

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Plano de Desenvolvimento de negócio: “As Marioskas da Teresa” (Artesanato Urbano)**

Fernanda Paula Carmo Delgado

Mestrado em Gestão da Empresa

Orientadora: Isabel Rita Soromenho Silva Santos Sequeira, Professora Auxiliar  
Convidada, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral.

Outubro, 2020



## **Plano de Desenvolvimento de negócio: “As Marioskas da Teresa” (Artesanato Urbano)**

Fernanda Paula Carmo Delgado

Mestrado em Gestão da Empresa

Orientadora: Isabel Rita Soromenho Silva Santos Sequeira, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral.

Outubro, 2020

## **Resumo**

Pensar o negócio, a viabilidade e o desenvolvimento do projeto pessoal de uma artista de artesanato contemporâneo, afirmando a consciência da contribuição que os pequenos negócios oferecem à comunidade: criação de riqueza e de emprego, sustentabilidade e equilíbrio. Discutir os desafios que trabalhar a partir de casa acarretam, pesquisando ideias que equilibrem gestão do tempo com sucesso empresarial, identificando condições físicas e emocionais, assim como competências necessárias para o desenvolvimento e sucesso de um negócio deste tipo e dimensão. Aprofundar os desafios partilhados entre trabalhar sozinho, ter um negócio e ser empreendedor, identificando táticas aconselhadas para que um micro-negócio resulte financeiramente.

Estudar um negócio de artesanato contemporâneo, as Marioskas da Teresa, desenvolvido por uma artesã em sua casa, e os seus sub-mercados tradicionais, Turismo-souvenir e Decoração-peça de autor, enquadrando-o no contexto externo e diagnosticando a sua situação interna, por forma a identificar estratégias de viabilidade do mesmo, observando os requisitos de autenticidade, qualidade, rigor e respeito pelo meio ambiente que o caracterizam, num clima de recessão económica e social causado pela pandemia COVID-19.

## **Abstract**

To think about the business, the feasibility, and the development of a personal project of a contemporary artisan, acknowledging the contribution of small businesses to the community: wealth and employment creation, sustainability, and stability. To discuss the challenges that working from home entails, researching how to balance time management and entrepreneurial success, identifying both physical and emotional conditions, as well as which skills are needed to develop a successful small business. To examine the existing misconceptions between being self-employed, having a business and being an entrepreneur, pinpointing the suggested tactics for a micro-business to financially break even.

To investigate a contemporary home-based artisanal business, Marioskas da Teresa, and its traditional sub-markets, tourism-souvenir and decoration-signed pieces, integrating it in the external business environment and diagnosing its internal analysis, in order to identify its feasibility strategies, observing its requirements for authenticity, quality, rigorousness and respect for the environment which characterize it, in the climate of a social and economic recession, consequence of the COVID-19 pandemic.

# Índice

Resumo .....	1
Abstract.....	1
1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	5
2. MARIOSKAS DA TERESA – “o Retrato” .....	7
3. REVISÃO DE LITERATURA .....	9
3.1.Home Based Business: a economia, a vida, o futuro .....	10
3.2.Gestão de pequenos negócios - competências e escalabilidade .....	14
3.3.Enquadramento e Viabilidade do Artesanato Urbano - perspectivas.....	17
4. “MISSÃO, VISÃO e VALORES” .....	24
4.1.Missão.....	24
4.2.Visão .....	24
4.3.Valores.....	24
5. CONTEXTO E TENDÊNCIAS.....	24
6. ANÁLISE EXTERNA .....	26
6.1.Análise PESTAL.....	26
6.2.Atratividade do Sector – 5 forças de Porter .....	29
Rivalidade entre empresas do sector .....	30
Entrada de novos concorrentes.....	30
Produtos de substituição.....	30
Poder dos Clientes.....	30
Poder dos Fornecedores .....	30
6.3.Estudo do Mercado .....	31
Análise genérica do mercado .....	31
Decomposição em sub-mercados .....	32
6.4.Estudo dos Consumidores.....	33
6.5.Análise da Concorrência – análise da estrutura competitiva.....	36
7. ANÁLISE INTERNA .....	37
8. AVALIAÇÃO GLOBAL.....	42
9. VANTAGENS COMPETITIVAS .....	42
10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	42

11.	OBJETIVOS.....	43
12.	ESTRATÉGIA OPERACIONAL .....	43
13.	ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	44
	13.1.Segmentação & Target.....	44
	13.2.Posicionamento .....	45
	13.3.Marketing Mix .....	45
14.	ESTRATÉGIA COMERCIAL .....	51
15.	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO .....	52
16.	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	52
17.	PLANO DE CONTINGÊNCIA .....	54
18.	VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	55
19.	BIBLIOGRAFIA .....	58
20.	ANEXOS.....	62
	Anexo 1. Análise externa – Atratividade do sector – Inquéritos “5 Forças de Porter” .....	62
	Anexo 2. Sub-mercados – Amostra sobre sítios de internet – “como chegar a Fátima?” .....	64
	Anexo 3. Questionário aos Lojistas .....	65
	Anexo 4. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs .....	72
	Anexo 5. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs – resultados .....	80
	Anexo 6. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor.....	86
	Anexo 7. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor – resultados.....	96
	Anexo 8. Lista de sítios da internet e informação de entidades a considerar no desenvolvimento do produto .....	101
	Anexo 9. Competitive Profile Matrix – Marioskas da Teresa e Modernística.....	102
	Anexo 10. Cálculos efetuados para obtenção dos custos de fabrico e margens.....	102
	Anexo 11. Lista de bloggers a considerar para divulgação do produto.....	104

## Índice de Figuras

FIGURA 1 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO AO LONGO DOS TEMPOS (HAYES, J.P. ET AL.,2015).....	15
FIGURA 2- RESUMO DA ANÁLISE PESTAL .....	29
FIGURA 3 - COMÉRCIO ONLINE - Nº DE COMPRAS DOS PORTUGUESES.....	31
FIGURA 4 - COMÉRCIO ONLINE - Nº DE COMPRAS ONLINE DOS PORTUGUESES DE JAN2020 A AGO2020.....	32

FIGURA 5 - CUSTOS UNITÁRIOS DE FABRICAÇÃO .....	39
FIGURA 6 - MARIOSKAS - QUANTIDADES E VALORES VENDIDOS EM 2019.....	39
FIGURA 7 - MARIOSKAS - MARGEM RELATIVA A 2019 POR PRODUTO .....	40
FIGURA 8 - SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA PARA O NEGÓCIO DAS MARIOSKAS .....	40
FIGURA 9 - CANAIS DIGITAIS - ANÁLISE DE VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	47
FIGURA 10 – HÁBITOS DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS PARA O TARGET DAS MARIOSKAS .....	48
FIGURA 11 - EXEMPLO DE ETIQUETA NO INTERIOR DE UMA MARIOSKA .....	49
FIGURA 12 - MODELO DE CUSTOMER JOURNEY ADAPTADO ÀS MARIOSKAS.....	50
FIGURA 13 - BUSINES MODEL CANVAS PARA AS MARIOSKAS .....	52
FIGURA 14 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO - AÇÕES A CURTO PRAZO.....	53
FIGURA 15 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO - AÇÕES A CURTO PRAZO.....	53
FIGURA 16 - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO - AÇÕES A CURTO PRAZO .....	54
FIGURA 17 - DECISÕES PERANTE RESULTADOS INESPERADOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO	55
FIGURA 18 - ESTIMATIVA DE VENDAS A LOJISTAS PARA 2021 .....	56
FIGURA 19 - ESTIMATIVA DE VENDAS 2021 NO SANTUÁRIO DE FÁTIMA (1).....	57
FIGURA 20 - ESTIMATIVA DE VENDAS 2021 NO SANTUÁRIO DE FÁTIMA (2).....	57
FIGURA 21-QUEM COMPRA SOUVENIRS QUANDO VIAJA - DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO .....	80
FIGURA 22-QUEM COMPRA SOUVENIRS QUANDO VIAJA - DISTRIBUIÇÃO POR IDADE .....	80
FIGURA 23-QUEM COMPRA SOUVENIRS QUANDO VIAJA - DISTRIBUIÇÃO POR AGREGADO FAMILIAR .....	81
FIGURA 24-QUEM COMPRA SOUVENIRS QUANDO VIAJA? - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA.....	81
FIGURA 25-QUEM COMPRA SOUVENIRS QUANDO VIAJA?- DISTRIBUIÇÃO POR RENDIMENTO LÍQUIDO DO AGREGADO FAMILIAR.....	81
FIGURA 26 - % DE QUEM VIAJA QUE COMPRA SOUVENIRS .....	82
FIGURA 27-COMO É QUE QUEM COMPRA SOUVENIRS ORGANIZA A VIAGEM?.....	82
FIGURA 28-% DE QUEM COMPRA SOUVENIRS QUE CONSIDERAVA COMPRAR UMA MARIOSKA .....	83
FIGURA 29- MARIOSKAS SÃO SOUVENIRS DE VIAGEM? DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA E POR GÉNERO. .....	83
FIGURA 30-MARIOSKAS SÃO SOUVENIR DE VIAGEM? DISTRIBUIÇÃO POR AGREGADO FAMILIAR .....	83
FIGURA 31-MARIOSKA É SOUVENIR DE VIAGEM? DISTRIBUIÇÃO POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....	84
FIGURA 32-MARIOSKAS SÃO SOUVENIR DE VIAGEM? - DISTRIBUIÇÃO POR RENDIMENTO DO AGREGADO FAMILIAR.....	84
FIGURA 33- IMPORTÂNCIA DO TAMANHO DA PEÇA PARA AQUISIÇÃO, QUANDO EM VIAGEM.	84
FIGURA 34-NECESSIDADE DE EMBALAGEM EM CONCORDÂNCIA COM A PEÇA.....	85
FIGURA 35-PREÇO INDICATIVO PARA UM SOUVENIR REPRESENTATIVO DE UMA VIAGEM.....	85
FIGURA 36-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? DISTRIBUIÇÃO POR IDADE E GÉNERO .....	96

