíveis como o Google e o Facebook e tentar garantir que a página seja visitada constantemente.

A publicidade no Facebook é 75% mais económica que a do Google e é tão ou mais eficaz. É um meio fácil de entrar, mas um grande ponto negativo é que os utilizadores do Facebook

muitas das vezes não procuram nem serviços nem produtos e muitas das vezes não desejam ser incomodados com anúncios.

Através de tentativa e erro, a marca tem que tentar vender um produto o mais rápido possível, ao preço mais baixo possível e mesmo assim obter lucro. É muito importante que o empreendedor se foque nas qualidades que o seu produto/serviço irá adicionar à vida do cliente e não só nas características do mesmo. Por exemplo, o *marketing* de um centro de fitness, “O nosso centro de *fitness*, que é só para adultos, tem dezasseis salas de exercício, uma piscina disponível para aeróbica e natação-livre, um SPA e serviços de massagem”. A mensagem que este centro passa são todas as características que ele tem a oferecer, mas o problema é que não descreve exactamente o que irá oferecer mais que o cliente já não consiga adquirir noutro lado. O cliente não deve procurar sozinho o valor do produto, a marca deve fazer isso por ele. Imaginando que mudamos a mensagem para que se enfatizem as qualidades do serviço, “O nosso centro de *fitness* contém aulas e máquinas que ajudam aos adultos a manter a sua vida saudável e melhorar a sua qualidade de vida, sendo assim mais felizes”. A mensagem de *marketing* aqui tem um foco no melhoramento da qualidade de vida e na consequente felicidade dos clientes.

A escolha das palavras deverá ser realizada minuciosamente de maneira a que não “aborreça” o consumidor. Expressões como “cem anos de experiência”, “A melhor do mercado”, devem ser evitadas, devemos focar comunicação *marketing* para os resultados e mostrar ao cliente que a empresa consegue atingir os seus objectivos. Por exemplo, numa clínica de emagrecimento, pode dizer aos seus futuros consumidores que ali, 90% dos seus actuais clientes, perdem 30% do seu peso em seis meses.

O desafio é tentar encontrar métodos para fazer o *marketing* do produto/serviço e conseguir saber depois como é que o consumidor teve conhecimento deste para conseguir perceber qual o método que tem maior sucesso. Existem diversos meios para que o produto possa ser publicitado como brochuras em determinados bairros, campanhas de porta-a-porta, televisão e rádio, anúncios na *internet*, revistas e jornais, *blogs*, boca-a-boca, cada um destes anúncios tem um específico e atinge um determinado número de pessoas. (Beach, Hanks, & Beasley, 2011)

Existe, no entanto, uma abordagem lógica do planeamento de *marketing*: ter em consideração a missão/objectivos da empresa, analisar o mercado e o seu meio envolvente, determinar as oportunidades prioritárias, os mercados e estratégias, identificar as vantagens/forças, estipular os objectivos, ter produtos/serviços bem posicionados, desenvolver programas de *marketing* e implementá-los e criar controlos de gestão.

Todos estes processos contribuirão para a concretização de um bom plano de *marketing*, que se divide em três etapas, o modelo de termo inglês ASP: *Analysis* (análise), *Strategy* (estratégia), *Programmes* (programas). Na primeira etapa (*Analysis*), são realizadas diversas

análises, nomeadamente à *performance* existente e ao portfólio da empresa, às tendências, aos concorrentes e sua estratégia, ao posicionamento da marca, às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da marca, às necessidades do consumidor, ao comportamento de compra, às percepções e à segmentação de mercado. Na segunda etapa (*Strategy*) é realizada a selecção de oportunidades a atingir, a determinação do público-alvo, identificação da vantagem diferenciadora, posicionamento da marca e concordância dos objectivos de *marketing*. Na terceira etapa (*Programmes*) são determinadas as metas de vendas e os resultados esperados, criação de programas de *marketing mix* (produto, promoção, distribuição, recursos humanos, preços), especificação de tarefas, responsabilidades, tempos, custos e orçamentos, comunicação interna, pesquisa de *marketing* e controlo de *performance*.

Muitos outros autores têm visões ligeiramente diferentes de como é que um plano de *marketing* deve ser executado. Alguns autores descrevem as etapas de forma diferente, escolhem enfatizar uns elementos e dar menor ênfase a outros, mas mesmo com diferenças, as ideias-base são iguais. Malcom McDonald's (2007) descreve o planeamento de *marketing* compreendendo: definição de objectivos (objectivos empresariais e missões), revisão da situação (análise SWOT, *assumpções*), formulação de estratégia (objectivos de *marketing* e estratégia, estimativas, planos alternativos), alocação de recursos e consequente monitorização (custos, orçamentos, programa de implementação, medidas e revisão). (Dibb & Simkin, 2008)

Para prosseguir os objectivos de *marketing*, os *marketeers* têm que se focar nos 4P's. Estes quatro pontos, descritos por Niel Bordon em 1964 resultam da simplificação dos doze elementos constituintes do *marketing mix*, e significam: *Product* (produto), *Place* (público), *Price* (preço) e *Promotion* (promoção).<sup>6</sup>

No termo *Product*, avaliamos a importância da inovação do produto. Nas definições tradicionais de *marketing*, produto é definido como algo que satisfaz as necessidades do consumidor. Em moda, muitas das vezes, o que acontece é que um produto é lançado sem o consumidor saber que o deseja e através dos processos de *marketing*, este é convencido de que aquele produto é algo de que necessita.

O termo *Price* na área da moda não é apenas um número que corresponde ao custo da peça, mas também o valor que esta cria na mente do consumidor. Para determinar o preço de um produto, o que é que este está a oferecer em termos de qualidades benéficas ou funcionais? *Design*, qualidade?

No termo *Place*, referimo-nos à colocação da peça no local certo. Onde se vende, os consumidores que se atinge, ou como o produto é recebido. Não é aconselhável, numa

---

<sup>6</sup>Fonte:[https://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS2010S/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984\\_The%20concept%20of%20marketing.pdf](https://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS2010S/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf), acedido a 24 de Maio de 2014.

primeira fase, que o empreendedor faça negócio com revendedores devido às regras impostas por estes, mesmos que sejam grandes distribuidores. Se o empreendedor tiver oportunidade de vender directamente ao consumidor, consegue controlar todo este procedimento e experiência de venda, consegue transmitir a ideia da empresa exactamente como deseja. Este *marketing* é o mais poderoso de todos e é controlado unicamente pelo criador.

No quarto e último termo, temos a *Promotion*, que consiste nas técnicas promocionais disponíveis a serem aplicadas às marcas. (BOF - Business Of Fashion, 2013)

O termo *e-commerce* é utilizado para a venda de produtos *online*. *E-commerce* deve ser considerado como todas as transacções realizadas electronicamente entre uma organização e alguém, seja uma pessoa seja outra organização. Kalakota e Whiston (1997) referem diversas perspectivas em relação ao *e-commerce*:

- Perspectiva de comunicação - entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos por meios electrónicos.
- Perspectiva de processo de negócio - a aplicação de tecnologia para a automização de transacções empresariais.
- Perspectiva de serviços - permitindo a redução de custos ao mesmo tempo que se aumenta a qualidade da entrega de um serviço.
- Perspectiva *online* - a compra e venda de produtos e informação *online*.

Isto sugere que o comércio *online* não esteja apenas circunscrito à venda ou compra de produtos, mas também inclua serviços pré e pós-venda. (Kalakota & Whinston, 1997)

A *internet* tornou-se numa das ferramentas mais eficazes para as marcas mostrarem e venderem os seus serviços/produtos. Segundo uma pesquisa da firma Emarketer, as vendas *online* de moda e acessórios crescem mais rapidamente que qualquer outro segmento via *internet* (20% por ano). Em 2016 esta categoria contará com 73 (setenta e três) biliões de dólares em vendas apenas nos Estados Unidos. Uma loja física, no entanto, será sempre imprescindível para novas empresas poderem mostrar fisicamente o seu produto.

Embora existam já plataformas como Net-a-Porter, que vendem, produtos de diferentes *designers*, qualquer empresa emergente deverá considerar possuir o seu próprio *site*. É um benefício para qualquer empresa porque consegue poupar em intermediários, como consegue também oferecer uma experiência mais intensa entre a marca e o comprador.

Mesmo que lançar um *site* seja um objectivo duma empresa, esta deverá calcular os custos deste serviço e lançar somente na altura certa. Felizmente existem ferramentas muito boas que ajudam a minimizar os custos deste serviço. Plataformas como a Shopify, SquareSpace e Tictail oferecem todas estas ferramentas a preços muito baixos e são também fáceis de usar. Normalmente vêm já com o *template* feito e com algumas opções de alterações.

Outra questão não menos importante, é saber quem irá gerir o *website* numa base diária. Uma escolha de plataforma que contenha alterações fáceis de manusear é preferível, visto que o *site*, sendo recente, poderá vir a precisar de ser alterado diversas vezes. Todas as plataformas devem conter um sistema de Gestão de Relação com o Consumidor, que ajuda a juntar todas as informações sobre os consumidores. É um sistema muito importante, porque pode ajudar a desenvolver uma forte ligação com o consumidor.

Independentemente da plataforma que se escolhe, o *design* tem de ser apelativo e identificável com a marca. As plataformas mais básicas poderão ter ferramentas fáceis de manusear, podendo assim ser o próprio criador a desenvolver o *design* do *site*. Quando a empresa tiver receitas suficientes, poderá considerar pedir a um *web designer* que desenvolva o *site* e melhorar a experiência que o comprador irá ter.

O *site* deverá também ser pensado a ser visitado por diferentes aparelhos electrónicos, como o telemóvel ou um *tablet*. A firma Emarketer, refere que em 2013 cerca de 15% das vendas que foram efectuadas através da *internet*, foram realizadas por telemóveis e por *tablets*. Em 2017 estas vendas poderão ser estimadas em 25%.

Uma boa gestão do *stock* é essencial e crítica quando se opera com vendas através de um *site*. Embora a venda *online* tenha imensos pontos positivos, ter a garantia de conseguir fornecer o objecto requisitado pode envolver grandes custos para a empresa. O *site* deve também ter a opção de aceitar compras, efectuar entregas nacionais ou internacionais e aceitar devoluções. Deve receber chamadas de consumidores, que mesmo que possa ser algo completamente esgotante, é uma forma de perceber como é que o produto está a ser recebido no mercado. (BOF - Business Of Fashion, 2013)

A venda *online* não tem limites geográficos e possibilita à empresa de poder vender para qualquer local do mundo. Não existem intermediários, existe uma compra mais rápida, as receitas vêm directas para a empresa, o cliente tem muito mais opções de escolha, etc. A própria empresa tem acesso às transacções bancárias e às facturas *online*.

Após a compra, o cliente poderá fornecer informações sobre a sua experiência à empresa, seja ela negativa ou positiva. Um consumidor satisfeito é o melhor *marketing* que uma empresa pode ter, um cliente insatisfeito pode diminuir a reputação da empresa em segundos, a uma escala mundial. (Khan, 2006)

Marciniak e Bruce (2004) afirmam que existem classificações a serem atribuídas aos vendedores *online*, que são baseadas no foco do produto e no seu posicionamento no mercado. Esta classificação é atribuída em especialistas em certos mercados (ex. roupa de maternidade), em *designers* de moda (ex. Luís Onofre), em lojistas que vendem roupa (ex. La Redoute), e vendedores gerais (ex. Salsa). Segundo várias pesquisas destes autores,

conseguiram concluir que os *designers* de nome próprio, muitas das vezes não estão interessados em venda *online*. Uma das razões para não apostarem neste segmento deve-se ao facto de quererem preservar a sua imagem, podem não estar interessados em comprometerem-se à venda de produtos internacionalmente, entre outras razões. No entanto existem canais de venda que focam as suas vendas em unicamente vender produtos de *designers* de nome próprio (ex. *Net-a-Porter*) em que as roupas aparecem em revistas e são difíceis de encontrar e comprar. Estes canais têm bastante sucesso porque as lojas mais comuns não chegam a vender estas peças por as considerarem difíceis de vender, visto que são diferentes do habitual.

Todas estas categorias mencionadas acima marcam a sua presença *online*, embora o *branding* seja cada vez mais significativo e importante na venda de roupa, em termos de vendas *online*, o foco no produto é de extrema importância.

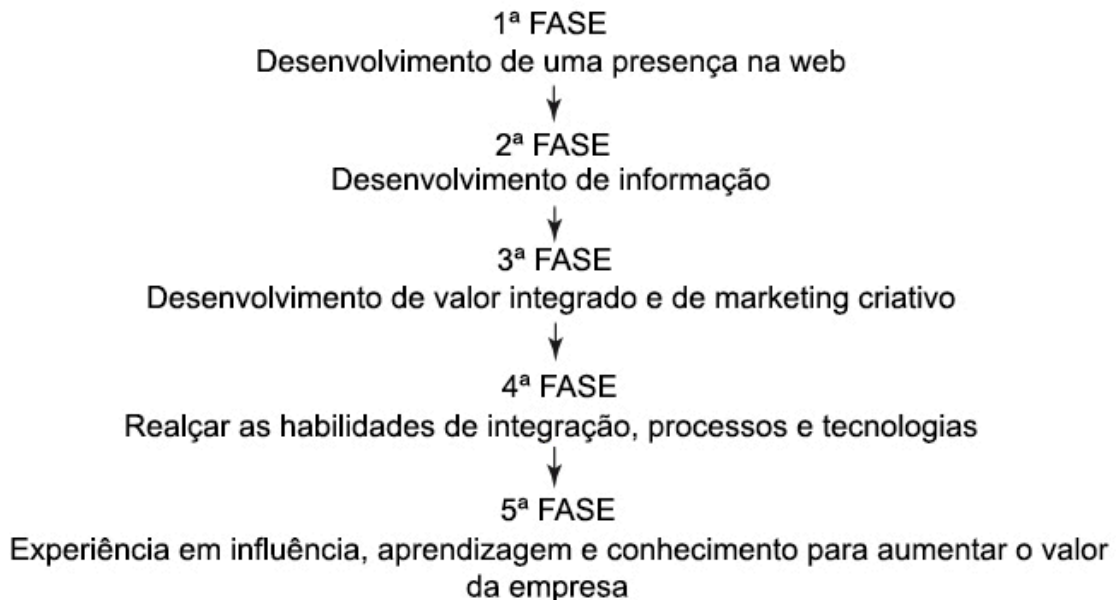
O *site* de uma empresa é a chave de comunicação entre a empresa e o cliente. Portanto, esta ferramenta deve estar bem desenvolvida de maneira a que todas as visitas do cliente à página sejam bem-sucedidas e que o consumidor fique satisfeito. Kim e Stoel (2004) realizaram uma investigação para examinar os atributos de um *site* que afectavam positivamente a satisfação do cliente. As respostas foram baseadas nas experiências dos melhores *sites* de vestuário feminino. As ferramentas que provocaram maior satisfação foram a quantidade de informação disponível, a resposta atempada a dúvidas e a possibilidade de compra imediata. A aparência e factores de entretenimento não foram considerados relevantes para a satisfação destas clientes. Kim e Kim (2004) concluem numa investigação, que as clientes dos *sites* de moda, valorizam a informação disponível, segurança no pagamento, garantias e tempo de recepção da peça sobre aspectos estéticos visuais ou de entretenimento que o *site* possa ter. No entanto as pesquisas de Then e DeLong (1999) mostram que existem três aspectos visuais para o sucesso de venda de vestuário, que incluem, imagens do produto em 3D, diversos ângulos da mesma peça e *zoom in e out*. A conclusão que estes autores têm desta situação é que a maior parte dos vendedores *online* que não têm sucesso na venda das suas peças, não apresentam os produtos em consonância com as necessidades dos consumidores. Jang e Burns (2004) afirmam que quanto mais informação for disposta no *site*, menor o risco de associação ao factor de compra “fora-da-loja” por parte do consumidor.

O que faz um bom *site* vender, varia contudo, de opinião para opinião. Há empreendedores que consideram que a funcionalidade em termos de compra é importante, outros acham que a funcionalidade em termos de apresentação de produto é o que é mais importante. Esta disparidade de opiniões pode dever-se ao facto destes terem nacionalidades ou culturas diferentes. De qualquer dos modos, a venda *online* está em desenvolvimento e com o avanço da tecnologia, poderá vir a providenciar outras experiências, potencialmente desejáveis pelos consumidores.

Embora o indicio sugira que decisões estratégicas não são planeadas para venda *online*, existem vários modelos de planeamento. O comum entre estes modelos é que todos sugerem

que a empresa deva vender *online* até conseguir a dimensão e robustez financeira suficiente para conseguir ter uma loja física.

O seguinte modelo desenvolvido por Ashworth et al. (2005) identifica as cinco fases da evolução de um *site* por uma pequena a média empresa de moda. (Hines & Bruce, 2007)



**Figura 13** : As cinco fases de desenvolvimento de um *site* (Fonte: Adaptado de Hines & Bruce, 2007)

Para concluir este capítulo, são referidas oito regras para criar valor a uma marca de moda. Estas regras foram retiradas de exemplos de sucesso de outras empresas. A aplicação destas regras, ajudará a criar uma marca forte e atraente que possa estabelecer uma relação significativa com o consumidor. A primeira regra é ter uma boa visão do mercado. Esta facilita a construção de uma marca forte, uma vez que possibilita um melhor conhecimento do cliente alvo. Isto implica criar um mundo próprio onde o empreendedor entende como irá satisfazer as necessidades dos seus consumidores e uma boa interação acabará por criar a assinatura da marca.

A segunda regra é ser-se criativo. A criação e inovação constante são essenciais para que a marca se diferencie e se robusteça como tal. O empreendedor tem de ter uma mente aberta para conseguir arriscar e sobressair da multidão de marcas já existentes no mercado.