FIGURA 37-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA .....	96
FIGURA 38-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? - DISTRIBUIÇÃO POR AGREGADO FAMILIAR .	96
FIGURA 39-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? DISTRIBUIÇÃO POR RENDIMENTO DO AGREGADO FAMILIAR .....	97
FIGURA 40-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? DISTRIBUIÇÃO POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....	97
FIGURA 41-MARIOSKAS SÃO PEÇAS DE AUTOR? DISTRIBUIÇÃO PELO HÁBITO DE VISITAR MUSEUS .....	97
FIGURA 42-PREÇO DE MERCADO PARA UMA MARIOSKA .....	98
FIGURA 43-MARIOSKAS - PREÇO DE MERCADO – DISTRIBUIÇÃO POR RENDIMENTO DO AGREGADO FAMILIAR .....	98
FIGURA 44-MARIOSKAS - PREÇO DE MERCADO – DISTRIBUIÇÃO PELO HÁBITO DE LEITURA DE PUBLICAÇÕES DE DECORAÇÃO .....	99
FIGURA 45-MARIOSKAS - BENCHMARK DE PREÇO COM "OS PRATOS DA PRATS" .....	99
FIGURA 46-IMPORTÂNCIA DA EMBALAGEM NUMA PEÇA DE AUTOR (1-POUCO IMPORTANTE; 5- MUITO IMPORTANTE).....	100
FIGURA 47 - PESQUISA DE SÍTIOS NA INTERNET PARA DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO .....	101
FIGURA 48-MATRIZ CPM - MARIOSKAS E MODERNÍSTICA .....	102
FIGURA 49-TEMPOS DE PRODUÇÃO DAS MARIOSKAS .....	102
FIGURA 50-PREÇO DAS MATÉRIAS PRIMAS ADQUIRIDAS .....	103
FIGURA 51-CUSTOS COM MATÉRIA PRIMA POR BONECA PRODUZIDA .....	103
FIGURA 52- CUSTOS FIXOS POR MÊS EM EUROS .....	103
FIGURA 53-CÁLCULO DOS CUSTOS FIXOS POR VALOR UNITÁRIO .....	104
FIGURA 54- CUSTOS COM PESSOAL CENÁRIO A .....	104
FIGURA 55 - LISTA DE BLOGS LIFESTYLE A CONSIDERAR PARA DIVULGAÇÃO .....	105

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

“As Marioskas da Teresa”, ou MARIOSKAS, é a marca sob a qual a artista Maria Teresa Delgado apresenta as suas peças de artesanato contemporâneo. O negócio está sediado na cidade do Porto, e a sua produção atual assenta essencialmente em peças de decoração feitas de pasta de papel, utilizando métodos artesanais de transformação da matéria prima e pintura à mão, que garantem a produção de peças únicas.

O seu modelo de exploração assenta principalmente numa relação de comensalismo com o setor do turismo através da venda das peças em lojas de artesanato e souvenirs, havendo também uma muito tímida venda online. Apesar da atividade conferir enorme satisfação criativa, o seu volume não assume dimensão suficiente para garantir lucro e sustentabilidade do negócio.

Encetou-se assim um trabalho de projeto empresa, com o objetivo de desenvolver o negócio existente, respeitando as características essenciais do produto e garantindo uma exploração feita em casa, em equilíbrio com a vida familiar.

A análise ao setor principal de distribuição das MARIOSKAS, o setor do turismo, que em Portugal e na cidade do Porto registavam valores estatísticos altamente animadores conferiam ao negócio possibilidades de expansão, que bruscamente foram goradas pela pandemia COVID-19, a qual remeteu o setor do turismo para um retrocesso sem precedentes, eliminando as vendas habituais das peças das MARIOSKAS. As vendas online, que sempre apresentaram uma dimensão menor, continuaram a existir permitindo manter alguma esperança durante os primeiros meses da pandemia.

A estratégia de reação forte ao embate da pandemia que o setor do turismo encetou decerto contribuirá para a sua retoma, muito embora não se espere que a dimensão do mercado evolua com rapidez, nem para valores equivalentes aos existentes antes. A exploração de nichos no mercado do turismo para os quais se prevê um crescimento mais rápido, assume um papel essencial e, nesta vertente, o Santuário de Fátima representa um local que conjuga a antevisão de crescimento mais rápido associada ao turismo religioso, com uma variedade de peças religiosas que são produzidas pelas MARISOKAS, algumas delas representativas do culto Mariano, que traduzem a postura de esperança e perseverança características da artesã.

A análise interna levada a cabo revelou duas conclusões extremamente importantes: as vendas efetuadas para lojistas do setor do turismo, mesmo em período pré-pandemia, apresentam margens negativas, e à mensagem inicial de que “as MARIOSKAS vendem tudo o que produzem” deve atribuir-se o significado de que “as MARIOSKAS entregam todas as encomendas que lhe são feitas”, o que representa uma realidade muito diferente. Concluiu-se ser necessária planear uma estratégia de desenvolvimento que contribua para a sustentabilidade do negócio.

Foram assim estudadas ações que visem reduzir os custos unitários de fabrico (estratégia operacional), desenvolver e enriquecer o negócio existente numa perspetiva de produto (marca, design, embalagem, preço, distribuição e comunicação) após terem sido estudadas as perspetivas a desenhar numa ótica de segmentação e target (estratégia de marketing). A elaboração de questionários sobre o tema Turismo-Souvenir e Decoração-Peças de Autor, veio trazer informação importante para as decisões de segmentação e target, assim como contribuiu para decidir posicionamento e tirar outras conclusões uteis na ótica do produto.

Após a identificação de regras a seguir na estratégia comercial, foi efetuada a validação do modelo de negócio proposto, através da utilização da técnica *Business Model Canvas*.



Obter um certificado de autenticidade, criar um logotipo e uma embalagem, um QRCode que traga feedback do cliente às MARIOSKAS e o mantenha ligado, bem como incluir na estratégia de distribuição as plataformas de *marketplace* para estímulo da venda no canal online são algumas das ações que foram identificadas. De acordo com as capacidades existentes e com as potencialidades a explorar, as quais se acredita serão amplamente catalisadas pela vontade e resiliência da artesã, foi elaborado um plano de ação identificando atividades a empreender a curto, médio e longo prazo, bem como os pré-requisitos de cada iniciativa. O plano de contingência enuncia algumas decisões que podem equacionar-se em face da previsão de alguns desvios no plano.

Por fim, referir que a revisão de literatura inicialmente levada a cabo, direcionada às preocupações que envolvem um micro-negócio de uma artista que trabalha em casa, confirmou a importância para a comunidade deste modo de atividade económica, identificou desafios ao estabelecimento de um clima de harmonia entre vida profissional e privada e aconselhou estratégias para desenvolvimento e gestão de pequenos negócios. O estudo das características e tendências do setor do turismo e das sinergias com o artesanato contemporâneo confirmaram a relação intrínseca entre a peça e a recordação e consubstanciaram possibilidades de expansão associadas a sub-mercados a explorar aproveitando as características das peças produzidas, como seja o turismo religioso.

Durante o trabalho de elaboração deste projeto de desenvolvimento de negócio o fator surpresa esteve presente. Partindo de um contexto externo animador e com considerável expressão económica, interrompido pelo fenómeno inesperado COVID-19 que inverteu todas as certezas, foi necessário repensar o tema, alterar ideias e procurar elementos de confirmação os mais assertivos possíveis no clima de incerteza atual. Neste sentido, as medidas preconizadas resultam de um trabalho honesto e sistemático de análise dos dados existentes que conferem ao projeto confiança. Existem muitas dúvidas em relação ao futuro, o que é natural pois só assim é futuro, mas há que deixar entrar a esperança.

## 2. MARIOSKAS DA TERESA – “o Retrato”

A Teresa sempre gostou de desenhar e gosta muito de bonecos. Durante muitos anos desenvolveu o seu trabalho como designer têxtil de produção industrial, criando padrões de tecido divertidos que acompanharam os bebés de Portugal nos passeios dos seus carrinhos, nos adereços, nas brincadeiras. Por volta de 2008, fruto da turbulência da economia, o tecido empresarial do Norte entrou em crise, pelo que o design de tecidos deixou de ser um campo

possível para desenhar os seus bonecos. Havia que continuar o caminho, encetar novas formas de lhes dar vida.

Começaram por ser bonecas desenhadas sobre o pano, que quando cheias ficavam gorduchas com cara larga e divertida. Mais tarde, a pasta de papel resultante da reciclagem de caixas de ovos e jornais demonstrou ser um material versátil para desenvolver as formas daquelas bonecas. Quando criadas eram parecidas com as matrioskas russas, mas depois começaram a parecer-se com mulheres portuguesas de ambientes rurais, mulheres de trabalho, identificativas do esforço e da vontade da mulher portuguesa, que constrói mesmo em contextos de adversidade. Surgiram assim as MARIOSKAS DA TERESA, filhas de uma **Maria** Teresa, portuguesa e orgulhosa da nossa identidade.

Hoje nascem muitos bonecos diferentes das suas mãos e da sua imaginação: homens e mulheres inspirados nos diferentes motivos etnográficos portugueses, imagens de cariz religioso (santos populares, N<sup>a</sup> S<sup>a</sup> de Fátima, St<sup>a</sup> Teresa, Santiago), madrinhas de Páscoa, presépios e anjos, pássaros ou bolas de Natal. Todos estes diferentes bonecos têm uma característica que os une: são todos peças únicas, recheados de carinho e dedicação, dedicação essa que “quem compra leva consigo”, diz a Teresa.

As peças das “Marioskas da Teresa” – MARIOSKAS – conjugam algumas características que interessa sistematizar:

- Materiais utilizados: papel velho (essencialmente caixas de ovos e jornais), cola, água, papel vegetal, tintas e adereços metálicos;
- Métodos e tempos de produção: a capacidade de produção semanal tem um máximo de 30 bonecas considerando o nível de complexidade médio, descurando os tempos de aquisição de matérias primas e de distribuição dos produtos. Existem bonecas de elaboração mais complexa e demorada.
- Logística: utiliza-se um pequeno atelier. Não existem necessidades de armazenamento;
- Mercado: a maior parte da produção é feita para lojas, existindo neste momento 10 lojas (Porto (5), Vila Nova de Famalicão, Póvoa do Varzim, Abrantes, Lisboa e Comporta), que têm esgotado a capacidade de produção em período pré-pandemia. Os compradores finais das peças são maioritariamente turistas. Existe sazonalidade na procura em quantidade no Natal e também na Páscoa para peças específicas relacionadas com as tradições do norte. As peças de cariz religioso quando disponíveis

têm uma venda rápida. Existem algumas vendas diretas ao consumidor final na maioria delas feitas pelo Facebook;

- Divulgação: os trabalhos são divulgados no Facebook e no Instagram que têm sido os veículos para alargar a venda aos novos lojistas. As MARIOSKAS também se apresentam em algumas feiras de artesanato. Uma etiqueta presente no interior de cada peça tem trazido feedback de particulares que escrevem via Facebook.
- Concorrência: dado que se esgota toda a capacidade de produção, neste momento a concorrência não é sentida como uma ameaça.
- Outras atividades: As MARIOSKAS DA TERESA também fazem *workshops*. Os *workshops* dão bastante retorno humano, mas não são rentáveis financeiramente, não só pelo esforço de preparação, como pelas horas despendidas e pelo desperdício com os materiais utilizados.

Neste contexto, apresenta-se como desafio efetuar um estudo que viabilize um projeto de desenvolvimento do negócio que indique medidas que o tornem mais robusto, sabendo tomar partido das condições de mercado existentes, com a preocupação de manter a sua autenticidade artística.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa de literatura centra-se na exploração do *Home Based Business* enquadrado na economia da sociedade, identificando as dificuldades de execução, de gestão do tempo e do negócio, num contexto de pequenos negócios. Instanciando o negócio de artesanato urbano, dado que a nível de mercado se demonstra uma estreita ligação entre o artesanato e o turismo, estudam-se também formas de expansão do mercado associadas ao turismo.

Deste modo, apresentam-se três capítulos:

- *Home Based Business* e *Work Life Balance*: importância deste tipo de trabalho na sociedade e na economia, impacto na realização pessoal e perspetivas para o negócio;
- Pequenos negócios: características e necessidades de gestão;
- Enquadramento e viabilidade do artesanato urbano: apostas de mercado e possibilidades de expansão, em simbiose com a evolução do sector do turismo.

### 3.1. Home Based Business: a economia, a vida, o futuro

Trabalhar em casa (HBB<sup>1</sup>) dá ao indivíduo a possibilidade de autonomia na gestão da sua vida ao mesmo tempo que confere à sociedade uma contribuição significativa para a economia. O *Home Based Business* diminui *per si* a quantidade de situações que os governos centrais têm responsabilidade de responder, como sejam situações de assistência social, cuidadores informais ou creches, contribuindo para o aumento do PIB<sup>2</sup> e da taxa de emprego. Vários governos encorajam o estabelecimento deste tipo de negócios (p.e. Nova Zelândia e EUA) (Mason, C.M. et al., 2011), por vezes associando à atividade económica uma vertente de empreendedorismo (Ehlers, T.B., Main, K., 1998). A preponderância do *Home Based Business* nos diferentes sectores de atividade varia de acordo com o país, os níveis de literacia, o desenvolvimento económico da sociedade, assim como com a cultura de cada geografia. No Reino Unido, de acordo com Colin M. Mason et al., estima-se que o volume de negócios de HBB corresponde a 1/3 do de todo o sector privado, concentrado nos sectores terciário e quaternário, é maioritariamente desenvolvido por pessoas com formação superior e abrange uma vasta tipologia de trabalhadores, não se limitando a nichos relacionados com pré-reforma ou deficiência. Adicionalmente, esta atividade não depende do mercado local para satisfazer a oferta, sendo que utiliza canais de distribuição desenvolvidos, incluindo a exportação (Mason, C.M. et al., 2011). Paradoxalmente, nos EUA fruto de uma cultura política liberal, o Home Based Business é encorajado em sectores de atividade muito menos rentáveis, sendo que para grande parte desta população de empresários não apresenta resultados que demonstrem sucesso e independência financeira, registando-se níveis de vulnerabilidade económica e social que não permitem identificar um vetor de sucesso nestas iniciativas (Thompson, P. et al., 2009). De acordo com os estudos desenvolvidos por Thompson et al. (2009), o HBB nos EUA não se assemelha a uma empresa com sede própria, nem na distribuição de sectores de atividade nem na estratificação social dos negócios, identificando maior concentração de empresários no género feminino, em famílias mono-parentais com grande preponderância na população Hispânica e Afro-americana. Por outro lado, Mason, C.M. et al., (2011) apresenta estudos para os EUA, que indiciam que o *Home Based Business* constitui um laboratório de negócios, uma vez que para determinados sectores de atividade muitas empresas começam em casa expandindo-se depois ao acompanharem o crescimento do negócio (Mason, C.M. et al., 2011). Noutras regiões do planeta o *Home Based Business* assegura uma fatia importante do aporte

---

<sup>1</sup> *Home Based Business*

<sup>2</sup> Produto Interno Bruto

financeiro de famílias e micro-empresas, empregando todo o agregado familiar, nomeadamente em países em vias de desenvolvimento (Mason, C.M. et al., 2011).