Ser-se original é crucial para se ser reconhecido no mercado. Sendo esta a terceira regra, a única forma de atingir esta posição é manter-se fiel a si mesmo. Isto criará uma relação mais forte com o cliente, que reconhecerá autenticidade na marca.

A quarta regra é ser-se elegante. Oferecer diversos produtos ao consumidor é muito importante, de maneira a que a marca possa ser escolhida para diferentes ocasiões da vida do

mesmo. A marca tem que criar uma relação próxima do consumidor, dando a entender que cada consumidor é-lhe especial.

Ter capacidade de criar um estilo de vida ou uma imagem a que as pessoas aspiram, é muito importante. Refere-se à criação de um sonho, sonho este que os consumidores têm e que esperam materializar ao consumir produtos/serviços da marca. No entanto esta deve criar alguma exclusividade, de forma a que continue a ser desejável aos olhos dos consumidores.

A sexta regra consiste à marca ajudar o indivíduo a exprimir o seu “eu” ideal. O comportamento do cliente é o reflexo da pessoa que ele aspira tornar-se. É uma maneira do consumidor mostrar a si próprio e ao mundo como quer que o vejam. Se a marca compreender este factor inerente aos consumidores, poderá ajudá-los a atingir esta ambição de permitir que consigam ser e mostrar quem desejam.

Fazer com que os clientes continuem fiéis é um desafio que deve ser constante numa empresa. Esta tem que estar em constante actualização e conseguir prever as mudanças de desejos no mercado, de maneira a que consiga acompanhar o consumidor e corresponder aos novos desejos e ambições deste.

A oitava e última regra é uma das regras mais importantes para que qualquer negócio tenha sucesso, estar comprometido com a marca. O empreendedor deve localizar todas as suas forças, paixões e perfeccionismo, em mostrar que está comprometido em construir uma relação forte e genuína com os seus consumidores.

Para concluir, estas oito regras mostram as diferentes dimensões que levam a que uma marca tenha valor. São regras que ajudam aos gestores da marca a perceberem onde podem melhorar. Contudo o único critério evidente que avalia a *performance* da empresa é o consumidor.

(Jansen, 2007)

# Capítulo 4

## Estudo de Caso

### Fundamentação Teórica

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação que se baseia em um ou mais métodos qualitativos e quantitativos de recolha de informação. Um caso é descrito de uma forma longitudinal e consiste no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma instituição, etc. As fontes de evidência recolhidas são profundamente analisadas e, deste modo, o estudo de caso enquadra-se numa lógica de uma reflexão ponderada e construção de conhecimento.

Segundo Yin (2014), o estudo de caso não é um método fácil de ser aplicado. No seu entender, é um dos métodos mais árduos de pesquisa, envolvendo diversos instrumentos de recolha de informação, que vão desde fontes documentais, entrevistas, observações directas e indirectas, entre outras.

O método de estudo de caso é preferível nas seguintes situações: quando as questões principais são “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre eventos comportamentais, quando o foco do estudo é um fenómeno actual e quando o contexto é complexo e/ou entrecruza um conjunto complexo de variáveis.

Assim, um estudo de caso investiga sobre um acontecimento actual no seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são claros. Embora exista uma grande variedade de estudos de caso, este pode incluir apenas um (único) ou diversos casos (múltiplo), podendo ser um método muito útil em termos de avaliação de uma realidade. (Yin, 2014)

O objectivo desta dissertação circunda em torno da concepção de uma marca de moda, que tal como foi referido anteriormente, é uma indústria muito instável e que está sempre a mudar e sujeita a inovação. Podemos concluir então que o foco deste estudo é actual, dependente de múltiplas variáveis e complexo. Como a dissertação tem como fim a criação de uma nova marca no mercado, adaptada ao consumidor alvo, eventos comportamentais da concorrência e do consumidor, não são possíveis de controlar. Tendo os aspectos anteriores em consideração e para conhecimento profundo de uma realidade, optou-se por efectuar um estudo de caso único, como método de investigação para o meu projecto, escolhendo a marca Luís Onofre por representar aquilo que a marca Catarina Cruz pretende criar.

### Objectivos da Pesquisa

Neste projecto, a estratégia de investigação utilizada é um único estudo de caso, que pretende dar resposta às seguintes questões:

- Porque é que a marca Luís Onofre é bem sucedida?
- Como é que a marca Luís Onofre conseguiu obter a notoriedade que tem e vendas?

Estas questões surgem naturalmente da necessidade de se querer criar uma marca de sapatos de luxo portuguesa e que essa marca tenha sucesso nacional e internacional. A marca Luís Onofre conseguiu-o. Deste modo, será interessante perceber, as razões que estão por trás do seu sucesso. O que é que a marca efectuou para conseguir a notoriedade e vendas que apresenta actualmente. Quais os seus factores críticos de sucesso? Para sabê-lo foi efectuada uma pesquisa aprofundada da empresa, suas características, aspectos competitivos e evolução.

O estudo de caso é um estudo de caso único, e os instrumentos de recolha de informação consistiram em fontes de evidência documentais (artigos de jornais, revistas, revisões bibliográficas), observação directa e observação de participante (como cliente). Não foram deliberadamente efectuadas entrevistas pessoais a Luís Onofre, devido à multiplicidade de entrevistas publicadas, que foram submetidas a uma triangulação exaustiva de modo a garantir a fidedignidade da informação.

### Contexto

Para enquadrarmos este estudo é imprescindível apresentar o contexto em que este surge.

De acordo com a monografia estatística de 2013 da APICCAPS, o continente asiático é actualmente o maior produtor de sapatos a nível mundial, tendo uma quota global de 60% em valor e 86% em unidades. A quota da Europa era de 35% em valor, mas tem vindo a decrescer. Dentro da Europa, a Itália é o maior exportador de calçado (quota de 27%, em valor), a Espanha ocupa o quinto lugar com 7,3% e Portugal a sétima posição com 5,7%.

A indústria nacional de calçado, é constituída por cerca de mil trezentas e cinquenta empresas, dando a emprego a cerca de trinta e cinco mil pessoas. Cada empresa tem uma média de vinte e seis trabalhadores e situa-se maioritariamente no norte do País. Mais de 30% dos trabalhadores da indústria de calçado em Felgueiras, 12% em Guimarães, 12% na Feira e 12% em Oliveira de Azeméis.

Em 2012, foram produzidos 74.156 (setenta e quatro mil, cento e cinquenta e seis) pares de sapatos no valor de 1.797.030€ (um milhão, setecentos e noventa e sete e trinta euros). Destes 74.156 (setenta e quatro mil, cento e cinquenta e seis) pares, 70.974 (setenta mil, novecentos e setenta e quatro) foram destinados à exportação. 43% dos sapatos produzidos destinam-se ao público feminino e 34% ao público masculino.

As exportações de calçado têm variado ao longo do tempo. Depois de atingirem o pico de vendas em 2001, a saída de várias empresas de capital estrangeiro de Portugal, ligadas ao calçado e com o reforço da concorrência asiática nos principais mercados, houve um decréscimo das exportações, que têm vindo a ser conquistadas actualmente com a indústria portuguesa.

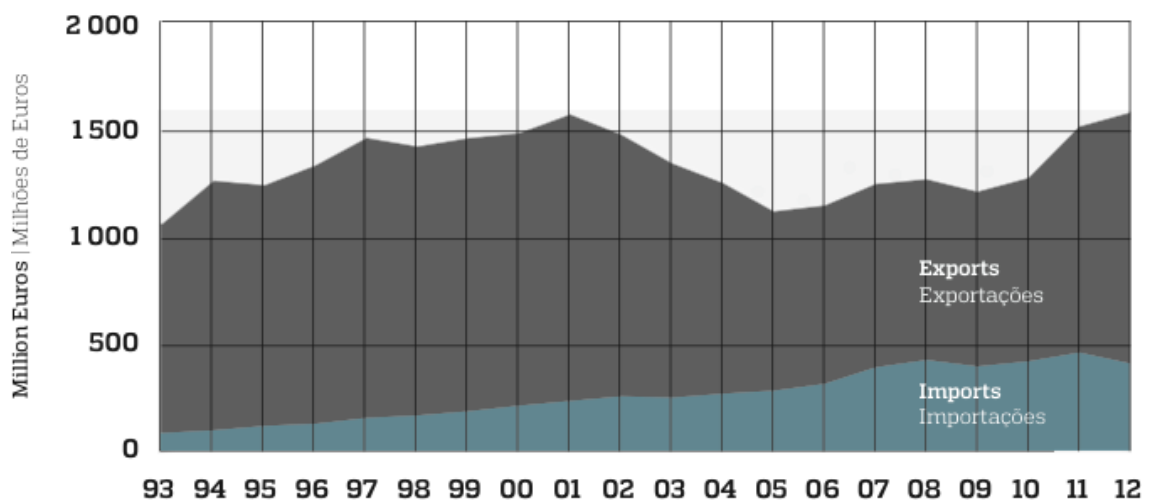


Figura 14 : Comércio externo da indústria portuguesa de calçado (1993-2012) (Fonte: APICCAPS, 2013)

Cerca de 94,5% das exportações portuguesas destinam-se à Europa, sendo os restantes 5,5% distribuídos pelo continente Americano (2,2%), Ásia (1,7%), África (1,2%) e Outros (0,4%).

Na Europa, cinco mercados absorvem mais de 75% das exportações nacionais, quer em valor quer em unidades, são eles a Espanha, França, Reino Unido, Alemanha e Holanda.

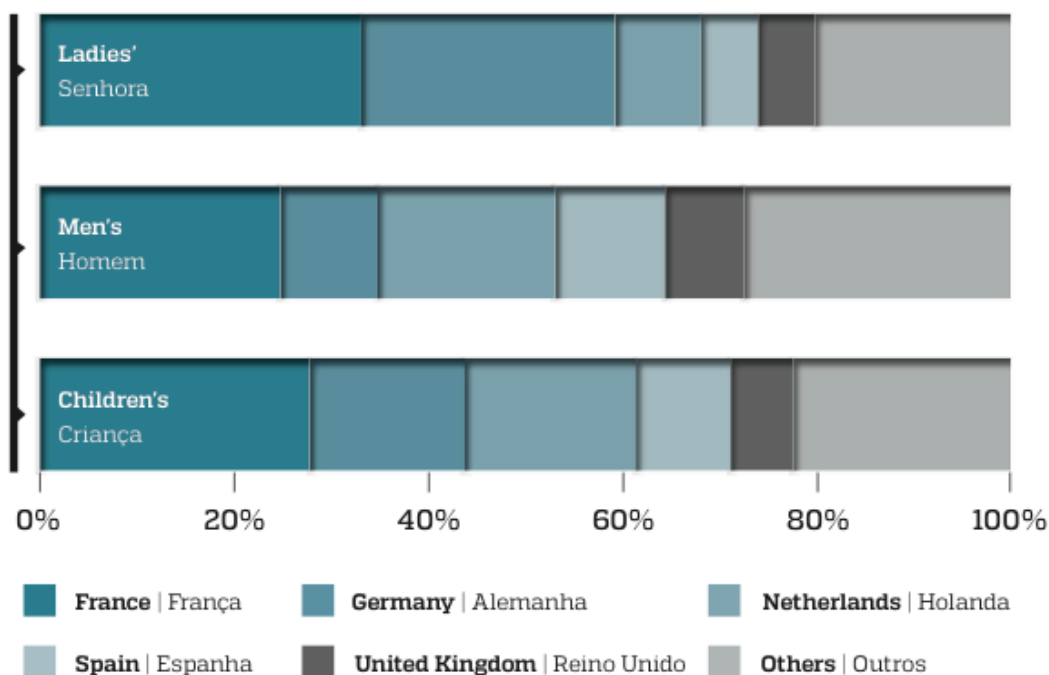


Figura 15 : Cinco principais mercados de exportação por tipo de calçado (valor) (Fonte: APICCAPS, 2013)

Têm sido mercados emergentes a Itália, Suíça, Japão, Canadá e Austrália.

Neste contexto, extremamente competitivo, situa-se a empresa Luís Onofre, que foi estudada nesta dissertação.

Com o mercado de calçado em franco crescimento e com incentivos estatais de vária ordem, será oportuno o desenvolvimento e implementação da marca Catarina Cruz.

O estudo de caso Luís Onofre, ajudou a entender um caminho de sucesso e estratégias eventualmente a adoptar pela marca Catarina Cruz.

### Casos Estudados

Este capítulo é dedicado à apresentação de um estudo de caso, através da análise do *designer* Luís Onofre. Inicialmente, investiguei todo o percurso de calçado de luxo do *designer*, a estrutura do seu negócio, o seu mercado, público-alvo, produto, *marketing*, entre outros, e posteriormente apresentei uma análise detalhada sobre o mesmo.

O caso estudado, foi seleccionado por ser uma referência nacional e internacional.

### Envolvente contextual

Luís Onofre nasceu em 1971, e começou por querer frequentar a faculdade de Belas Artes do Porto e seguir Arquitectura ou *Design* de Interiores. Quando terminou o seu 12º ano estava num impasse, foi passar férias a Lisboa e foi num único telefonema com o seu pai, que decidiu o seu percurso.

Frequentou o curso de três anos e meio em Estilismo de Sapatos e Acessórios do Centro de Formação Profissional de São João da Madeira. Tirou uma especialização em Itália que ainda hoje é fundamental na sua forma de trabalhar, mas com quem aprendeu mais foi com o seu pai, que, por sua vez, teve a sua avó como mestre.

### História, Missão e Valores da Marca

A empresa, hoje liderada por Luís Onofre, foi fundada inicialmente em 1939 por Conceição Rosa Pereira, avó do actual proprietário. Era uma empresa produtora de calçado, que sempre se caracterizou pela qualidade, com características de produção artesanal e selecção rigorosa de materiais.

A qualidade era de tal modo reconhecida que a fábrica produzia sapatos para marcas de renome mundial como Cacharel, Daniel Hechter e Kenzo, fabricando para terceiros. A empresa encontra-se actualmente sob gestão da 3ª geração da família. Luís Onofre assumiu a sua direcção em 1990 e começou de imediato “a pensar numa marca própria”. O seu pai achou-o preparado para poder começar a desenhar para a marca e essa preparação tinha por base uma única ideia: o luxo e arrojado.

Em 1999 lança a sua primeira colecção, consubstanciando uma nova fase da empresa ao nível da produção e *design*.

“Não foi fácil começar a introduzir o meu produto. Tive de me ir adaptando ao público, mas sabia que queria um sapato que abrangesse pessoas de várias idades.”<sup>7</sup>

“Desde a criação da minha marca, em 1999, que a colecção feminina sempre foi predominante no meu trabalho. Pontualmente, desenvolvi calçado masculino, mas a minha verdadeira paixão sempre foram os acessórios femininos. Como pertenço à 3ª geração de uma família ligada ao calçado, aprendi muito com a experiência da minha família e com as

---

<sup>7</sup> Fonte:

[http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content\\_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA](http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA), acessido a 16 de Abril de 2014.

exigências das marcas internacionais (para quem a empresa produzia). Sempre tive a noção de que teria de desenvolver sapatos com uma qualidade e design excepcionais, pois só assim poderia ganhar visibilidade e dimensão internacionais. À medida que a marca vai ganhando projecção e se vai espalhando pelo mundo (hoje estamos nos cinco continentes, em mais de 20 países) vou percebendo que existem vários pontos de viragem: a validação comercial em Espanha associada à ligação à princesa Letizia Ortiz; a entrada no circuito das feiras internacionais como a Micam, a Modacalzado e Obuy; a divulgação associada ao modelo calçado pela Paris Hilton; ou reconhecimento crescente em mercados como o da América do Sul.”<sup>8</sup>

Com a informação que foi encontrada, tanto nos media como no seu *website*, chega-se à conclusão de que a sua *missão* é:

- Desenvolver um produto de qualidade e com um *design* excepcional.

A *visão* da marca é:

- Desenvolver um produto que seja considerado de luxo, com a intenção de ganhar visibilidade e dimensão internacional.

Os *valores* a que a empresa dá um maior destaque são:

- Qualidade
- Inovação
- Ousadia
- Diversidade

### Conceito da linha

“Hoje, sei que não poderia fazer outra coisa. Adoro desenhar sapatos! Sinto um prazer imenso no recomeço de cada nova colecção e no desafio de construção de um novo modelo.”<sup>9</sup> Luís Onofre

O *design* da marca, com dimensão mundial, sofreu alterações ao longo dos anos com o objectivo de procura constante de inovação e actualização.

---

<sup>8</sup> Fonte: <http://www.raquelprates.com/post/73415658196/luis-onofre-aprender-arriscar-aceitar-os-desafios>, acedido a 19 de Abril de 2014.

<sup>9</sup> Fonte: [http://economico.sapo.pt/public/uploads/banners/CGD\\_BAIXA13.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/banners/CGD_BAIXA13.pdf), acedido a 19 de Abril de 2014.

Luís Onofre explica que a preferência pelo universo feminino se deve ao desafio técnico de um salto, das inúmeras possibilidades, diversidades de formas e acabamentos que representam uma liberdade criativa única.

Diz que obtém o maior reconhecimento do seu trabalho, quando os clientes conseguem com facilidade identificar um dos seus produtos sem recorrer ao logótipo. Para que isto aconteça, mantém sempre uma linha de produtos mais clássicos, focando-se num público mais conservador e recorrendo a materiais mais comuns nas marcas como vernizes e camurças. Tenta sempre seguir a linha de pensamento de uma colecção para outra, mas evita repetir modelos para que o factor de exclusividade esteja sempre presente.

Todos os produtos são desenhados pelo próprio, seguindo um estilo particular, de acordo com as características da marca e com a interpretação do *designer*.

Gosta de fazer colecção grandes. A primeira colecção que fez reunia quarenta modelos diferentes. Actualmente cada produção tem cerca de oitenta pares diversos. Apesar de um número mais limitado ir para produção, desenha entre oitocentos e novecentos pares por ano, nas duas colecções que apresenta.