Não foram encontrados estudos específicos sobre a caracterização económica, financeira e social do *Home Based Business* em Portugal. Uma abordagem estatística por associação ao número de trabalhadores individuais não parece fiável, uma vez que existe uma fatia considerável de trabalhadores independentes sub-contratados por empresas. Por outro lado, dado que 96% do tecido empresarial português é constituído por microempresas (Pordata\_1, 22/03/2020) e a média de dimensão de empresas é de 3,2 indivíduos (Pordata\_2, 22/03/2020), é de supor que hajam empresas registadas que operem em casa e com organização familiar.

No que respeita a infraestruturas para este tipo de negócios, a Internet tem sido o fator que mais contribuiu para o desenvolvimento do *Home Based Business*, permitindo não só o posicionamento do posto de trabalho em casa, como também o alargamento do mercado, viabilizado pelas práticas de compra online e pela disponibilização de serviços desmaterializados de pagamento e transferência financeira (Mason, C.M. et al., 2011). Esta importação de facilidades para dentro de casa aproxima os dois tipos de negócio, mas não elimina diferenças de desempenho nos negócios desenvolvidos no local da empresa ou na habitação. No que concerne com o fator género em HBB, identifica-se que as mulheres ganham menos que os homens, obtendo em médias apenas 37% do que os profissionais do sexo masculino, apesar do nível de literacia ser equivalente (Loscocco, K. et al., 2004). Não obstante, regista-se uma maior adesão ao trabalho a partir de casa para trabalhadores do género feminino (Boden, R.J. Jr, 1999 ; Thompson, P. et al., 2009). De acordo com Thompson et al. (2009), esta diferença atribui-se aos seguintes fatores:

- Sector de atividade: existe um conjunto de indústrias em que as mulheres se envolvem que podem ser consideradas como extensões de hobbies;
- Carga horária: as mulheres entregam menos horas ao trabalho profissional em virtude de outras ocupações familiares;
- Capital investido: tipicamente as mulheres dispõem de menos capital para investir no negócio;
- Motivação: o que motiva as mulheres para o *Home Based Business* é a disponibilidade para a família.

Por forma a eliminar os efeitos da variável género, Loscocco, K. et al., (2004) efetuou um estudo comparativo entre negócios desenvolvidos apenas por mulheres em HBB e em sítio próprio de empresa, procurando tirar conclusões sobre o sucesso económico e *work life*

*balance*, de entre outras características (Loscocco, K. et al., 2004). Os dados recolhidos permitiram considerar não significativo o número de filhos que cada mulher tinha, o nível educacional e os anos de experiência na profissão. Também as motivações para empreender um negócio próprio são similares: ser o seu próprio patrão, ganhar mais dinheiro, determinar o próprio horário de trabalho e o facto de a oportunidade ter surgido, o que é considerada a principal razão para o auto empreendedorismo. Verifica-se também que o capital inicial é menor nas empresas sediadas em casa, muito embora este facto não tenha impacto significativo no lucro obtido. No que respeita a diferenças, as empresas sediadas em casa têm menos empregados, são empresas mais jovens (embora esta característica não seja estatisticamente significativa) e contribuem menos para o rendimento familiar líquido (45% versus 55%), muito provavelmente por dispensarem menos horas de trabalho semanal. Identifica-se também que o *Home Based Business* é muitas vezes utilizado como embrião da empresa, a qual se destaca para fora da residência em face do seu crescimento. No caso de empresárias com negócios sediados em casa há muito tempo, quando questionadas, estas demonstram alguma adversidade em aumentar o número de empregados e a dimensão do negócio (Loscocco, K. et al., 2004). Estes resultados, revestem-se de particular significado uma vez que contrariam conclusões obtidas nas décadas de 80 e 90, evidenciando grandes mudanças no tecido socioeconómico das comunidades em grande parte resultantes da evolução tecnológica: o aumento da literacia e da formação da população, o surgimento de novos sectores de atividade ligados ao sector dos serviços, que nas sociedades europeias mais desenvolvidas assume a maior fatia de *Home Based Business* (Loscocco, K. et al., 2004).

Genericamente podemos concluir que o *Home Based Business* implementa tipos de negócio enquadrados nos sectores económicos característicos do país ou da região, pertencendo à categoria de microempresas, com menor investimento inicial, menos custos fixos, menor turnover, mas nem sempre menos lucrativas (Mason, C.M. et al., 2011). Registe-se que a pequena dimensão não corresponde claramente a menor ambição. De acordo com Mason, C.M. et al., (2011), no Reino Unido o turnover destas microempresas cresce na mesma proporção que outras PME's, crescimento esse que se verifica nem sempre por aumento de colaboradores em casa, mas pelo estabelecimento de uma rede de outsourcing para outros colaboradores também em regime *Home Based Business*, o que permite à empresa continuar a operar a partir de casa.

No que respeita a empreendedorismo, verifica-se que os empresários de HBB implementam um portfolio de novos negócios de menor variedade, concentrando os negócios em atividades bem determinadas. A sua maioria procura mercados de nicho, bem identificados e com

necessidades bem definidas as quais podem ser satisfeitas com serviços únicos e customizados (Mason, C.M. et al., 2011).

Analisando a vertente qualidade de vida, são divergentes as opiniões de que trabalhar a partir de casa contribua para um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida privada ( *work-life balance* ), apesar de ser comumente considerada como uma medida em prol de um melhor equilíbrio. Os trabalhos consultados destacam a dificuldade em conseguir uma clara divisão emocional entre trabalho e vida privada, desafios para uma satisfatória gestão de tempo, diminuição na socialização, lacunas na formação profissional, assim como o aumento da ansiedade associada à necessidade de investir muitas horas de trabalho e muita energia para assegurar rentabilidade no negócio, como fatores que desequilibram a qualidade de vida do indivíduo, concluindo que o trabalho a partir de casa não apresenta vantagens para a melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. (Mason, C.M. et al., 2011; Baines, S. et al., 2003; Kapasi, I. et al., 2015). Os estudos efetuados identificam uma tendência estatística em relação à adaptabilidade ao trabalho em casa dependente do género, associando-se às mulheres uma adaptação mais flexível entre as necessidades e prazos da atividade profissional e aos homens uma postura mais stressante, mas desenvolvendo atividade em negócios mais exigentes e competitivos (Thompson, P. et al., 2009). Isla Kapasi e Laura Galloway, investigadoras na Universidade de Edimburgo, no âmbito dum estudo do impacto do *Home Based Business* nos indivíduos desenvolveram um trabalho de investigação aplicando uma metodologia de análise empírica mista que conjugava inquéritos, registo de atividade e entrevistas em ambiente informal, aplicado a um universo de pessoas com formação superior que trabalhava a partir de casa, por decisão voluntária, no Reino Unido. Os resultados confirmaram que, para que se considere uma atividade contributiva para o equilíbrio trabalho-casa é necessário que haja uma boa gestão de cinco fatores: gestão do tempo atribuído a cada componente, divisão do espaço físico (foi identificado como uma necessidade muito importante e nem sempre colmatada), divisão psicológica entre as duas atividades, divisão comportamental (não contaminação de temas) e social (combate ao isolamento do indivíduo) (Kapasi, I. et al., 2015). Planear bem a duração das tarefas, gerir os recursos com sensatez, saber dizer “NÃO!” a projetos demasiado ambiciosos, rever o processo produtivo e criativo na perspetiva da sua otimização, assim como saber equilibrar as interrupções ao longo do dia (boas para descontrair mas quando demasiadas prolongam o trabalho dando uma sensação de se ter trabalhado todo o dia) são conselhos úteis a quem desenvolve este tipo de atividade (Sivaraman, N. 2016).