Para Onofre, o desafio de criar uma nova colecção semestralmente significa um momento de recomeço, como se se reinventasse como *designer*. Três a quatro meses antes prepara mentalmente a colecção, investiga quais os *best-sellers* da colecção anterior e faz uma pesquisa exaustiva com os *opinion maker*. Recorre a cadernos de tendências e visita feiras para se inspirar, descobrindo novos materiais e cores. Afirma que normalmente a sua inspiração se inicia numa pele, num salto ou mesmo numa forma e, a partir daí, desenvolve o tema da colecção e as suas derivações.

“Reconheço que gosto de trabalhar os extremos em alturas, ou seja, gosto de trabalhar a elegância casual de uns saltos rasos numas sandálias de verão ou a proporcionalidade que um salto de 12 cm num *stiletto* ou *pump* de Inverno, permite. Nesta última colecção entusiasmei-me bastante com uns saltos que integram simultaneamente uma estrutura metálica envolvida em acrílico e que pode assumir vários formatos com uma ilusão de transparência.”<sup>10</sup> Luís Onofre

As malas são desenhadas depois de decidida toda a linha de calçado pois representam um prolongamento do tema da colecção. Só sente a melhor parte da colecção, quando realiza vários testes técnicos de produção e pode combinar melhor os detalhes. É nessa altura que o trabalho com a sua equipa de produção se torna essencial, pois as técnicas de produção muitas das vezes são determinantes para a concretização da ideia.

---

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.raquelprates.com/post/73415658196/luis-onofre-aprender-arriscar-aceitar-os-desafios>, acedido a 19 de Abril de 2014.

"Penso sempre que podia fazer melhor e tento sempre melhorar. Uma má colecção é arrasadora a nível internacional e lembrada durante muito tempo."<sup>11</sup> Luís Onofre

Toda a concepção da linha de calçado tem um pensamento quer a nível estético como nível ergonómico por detrás, sempre considerando o público alvo da marca. Luís Onofre afirma que é difícil aliar o absoluto conforto a um sapato alto, mas que este faz toda a diferença no *look*. No entanto prefere o salto raso ao meio salto, daí grande parte da sua colecção ser feita entre o salto alto e o salto quase raso. Com dez milímetros de altura é um salto voltado para o “prático chique”, para que a mulher possa manter um *look* elegante tal como o que o salto alto dá, mas numa versão mais confortável.

O salto mais alto de Luís Onofre pode chegar aos quinze ou dezasseis centímetros. Sem plataforma ronda os dez centímetros, o que é considerado o limite máximo do confortável. Faz sapatos do número trinta e cinco ao quarenta e dois. Identifica imediatamente os seus sapatos pelo salto *stiletto* e pelas aplicações de metal.

Em Milão, pelo oitavo ano consecutivo, o Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial do CTCP, voltou a premiar as marcas mais inovadoras. Nesta iniciativa, seis empresas foram premiadas e na categoria de “Colecção Prestígio”, Luís Onofre voltou a vencer a concorrência. A colecção de Verão 2011, distinguiu-se pela excelência, enriquecida com pormenores de requinte.

### Estrutura da Empresa

A fábrica de calçado de Luís Onofre é considerada uma PME. É de origem familiar e está localizada em Oliveira de Azeméis, Portugal. Começou com o avô de Luís Onofre, em 1933. Passou mais tarde para a sua avó em 1939 e continuou com o seu pai que ainda hoje o ajuda nessa actividade. Tinha inicialmente apenas seis a sete empregados e mais tarde contou com dez. Com a revolução de 25 de Abril de 1974, a família perdeu quase todos os bens e teve que recomeçar, vários anos depois, tudo de novo.

Actualmente, tem uma equipa composta por cerca de cinquenta funcionários, que se ocupam de diversas áreas, desde a concepção e desenvolvimento técnico do produto, produção operacional, comercialização e gestão financeira. A este número ainda se acrescem oito

---

<sup>11</sup> Fonte:

[http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content\\_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA](http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA), acedido a 16 de Abril de 2014.

funcionários internacionais ligados à distribuição e representação da marca junto dos agentes externos.

Esta fábrica tem uma enorme aposta em matérias-primas de qualidade, que por sua vez estão aliadas às inovações tecnológicas e à especialização de mão-de-obra qualificada, que combina a mecanização com técnicas artesanais de produção de calçado.

O empresário lamenta a falta de mão-de-obra especializada neste sector. "Como é que é possível haver tanto desemprego no País e as pessoas não quererem trabalhar?" Garante ainda que paga salários razoavelmente elevados à escala da indústria do calçado.

### Lojas

No passado, a marca era maioritariamente encontrada noutros espaços de venda. Ao completar quase quinze anos de experiência em *design* de calçado, Luís Onofre decidiu abrir um espaço com o seu nome. Projecto que arrancou em finais de 2013, está agora aberto ao público. "Havia muita procura em Lisboa e as pessoas tinham dificuldade em encontrar os modelos que queriam, por isso começámos a procurar um espaço. No entanto, nunca houve química com um local até termos encontrado este", conta Onofre. Inaugurou no mês de Fevereiro de 2014, no número 247 da Avenida da Liberdade, em Lisboa, a sua primeira loja com nome próprio.

A loja foi desenhada pelo Arq. Mário Sequeira, que já colaborava regularmente com a marca. O ambiente caracteriza-se por uma sobriedade elegante, onde os tons de menta e cinza sobressaem. Está dividida em dois pisos, com uma área total de 70m<sup>2</sup>, disponibilizando num único espaço o universo de uma das marcas de acessórios mais luxuosas de Portugal.

Embora na montra esteja a colecção Primavera-Verão de 2014, estão disponíveis modelos especiais e exclusivos.



Figura 16 : Fachada da *Flagship store*, Avenida da Liberdade nº247, Lisboa (Fonte: Sapo Mulher, 2014)



Figura 17 : Interior da Flagship store, Avenida da Liberdade nº247, Lisboa (Fonte: Sapo Mulher, 2014)

Conta também com a abertura para breve de duas lojas monomarca na Colômbia, uma na capital, Bogotá, e outra em Medellín. Neste continente já tem duas lojas, uma no México e outra no Peru. Os seus agentes em Espanha estão a fazer uma “tournée” pela América Latina para entender quais são os mercados com maior potencial de venda, tendo já sinalizado o Chile. O Brasil continua fora do radar por ser um mercado complicado devido aos elevados direitos aduaneiros e segundo o *designer*, o Brasil está constantemente a “proteger o produto brasileiro” ao impor entraves à importação.

Onofre conta já com 97% das vendas geradas internacionalmente, com os mercados nórdico, russo (onde está presente em cerca de oitenta lojas multimarca em quarenta cidades) e angolano, e inclui mercados tão surpreendentes como Uganda, Mongólia e Azerbeijão.

A China é uma das maiores compradoras dos sapatos de Luís Onofre mas os Estados Unidos, Canadá, Chechénia, Dubai também são compradores regulares.

### E-commerce

O final de 2010 foi marcado por grandes investimentos em plataformas de venda online e aplicações para Iphones, de maneira a cativar um público cada vez mais exigente e informatizado. Foi em Lisboa, no Alcântara Café, que Luís Onofre apresentou, ainda em 2010, um projecto inovador - um *site* de vendas *online* atraente e igualmente funcional, que permite a visualização de toda a colecção em 3D, através de uns óculos especiais. No *site* [www.lojaluisonofre.com](http://www.lojaluisonofre.com) era possível aceder a toda a colecção do *designer* e ficar a par das últimas novidades da marca. Tinha uma forma de pagamento segura, era possível aceder a informações como a disponibilidade de stock, cores, materiais, e até, ver o lançamento de novas colecções.

Foi premiada de imediato pela APMP, com o prémio de melhor *site* em Portugal, na área do comércio digital.

"Sou cauteloso e exigente com o meu trabalho e com a minha marca. Este site não é uma novidade em termos de conceito, o que decidi fazer em parceria com a ContactoMais foi reestruturar a plataforma que já tinha e prestar um melhor serviço a quem procura a minha marca. Este é um passo muito importante porque a Internet é a plataforma certa, é onde tudo acontece e no meu site antigo não tinha este grau de qualidade: imagens a 3D ou 2D, envio das encomendas em 24 horas, damos assistência telefónica para dúvidas, confirmamos a encomenda por sms antes do envio. Enfim, penso que estamos no bom caminho"<sup>12</sup>, explicou Luís Onofre ao DN a 17 de Maio de 2010.

Em 2012 o objectivo foi internacionalizar a experiência de compra e desenvolver aplicações para *smartphones* e *tablets*. Foi desenvolvido o *site* da marca, [www.luisonofre.com](http://www.luisonofre.com) onde a primeira página mostra o *lookbook* da colecção e diversas fotografias da *flagship store*. No *site* está disponível a história da marca, as duas últimas colecções, campanhas, vídeos, *press*, lojas, contacto, no entanto já não é possível comprar sapatos *online*.



Figura 18 : Site do designer, [www.luisonofre.com](http://www.luisonofre.com) (Fonte: Luís Onofre, 2013)

Luís Onofre pouco apostou nas redes sociais. No Facebook conta com duas páginas, uma mais antiga em que já não é actualizada desde 2013, e uma nova que criou em Janeiro de 2014, que está em constante actualização. Ao mudar o logo e a sua imagem, mudou também de página de Facebook, e é a isso que se deve a baixa quantidade de *likes* (17.695), quando a antiga página já contava com 92.969 *likes*.

<sup>12</sup> Fonte: [http://www.dn.pt/cartaz/interior.aspx?content\\_id=1571600](http://www.dn.pt/cartaz/interior.aspx?content_id=1571600), acedido a 19 de Abril de 2014.

## Concorrência

A concorrência de Luís Onofre no segmento de calçado de luxo para mulher em Portugal é praticamente inexistente. Existe uma enorme produção de calçado nacional, mas no segmento de luxo são poucos os *designers* que apostam num público feminino.

Em Portugal, a concorrência seria a marca Egídio Alves. Internacionalmente, temos a marca Christian Louboutin e Jimmy Choo. Embora pareça que não são concorrentes, consideramos que o são, devido ao elevado preço/qualidade que os sapatos de Luís Onofre apresentam.

### **Egídio Alves:**

- “Desde muito cedo que o mundo da Moda e do Design despertou o meu interesse. Aos 18 anos de idade, as primeiras propostas foram no sector de calçado, comecei a vender alguns desenhos ilustrados com as especificações técnicas, foi uma paixão imediata. Como eu percebi que teria que ter conhecimento técnico para me colocar no mercado de trabalho, não hesitei e estabeleci um plano, Cursos de Modelagem de Calçado e Técnica, Design de Calçado, Design de Produto e Interiores e, finalmente, uma graduação em Design de Comunicação. A partir de então nunca mais parei. Tudo isso serviu para alimentar o sonho de um dia ter uma marca própria.” Egídio Alves
- A marca apresenta diversas propostas em *design* feminino, mas os preços não são tão altos como os de Luís Onofre.
- O *website* não está ao nível do que a marca quer atingir, está muito pouco desenvolvido e não tem uma aparência luxuosa.
- Tem pontos de venda em quase todos os continentes: América do Norte (1), América do Sul (1), África (1), Europa (6), Ásia (2) e Austrália (1).



### **Christian Louboutin:**

- É uma marca de gama alta em que o foco é conseguir prolongar o mais possível as pernas de uma mulher e fazê-la sentir-se bonita e *sexy*.
- Os saltos são quase sempre muito altos (120mm) com muita decoração e joalheria integrada, penas, laços, etc.
- A sola vermelha é uma característica dos sapatos *Louboutin*.

- O *website* está bem desenvolvido e é facilmente relacionável com os valores da marca.
- Os preços são um pouco mais altos que os de Luís Onofre.



### Jimmy Choo:

- Jimmy Choo é uma marca icónica de luxo que se define através de uma grande percepção de *glamour*, estilo e confiança.
- Os sapatos possuem cortes *sexy's*, um *design* excepcional e uma óptima qualidade italiana na produção.
- Ao apanhar os clientes certos, *Jimmy Choo* obteve logo um enorme sucesso na sua primeira colecção.
- O *website* está bem desenvolvido e é facilmente relacionável com os valores da marca.
- Os preços são um pouco mais baixos que os de *Louboutin*.



### Vantagem Competitiva

A concorrência internacional de Luís Onofre é muito elevada, existem inúmeras marcas com um sucesso enorme com quem é difícil competir. No entanto, Onofre tem algumas vantagens competitivas do seu lado.

Luís Onofre é uma marca com uma longa história, é portuguesa e orgulhosa do seu País. Pode ser pequena, mas tem uma qualidade e dedicação aos sapatos incomparável, por ainda ser artesanal. Tem clientes muito exclusivos e fiéis e em Portugal é uma marca que pouca ou nenhuma concorrência tem. Tem sucesso e é apoiada pelo País.

Internacionalmente, cada vez mais dão valor às marcas pequenas com uma boa história de “vida” que lutaram para chegar onde estão hoje e Luís Onofre é um excelente exemplo disso.

### Distribuição e Intermediários

Desde sempre que a internacionalização foi um objectivo para a marca, e hoje, representa 97% do seu volume total de negócios.

Como já foi explorado há pouco, a marca Luís Onofre é distribuída por representantes e agentes de distribuição nos seguintes Países: Espanha, Suíça, Rússia, Holanda, Bélgica, Alemanha e Chechénia. Fora da Europa marca presença no Dubai, EUA, Canadá, Angola, Nigéria, Gana, Brasil, Mongólia, Uganda, Azerbeijão, China, África do Sul (País que Luís Onofre está optimista em relação ao número de vendas - entre quinze a vinte mil pares este verão).

Com a crise que a Europa está actualmente a passar, a marca sentiu a necessidade de explorar novos locais, sendo agora a China um dos maiores mercados da empresa. No entanto, as taxas alfandegárias do País são um entrave à exportação.

Com o apoio do IAPMEI, foi possível a marca Luís Onofre estar presente na feira de Las Vegas, de que resultaram diversos contactos com potenciais clientes da América do Sul. Desta ida resultaram a abertura de duas lojas monomarca na Colômbia com um parceiro local, em Bogotá e Medellin.

### Fornecedores

Embora tenha alguns fornecedores em Portugal, Luís Onofre vai buscar quase todas as peles das suas colecções, a Itália. É em Itália que Onofre consegue desenvolver as suas ideias porque os italianos são mais abertos à criatividade. No entanto, os sapatos são produzidos em Portugal do início ao fim.

A colecção que a marca teve mais sucesso aconteceu no Verão de 2003, após uma passagem do *designer* estava no Brasil. Enquanto passava por uma aldeia viu um homem que estava a produzir alguns anéis que se terminavam em pulseiras. Luís Onofre ficou encantado com a ideia de se poder fazer o mesmo num sapato, na altura a moda era muito étnica portanto

tudo fez sentido. Encomendou milhares de peças, contratando quase uma centena de pessoas, e depois importou todas estas peças.

### Estratégias de Marketing

Como estratégia de *marketing*, Luís Onofre aposta em calçar celebridades, como estratégia publicitária para poder chegar a um público mais amplo. Calçou figuras como Michelle Obama, Letizia Ortiz, Naomi Watts, Paris Hilton e Genoveva Casanova. Letizia Ortiz impulsionou a marca em Espanha, fazendo com que esta seja actualmente conhecida e desejada.

Nos Estados Unidos foi Michelle Obama quem impulsionou a marca e este acontecimento foi possível devido à presença de Barak Obama em Portugal. Quando Barak Obama visitou a exposição de produtos portugueses de excelência, Onofre resolveu oferecer um par de sapatos à primeira-dama e assim aconteceu. Mais tarde chegou uma carta de agradecimento assinada por Michelle Obama e com o carimbo da Casa Branca. Foi assim que a primeira-dama manifestou o seu total agradecimento à marca.



Figura 19 : Notícia sobre a marca Luís Onofre na RTP1 (Fonte: Saltos de Cristal, 2012)

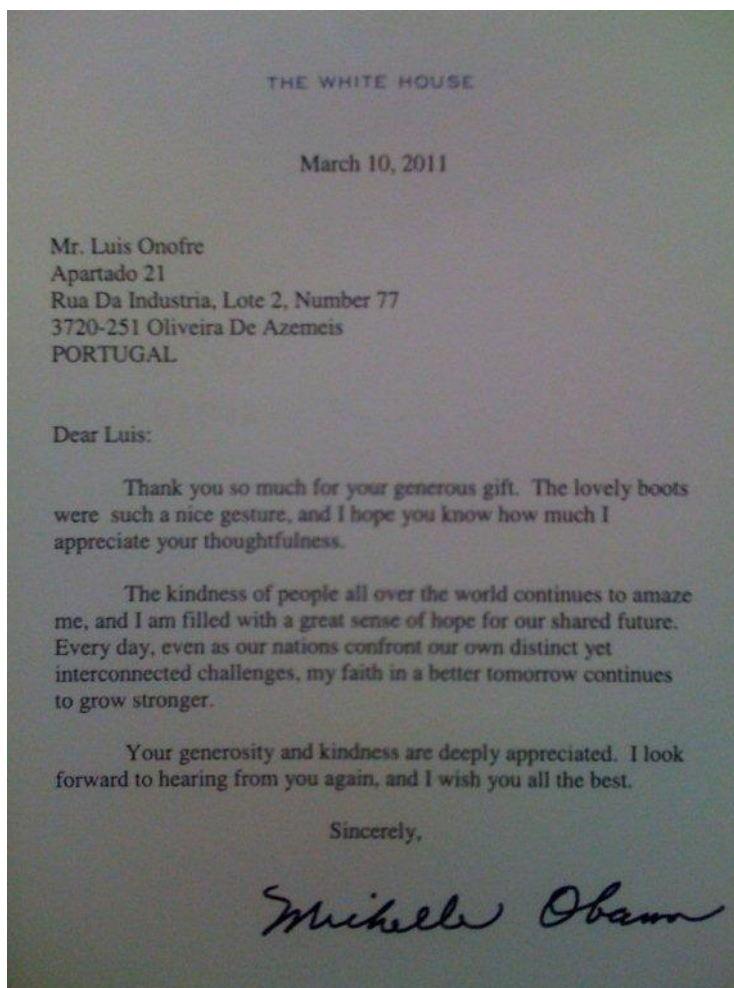


Figura 20 : Fotografia da Carta enviada a Luís Onofre pela primeira-dama (Fonte: Época Globo, 2013)

Em relação à implementação da marca no mercado internacional, foi definida uma estratégia de *marketing* e um investimento, que possibilitou a presença da marca em feiras e *showrooms* internacionais. Foi determinado o contacto com variados agentes internacionais e uma constante adaptação do produto aos vários mercados. No entanto a participação em feiras internacionais e a distribuição junto de agentes comerciais internacionais é a estratégia de internacionalização fundamental. A marca está presente regularmente nas feiras mais conhecidas na área do calçado, *MICAM* (Milão), *Modacalzado* (Madrid), *Obuv* e *Mir Kozhi* (Rússia) e têm *showroom* permanente em Bruxelas, Alicante (Espanha) e Rimini (Itália).