Decorrente das considerações anteriores, é necessário que quando um indivíduo pretende iniciar ou desenvolver um negócio seja capaz de se auto questionar sobre qual é a atividade que pretende desenvolver, que objetivos pretende atingir, como é que o fará, que tarefas são necessárias, que investimento e que compromissos são devidos para atingir os resultados esperados e qual o seu nível de tolerância ao risco. A resposta rigorosa a estas questões ajuda a definir a ambição do negócio e a equilibrar a ansiedade (Bhide, A., 1996).

Não obstante os prós e contras identificados no desenvolvimento da atividade a partir de casa, prevê-se que o aumento dos custos de transporte, a cobrança de taxas de emissão de CO<sub>2</sub>, os desenvolvimentos de novas funcionalidades associadas à internet venham a encorajar a adoção do *Home Based Business*. Por outro lado, o reconhecimento de que o lar representa um ambiente em harmonia com o indivíduo também proporciona o estímulo à criatividade do indivíduo (Mason, C.M. et al., 2011).

### **3.2. Gestão de pequenos negócios - competências e escalabilidade**

A ideia de impulsionar uma atividade de criação de artesanato desenvolvida por uma única pessoa identifica riscos e incertezas várias: se por um lado se tem necessidade de desenvolver financeiramente o negócio, por outro a possibilidade de insucesso remete para o risco de destruição de um modo de vida existente. Identifica-se um conjunto de preocupações comuns aos empresários deste tipo de negócios: ferramentas de gestão complexas e consumidoras de tempo, dificuldade em recrutar colaboradores, desconhecimento de estratégias e táticas operacionais, de distribuição, de marketing e de comunicação, a que acresce a dificuldade em obter financiamento com condições competitivas. Estas características, não estando relacionados a “um” empresário em particular, constituem fatores críticos de sucesso (Hayes, J.P. et al., 2015; Curran, J. et al., 2001). A falta deste tipo de competências revela-se desencorajadora para esta atividade económica, uma vez que menos de metade destas empresas conseguem obter um aporte mensal de receita e só 12% conseguem ultrapassar o ponto de break-even (Ehlers, T.B. et al., 1998). Ao tentar-se identificar o porquê do surgimento destes negócios, verifica-se que o motivo que os impulsiona é “sei fazer?” ao invés de ser “este negócio assegura-me a receita necessária?”, principalmente porque não existem competências de gestão que permitam estudar a viabilidade. Não obstante, é necessário saber aplicar os conceitos base de gestão com a exigência que a dimensão do negócio exige, uma vez que abordagens standard de força e tentativa de escalar nem sempre favorecem a saúde destas organizações (Ehlers, T.B. et al., 1998).



O conceito de empreendedorismo é vago e tem evoluído ao longo do tempo, pelo que a título de curiosidade se apresentam algumas definições desde (1730) até (1985), de acordo com John P. Hayes et al. (2015).

<b>Autor e Data</b>	<b>Definição</b>
R. Cantillon (1730)	The activity based on „grasping” the opportunity and taking risk
A. Smith (1776)	The activity of a person who has a great prudence in thrifting and using saved resources to specific ventures
J. B. Say (ok. 1800)	The behavior of the entrepreneur which transfers resources from the less efficient area to the more efficient one, gaining profit
T. Veblen (1904)	Aggressive competition and instrumental treatment of knowledge (opportunism)
F.H. Knight (1921)	Gains in return for incurring uncertainty and risk
J.E. Schumpeter (1934)	Introducing new combinations of company organization – new products, services, sources of raw materials, production methods, markets, and new forms of organization
B.F. Hoselitz (1952)	Incorporating uncertainty, coordinating production resources, introducing innovation, and delivering capital
A.H. Cole (1959)	Intentional activity aimed at establishing and developing a profit-oriented company
D.C. McClelland (1961)	Remarkable ability to take risk
M. Casson (1982)	Decisions and assessments concerning coordination of rare ‘volatile’ resources
I. Kirzner (1984)	Adaptation to the needs of the environment (in the short term). Discovering new opportunities (in the long term)
W. Gartner (1985)	Creating new organisations
H.I. Grousbeck, M.J. Roberts, H.H. Stevenson (1989)	Chasing the opportunity without taking the constraints created by the currently
P.F. Drucker 1985	Searching for changes, answering, and exploiting them

*Figura 1 - Definições de empreendedorismo ao longo dos tempos (Hayes, J.P. et al.,2015)*

As definições apresentadas na tabela demonstram características comuns: coragem, aceitação de risco, inovação e procura. Estas propriedades, intrínsecas à gestão de negócios, não são *per se* suficientes, sendo que existem atitudes e comportamentos que se apresentam como razões para que a maioria das microempresas não escale e os empreendedores não se transformem em empresários (Hamm, J. 2002; Voss, Chris et al., 1998), nomeadamente :

- Contar mais consigo do que com os outros, com impacto direto na produtividade, mas também na manutenção de recursos empenhados no projeto;

- Dificuldade em dispensar colaboradores que não se adequam ao trabalho, mas com os quais se desenvolveu uma relação de amizade;
- Foco apenas “num” objetivo (normalmente o inicial) – se no início confere grande força no desenvolvimento do negócio, mais tarde pode ofuscar a clarividência sobre o retorno do produto/serviço e a identificação de novas oportunidades numa abordagem mais abstracionista;
- Ser “dono” da ideia, pode impedir de ouvir os outros;
- “não há amor como o primeiro” – dificuldade de abandonar um produto/serviço que foi a gênese da empresa em detrimento de outras alternativas;
- Dificuldade em adotar linhas estratégicas – é difícil escolher de entre as hipóteses e perante a incerteza não saber quando mudar de rumo;
- Papeis e responsabilidades dos trabalhadores pouco definidos, numa abordagem da empresa muito orgânica;
- Dificuldade em envolver os colaboradores na gestão da organização coadjuvada por igual pouca vontade por parte destes.

Não existindo uma fórmula que permita antever o resultado duma iniciativa, devem os candidatos a empresários assegurar-se de algumas premissas, não só antes de embarcar na aventura como também ao longo de toda a viagem (Bhide, A., 1994; Bhide, A., 1996; Voss, Chris et al., 1998):

- Definir bem os objetivos, nomeadamente no que respeita aos desejos, ao tamanho do negócio e ao risco que se pretende assumir;
- Pensar bem a estratégia identificando com clareza as potencialidades do negócio, a possível taxa de crescimento (p.e.), tentando recolher dados que, mesmo não relacionados diretamente com o produto/serviço, possam dar pistas;
- Analisar a concorrência com os dados disponíveis e não esperar os dados que nunca se irão obter para tomar decisões;
- Verificar com rigor e frieza se existem capacidade humana, recursos e infraestrutura, assim como qualidade de execução;
- Garantir capacidade de execução com a qualidade exigível, de modo irrepreensível;
- Para mercados de nicho, ter consciência de que a concorrência não se exprime pelo preço, mas sim pela qualidade do produto/serviço e pela entrega;
- Definir todos os papeis necessários ao desempenho do negócio;

- Identificar outras iniciativas para as quais se antevê capacidade de mudar se necessário;
- Não procurar distribuir e comunicar o produto/serviço pelos mesmos canais que os grandes competidores utilizam;
- Procurar inovação com a mesma ambição que uma grande empresa – pode ser um fator crucial;
- Testar novos produtos com os clientes habituais para evitar gastos excessivos;
- Pesquisar fornecedores e vigiar custos de produção;
- Manter o “*focus*” no cliente, aproveitando a proximidade;
- Acompanhar os resultados obtidos tão analiticamente quanto possível, fazendo pontos de situação periódicos (p.e. 3 meses), tentando delinear atividades a desencadear e assumindo a coragem para interromper caminhos, mesmo sem ter todas as respostas às dúvidas que surgem;
- Utilizar o conhecimento existente para realizar formações internas e externas, aumentando assim a capacidade de recrutamento;
- Utilizar ferramentas de gestão para definir um projeto na empresa.