Uma estratégia de *marketing* diferente é a possibilidade de customização ao cliente (em casos pontuais) ou a mercados geográficos específicos. Esta possibilidade representa uma diferenciação que é essencial, no segmento de luxo e é por essa razão que a marca produz algumas peças que são únicas, ou pelo menos, mais exclusivas. Um bom exemplo desta customização, são as caixas de sapatos especiais que conjugam a pele do sapato escolhido com o forro e os padrões.

Uma das customizações mais caras que já fez foi com pequenos diamantes, a pedido de um israelita. Este encomendou alguns pares, uma pequena série desenvolvida especialmente para o cliente, com uma caixa especial, um *look* de luxo. No entanto, durante a produção perderam-se dois ou três diamantes e acabaram por ter prejuízo. Os sapatos rondaram os dois mil euros o par.

Luís Onofre aposta fortemente no departamento de publicidade e imprensa nos diferentes Países onde se encontra. Usa com frequência revistas da especialidade para mostrar os seus produtos e novidades, como a revista *Vogue*, *ELLE* e *Cosmopolitan*.

Toda esta publicidade tem um custo para a marca. São necessários mais de mil e quinhentos pares de amostras para clientes e imprensa, que no final acabam por não ser vendidos.

Na televisão, aposta em novelas e programas de entretenimento e é aí que alcança um grande e diversificado público.<sup>13</sup>

Garante também regularmente a sua presença no *Portugal Fashion*, conseguindo uma publicidade adicional para a marca.

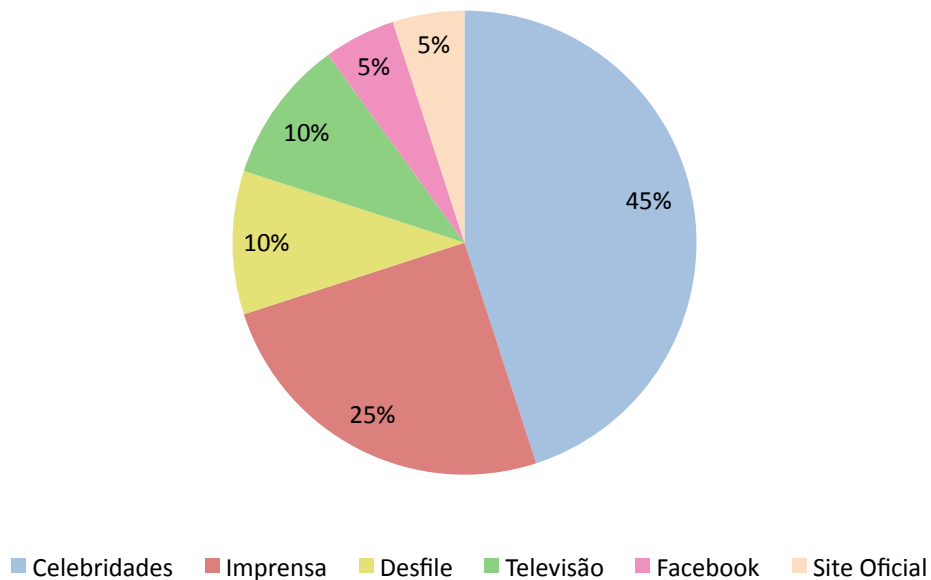


Gráfico 3 : Análise da comunicação da marca Luís Onofre (Fonte: Própria)

“Actualmente, a marca é muito importante, se calhar mais importante do que o próprio sapato. Sempre lutei contra isso, porque acho que a qualidade e o design deviam sobrepor-se ao marketing . Marcas como a Louis Vuitton ou a Gucci estão a fazer produções em marketing

<sup>13</sup> Fonte: <http://luisonofre.com/en/press>, acessado a 30 de Abril de 2014.

impensáveis, e o marketing significa quase setenta por cento de um produto e encarece-o muito.”<sup>14</sup> Luís Onofre

## Os 4 P's - Público, Produto, Preço e Promoção

### **Público-alvo**

“Durante muito tempo, os sapatos foram o parente pobre da moda. Se há dez anos me dissessem que este iria ser o meu caminho, não acreditava. Era impensável. Mas a evolução técnica e a aposta no design, fizeram do sapato um ícone de moda, uma peça imprescindível no guarda-roupa da mulher. O que provoca na mulher o impulso irresistível de comprar um sapato? Não sei, ainda hoje não percebo. Não tenho esse impulso e por isso não entendo. Mas aprecio esse impulso e o nosso objectivo é que um sapato provoque esse efeito na mulher.”<sup>15</sup> Luís Onofre.

O público-alvo que a marca pretende atingir é destinado preferencialmente à mulher entre os vinte e cinco e os quarenta e cinco anos, que tenha um quotidiano exigente e um amor enorme pelos sapatos. Não foi um caminho fácil, pois deparou-se com a necessidade de mudar algumas mentalidades e alguns conceitos que ainda existiam em Portugal.

Luís é apaixonado pelo universo feminino, tem uma enorme admiração pela sua avó Conceição Rosa Pereira e uma inspiração muito especial pela sua mulher Sandra Cachide e pelas filhas. Muitas das vezes a sua opinião facilita-o no processo criativo, é imprescindível exactamente por fazer parte do público que este pretende atingir.

Para Onofre, a relação entre a mulher portuguesa e os acessórios tem vindo a tornar-se mais emocional do que funcional e já existe uma percepção da importância da escolha do acessório certo para um *look* perfeito. Julga também que a imprensa teve um enorme impacto na maneira como as mulheres hoje encaram os seus sapatos e malas. Esta paixão é global e a mulher portuguesa não ficou imune. Por esse facto, Onofre desenvolve colecções variadas em saltos e formatos de forma a corresponder às exigências do quotidiano feminino.

Mas a mulher que Luís mais gostaria de calçar, o género de mulher que admira seria a mulher clássica de antigamente, Sofia Loren, Grace Kelly. Actualmente gostaria de calçar Charlize Theron.

---

<sup>14</sup> <sup>15</sup> Fonte: [http://www.jn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content\\_id=2893715](http://www.jn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content_id=2893715), acedido a 19 de Abril de 2014.

Conclui-se que esta marca tem versatilidade no público que quer atingir, tanto pode ser usada por uma mulher mais clássica, como por uma mulher mais moderna, consoante o *design*. No entanto a mulher que compra Luís Onofre é uma mulher com algum poder de compra, devido aos preços que este aplica. É uma mulher que dá valor à qualidade dos materiais e que não se importa de gastar mais um pouco e ter sapatos com uma enorme qualidade e exclusivos.

## Produto

A marca Luís Onofre foi desenvolvida e criada devido à já existência no mercado, da fábrica da família que a avó liderou. Foi por ter nascido já no ramo do calçado que Onofre desenvolveu um gosto especial pelo calçado.

O calçado *Made in Portugal* nem sempre teve o reconhecimento de qualidade que tem actualmente. Existem diversos casos de compradores abordarem o stand de marcas portuguesas e abandonarem mal soubessem a nacionalidade da marca. Actualmente isso mudou, o prestígio do calçado português está ao nível do italiano, é uma indústria que compreendeu a relevância da criação de marcas próprias e tem imensas marcas nacionais de enorme qualidade.

O produto Luís Onofre aposta no *design*, qualidade e no factor de luxo. Esse conceito é inerente a todas as linhas que o *designer* desenvolve. Decidiu apostar neste segmento porque a fábrica da avó Conceição Rosa e Pereira sempre trabalhou com parceiros consagrados (Cacharel, Kenzo, ...) e assim sabia perfeitamente quais eram as características essenciais a que teria de responder, caso quisesse entrar no segmento internacional de luxo. Para já, os acessórios que a marca desenvolve são unicamente sapatos e malas para mulher mas como marca de luxo tencionam expandir e criar novos acessórios. Neste momento a marca oferece uma gama muito variada, entre sapatos, mocassins, sandálias, bailarinas, botins, entre outros.

O *designer* delega muito do processo mas controla tudo, a colecção passa quase em 100% pelas suas mãos. Actualmente ainda não precisa de um *codesigner* mas acredita que irá precisar de ajuda na parte criativa, mais cedo ou mais tarde.

Desenhou os primeiros sapatos em 1993, seis anos depois lançou a sua marca internacionalmente e, em 2009, facturou dois milhões e meio de euros. Em 2012 facturou onze milhões de euros, “o melhor ano de sempre”, salienta. O *designer* ficou surpreendido com o desempenho obtido dada a conjuntura económica europeia e, por isso, prevê que em 2014 possa existir um decréscimo nas vendas. No entanto, Luís Onofre passou a ter uma fábrica paralela que produz outras marcas, o que contribui para um aumento na facturação. O processo todo passa pelo próprio, quer a nível técnico como de execução. Por exemplo,

fizeram para a H&M, a colecção de Jimmy Choo, Marny e mais recentemente, Maison Margiela. No entanto, só a marca Luís Onofre teve quase 30% de aumento de facturação.

Actualmente são produzidos entre 300 (trezentos) a 350 (trezentos e cinquenta) modelos por ano, o que resulta em 62.440 (sessenta e dois mil, quatrocentos e quarenta) pares produzidos ao final do ano. Vendem-se pares de sapatos a mais de 500 (quinhentos) euros e montou uma industria na qual existem 5.000 (cinco mil) tipos de materiais diferentes.

De forma directa é responsável por cinquenta e oito postos de trabalho e, indirectamente, por mais cento e cinquenta pessoas.

### Preço

Foi realizado um estudo pela APICCAPS, que concluíram que, tendo o preço médio de exportação de um par de sapatos aumentado 25% entre 2006 e 2012, atingindo os 23€ (vinte e três euros), o calçado português é o segundo mais caro do mundo, sendo a ambição de igualar ou ultrapassar o País líder, a Itália.

O preço dos sapatos Luís Onofre varia bastante. As linhas mais clássicas variam entre os 150€ (cento e cinquenta euros) e os 400€ (quatrocentos euros), as linhas mais especiais podem variar entre os 500€ (quinhentos euros) e os 1000€ (mil euros). Valorizando a qualidade e a inovação, o *designer* não considera o preço impeditivo na decisão de compra. A nível nacional esta marca é a mais cara, no entanto o *designer* considera que a sua marca está colocada um pouco abaixo das prestigiadas marcas a nível mundial, não pela qualidade mas pelo reconhecimento.

A justificação que dá aos preços que aplica deve-se à excelente qualidade de materiais (melhores fornecedores mundiais, nomeadamente os italianos) e aos joalheiros a que estão associados o *design*.

“Gostava imenso de que as pessoas vissem o trabalho que dá fazer um bom sapato. Nessa altura, perceberiam. Embora tenha havido uma evolução técnica grande, há hoje um regresso aos métodos tradicionais. O hand made é importante e praticamente obrigatório porque estamos a chegar a um nível quase artístico. Estamos a chegar a extremos de laboração impensáveis há uns anos, e é isso que leva a que os sapatos sejam um ícone de moda. Caros, portanto.” Luís Onofre

## Promoção

Como já referido na descrição das acções de *marketing*, a marca Luís Onofre utiliza na suas actividades de promoção várias ferramentas. A presença em desfiles de moda é regular, assim como a oferta dos produtos de colecção a celebridades, à imprensa escrita e aos *media*. A participação em feiras da especialidade e a concessão de entrevistas complementam as suas actividades.

## Identificação da Marca

Com a mudança de página no *facebook* e com a abertura da nova loja em Lisboa, Luís sentiu a necessidade de alterar o seu logótipo. A mudança foi subtil mas não passou despercebida. No *facebook* já podemos encontrar o novo logo e na sua loja também, embora tenha mantido o antigo no seu *site* oficial.



Figura 21 : Logo da marca antigo e o novo, nomeadamente (Fonte: Luís Onofre, 2013)

O *designer* reconhece que no segmento de luxo o detalhe faz a peça. Com isso em mente, o *designer* decidiu juntar-se à artesã Ana Isa para produzir caixas de edição limitada. Esta caixa surge como uma continuação das colecções. O objectivo é que a caixa e o sapato estejam interligados e prolonguem a experiência do cliente. Cada caixa é única, especial e rica em detalhes. Com revestimentos em cetim de seda, veludo, ou mesmo pele de crocodilo, apresentam um interior forrado com algodão da mais alta qualidade. Retirando esta almofada a caixa transforma-se num porta-jóias ou num organizador, o que acaba por ser útil para o cliente.



Figura 22 : Caixa de sapatos desenvolvida à mão pela artesã Ana Isa (Fonte: Isa, 2012)



Figura 23 : Caixa de sapatos normais (Fonte: Google Images)

Análise SWOT da marca

STRENGTHS (Forças)	WEAKNESSES (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedade da marca</li> <li>• Elevada qualidade</li> <li>• Design inovador</li> <li>• Diversificação</li> <li>• Enorme preocupação com os clientes</li> <li>• Existência de loja própria</li> <li>• Acordo com múltiplos distribuidores nacionais e internacionais</li> <li>• Empresa com muitos anos no mercado (tradição familiar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços elevados</li> <li>• Matéria-prima cara</li> <li>• Pouca aposta nas redes sociais</li> <li>• Não tem loja <i>online</i></li> <li>• Mudança de logo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público-alvo na faixa etária mais avançada, com um maior poder económico</li> <li>• Marca usada por diversas celebridades</li> <li>• A maior marca a nível nacional</li> </ul>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>OPPORTUNITIES (Oportunidades)</b>	<b>THREATS (Ameaças)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em crescimento a nível mundial</li> <li>• Muitos Países para se internacionalizar</li> <li>• Apoios do Estado português ao sector do calçado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência internacional forte (nomeadamente do mercado asiático)</li> <li>• Barreiras alfandegárias à exportação</li> <li>• Variações cambiais da moeda</li> <li>• Contrafacção</li> </ul>

### Cruzamento da Análise SWOT

#### **Forças + Oportunidades = Vantagem Competitiva**

Tem uma linha de produtos bastante diversificada o que satisfaz os requisitos de um público-alvo exigente e informado, como é o público internacional.

Através da promoção do produto por figuras públicas, atrai o interesse internacional e a curiosidade do público.

Uma boa história familiar atrai um número maior de consumidores.

Através da parceria o *Portugal Fashion* (um dos maiores eventos de moda a nível nacional), e a presença em feiras e *showrooms* internacionais, está continuamente a alcançar uma notoriedade e reconhecimento internacional.

### **Fraquezas + Oportunidades = Capacidade de Defesa**

Os preços que aplica são muito altos e podem dificultar a venda para novos mercados. Contudo, a qualidade elevada dos produtos e o histórico de exportação para mercados exigentes irá provavelmente, permitir que este aspecto não seja uma barreira.

Uma maior aposta nas redes sociais, nomeadamente na venda de produtos através do seu *site* oficial, irá atrair novos consumidores.

### **Ameaças + Forças = Necessidade de Reorientação**

A concorrência internacional é vencida pela aposta e divulgação contínua na qualidade dos produtos. Este produto nunca deverá ser massificado, devendo ser considerado sempre um produto de nicho, tendo forçosamente um preço mais elevado.

As barreiras alfandegárias devem ser contornadas, procurando exportar para Países com um maior rendimento *per capita*, que não exerçam muitas restrições à importação.

O risco de imitação de produtos poderá ser minimizado através da constante inovação.

### **Ameaças + Fraquezas = Vulnerabilidades**

O custo elevado de matérias-primas poderá ser uma vulnerabilidade num momento de grande competição. A empresa deverá procurar ter fornecedores alternativos de qualidade muito semelhante.

A plataforma de venda *online* poderá ajudar a combater a concorrência, como método adicional de difusão e venda de produtos.

### Análise do Estudo de Caso

Luís Onofre gere cerca de cinquenta pessoas na sua fábrica. Não são muitos trabalhadores, o que acaba por rentabilizar o negócio de produção de calçado. É o único *designer* da marca e assim consegue ter total controlo sobre os seus *designs* e as suas colecções. A sua loja física em Lisboa foi também desenhada completamente à sua imagem, é uma loja que pela localização e pela maneira como está disposta transmite a ideia de luxo a qualquer cliente. Está localizada na avenida com mais lojas de luxo internacionais que existe em Portugal. Deve, no entanto, manter apenas uma loja em todo o País enquanto que as receitas a nível de vendas nacionais não aumentarem.

Denota-se a falta de aposta no seu *site* oficial, nomeadamente, não apresenta muita informação em relação ao preço de cada par de sapatos e não tem também uma plataforma de compra *online*, o que pode afastar qualquer potencial comprador.

Em relação à concorrência, a marca tem uma enorme vantagem de não ter uma concorrência forte em Portugal. No entanto, internacionalmente no segmento de luxo existe uma competição muito feroz. As marcas estão muito bem posicionadas no mercado e têm já um reconhecimento mundial.

A marca desde cedo apostou na venda dos seus produtos internacionalmente, vende actualmente para dezenas de cidades e é assim que gere a maior parte do seu lucro. Deve continuar neste caminho para alargar o reconhecimento mundial e aumentar de forma sustentável a sua facturação.

Quanto à estratégia de *marketing*, Luís Onofre aposta fortemente na utilização de figuras públicas e sempre que o faz as suas vendas sobem exponencialmente. É uma óptima forma de começar a ganhar reconhecimento mundial. Aposta também num serviço ao cliente excepcional visto ser uma marca que se encontra num segmento tão exigente. A presença em feiras internacionais, *showrooms* e revistas é uma excelente forma de conseguir marcar a sua presença no segmento do calçado de luxo feminino. Se continuar a apostar nestes meios, continuará num bom caminho de desenvolvimento da sua empresa.

O público-alvo está muito bem estabelecido, sabendo logo que pode variar um pouco de País para País. Já o preço pensamos que poderá estar um pouco elevado quanto à sua concorrência e posicionamento nos diversos Países. Em Portugal, há poucas pessoas com poder económico para poder adquirir produtos Luís Onofre.

Em relação ao exterior e à sua concorrência internacional, pensamos que o produto continua um pouco caro especialmente se tivermos em conta que há marcas no mesmo segmento, de preço semelhante, muito mais estabelecidas.

Pensamos que a marca deveria apostar numa forma de reconhecimento um pouco mais clara dos seus sapatos. A Louboutin apostou na sola vermelha, talvez a marca Luís Onofre devesse também apostar num pequeno detalhe para conseguir ser mais facilmente reconhecida.

O logo da marca melhorou bastante, está mais *clean* e mais relacionável com uma marca de luxo. A aposta nas caixas de sapatos que depois poderão ser reutilizadas como caixas de jóias foi uma ideia de *marketing* muito inteligente. É uma forma do cliente ter uma melhor experiência com a sua compra e de levar algo excepcional e adicional consigo.

No geral a marca está num ótimo caminho para aumentar as suas vendas a cada ano. O seu *design* está muito bem pensado, a sua visão internacional está a mostrar resultado nos lucros da empresa, as apostas publicitárias têm sido bem feitas e o *designer* não pára de fazer crescer a empresa e a sua notoriedade.

# Capítulo 5

## Proposta de Estratégia

Com esta dissertação pretende-se que a proposta de estratégia seja a criação de uma marca de calçado, direccionada para o segmento de luxo. Pretende-se aliar alguns conhecimentos que se obteve do levantamento bibliográfico, com o conceito da marca de Luís Onofre no estudo de caso.

Segundo o levantamento bibliográfico, na parte do empreendedorismo, o autor Robert Ronstadt diz, que o empreendedorismo é um processo que gera riqueza. Esta riqueza provém de um serviço/produto novo ou único, que sendo um novo desafio não deixa de constituir um risco e consumir muito tempo ao empreendedor.

Sandra Burke denota que, na área da moda, um empreendedor é definido como alguém que abre uma firma de nome próprio. Os *designers* de moda têm uma probabilidade cinco vezes maior de iniciar o seu próprio negócio.

Existem características que são intrínsecas ao perfil de qualquer empreendedor: autoconfiança, independência, capacidade de correr riscos controlados, ser inovador, lutador, pró-activo, humilde, responsável, entre outros. Silva & Monteiro dizem também que este deve saber fazer planos a longo prazo, e saber como atingir os seus objectivos.

Granger & Sterling exprimem que um empreendedor tem que saber esperar, deve entender que os rendimentos podem levar quatro a cinco anos a aparecer.

Burke volta a salientar que os empreendedores devem ter habilidades técnicas muito evoluídas, que serão necessárias para o *design* e produção do produto. Algumas destas capacidades técnicas podem ser aprendidas durante os anos na faculdade mas também em formação ao longo da vida.

Na parte da criação de uma marca de moda, Beach, Hanks & Beasley referem que um caminho para o desenvolvimento de ideias seria o *brainstorming*. É durante este processo que surgem diversas ideias/temas para o projecto.

Estas ideias terão que ser materializadas num plano de negócio, que deverá ser estruturado de forma simples, mas o mais sustentável possível. Há que pensar num resumo executivo da marca: análise do mercado, descrição da empresa, organização, *marketing*, linha de produtos, entre outros. Springsteel manifesta a importância do planeamento de um plano de

negócios de maneira a que o empreendedor tenha tudo bem idealizado, antes de avançar com o projecto.

Horan propõe um plano de negócios simples e directo, com apenas uma página. Aborda todas as questões, como a Visão da empresa (o que está a desenvolver), a Missão (porque é que este negócio existe), os Objectivos (o que tenciona atingir), as Estratégias (como tenciona atingir) e os Planos (trabalho a ser realizado ao longo do tempo).

No caso de Luís Onofre, a história da criação da sua marca provém de uma fábrica da avó de 1939. A empresa já existia, no entanto Onofre sentiu a necessidade de criar uma marca própria com o seu nome e lançá-la no segmento de calçado feminino de luxo, onde pretendeu desenvolver produtos de qualidade com um *design* excepcional. Desejou alcançar visibilidade internacional com os valores da marca de qualidade, inovação, diversidade e ousadia.

Na proposta de dissertação decidiu-se optar pelo método de *brainstorming* onde concluí que gostaria de criar uma marca também de nome próprio - Catarina Cruz - onde o último nome vem do lado materno, especificamente da minha avó Margarida Cruz. Ela seria o meu apoio mais forte da família, visto ter sido a única que, como eu, estudou *design* de moda, no entanto não teve a oportunidade de seguir este percurso comigo. Era uma mulher independente, apaixonada pelo mundo da moda, feminina, irreverente e de muita classe. O objectivo da minha marca seria conquistar mulheres parecidas com ela, criando uma gama de sapatos de luxo para todos os momentos da vida uma mulher, em que o detalhe faça a diferença. Neste *brainstorming* houve também a ideia de se incorporar jóias no calçado.

Breuer afirma que o conceito que o *designer* escolher, deve servir de direcção de criatividade para a forma, cor e tecido de qualquer colecção. Todos estes elementos devem estar em harmonia e de acordo com as diferentes estações do ano. Springsteel diz que colecções inteiras podem ser inspiradas apenas à volta de um tecido, de uma ideia, textura ou cor.

Luís Onofre tenta sempre seguir uma linha de pensamento de uma colecção para outra, de forma a dar continuidade às várias criações. Faz colecções muito grandes de forma a que possa posteriormente seleccionar os melhores modelos para serem comercializados. Recorre a cadernos de tendências e visita feiras para se inspirar em texturas, formas e cores. Indica também que normalmente a sua inspiração provém de uma pele, salto ou mesmo de uma forma e a partir daí desenvolve o tema da colecção e as suas derivações.

Na marca Catarina Cruz pretende-se o foco nos detalhes, na simplicidade da forma. As linhas do calçado são simples, femininas, com um toque de irreverência, com muita classe, *sexys*, com um alvo em mulheres poderosas, independentes. Estando apenas ainda numa fase de desenhos, a inspiração provém principalmente de outros *designs* já existentes, de linhas e de jóias.

Parrish aconselha ao *designer* a saber se é um verdadeiro líder ou não. Em caso negativo, deve então estudar muito bem esta matéria, porque uma boa gestão da empresa é importante para o sucesso da mesma. Esta posição normalmente não é desejada pelos *designers* porque pode implicar uma menor dedicação ao *design* e uma maior dedicação a uma relação com todas as tarefas da empresa e com os seus trabalhadores. Mas de início, enquanto a empresa não tiver dimensão, terá que ser deste modo.

Inicialmente um empreendedor começa por tentar encontrar fábricas que garantam uma continuidade na produção das suas colecções. Na área da criação de sapatos, segundo Gehlhar, a produção é extremamente dispendiosa. Para além desta limitação, a nova empresa depara-se com a dificuldade em encontrar uma fábrica que queira receber encomendas de poucas unidades e que queira trabalhar com uma empresa nova, que está mais associada a erros e que exige maior acompanhamento.

Para Luís Onofre, arranjar uma fábrica que produzisse os seus sapatos, não foi problema, porque já tinha a fábrica de família que fabricava sapatos de alta qualidade. Digamos que iniciou a sua marca de uma forma muito confortável. Neste local trabalham cinquenta funcionários que ocupam as diversas áreas de produção. A este número ainda faltam oito funcionários internacionais ligados à distribuição e representação da marca. Onofre é o único *designer* da empresa, o que é de louvar devido ao enorme número de produtos e assuntos com que tem que lidar.

É ainda cedo para a marca Catarina Cruz definir qual a fábrica com que irá entrar em contacto. Como ainda não está definida a colecção, a fábrica será escolhida conforme os requisitos necessários da própria colecção. No entanto, provavelmente optar-se-á por uma fábrica em Portugal, que produza calçado de gama alta para mulher, com a melhor relação qualidade/preço possível. Irei, se necessário, recorrer a contactos na área para conseguir reuniões com as diferentes fábricas, de forma a obter orçamentos para a produção do calçado. De qualquer modo, tem-se recolhido o contacto de várias fábricas que produzem sapatos para terceiros em Portugal e que parecem ser adequadas ao tipo de produto que a

marca pretende efectuar. Serão visitadas, logo que as primeiras peças a produzir estejam decididas.

Seguindo a linha de raciocínio das dificuldades de criação de uma marca de moda, é urgente entender quais são os pontos fracos e fortes da mesma para se poder avançar cautelosamente sobre os próximos passos.

Kotler, Armstrong, Wong e Saunders falam sobre a importância da análise SWOT no seu livro *Principles of Marketing*. Esta análise deve servir como auto-reflexão da empresa antes de pensar em entrar no mercado. É também neste livro que retiramos alguns conselhos dos autores como, apenas escrever os factores críticos essenciais ao sucesso da empresa quando desenvolvemos a lista das Forças e Fraquezas. É na lista das Oportunidades e Ameaças que o criador da empresa vai conseguir antever acontecimentos que possam vir a ter impactos positivos ou negativos sobre a mesma.

Foi necessária uma análise SWOT da marca Luís Onofre de onde conseguimos retirar algumas conclusões relevantes. Estas conclusões foram expressas nas páginas 80 e 81 e podem sumarizar-se:

Forças - a notoriedade da marca, elevada qualidade dos produtos, o *design* inovador, diversificação, preocupação com os clientes, etc.

Fraquezas - preços elevados, matéria-prima cara, pouca aposta nas redes sociais, ausência de loja *online*, etc.

Oportunidades - mercado em crescimento a nível mundial, elevado número de Países em que se pode internacionalizar, apoios do Estado português ao sector do calçado.

Ameaças - Concorrência internacional forte, barreiras alfandegárias, variações cambiais, contrafacção.

Análise SWOT da marca Catarina Cruz:

Pontos fortes - a juventude da criadora, sentido estético, a preocupação com o detalhe, paixão pela área.

Pontos fracos - conhecimento limitado da área técnica e comercial da produção de sapatos, capitais próprios limitados.

Oportunidades - mercado nacional e internacional em franco crescimento (especialmente no segmento de luxo), boa imagem internacional do calçado português, apoio de várias organizações na internacionalização (“ir à boleia dos grandes”).

Ameaças - custos elevados de produção, não obter financiamento.

Como constatado no levantamento bibliográfico, na parte da criação de uma marca de moda, por Martin, existem diferentes pontos de venda: as *concept store* (loja-conceito), lojas multimarca, lojas de uma só marca, lojas em grandes departamentos, *outlets*, supermercados, hipermercados, vendas por catálogo e *online*.

No artigo sobre *e-commerce* do site *Business of Fashion* (BOF), aprendemos que a *internet* é uma das ferramentas mais eficazes na venda de produtos. Existem plataformas sem qualquer custo, disponíveis no mercado, como o Shopify, SquareSpace e Tictail.

Luís Onofre apostou em ter uma loja física na capital de Portugal, na avenida com maior concentração de lojas de luxo, a Avenida da Liberdade. Uma loja grande com janelas muito grandes, de maneira a que o produto consiga ser visto de longe como aconselha Press & Sandlin. Tem também um *site* oficial mas não o utiliza para vender os seus produtos, vende em diferentes lojas e tem algumas lojas suas a nível internacional.

Quando se lançar a marca Catarina Cruz, como marca muito recente no mercado, poderá seguir-se o conselho de Press & Sandlin, por se optar e não ter inicialmente uma loja pelas obrigações que esta acarreta. Com as dificuldades de financiamento, o primeiro passo seria vender *online* e só depois optar por outras lojas como *concept stores*, lojas multimarca ou lojas em grandes departamentos.

Quando se conseguisse suportar financeiramente o custo de ter um espaço físico próprio para os produtos Catarina Cruz, Talvez se escolhesse um local onde estiverem outras lojas de gama alta. A Avenida da Liberdade, o Chiado ou o Príncipe Real seriam excelentes locais, no entanto, um centro comercial como o Colombo, seria também uma opção a considerar, pela grande visibilidade diária. A loja seria o mais *clean* possível assim como o *site* oficial. A plataforma SquareSpace talvez seja aquela que a marca vá optar por ser a mais simples de usar. Pretende-se dispor de venda *online*, que possa ser acedida através de qualquer dispositivo móvel. Será importante permitir transacções com o exterior e responder a quaisquer dúvidas e/ou reclamações. Pretende-se ter um contacto com o cliente tão próximo quanto possível.

Segundo Beach, Hanks e Beasley, a economia do País pode ter um grande impacto sobre o início de uma nova empresa no mercado e sobre as suas vendas. Os riscos devem ser mínimos, a empresa irá crescer lenta e de forma sustentável numa economia difícil. Contudo, habitualmente, o impacto da economia em que o País se encontra sobre o ramo de luxo, é mínimo ou inexistente.

Na marca Luís Onofre, a economia do País, não teve um grande impacto sobre as suas vendas porque este, para além de apostar no mercado de luxo, acabou por apostar mais na venda internacional que nacional.

Sendo o segmento alvo da marca Catarina Cruz, o mercado de luxo e pretendendo internacionalizar-se, não se consegue antever impactos negativos sobre a mesma.

Já foi referido anteriormente que é extremamente importante posicionarmo-nos correctamente no mercado. De acordo com Czerniawski & Maloney, o posicionamento compreende cinco elementos: público-alvo, quadro competitivo, benefícios, razões e carácter da marca.

*Matthews* revela a importância da definição do público-alvo. Manifesta que sem uma definição clara do consumidor, a marca não consegue focar o seu *marketing* nem escolher o local onde vende os seus produtos. Deve criar uma história à volta deste consumidor criando assim uma maneira visual de mostrar a outros quem é esta pessoa.

Luís Onofre definiu muito bem o seu público-alvo. A mulher que a marca pretende atingir tem entre os vinte e cinco e os quarenta e cinco anos, um quotidiano exigente e um amor excepcional pelos sapatos, que a faz despende mais pela qualidade e diferenciação que a marca proporciona.

Respondendo ao quadro desenvolvido por Czerniawski & Maloney, de afirmação de posicionamento de uma marca, foi decidido que a marca Catarina Cruz é dedicada à mulher independente, irreverente, feminina e com classe. É a marca de luxo de calçado feminino que consegue corresponder a todos os desejos de uma mulher exigente porque é uma marca que se preocupa com a qualidade e o detalhe, de maneira a que cada sapato esteja perfeitamente adaptado ao pé de cada mulher. O carácter da marca é a feminilidade, irreverência, o factor *sexy*, classe e independência.

O objectivo principal da marca Catarina Cruz é lançar no mercado um conceito de calçado chique, de óptima qualidade e com um *design* de acordo com as últimas tendências. Pretende-se que os produtos estejam presentes no pensamento dos consumidores como inovadores, de excelência e *sexys*, de modo a deixá-los satisfeitos com a sua compra e fidelizados à marca.

Resolveu-se seguir o conselho de *Matthews* e criou-se uma história à volta da mulher que a marca Catarina Cruz deseja atingir, o seu lifestyle, os seus hobbies, as suas ambições, a sua história profissional e familiar, entre outros.

“A Mariana McKinsey nasceu em Lisboa, Portugal, no dia 2 de agosto de 1985, tendo actualmente 29 anos. Os pais sentiram uma necessidade de se mudarem para New Jersey em 1995 devido à falta de oferta de emprego em Portugal.

É uma mulher independente e contemporânea. De cabelo ruivo pintado e um corpo atlético, mede 1,72m, pesa cerca de 53 quilos e calça o número 38/39.

É Mestre em Arquitetura de Interiores pela Faculdade de Parsons em Nova Iorque com uma média de B+, concluindo o curso abriu a sua própria firma. É uma mulher com imenso sucesso profissional mas que pode ter deixado um pouco para trás a parte emocional, visto que vive apenas para o trabalho.

Tem o seu apartamento no centro de Nova Iorque e desloca-se todos os dias de táxi. Tira sempre tempo para relaxar em ginásios mas também adora tirar a tarde para se actualizar no mundo da moda, sendo este mundo a sua grande paixão. Vai às compras três a quatro vezes por semana, frequenta apenas designers conceituados e tem já no armário mais de 30 pares de sapatos.

Alguns dos seus designers favoritos são Manolo Blahnik, Prada, Chanel, Alexander Wang.

É uma mulher que sente a necessidade de se vestir sempre muito bem, estar a par das últimas tendências, mas é também uma mulher que presta imensa atenção ao detalhe e tem um gosto muito minimalista. Uma mulher com poder económico, independente, inteligente e moderna.”

Na página 47, do capítulo dois, está um diagrama de análise da competitividade estratégica e da adequação ao mercado. (Parrish, 2007) Resumidamente, este gráfico posiciona os produtos/serviços que existem no mercado conforme a sua resposta a duas características diferentes. A vantagem competitiva resulta da análise dos produtos em relação a essas características.