### **3.3. Enquadramento e Viabilidade do Artesanato Urbano - perspectivas**

#### Peças de autor - Marca e Mercado

A constituição de uma relação de identidade entre o consumidor e o produto, essencial na referenciação da marca (Kotler et al., 2009), é considerada um fator crítico de sucesso na manutenção da marca entre consumidores (Gonçalves, I. S.,2017). A produção artística precisa de reconhecimento enquanto marca, pelo que é necessário que esta seja integrada de acordo com o seu segmento de mercado consumidor (Gonçalves, I. S.,2017; Swaminathan et al., 2007), beneficiando de associações emocionais que a remetam para a sua categoria de demonstração de cultura e recordação única de experiência (Schmitt, B., 1999; Brakus et al, 2009). A associação da experiência da marca aos quadrantes sensorial, afetivo, intelectual e de comportamento, passa muitas vezes pela utilização de outros acessórios ao produto/serviço com imagem, design e ambiente (Brakus, et al., 2009). Assim, para definir um produto de *memorabilia* existe todo o interesse em associá-lo (ou a sua marca) a serviços concordantes e identificativos de experiências memoráveis. As características que estes mercados têm de compreender, como sejam a oferta de uma experiência cativante em harmonia com o ambiente desfrutado (Pine e Gilmore, 1998), a associação do *souvenir* em concordância com a experiência (Lashley, 2008), indiciam a necessidade de estudar perspectivas de comunicação e imagem para este *target*. Um produto requintado é facilmente associado a uma boa experiência,

a qual que perdura e encerra a um valor sentimental intrínseco (Larsen, S., 2017; Wiedmann et al., 2009). As peças de autor apresentam características de intemporalidade, modernidade e inovação que justificam um preço elevado, conferindo ao negócio viabilidade (Wetlaufer, 2001).

### Turismo e Sustentabilidade.

Turismo sustentável, de acordo com a definição publicada pelas Nações Unidas, é a atividade económica de “turismo que tem em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, respondendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e das comunidades” (UNTWO, 2015). O Turismo apresenta resultados indubitavelmente positivos no desenvolvimento económico dos países e quando gerido numa perspetiva sustentável é um catalisador para o incremento do conhecimento e da cultura, do respeito pelo património e pela diversidade, aumentando as possibilidades de emprego e a inclusão social. O artesanato, a gastronomia regional são exemplos de atividades que são consideradas essenciais para um turismo sustentável, entendido como uma atividade económica que responde a viajantes e a locais numa perspetiva de longo prazo (Loaiza et al., 2019). A Sustentabilidade exige a manutenção do equilíbrio de vetores tão variados como a gestão dos recursos existentes, a execução dos processos com pouco ou nenhum desperdício, a integração de intervenientes locais no negócio independentemente da sua dimensão, a prossecução dos objetivos com o nível de qualidade desejado, garantindo a viabilidade financeira do negócio (Vázquez, J.P., 2018).

### Turismo e Autenticidade

O conceito de autenticidade no Turismo tem duas perspetivas: a perceção por parte do turista que pretende uma experiência tão profunda e próxima dos hábitos dos locais e a perceção do anfitrião de que a experiência oferecida ao turista lhe deve ser agradável e autêntica com o direito deste poder manter alguns “pequenos segredos”. Perante a rara possibilidade de “viver” como a população autóctone, o turista tem a perceção de autenticidade através de estereótipos: interação entre anfitriões e turistas, folclore local, recreações de danças, identificação do local de produção artística, autenticidade dos *souvenirs* disponíveis, experiências culturais (festivais p.e.) (Bernardi, Cecilia de., 2019), (Girish and Chen, 2017), sendo que alguns autores põe em causa o conceito de autenticidade e advogam como alternativa o conceito de “sinceridade”, no qual se dá valor e promove a interligação das pessoas nos lugares numa perspetiva de evolução dos espaços e das comunidades (Taylor, 2000). Contudo, apesar das diferentes abordagens académicas, a autenticidade no turismo está relacionada com a capacidade de celebrar o passado e a tradição através de signos, tangíveis ou intangíveis, (Lovell, 2019) e a recordação

que cada experiência vivida no local assume após se regressar a casa (Reisinger e Steiner (2005). Outros estudos introduzem o conceito de autenticidade icónica, na qual a *memorabilia* assume a reprodução de peças reais ou indexáveis a uma realidade, sendo que um artista ou artesão é identificado como produtor autêntico quando detém o reconhecimento oficial de autenticidade (Ram, Y., et al., 2016). Cecilia de Bernardi (2019) refere ainda outro mecanismo de reconhecimento de autenticidade turística que é dado pelo conhecimento que o turista adquire quando visita o local, identificando assim mais dois conceitos que simbolizam autenticidade: a experiência baseada nas sensações ( *hot authenticity* ) e o conhecimento adquirido ( *cool authenticity* ), (Bernardi, Cecilia de., 2019). Cohen & Cohen (2012) definem autenticidade como o processo pelo qual um trabalho, produto, objeto ou evento pode ser considerado original, genuíno, real ou confiável, (Cohen & Cohen, 2012).

Um conceito conciliador das várias definições académicas é de que a autenticidade é um compromisso e que é importante nas nossas vidas (Wilson, 2014). Cecilia de Bernardi (2019) explica que no estudo dos trabalhos da Socióloga Margareth Archer se identifica que uma visão de autenticidade está relacionada com o sentimento de mais-valia e de apropriação de determinada vivência ou conhecimento, sendo que a autenticidade não é dada pela cópia literal do original uma vez que deve ser considerada a prática de dedicação e contributo pessoal que, mesmo respeitando o tradicional, cada artista introduz quando recria um original ( peça, música, prato gastronómico, p.e. ) (Bernardi, Cecilia de., 2019). “A verdadeira autenticidade respeita à vida como ela é vivida, assim como com o investimento que se faz para um futuro melhor”, escreve Cecilia de Bernardi (2019), apontando a certificação como um meio de assegurar a autenticidade.

### Turismo e Valor Emocional – Souvenirs e Memórias

O retorno da experiência turística está muito associado à perceção de valor que o turista identifica em face das suas expectativas versus os estados emocionais que vivencia (Afonso A.F.A.L.,2019) sendo que, apesar de não existir uma fórmula segura para aferir o sucesso de uma experiência para um cliente (fruto da diversidade de variáveis intrínsecas e extrínsecas à experiência turística), se verifica que caso a experiência seja considerada positiva existe uma maior motivação para que o cliente adquira *memorabilia*, uma vez que estes objetos funcionam como recordatórios físicos da experiência (Pine B.Joseph & Gilmore, 1998). O sentimento de satisfação, retorno e bem-estar aumenta a probabilidade do cliente aconselhar o destino turístico a outros, *word-of-mouth* abonatório (Lau,A.L.S., Mckercher,B. ,2014), assim como aumenta a probabilidade de repetir a visita, pelo que um elemento físico que apresente

qualidade e boas recordações é um catalisador indutivo para granjear mais clientes (Lau, A.L.S., Mckercher, B., 2014; Pine B. Joseph & Gilmore, 1998). Os visitantes de primeira-vez são o capital essencial para a viabilidade de um destino turístico. São mais fáceis de atrair, exigem menos oferta diversificada em experiências e também são os que adquirem mais *memorabilia*, refere Ana Filipa Afonso (2019), na sua tese de mestrado referenciando outros autores (Gitelson and Crompton, 1984), (Lau & McKercher, 2004) (Shoemaker & Lewis, 1999)<sup>3</sup>. As “escapadinhas”, resultado da proximidade global atingida principalmente com os voos *low-cost*, transformaram o mercado turístico e o turismo cidadão em particular, aumentando em muito a quantidade de visitantes. A possibilidade de os cativar para uma visita posterior mais demorada, confere mais um estímulo à economia local.

### Turismo Religioso - Lugares de peregrinação

O elevar dos estilos de vida, a procura de novas experiências e a concorrência no mercado do turismo tem conceptualizado diferentes tipologias de turismo associadas à diversidade da oferta numa tentativa de distanciamento perante o turismo de massas: eco-turismo, desportivo, “negro”, de voluntariado, de aventura, religioso, de peregrinação, são exemplos. No que respeita ao turismo religioso, a World Tourism Organization (UNWTO) estimava em 2019 haver por ano cerca de 300 milhões de turistas (Keskitalo et al., 2019). Estes viajantes incluem crentes das diferentes religiões assim como indivíduos não religiosos, que no que refere ao turismo de peregrinação têm registado um aumento na proporção perante os crentes (Hany Kim e al, 2019). De acordo com Nilsson & Tesfahuney (2016), o conceito de sagrado está em constante mutação, corolário da necessidade de apropriação “do lugar” que cada indivíduo transforma num “espaço próprio”, através dos seus sentimentos e da sua vivência, necessidade inicialmente identificada nos estudos do filósofo Jesuíta Michel de Certeau, (Nilson M & Tesfahuney, 2019).

Do ponto de vista económico, Santiago de Compostela, secular destino de peregrinação, assume consideráveis proveitos do investimento turístico, como sejam o retorno para os habitantes e investidores, bem como responsabilidades de manutenção de recursos, património e autenticidade (Hany Kim e al, 2019). Estudos destes autores documentam que para os peregrinos, nomeadamente para os de origem urbana, a experiência da peregrinação a Santiago de Compostela não se preenche pela permanência no local sagrado, mas pela experiência de mudança de ritmo de vida, de introspeção, de descoberta e pelas vivências arrecadadas pelo caminho, não descurando um certo individualismo característico das sociedades atuais em

---

<sup>3</sup> Documentos não analisados.

conseguir atingir um objetivo pessoal (Nilson M & Tesfahuney, 2019; Hany Kim e al, 2019). “*Santiago is not important it is the Way which is important*”, resumem Hany Kim e al (2019), citando um dos turistas entrevistados, pelo que todos os destinos turísticos constantes no “Caminho” assumem a sua importância oferecendo ao peregrino a melhor experiência, única e autêntica, uma vez que este deve ser considerado como um turista na perspectiva da indústria do turismo (Hany Kim e al, 2019, citando (Turner & Turner, 1978)). A importância do património arquitetónico (secular ou religioso) dos diferentes pontos do Caminho, identificado pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade, conferiram um enorme incentivo aos caminhos como pontos turísticos (Hany Kim e al, 2019).

As conclusões aqui apresentadas são confirmadas pelo trabalho de Alexis Thouki, o qual através da exploração ontológica dos sites e núcleos museológicos dos destinos religiosos confirma que o turista não procura só preenchimento de espiritualidade, mas sim testemunhos históricos e culturais (Thouki A, 2019). A exploração dos sites denota uma abordagem híbrida do religioso, para além da fé, do simbólico com recolha do cultural e histórico, o que confirma a ideia de que a adoção de uma visão pós-moderna da espiritualidade, inerente a uma nova cultura ideológica e sociocultural, dando um cunho de modernidade ao espaço museológico pode ser seguida (McCall V. e Gray C., 2013). Segundo Alexis Thouki (2019), a evolução intelectual do peregrino deve ser aproveitada e incentivada através da introdução de material educacional e de *memorabilia* que permita ao visitante um aprofundamento da sua experiência emocional e de fé, com o contributo da convivência com o conhecimento científico numa ótica de transição do conceito de fé para o de espiritualidade. O autor regista evidências de que a corrente Católica Cristã tem encetado iniciativas empresariais nesse sentido, na Europa (Thouki A., 2019).

Por outro lado, o sentimento de orgulho resultante do reconhecimento de que o esforço e a conquista estão relacionados (Tracy J.L. e Robins R.W., 2006), do atingimento do objetivo e da autoestima gerada, pelo próprio ou por outros a ele relacionados, pode ser explorado em termos de mercado, uma vez que este sentimento influencia o indivíduo nos seus comportamentos e na escolha de produtos associados à conquista. São diversas as oportunidades para a indústria turística associadas à peregrinação. A igreja católica fornece um passaporte especial onde se podem colar os selos indicativos dos pontos cumpridos num caminho de Santiago e emite um certificado de sucesso para quem percorreu mais de 100 km em peregrinação (Hany Kim e al, 2019).

[Turismo Cultural e Criativo - Artesanato](#)

A criatividade e inovação produziram diversas formas de turismo, fruto da evolução dos contextos económico e tecnológico. A possibilidade de adquirir conhecimento de uma forma lúdica e experienciar sensações culturais associada à mobilidade facilitada de pessoas e bens, tem contribuído para o crescimento rápido do turismo cultural e cidadão, não só pelo aumento do interesse do consumidor, mas também pelo aumento da oferta, uma vez que os artistas (fornecedores) também se deslocam com mais facilidade aos centros urbanos para apresentar os seus trabalhos (Araújo, M.G.S., 2016) referenciando (Fernandes (2011: 630)<sup>4</sup>). Viajar para desfrutar de festivais, eventos desportivos, espetáculos ou exposições, faz parte do *modus vivendi* de uma sociedade mais instruída e com mais acesso à informação, pelo que, para além do património, o turismo cultural engloba o consumo da arte. A vontade de apreender a vida local e auto experienciar vivências criam condições para o turismo criativo, no qual é oferecido ao cliente a possibilidade de “fazer” enquanto usufrui, permitindo a cada um a produção das suas próprias recordações (Richards, G. 2011). Envolvido no ambiente local e interagindo com a comunidade, o turista tem a possibilidade de participar em *workshops* (p.e. culinária, educação, arte), aproximando-se cada vez mais do objetivo de autenticidade (Richards, G. 2011).

A produção de artesanato urbano enquadra-se totalmente na definição de economia criativa, definida como um sistema económico assente nas ideias, sendo que a riqueza é obtida por intermédio da imaginação e do trabalho intelectual do ser humano, criando novos mercados e empregos (Araújo, M.G.S., 2016; Sung, 2015).

### Turismo e Comunicação - Artesanato

As plataformas digitais revolucionaram o turismo. O *modus operandi* para determinar uma viagem foi alterado, os operadores turísticos deixaram de ser o broker preferencial com vendas de lotes padronizados, e passaram a disponibilizar a cada um a possibilidade de modelar a sua experiência de acordo com as suas preferências e as suas possibilidades. O acesso ao digital trouxe a possibilidade de os intervenientes locais poderem entrar diretamente no negócio, permitindo integração económica, ambiental e social. O digital também fornece às agências de viagens ferramentas que lhes permitem utilizar as suas competências especializadas e o seu conhecimento do negócio para definir ofertas mais intimistas, assegurar o controlo da qualidade da oferta, interpretar o retorno que cada iniciativa traz, etc. (Loaiza et al., 2019).

A interpretação da informação associada ao comportamento do consumidor ao longo de toda a experiência turística, desde a pesquisa e escolha até à publicação pós-experiência (Loaiza et

---

<sup>4</sup> Documento não analisado.



al., 2019), é uma mais valia para todos os que intervêm na cadeia de valor do turismo ao possibilitar troca de informação e conhecimento (Ibarnia, I. 2018; Loaiza et al., 2019).

Loaiza, J.P.V. et al. (2019), efetuaram uma análise aos posts de publicidade das agências de viagens no Facebook, analisando morfologia e semântica. Através de métodos computacionais discriminados metodologicamente, criaram uma base de dados amostra que, depois de explorada por métodos de análise preditiva e semântica, permitiu determinar palavras (em diferentes línguas) e *hashtags* que correspondiam a nomes, verbos e adjetivos com significância numérica comprovada com os posts e comentários associados a experiências turísticas. Uma análise posterior de comparação semântica com o contexto turístico coadjuvada com testes de hipóteses estatísticos permitiu refinar segundo o tipo gramatical, tendo concluído que palavras induzem o turista a sentir vontade de efetuar uma nova viagem e quais as que correspondem a sentimentos de prazer e satisfação. Citando Loaiza, J.P.V. et al. (2019), “Tourists might be attracted by the promotions if nouns were used such as ‘love’, ‘happiness’, and ‘friendship’, (...) Thus, for exemple, it could be assumed that the combination “dream”+”enjoy”+”aquatic”+”ancestral”, would attract the attention of tourists”. O acesso deste tipo de conhecimento aos vários intervenientes no negócio do turismo permite uma abordagem ao potencial cliente mais acurada facilitando o *awareness* dos seus produtos e serviços.