A vantagem competitiva de Onofre é o facto de ter um *designer* por detrás da marca, que se preocupa muito em agradar os seus clientes oferecendo serviços excepcionais e assim consegue fidelizá-los. Tem também do seu lado uma longa tradição familiar, o que acaba por enriquecer a marca, e uma dedicação ao calçado incomparável, tentando sempre superar-se a cada colecção que lança no mercado.

A diferenciação da marca Catarina Cruz seria pela qualidade, inovação e introdução de detalhes luxuosos e por se especializar num atendimento próximo. Tem também um foco na constante melhoria dos *designs* e na apresentação de novos materiais, de modo a que consiga surpreender e satisfazer a cliente com propostas arrojadas e inovadoras.

Identificaram-se algumas potenciais marcas internacionais e foi desenvolvido um gráfico, conforme orientado por Parrish, para se conseguir entender o posicionamento da marca no mercado internacional, considerando apenas duas características: o preço e o factor arrojado. Não se considerou que a qualidade fosse uma característica a ser equiparada por estar inerente em todas as marcas de luxo.

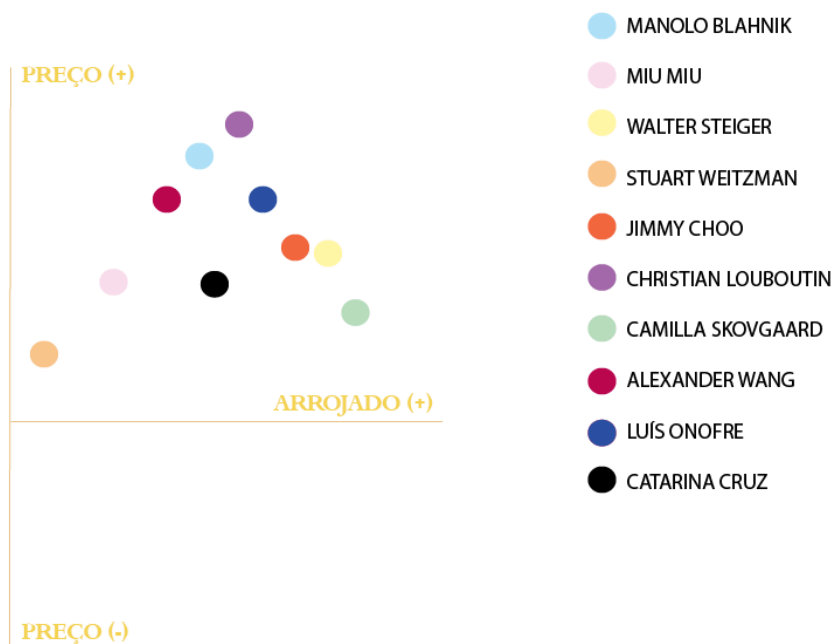


Gráfico 4 : Diagrama de análise de duas características: preço e estilo arrojado, em marcas de calçado de luxo. (Fonte: Própria)

Fez-se também uma análise profunda de toda a concorrência internacional da marca Catarina Cruz, de modo a entender qual é o posicionamento de cada empresa de calçado de luxo em relação a estas duas características. A marca Catarina Cruz e Luís Onofre foram também colocadas no gráfico, para uma análise comparativa.

Chocklat mostra que existem diversas feiras em que um *designer* pode optar por tentar entrar e divulgar os seus produtos. Existem três que são as principais na área do calçado: MICAM (Milão, Itália), GDS (Dusseldorf, Alemanha) e WSA (Las Vegas, Nevada, Estados Unidos). Como já verificado, cada feira tem o seu sector específico de mercado e tem características únicas e cabe ao *designer* entender qual será a mais apropriada para mostrar o seu produto/coleção.

Após a divulgação através das feiras, existem, de acordo com Martin (2009), outros meios de distribuição e venda dos produtos. Com a ajuda de um agente ou representante de vendas, o *designer* consegue mostrar a coleção a lojas multimarca. No entanto, esta ajuda tem um

custo, normalmente de 10% sobre as vendas efectuadas e a decisão de contratar um agente deve cuidadosamente ponderada.

Soubemos, no estudo de caso, que a marca Luís Onofre marca presença constante nas feiras MICAM, Modacalzado, Obuv e Mir Kozhi. Em termos de distribuição, esta exporta para mais de uma dezena de Países, o que a obriga a ter representantes e agentes de distribuição em cada País.

A marca Catarina Cruz irá apostar na feira MICAM por estar localizada em Milão e por ter um espaço que é dedicado a novos *designers* internacionais. Seria uma óptima plataforma para poder expôr o meu trabalho. Em relação à distribuição, ainda se procedeu a um estudo intensivo dos Países para os quais se quer exportar, portanto ainda não serão abordados quaisquer agentes nem distribuidores, mas quando for altura de os procurar, dirigir-se-á à associação APICCAPS. Esta associação têm diversos contactos que cede gentilmente a novas empresas e é também através desta e doutras associações que jovens *designers* conseguem o “empurrão” que precisam para poder participar nas feiras. Existem outras instituições que ajudam *designers* portugueses, como no caso de Luís Onofre que esteve presente na feira de Las Vegas graças ao apoio do IAPMEI. A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP) organiza muitos eventos associados ao empreendedorismo e à internacionalização para diversos mercados. A marca Catarina Cruz tenciona tornar-se associada em breve e, logo que se justifique, participar nas suas missões empresariais. O AICEP e o AIP são outras organizações a que potencialmente me irei associar.

Existem diversos métodos de *marketing* muito eficazes actualmente, sendo que a maior parte deles são *online*. Anunciar produtos/serviços pelo Facebook tem-se revelado bastante eficaz e 75% mais económico que anunciar pelo Google. Outro método eficaz de *marketing* é através de brochuras, campanhas, televisão, rádio, *internet*, os media (revistas e jornais), ou até de boca em boca, que, apesar de primitivo, é um dos meios mais eficazes afirmam Beach, Hanks e Beasley.

As estratégias de *marketing* mais notáveis e com melhores resultados na marca Luís Onofre é a aposta na publicidade das celebridades. Tenta calçar figuras públicas para que os seguidores destas fiquem a conhecer o produto. A única atenção necessária a ter neste tipo de *marketing* é que a marca, tem que se relacionar com a celebridade de forma a que esta influencie o público alvo.

A presença nas feiras e *showrooms* internacionais é assídua e em relação aos media, está regularmente representado nas maiores revistas de moda mundiais. Aparece ocasionalmente na televisão através de novelas ou programas e em eventos nacionais de moda.

Tendo em conta as estratégias recomendadas por Beach, Hanks e Beasley, e pelas estratégias que mostram resultados na marca Luís Onofre, pensa-se que para a marca Catarina Cruz seria essencial a aposta nos *media*. Teria que ser criada uma página de facebook, um *site* oficial da marca, tentar comunicar através de revistas, jornais, *blogs* para que promovam a marca ao menor custo possível. Seria essencial a publicidade “gratuita” que algumas celebridades fazem. A marca poderia escolher caras como Sarah Jessica Parker que é considerada uma “guru” da moda internacional e as suas escolhas em relação ao calçado são seguidas mundialmente devido à sua participação na série *o Sexo e a Cidade*, tendo-se tornado influenciadora, do que penso ser, o meu mercado alvo. A personagem que Sarah Jessica Parker desempenhou na série é a de uma mulher sofisticada, cuidada e com uma enorme paixão por sapatos de qualidade e *design*.

Pensa-se que o público-alvo da marca não assiste às novelas com maior audiência, portanto dispensar-se-ia a publicidade através da televisão.

Em relação ao logótipo, Gehlhar diz que este é das primeiras impressões que uma empresa deixa ao consumidor. No ramo do calçado de luxo, por norma, os criadores usam frequentemente o seu nome pessoal por extenso, mas existem sempre casos de exceção, como os dois C’s cruzados de Chanel ou o LV reconhecido mundialmente da Louis Vuitton. Estes logótipos, independentemente de como forem desenvolvidos, podem representar um *lifestyle* muito específico, a que a marca se quer identificar.

Luís Onofre optou inicialmente por representar a sua marca com um logótipo proveniente das suas iniciais, LO, e por baixo o seu nome por extenso. Penso que com a abertura da sua primeira loja em Portugal, Luís tenha dispensado o seu logo e tenha apostado num novo *branding* da marca, apenas com o seu nome por extenso, numa letra muito *clean*, fácil de entender.

Para a marca Catarina Cruz foi decidido que o logótipo deveria ser o próprio nome da criadora em extenso. Um logo a partir das iniciais pode estar demasiado relacionável com a marca da Coco Chanel que também são dois C’s. Optou-se então pelo nome em extenso, num tipo de letra estilo assinatura, que tem o nome de *Signerica Fat*.

Em resumo, os primeiros passos previstos para a marca Catarina Cruz serão:

- Decisão acerca dos produtos a produzir através da análise dos desenhos efectuados.
- Elaboração e registo da marca/logótipo.
- Contacto com as fábricas que fabricam calçado de luxo para terceiros, para decisão de qual a fábrica a contratar.
- Pedido de orçamento e produção da primeira colecção.
- Elaboração do *site* da marca com a opção de inclusão de venda *online* e página de facebook interligada. Deverá ser ponderada a presença noutras redes sociais.
- Abordagem da celebridade escolhida (Sarah Jessica Parker) com a oferta de sapatos personalizados.
- Elaboração de uma brochura promocional a usar nas feiras/distribuição.
- Programação da participação em feiras de moda com *stand* (MICAM como primeira feira a abordar).
- Anúncios ocasionais em revistas da especialidade nacionais e internacionais (*Vogue/ELLE*).

Para estes primeiros passos, a marca Catarina Cruz, dispõe de capitais próprios. Contudo, deverá ser elaborado, tão cedo quanto possível, um plano de negócios, que será frequentemente actualizado.

Desenvolvimento ulteriores, necessitarão de outro tipo de investimento, a realizar quando a marca se tornar mais robusta e poderão consistir em:

- Elaboração de contratos com distribuidores (nacionais/internacionais).
- Abertura de uma loja física em Portugal, num local de referência.



## Capítulo 6

### Conclusão

Num contexto de grande incerteza no mercado laboral nacional, com taxas de desemprego elevadas, sobretudo entre os jovens, torna-se importante o aparecimento de iniciativas que promovam o aparecimento de auto-emprego qualificado. Sendo o consumo interno do País baixo, impõe-se a internacionalização das empresas e a sua competição num mundo global. Neste contexto, a indústria de calçado nacional tem sido um bom motor das exportações nacionais e tem ganho um crescente reconhecimento internacional, como uma indústria de qualidade, inovação e *design*. Num mundo, em que 60% do valor dos sapatos produzidos é ganho pelo mercado asiático, Portugal tem conseguido aumentar de um modo consolidado, as suas exportações, sendo o 7º mercado europeu exportador em valor e o 4º no segmento do calçado em pele. "Apanhar a boleia" desta corrente exportadora nacional, reforçando este segmento, é o desejo dos novos criadores desta indústria de calçado e de múltiplas associações estatais e privadas que têm vindo a ser criadas e que apoiam este desígnio, como a CCIP, AIP, AICEP, IAPMEI, APICCAPS, entre outras.

Do levantamento bibliográfico efectuado, quer de empreendedorismo, quer da criação de uma marca, conclui-se que as características empreendedoras de resiliência, luta, inovação, autoconfiança, responsabilidade, se não estão presentes, devem ser reaprendidas pelos novos criadores de calçado.

Uma boa gestão é também um aspecto essencial para a condução de qualquer negócio e este não é excepção. Deste modo, o criador de marca própria deverá reunir os conhecimentos técnicos, não apenas os associados à criação do calçado, mas também gestores e de marketing, de modo a conseguir levar a empresa a bom porto. Assim, a marca deve ser definida e o seu nome e/ou logótipo registados, para defesa do seu *copyright*, mas também criação de uma identidade, assim como deve ser definido o seu posicionamento.

É importante abordar fábricas que produzam sapatos para terceiros, para conhecer variáveis como preços, encomendas mínimas, tempos de produção e formas de pagamento. Para este

caso específico, da criação de uma marca de calçado de luxo, é importante que essas fábricas tenham experiência nesta área. A inovação neste segmento é importante, assim como o apoio ao cliente. Tem que ser irrepreensível. O objectivo é tentar superar as expectativas do cliente, o que se consegue com a dedicação do *designer* ao seu projecto e sua contínua superação.

O *marketing* é um poderoso aliado e deve ser usado explorando-se as ferramentas mais ajustadas ao negócio em causa e ao *budget* do empreendedor. O objectivo é aumentar a notoriedade da marca e sua consequente apetência pelo consumidor. A presença *online* é actualmente um requisito muito apreciado e sê-lo-á com certeza cada vez mais. Deste modo, a concepção de um *site* elegante, que partilhe os valores e o carácter da marca, assim como a sua associação a redes sociais, deverá ser uma realidade. No caso de empresas pequenas, as estratégias de *e-commerce* terão uma excelente relação custo/benefício. A criação de contractos com distribuidores nacionais e internacionais e de lojas físicas poderá ser equacionado num desenvolvimento posterior da marca.

A análise de estudo de caso com a marca Luís Onofre surgiu do facto de ser uma marca portuguesa, ter um único *designer*, dedicar-se ao segmento do calçado de luxo e ter sucesso nacional e internacional. Com excepção deste último aspecto, que a marca Catarina Cruz deseja concretizar, todos os outros são muito sobreponíveis a esta marca, pelo que houve natural necessidade de tentar conhecer o seu percurso e perceber as estratégias conducentes do seu sucesso comercial.

A ideia subjacente era de que, se fossem aplicadas à marca a desenvolver, as boas práticas gerais de empreendedorismo e criação de uma marca, trianguladas com as estratégias tomadas por Luís Onofre, a nova marca teria razoáveis hipóteses de ser igualmente bem sucedida.

Da análise e cruzamento de múltiplas fontes de informação recolhida, nomeadamente entrevistas publicadas, relatórios, observação directa e observação participante, chegou-se à conclusão de que os factores críticos de sucesso para a marca Luís Onofre são:

- Optar pelo segmento de sapatos de luxo, que permite preços mais elevados
- Os valores da marca (qualidade, inovação, ousadia e diversidade)
- Dispôr de uma fábrica com experiência e *know-how* no fabrico de sapatos de luxo (já o fazia para empresas internacionais consagradas como Cacharel, Kenzo, etc)
- Paixão pelo que faz ("Adoro desenhar sapatos")
- Personalidade com uma necessidade constante de superação/perfil perfeccionista ("Penso sempre que podia fazer melhor e tento sempre melhorar. Uma má colecção é arrasadora a nível internacional e lembrada durante muito tempo")

- Opção pela internacionalização (97% do volume de negócios da marca é proveniente da exportação)
- Utilização de celebridades estrangeiras como trampolim para a promoção internacional da marca (ex. Leticia Ortiz, Michelle Obama)
- Presença regular em feiras da especialidade e relação próxima com a imprensa da especialidade

Com base no levantamento bibliográfico e neste estudo de caso, efectuou-se uma proposta de estratégia para a marca Catarina Cruz, uma marca de calçado de luxo, orientada para mulheres independentes, femininas, irreverentes e apaixonadas pelo mundo da moda. Com base no *brainstorming* inicial efectuado para escolha do tipo de calçado e seu posicionamento, decidiu-se que teria detalhes de luxo, nomeadamente incorporação ocasional de jóias Swarovski no calçado.

Os valores da marca Catarina Cruz serão qualidade e inovação, valores semelhantes aos da marca de Luís Onofre. O carácter da marca inclui feminilidade, classe, irreverência e independência. O atendimento ao cliente é um aspecto que a nova marca privilegiará, em comum com a marca Luís Onofre, porque é um aspecto absolutamente essencial nos dias de hoje, especialmente no segmento de luxo.

O mercado-alvo será o mercado externo e serão utilizadas estratégias de *marketing* semelhantes a algumas usadas na marca Luís Onofre, nomeadamente a presença em feiras da especialidade, como por exemplo a MICAM em Milão, a participação na imprensa escrita e a elaboração de brochuras promocionais. A utilização de algumas celebridades internacionais na promoção da marca, nomeadamente a Sarah Jessica Parker será uma possibilidade, uma vez que é uma influenciadora e na série o Sexo e a cidade tinha o papel de uma mulher sofisticada, cuidada e com uma enorme paixão por sapatos de qualidade e design.

De início apostar-se-á numa presença forte *online*, com ligação a redes sociais e no *e-commerce*.

Curiosamente as características de personalidade do *designer* Luís Onofre referidas como factores críticos de sucesso, existem na *designer* Catarina Cruz. São características da sua personalidade a paixão com que se aplica aos seus projectos, o perfeccionismo e a necessidade permanente de se superar.

Como aspecto final poder-se-á concluir que, como resultado prático do levantamento bibliográfico e estudo de um caso paradigmático, se conseguiu aprimorar um caminho estratégico para uma nova marca, com uma razoável possibilidade de ser bem sucedida.

# Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). **Building Strong Brands**. The Free Press.
- Beach, J., Hanks, C., & Beasley, D. (2011). **School for Startups**. McGraw-Hol Companies.
- Bernardi, L. A. (2009). **Manual de empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas.
- Borden, N. H. (1964). **The concept of the marketing mix**. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.
- Breuer, S. (2012). **Blue is the New Black**. BIS Publishers.
- Burke, S. (2011). **Fashion Designer**. Burke Publishing.
- Burke, S. (2008). **Fashion Entrepreneur**. Burke Publishing.
- Choklat, A. (2012). **Diseño de calzado**. (C. Zelich, Trans.) Laurence King Publishing Ltd.
- Czerniawski, R. D., & Maloney, M. W. (2010). **Competitive Positioning**. Hudson House.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2008). **Marketing Planning** (First Edition ed.). Cengage Learning EMEA.
- Ely, R. T., & Hess, R. H. (1937). **Outlines of Economics** (6th Edition ed.). Macmillan.
- Fischer, A. (2009). **Basics Fashion Design 03: Construction**. AVA Publishing SA.
- Gehlhar, M. (2008). **The Fashion Designer Survival Guide**. Kaplan Publishing.
- Goworek, H. (2007). **Fashion Buying** (2nd Edition ed.). Blackwell Publishing.
- Granger, M. M., & Sterling, T. M. (2012). **Fashion Entrepreneurship** (Second Edition ed.). Fairchild Books.
- Hines, T., & Bruce, M. (2007). **Fashion Marketing** (Second Edition ed.). Elsevier Ltd.
- Hisrich, R. D., & Brush, C. G. (1985). **The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hisrich, R. D., Peter, M. P., & Shepher, D. A. (2009). **Empreendedorismo** (7ª Edição ed.).
- Horan, J. (2004). **The One Page Business Plan**. The One Page Business Plan Company.
- Jansen, M. A. (2007). **Brand Fashioning**. Brand Fashioning.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). **Electronic Commerce**. Addison-Wesley.
- Karlson, C. B. (2009). **Writing and Presenting a Business Plan** (2nd Edition ed.). South-Western.
- Khan, M. (2006). **Consumer Behaviour and Advertising Management**. New Age International (P) Ltd, Publishers.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). **Principles of Marketing** (5th European Edition ed.). Pearson Education Limited.

- Martin, M. S. (2009). **Field Guide**. maomao .
- Matthews, J. L. (2011). **Fashion Unravalled** (Second Edition ed.). Los Angeles Fashion Resource .
- Miller, J., & Muir, D. (2004). **The Business of Brands**. John Wiley & Sons Ltd.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2009). **The Brand Called You**. (T. M. Company, Ed.)
- Moore, G. (2012). **Fashion Promotion**. AVA Publishing SA.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). **Business Model Generation** . Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Parrish, D. (2007). **T-shirts and Suits**. Merseysude ACME.
- Porter, M. E. (2004). **Competitive Strategy**. Fres.
- Press, E. (2010). **Start Your Own Business** (5th Edition ed.). Jere L. Calmes.
- Press, E., & Sandlin, E. F. (2013). **Start Your Own Fashion Business**. Entrepreneur Press.
- Regni, R. J., & Anderson, J. G. (2009). **Entrepreneurship in Action**. Fairchilds Books, Inc.
- Renfrew, E., & Renfrew, C. (2009). **Basics Fashion Design 04: Developing a Collection**. AVA Publishing SA .
- Renvoisé, P., & Morin, C. (2007). **Neuromarketing** (2nd Edition ed.). SalesBrain LLC.
- Ries, E. (2011). **The Lean Startup**. Crown Business.
- Ronstadt, R. C. (1984). **Entrepreneurship**. Dover, MA: Lord Publishing Co.
- Schumpeter, J. (1952). **Can Capitalism Survive?** Harper & Row.
- Shapero, A. (1975). **Entrepreneurship and Economic Development** (Vols. Project ISEED,LTD,). (T. C. Management, Ed.) Wisconsin.
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2013). **Empreendedorismo e Plano de Negócios** (1st Edition ed.). Vida Económica Editorial.
- Springsteel, L. J. (2013). **Becoming a Fashion Designer** . John Wiley & Sons .
- Szkutnicka, B. (2010). **Flats: Technical Drawing for Fashion**. London: Laurence King.
- Tungate, M. (2005). **Fashion Brands**. Kogan Page.
- Vesper, K. (1980). **New Venture Strategies**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wirtz, B. W. (2011). **Business Model Management** (1st Edition ed.). Gabler Verlag.
- Yin, R. K. (2014). **Case Study Research** (5th Edition ed.). : Sage Publications, Inc.

## Artigos

- Amed, I. (2007). *The Basics: Part 3 - How do I Find the Right Investors and Partners?* (3).
- APICCAPS. (2013). *Monografia Estatística de Calçado. Calçado, Componentes e Artigos de Pele*. Retirado de APICCAPS:  
[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6dec520c-c072-4159-af11-9513cf060f2e&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=6dec520c-c072-4159-af11-9513cf060f2e&groupId=10136)
- Boava, D. L., & Macedo, F. M. (2006). *Estudo Sobre a Essência do Empreendedorismo. Salvador: Enanpad*. Retirado de ANPAD:  
<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-2015.pdf>
- BOF - Business Of Fashion. (2007). *The Basics | Part 1 - Setting up your own fashion business: What do I need to know first?* Retirado de Business of Fashion:  
<http://www.businessoffashion.com/2007/02/the-business-of-fashion-basics-1-setting-up-your-own-fashion-business-what-do-i-need-to-know-first.html>
- BOF - Business Of Fashion. (2013). *The Basics | Part 7 - Production*. Retirado de Business of Fashion: <http://www.businessoffashion.com/2013/04/the-basics-part-7-production.html>
- Enterprise, Centre for Fashion. (n.d.). *A Guide for Starting Fashion Business in the UK*. Retirado de CFE: <http://www.fashion-enterprise.com/wp-content/files/2013/03/Guide-for-start-up-fashion-businesses-in-the-UK.pdf>
- Época Globo. (2013). *Designer de sapatos que conquistou Kate Middleton e Michelle Obama vem ao Brasil*. Bruno Astuto. Retirado de Revista Época Globo:  
<http://colunas.revistaepoca.globo.com/brunoastuto/2013/06/04/designer-de-sapatos-que-conquistou-kate-middleton-e-michele-obaama-vem-ao-brasil/>
- IBM Global Business Serviços. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. Retirado de Business Model Community:  
[http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v2kj-Paths\\_to\\_Success\\_paper.pdf](http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v2kj-Paths_to_Success_paper.pdf)
- Ide, N., & Veronis, J. (1984). *Word Sense Disambiguation: The State of Art*. Retirado de Univ Provence: <http://sites.univ-provence.fr/~veronis/pdf/1998wsd.pdf>
- Investment, U. T. (2013). *UK Retail Industry - International Action Plan. Driving Global Growth for the UK Retail Industry*. Retirado de GOV.UK:  
<https://www.gov.uk/government/publications/uk-retail-industry-international-action-plan/uk-retail-industry-international-action-plan>
- Isa, A. (2012). *"One of a Kind" for Luís Onofre*. Ana Isa Handmade. Retirado de Ana Isa Artes:  
<http://anaisaartes.blogspot.pt/2012/04/one-of-kind-for-luis-onofre.html>
- Jang, E., Burns, L. D. (2004). *Components of apparel retailing web sites*. Journal of Fashion Marketing and Management. Retirado de Emerald Insight:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858588>
- Kim, E. Y. and Kim, Y. K. (2004). *Predicting online purchase intentions for clothing products*. European Journal of Marketing. Retirado de Emerald Insight:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853949>
- Kim, S. and Stoel, L. (2004). *Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction*. Journal of Retailing and Consumer Services. Retirado de Elsevier:

<http://www.journals.elsevier.com/journal-of-retailing-and-consumer-services/most-cited-articles/>

Luís Onofre. (2013). **Luís Onofre**. Retirado de Luís Onofre: [www.luisonofre.com](http://www.luisonofre.com)

Prates, R. (2014). **Luís Onofre aprender arriscar aceitar os desafios**. Retirado de Raquel Prates: <http://www.raquelprates.com/post/73415658196/luis-onofre-aprender-arriscar-aceitar-os-desafios>

Saltos de Cristal. (2012). **Michelle Obama agradece sapatos de Luís Onofre**. *Saltos de Cristal*. Retirado de Saltos de Cristal: <http://www.saltosdecristal.com/2012/01/michelle-obama-agradece-sapatos-de-luis.html>

Sapo Mulher. (2014). **Luís Onofre abre loja na Avenida da Liberdade**. Retirado de Sapo Mulher: <http://mulher.sapo.pt/atualidade/noticias/artigo/luis-onofre-abre-loja-na-avenida-da-liberdade>

TEAM, BOF. (2013). **The Basics - Part 8 - Marketing**. Retirado de The Business of Fashion: <http://www.businessoffashion.com/2013/07/the-basics-part-8-marketing.html>

The National Archives. (2012). **Make Business Your Business. A Guide to Starting and Developing a New Business**. Retirado de GOV.UK: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32246/12-828-make-business-your-business-guide-to-starting.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32246/12-828-make-business-your-business-guide-to-starting.pdf)

Then, N. K., and DeLong, M. R. (1999). **Apparel shopping on the web**. *Journal of Family and Consumer Sciences*. Retirado de HighBeam Research: <http://www.highbeam.com/doc/1P3-45030163.html>

## Webgrafia

[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=618a3023-9697-4431-99a8-e7948b3fcf14&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=618a3023-9697-4431-99a8-e7948b3fcf14&groupId=10136), acessido a 4 de Junho de 2014

[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e7ba86b4-72c0-4c61-8dab-866b7fe47ef9&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=e7ba86b4-72c0-4c61-8dab-866b7fe47ef9&groupId=10136), acessido a 4 Junho de 2014

<http://blingreality.blogs.sapo.ao/nova-loja-luis-onofre-401751>, acessido a 22 de Maio de 2014

[https://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS2010S/2007/Nicole%20Freney/Assignments/Borden,%201984\\_The%20concept%20of%20marketing.pdf](https://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS2010S/2007/Nicole%20Freney/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf), acessido a 24 de Maio de 2014.

[http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content\\_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA](http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=2030643&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20da%20Moda&seccao=ECONOMIA), acessido a 16 de Abril de 2014.

[http://www.dn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content\\_id=2893715](http://www.dn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content_id=2893715), acessido a 8 de Maio de 2014

[http://www.dn.pt/cartaz/interior.aspx?content\\_id=1571600](http://www.dn.pt/cartaz/interior.aspx?content_id=1571600), acessido a 19 de Abril de 2014.

[http://economico.sapo.pt/noticias/luis-onofre-prepara-ofensiva-na-america-do-sul\\_165830.html](http://economico.sapo.pt/noticias/luis-onofre-prepara-ofensiva-na-america-do-sul_165830.html), acessido a 2 de Maio de 2014

[http://economico.sapo.pt/public/uploads/banners/CGD\\_BAIXA13.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/banners/CGD_BAIXA13.pdf), acessido a 19 de Abril de 2014

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CHgQFjAI&url=https%3A%2F%2Fubithesis.ubi.pt%2Fbitstream%2F10400.6%2F1735%2F1%2FTeresa%2520Alves.pdf&ei=YsGMU\\_3AL6am0AWH-ICwBQ&usq=AFQjCNFMpej-rfaE1Zw0NbiT7t4FFoj-AA&sig2=jVd38enClrRUoazc\\_yz0xg&bvm=bv.67720277,d.d2k&cad=rja](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CHgQFjAI&url=https%3A%2F%2Fubithesis.ubi.pt%2Fbitstream%2F10400.6%2F1735%2F1%2FTeresa%2520Alves.pdf&ei=YsGMU_3AL6am0AWH-ICwBQ&usq=AFQjCNFMpej-rfaE1Zw0NbiT7t4FFoj-AA&sig2=jVd38enClrRUoazc_yz0xg&bvm=bv.67720277,d.d2k&cad=rja), acessido a 2 de Maio de 2014

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2670> , acessido a 11 de Abril de 2014

<http://www.ionline.pt/artigos/mais-lifestyle/designer-luis-onofre-recebe-medalha-merito-no-aniversario-oliveira-azemeis/pag/2>, acessido a 9 de Junho de 2014

[http://www.jn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content\\_id=2893715](http://www.jn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content_id=2893715), acessido a 19 de Abril de 2014.

<http://www.jornaldenegocios.pt/search.aspx?q=Lu%C3%ADs%20Onofre>, acessido a 12 de Abril de 2014

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/governo\\_quer\\_celebrar\\_se\\_deus\\_quiser\\_com\\_cuca\\_e\\_nobre\\_em\\_setembro.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/governo_quer_celebrar_se_deus_quiser_com_cuca_e_nobre_em_setembro.html), acessido a 13 de Abril de 2014

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/calçado\\_queixa\\_se\\_dos\\_impostos\\_a\\_pires\\_de\\_lima.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/calçado_queixa_se_dos_impostos_a_pires_de_lima.html), acessido a 13 de Abril de 2014

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/luis\\_onofre\\_cria\\_mais\\_10\\_empregos\\_em\\_oliveira\\_de\\_azemeis\\_e\\_abre\\_lojas\\_em\\_bogota\\_e\\_medellin.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/luis_onofre_cria_mais_10_empregos_em_oliveira_de_azemeis_e_abre_lojas_em_bogota_e_medellin.html), acessido a 10 de Abril de 2014

2014

[http://www.jornaldenegócios.pt/economia/emprego/detalhe/cavaco\\_quotsurpreendidoquot\\_com\\_nuacutemeros\\_do\\_desemprego\\_espera\\_que\\_jovens\\_natildeo\\_ttenham\\_que\\_emigrar.html](http://www.jornaldenegócios.pt/economia/emprego/detalhe/cavaco_quotsurpreendidoquot_com_nuacutemeros_do_desemprego_espera_que_jovens_natildeo_ttenham_que_emigrar.html), acessido a 17 de Abril de 2014

[http://www.jornaldenegócios.pt/opiniao/colunistas/eduardo\\_cintra\\_torres/detalhe/368\\_colocaccedilatildeo\\_publicitaacuteria\\_de\\_produtos.html](http://www.jornaldenegócios.pt/opiniao/colunistas/eduardo_cintra_torres/detalhe/368_colocaccedilatildeo_publicitaacuteria_de_produtos.html), acessido a 17 de Abril de 2014

<http://luisonofre.com/>, acessido a 29 de Abril de 2014

<http://luisonofre.com/en/press>, acessido a 30 de Abril de 2014

<http://mulher.sapo.pt/atualidade/noticias/artigo/luis-onofre-abre-loja-na-avenida-da-liberdade>, acessido a 29 de Abril de 2014

<http://noticias.pt.msn.com/lu%C3%ADs-onofre-e-miguel-vieira-no-%C3%BAltimo-dia-do-portugal-fashion-1>, acessido a 30 de Abril de 2014

<http://www.presidencia.pt/?idc=24&idi=62281&idt=46>, acessido a 12 de Maio de 2014

[http://pt-starsonline.com/index.php/eventos/fevereiro-2014/luis-onofre-inaugura-primeira-loja-com-nome-proprio#!starsonline\\_3148](http://pt-starsonline.com/index.php/eventos/fevereiro-2014/luis-onofre-inaugura-primeira-loja-com-nome-proprio#!starsonline_3148), acessido a 20 de Abril de 2014

<http://www.publico.pt/tema-de-capa/jornal/a-historia-de-uma-industria-condenada-que-se-tornou-um-modelo-para-portugal-27262596>, acessido a 21 de Abril de 2014

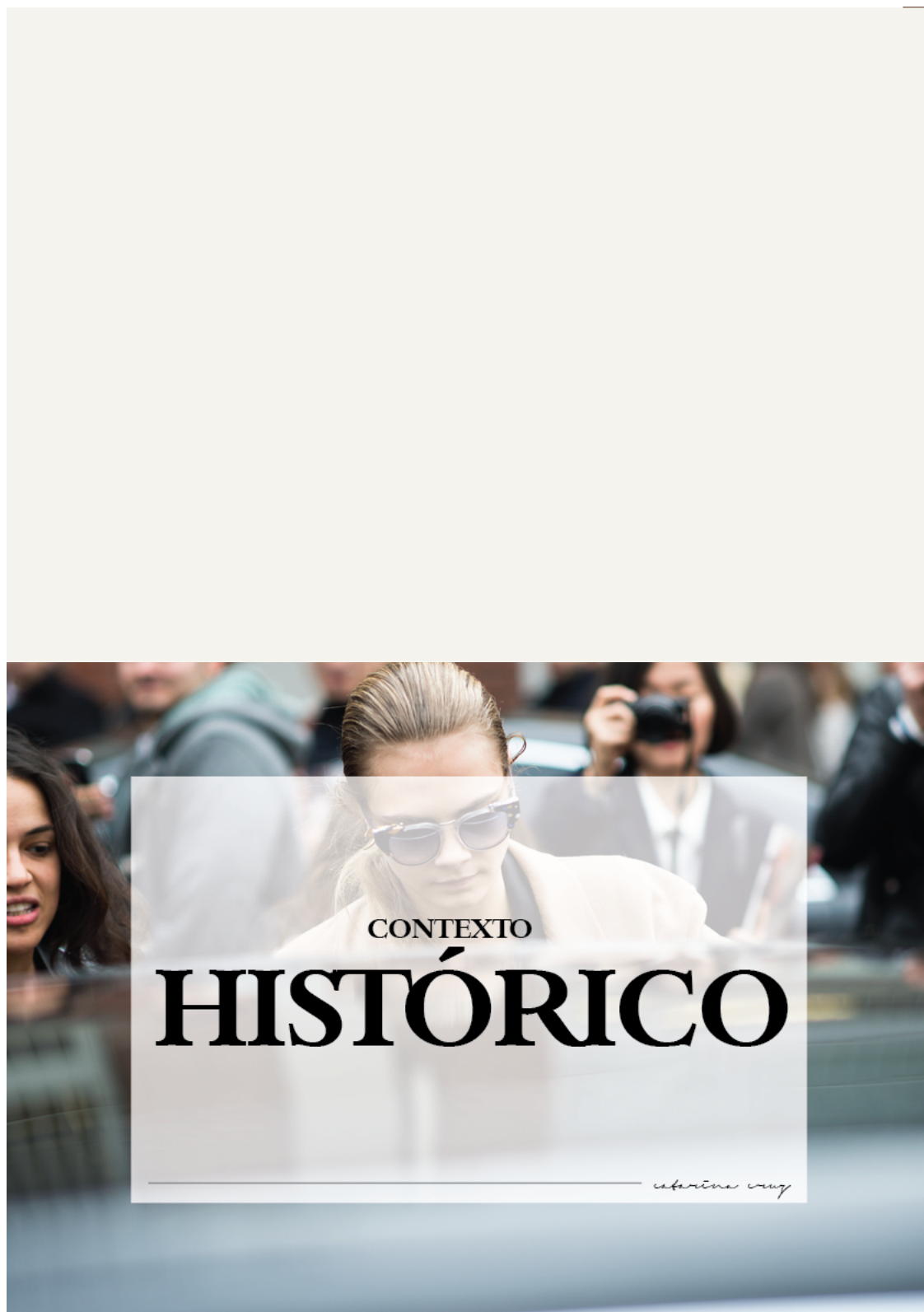
<http://www.raquelprates.com/post/73415658196/luis-onofre-aprender-arriscar-aceitar-os-desafios>, acessido a 19 de Abril de 2014.

<http://seraphinacorazza.wordpress.com/2013/01/21/mood-boards-research/>, acessido a 3 Março de 2014

<http://sites.univ-provence.fr/~veronis/pdf/1998wsd.pdf>, acessido a 2 de Fevereiro de 2014.

## Anexos





CONTEXTO  
**HISTÓRICO**

*estefânia cruz*

## CONTEXTO HISTÓRICO

### LIFESTYLE

Catarina Cruz é uma marca de nome próprio portuguesa criada em 2014, pela própria, com formação em Design de Moda.

O nome Cruz vem do lado maternal, especificamente da avó da designer, Margarida. Era uma mulher apaixonada pelo mundo da moda mas sem ter a oportunidade na vida de explorar esse lado. Era uma mulher independente, feminina, irreverente e cheia de classe. Os sapatos eram uma parte vital para qualquer look, tal como para muitas mulheres o é.

O objectivo será criar uma marca para mulheres sexy's, irreverentes, femininas, independentes e com muita classe. Criar uma nova gama de sapatos para eventos muito especiais na vida de uma mulher. Sapatos que unam a elegância ao simplicismo, em que o detalhe faz o sapato.

Os acessórios são uma parte muito importante para a mulher, porque não incorporar "jóias" nos sapatos? Nasceu a ideia de esta marca se unir a outra marca, especializada em joalheria, e as duas desenvolverem acessórios que façam parte do sapato e ao mesmo tempo serem um acessório.

É uma marca que se inspira no simplicismo, no detalhe, na perfeição de um acessório.

*It's all about the details*



## ANÁLISE SWOT

### PALAVRAS-CHAVE

Criatividade // Sentido Estético e Cultura Visual // Estudos de Mercado // Comunicação // Proactividade // Juventude // Modernidade

### PONTOS FORTES

### OPORTUNIDADES

Crise (presente conjuntura) // Identidade Portuguesa // Apoios Financeiros - StartUps // Mercado Virgem // Horizontalização da Produção

Experiência no mercado // Conhecimento // Recursos Financeiros // Reconhecimento // Entrada em Mercados Estrangeiros // Custos Elevados de Produção

### PONTOS FRACOS

### AMEAÇAS

Crise (presente conjuntura) // Mercado Virgem // Desconhecimento // Estado Português Taxas Concorrência Internacional



## ANÁLISE SWOT

### DIAGNÓSTICO

#### // VANTAGENS COMPETITIVAS (POSITIVOS + OPORTUNIDADES)

Existe um olhar atento sobre a marca enquanto sistema complexo, que define no seu posicionamento uma vantagem directa sobre a concorrência. A qualidade e autenticidade influenciam o processo de compra.

#### // CAPACIDADE DE DEFESA (POSITIVOS + AMEAÇAS)

A gestão estratégica da marca está assente sobre um empreendedor jovem, resultando em inovação na criação sendo deste modo sinónimo de vantagem competitiva em qualquer mercado. Uma aposta forte no Design da marca servirá como meio fundamental de difusão quer dos valores quer dos produtos que a marca pretende colocar no mercado.

#### // NECESSIDADE DE ORIENTAÇÃO (NEGATIVOS + OPORTUNIDADES)

A especialização em diversas categorias da área da moda permite elaborar um forte conjunto de ideias que vai de encontro à realidade profissional da empresa. A estratégia da empresa deve ser capaz de atender às exigências de um mercado de luxo em que actua e ao mesmo tempo captar a atenção de potenciais investidores e colaboradores.

#### // VULNERABILIDADE (NEGATIVOS + AMEAÇAS)

A presente conjuntura económica pode resultar num entrave ou numa oportunidade na entrada da marca no mercado. Reconhecimento, prestígio e qualidade surgem como aspectos fundamentais na criação da marca e sua comercialização.



## CONCEITODNA

São 5 os conceitos que caracterizam o DNA da marca Catarina Cruz: **Sexy, Irreverente, Independente, Classe, Feminina**. Marca de origem portuguesa que procura inspiração no detalhe, simplicismo.

A sua essência incorpora a **Feminilidade** na forma como desenvolve a linha de produtos. É uma marca **Irreverente**, atenta à inovação, que procura estar um passo à frente das suas concorrentes ao mesmo tempo que anda de braços dados à diferença.

Catarina Cruz é uma marca com **Classe**, que pretende trazer os designs mais clássicos com uma mistura levemente luxuosa.

É uma marca que pretende aumentar o factor **Sexy** que já existe em cada mulher, mas evidenciá-lo, mostrá-lo.

É para mulheres poderosas, **Independentes**, que tenham sucesso quer na carreira quer na família, mulheres fortes que não param enquanto não alcançam tudo o que desejam.



# PAINEL SEMÂNTICO DNA



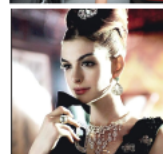
IRREVERENTE



SEXY



INDEPENDENTE

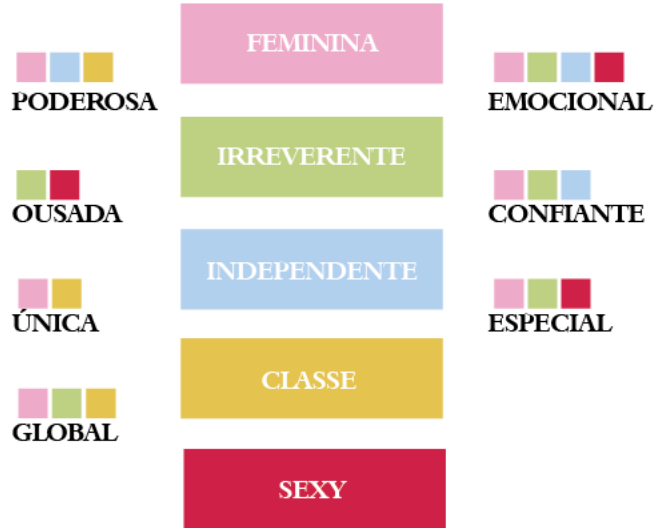


CLASSE

FEMININA



# MAPA SEMÂNTICO DNA



## TARGET POSICIONAMENTO



A Mariana McKinsey nasceu em Lisboa, Portugal, no dia 2 de agosto de 1985, tendo actualmente 29 anos. Os pais sentiram uma necessidade de se mudarem para New Jersey em 1995 devido à falta de oferta de emprego em Portugal.

É uma mulher independente e contemporânea. De cabelo ruivo pintado e um corpo atlético, mede 1,72m, pesa cerca de 52 quilos e calça o número 37/38.

É Mestre em Arquitetura de Interiores pela Faculdade de Parsons em Nova Iorque com uma média de B+, concluindo o curso abriu a sua própria firma. É uma mulher com imenso sucesso profissional mas que pode ter deixado um pouco para trás a parte emocional, visto que vive apenas para o trabalho.

Tem o seu apartamento no centro de Nova Iorque e desloca-se todos os dias de táxi. Tira sempre tempo para relaxar em ginásios mas também adora tirar a tarde para se actualizar no mundo da moda, sendo este mundo a sua grande paixão. Vai às compras três a quatro vezes por semana, frequenta apenas designers conceituados e tem já no armário mais de 30 pares de sapatos.

Alguns dos seus designers favoritos são Manolo Blahnik, Prada, Chanel, Alexander Wang.

É uma mulher que sente a necessidade de se vestir sempre muito bem, estar a par das últimas tendências, mas é também uma mulher que presta imensa atenção ao detalhe e tem um gosto muito minimalista. Uma mulher com poder económico, independente, inteligente e moderna.



## CONCO//POSICIONAMENTO

### // COMO QUERO QUE A MARCA SEJA PERCEBIDA NO MERCADO

O objetivo principal da marca Catarina Cruz é lançar no mercado um conceito de calçado chique, de óptima qualidade e com um design de acordo com as últimas tendências. Calçado de gama alta a ser adquirido predominantemente por pessoas integradas na classe alta. Pretende-se que os produtos estejam presentes no pensamento dos consumidores como inovadores, de excelência e sexys, de forma a deixá-los satisfeitos e entusiasmados com a sua compra.

### // COMO ME DEFINO

Catarina Cruz representa uma marca "feminina e sexy", que pretende responder às mais complexas necessidades dos consumidores – "Produtos sexys irreverentes e na moda, com uma atenção especial ao detalhe".

### // O QUE DESTINGUE A MARCA CATARINA CRUZ

O público-alvo definido abrange essencialmente as mulheres jovens/adultas que sentem a necessidade de encontrar os sapatos perfeitos para situações específicas e/ou conjuntos de peças específicos. Esta marca pretende afirmar-se no mercado através do seu design único, qualidade e factor luxuoso.

### // QUEM É A MINHA AUDIÊNCIA

O público-alvo são mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos, de classe alta, com uma carreira profissional de sucesso, que procuram um produto de moda luxuoso para combinar com as suas peças de roupa.



## CONCO//POSICIONAMENTO

### // QUAL A MINHA DIFERENCIAÇÃO

Catarina Cruz diferencia-se das outras marcas por ter um factor/detalhe luxuoso e fornecer sapatos para ocasiões bastante especiais na vida da mulher. O objectivo é fornecer uma atenção especial a mulheres que mesmo com tanto trabalho e tanta ocupação profissional, têm um mimo "aos" seus pés.

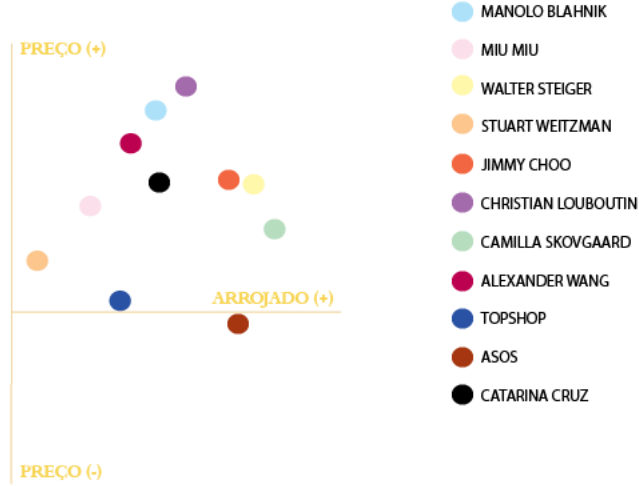
### // O QUE DISTINGUE A MINHA MARCA

A marca distingue-se por ter um espírito empreendedor, uma melhoria constante dos produtos, e o "all about the details". A qualidade e as sensações que pode oferecer são sem dúvida o foco central da marca.



# CONCO//POSICIONAMENTO

// GRÁFICOS DE POSICIONAMENTO



## BENCH//POSICIONAMENTO

### // CHRISTIAN LOUBOUTIN

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Sofisticação, Característica Sexy.

*Pontos de Diferença:* Exagero de decoração, Saltos muito desconfortáveis.

Christian Louboutin é uma marca de gama alta em que o foco é em fazer uma mulher sentir-se sexy, bonita e conseguir prolongar o mais possível as pernas de uma mulher.

Os saltos são quase sempre muito altos (120mm), com muita decoração a nível de joalheria integrada, penas, laços, etc. A sola vermelha é uma característica dos sapatos Louboutin.

Gosto da sola diferenciadora e da característica sexy inerente nos designs.



### // MANOLO BLAHNIK

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Sofisticação.

*Pontos de Diferença:* Exagero de decoração, Saltos muito desconfortáveis.

Manolo Blahnik é uma marca de gama alta, em que os sapatos são produzidos em pequena escala precisamente para possuírem o factor de exclusividade.

Os sapatos têm bastante adornos como brocados tecidos de cetim, entre outros. Manolo acredita no poder do salto mas não suporta saltos cunha pelo que não os desenha.

Gosto da característica sexy e "princesa" inerente nos designs.



## BENCH//POSICIONAMENTO

### // ALEXANDER WANG

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Sofisticação, Design, Irreverência, Diferença, Idade.

*Pontos de Diferença:* Pouca variedade de produto.

Alexander Wang é uma marca de gama alta, em que é maioritariamente conhecido pelas roupas que desenha. É reconhecido pelo seu estilo urbano com predominância na escolha da cor preta e pela qualidade prestada nas peças que produz.

Os sapatos são muito minimalistas, futuristas, irreverentes, sem adornos nem muitas cores.

Identifico-me na totalidade com os seus designs e com as cores que escolhe. Penso que poderia apostar mais em designs mais femininos.



### // JIMMY CHOO

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Sofisticação.

*Pontos de Diferença:* Exagero de decoração, Saltos muito desconfortáveis.

Jimmy Choo é uma marca icónica de luxo que se define através de uma grande percepção de glamour, estilo e confiança.

Os sapatos possuem cortes sexy's, um design excepcional, uma grande qualidade italiana na produção, apanhou os clientes certos que resultou num enorme sucesso logo na sua primeira coleção.

Gosto da característica sexy e feminina inerente nos designs, muitos saltos elegantes.



## BENCH//POSICIONAMENTO

### // WALTER STEIGER

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Sofisticação, Irreverência, Variedade.  
*Pontos de Diferença:* Design, Salto diferenciador.

Walter Steiger é uma marca que já existe desde 1932 mas aberta a primeira loja em 1974. É uma marca familiar em que os filhos continuam a gestão da marca. É uma marca de gama alta com alguma exclusividade.

O salto é o ponto diferenciador da marca no mercado. Consideram-se minimalistas, no entanto aplicam diferentes tipos de tons e padrões.

Não sou fã do salto e acho que poderiam oferecer outros designs que complementassem a marca.



### // MIU MIU

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Irreverência, Atitude.  
*Pontos de Diferença:* Exagero.

Miu Miu é uma marca com linhas mais jovens e acessíveis dentro da grande marca mãe, Prada. Foi criada como uma marca independente e bastante irreverente, para mulheres que não têm medo de serem um pouco diferentes do que é considerada a peça certa a ser usada.

São sapatos muito diferentes com muita bijouteria, muito padrão, muita cor.

Gosto da característica irreverente nos designs.



## BENCH//POSICIONAMENTO

### // CAMILLA SKOVGAARD

*Pontos de Paridade:* Gama alta, Irreverência, Diferença.

*Pontos de Diferença:* Designs pouco femininos.

Os sapatos de Camilla estão actualmente a ganhar reconhecimento pela sua estética fluída e futurística combinada com alta qualidade na execução. A sua importância revelada na forma, material e estilo é mais incidente que na decoração. A combinação de elementos contrastantes como a fluidez com a devedidade, fazem parte das características no seu design.

Os designs são muito inovadores e fortes mas talvez sejam demasiado fortes/masculinos.



### // STUART WEITZMAN

*Pontos de Paridade:* Muita variedade, Simplicidade, Atenção ao detalhe.

*Pontos de Diferença:* Não possui nenhuma característica diferenciadora nos seus designs.

Stuart Weitzman usa materiais únicos como cortiça, vinil, acrílico e mesmo ouro. É bastante minimalista e toma muita atenção ao detalhe nos seus designs.

Os designs são simples mas possuem detalhes interessantes. Muitos dos sapatos estão completamente fora do design habitual da marca.



## NAMING

### // LOGO E TIPOGRAFIA

*Catarina Cruz*

O logo de Catarina Cruz é definido por uma assinatura da criadora. Sem qualquer outro elemento adicional. A tipografia utilizada é a de *Signerica Fat*.

### // CORES



O ambiente cromático de Catarina Cruz é constituído por 3 cores principais (preto= Pantone Black C; Branco= Pantone White; cinza metálico= Pantone 10 102 C) e pela paleta de cores secundária ordenadamente da esquerda para a direita (Pink Cascade= Pantone 705; Cor de rosa muito claro.= Pantone 9320; Candy Pink= Pantone 14-1911; Red Plum= Pantone 19-2025).



## NAMING

### // VERSÃO MONOCROMÁTICA

*catarina cruz*

As versões monocromáticas apenas contemplam a utilização do negativo (branco) ou positivo (preto). Só devem ser aplicadas quando existirem limitações no uso da cor ou quando a técnica de reprodução apresentar baixa qualidade, como fax ou fotocópia.

### // ÁREA DE PROTECÇÃO



O tamanho de impressão em sacos de compras seria de 21,6cm para 3,1 cm. A área de protecção seria de 1,5cm para cada lado.

### // DIMENSÃO MÍNIMA

O tamanho mínimo em ecrã seria de 1cm, e em papel 0,7cm.



## NAMING

### APLICAÇÕES

#### // CARTÕES

Teriam que ser feitos cartões de visita, os seguintes sites apresentam bons preços e são portugueses:

<http://soimprimir.com>

<http://www.vistaprint.pt>

Gostaria de mais tarde mandar fazer cartões mini e cada cartão possuir a fotografia do sapato no verso, do que o cliente acabou de comprar, dentro, juntamente com a caixa de sapatos. O seguinte site produz cartões assim:

<http://us.moo.com>

#### // INSPIRAÇÕES