## 4. “MISSÃO, VISÃO e VALORES”

### 4.1. Missão

Desenvolver o negócio de artesanato urbano, preservando as suas características de autenticidade e qualidade artística, de um modo sustentável e harmonioso com a comunidade e o ambiente, em equilíbrio com a vida familiar e garantindo a viabilidade financeira exigível.

### 4.2. Visão

Ser considerado pelos artesãos como referência. Alargar a divulgação da marca como mostra de criatividade, sustentabilidade e bem estar.

### 4.3. Valores

Autenticidade, sustentabilidade ambiental, qualidade, rigor e equilíbrio com a vida familiar.

## 5. CONTEXTO E TENDÊNCIAS

O turismo em Portugal tem tido grande importância na atividade económica nacional (responsável por 18,6% das exportações totais e 8,2% do PIB em 2018) sendo que os dados existentes demonstraram que o setor continuou em crescimento, (registando em Outubro 2019 uma aumento de 4,5% em relação ao ano anterior), de acordo com informação divulgada pelo Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2019b). O aumento da qualidade da oferta, associado a iniciativas dinâmicas de divulgação, têm ajudado ao reconhecimento de Portugal como destino turístico de excelência. A cidade do Porto ombreia de modo sustentado com a qualidade generalizada da oferta, dado que em 2019 foi considerada pelo terceiro ano consecutivo a melhor cidade destino turístico da Europa em 2019<sup>5</sup>, tendo os projetos turísticos da região Norte conquistado quatro prémios nos World Travel Awards em Junho/2019<sup>6</sup>. Associado ao aumento de notoriedade da região, o número de visitantes continuou a crescer, sendo que em Outubro 2019, a região Norte registava um aumento de 9,9% de visitantes em relação ao ano anterior (dados divulgados pela travelBI<sup>7</sup>), um crescimento mais intenso que a média das regiões do país, que era de 6,7%. Esta tendência de sucesso, agora interrompida com a pandemia COVID-19, vem instaurar um hiato severo neste mercado. A recuperação, que todos anteveem lenta, poderá evoluir através da chegada de turistas de diferentes origens e quadrantes sociais, em momentos diferentes, que será interessante acompanhar tanto quanto possível.

---

<sup>5</sup> Culture Trip

<sup>6</sup> Diário de Notícias

<sup>7</sup> TravelBI, plataforma de Business Intelligence disponibilizada pelo Turismo de Portugal.

Constata-se que as peças de cariz religioso produzidas pelas MARIOSKAS DA TERESA têm boa aceitação, pelo que o Turismo Religioso e o seu mercado de *memorabilia* associada, dado o contexto de crescimento generalizado desta atividade em Portugal, nomeadamente na região Norte, são mercados candidatos a acompanhar pelas Marioskas da Teresa. O aumento de viajantes nos caminhos de Santiago, o facto de 2021 vir a ser Ano Jubilar Compostelano, o crescimento do turismo que se regista noutras regiões portuguesas como sejam Braga (o Bom Jesus é candidato a património Mundial da UNESCO) ou Fátima, instância de excelência no Culto Mariano<sup>8</sup>, reforçam esta ideia.

Devem ser preocupações no desenvolvimento deste projeto conseguir distinguir os fatores que o encorajam em termos de negócio dos fatores afetivos associados ao empenho num projeto pessoal com bastante retorno artístico, para obter uma análise de negócio isenta. Constitui um objetivo do projeto, apresentar a linguagem e as ferramentas apropriadas para comunicar um plano estruturado e simples que permita encorajar a artesã a encetar uma iniciativa de expansão da atividade com funcionalidades de gestão do negócio simples, consciente de que habitualmente os artistas não apresentam grande aderência a competências de gestão.. A simplicidade deve ser uma preocupação.

Assim, tirando partido da pesquisa de literatura feita, deve identificar-se pistas para solucionar os desafios existentes, como sejam: equilíbrio entre negócio e investimento pessoal, o artesanato e a sustentabilidade, modelos de gestão peças de autor (pequenos negócios), estratégias de posicionamento, *pricing*, comunicação e marketing para peças artísticas, artesanato e *souvenirs*, o artesanato como marca distintiva da cultura de uma região, ligação entre o *souvenir*, a viagem e a estadia, e entre a fé e a recordação, uma vez que mais de 90% dos produtos das MARIOSKAS DA TERESA são adquiridos por turistas, essencialmente no Porto. Aproveitar as conclusões retiradas da pesquisa revela-se precioso, no contexto de incerteza que a pandemia COVID-19 trouxe ao mundo, tanto pela paragem do turismo, quanto pelo lento ressurgimento que se perspetiva, mas também pelo tempo que o momento disponibiliza, permitindo pensar e reestruturar.

---

<sup>8</sup> Turismo de Portugal, Business.

## 6. ANÁLISE EXTERNA

### 6.1. Análise PESTAL

As condições Políticas, Económicas, Sócio-Culturais, Tecnológicas, Ambientais e Legais condicionam o desenvolvimento de cada negócio e atividade. De seguida instanciam-se as características que se consideram mais relevantes para o desenvolvimento do negócio de artesanato urbano em estreita ligação com o sector do turismo.

**Condições Políticas e Legais:** Portugal tem apresentado condições políticas de estabilidade governativa com alternância partidária periódica, oposição interventiva e organizada, equilíbrio de poderes entre os diferentes intervenientes executado com sensatez. Tanto as políticas implementadas durante a crise 2009-2014, quanto as subsequentes de relançamento da economia e estímulo do consumo são reclamadas como reconstrutoras da estabilidade do país. As enormes ameaças surgidas com a epidemia COVID-19 fazem prever períodos de muitas dificuldades para todos os sectores nacionais, antevendo-se uma recessão sem precedentes a nível global, para a qual as decisões políticas nacionais poderão não ter grande impacto se não forem acompanhadas por decisões à escala europeia no que concerne com investimento e recuperação, o que confere a Portugal um sentimento de dependência de terceiros. Apesar do clima de incerteza, a determinação política europeia em relançar a recuperação de um modo firme e mais sustentado antecipam alguma esperança. Não obstante estas condições de ansiedade, a recordação de recuperação do passado recente e o modo solidário como as instituições democráticas têm lidado com a epidemia conferem um clima de confiança na democracia e na governação que não auguram instabilidade política.

Portugal deve manter as suas preferências de política externa, como país integrante da União Europeia, continuando a estabelecer pontes políticas e diplomáticas com os países de língua portuguesa. Dada a importância do Turismo na economia portuguesa, estão-se a implementar políticas de incentivo à recuperação do Turismo pós pandemia em Portugal, tentando aproveitar a capacidade instalada em quantidade, qualidade e conhecimento que existe. Não obstante, o clima é de incerteza e insegurança.

**Condições Económicas:** O ambiente que Portugal tem vivido no período atual, confirmado pelos resultados alcançados nos indicadores de PIB, PIB/per capita a preços constantes<sup>9</sup> ( 17265 em 2014, 19265 em 2018 ), redução do rácio de dívida pública em percentagem do PIB (132,9 em 2014, 117,7 em 2018) e equilíbrio dos parâmetros de défice, redução da taxa de

---

<sup>9</sup> PPS – purchasing power standard ( paridade de poder de compra )

desemprego ( 13,9 em 2014, 7% em 2018 ), o nível de endividamento das empresas em % do PIB baixou (140,6 em 2014, 114,9 em 2018), o investimento aumentou (15,0/%PIB em 2014, 18,3/%PIB em 2018), com impulso do setor privado<sup>10</sup>. Num contexto pré-COVID, estes indicadores podiam considerar-se esperançosos para a trajetória de crescimento da economia, sem no entanto anular os avisos de outros indicadores que não conferem igual nível de otimismo para o mesmo período comparativo: o rendimento disponível das famílias não recuperou (70,7 em 2014, 69,2 em 2018), o investimento público não aumentou. Estes anos recentes, identificados como anos de consolidação, viram o turismo protagonizar um papel altamente motivador, assumindo a maior fatia de rendimentos das exportações nacionais. Tal como identificado a nível político, a presente pandemia traz consigo um retrocesso económico sem precedentes, muito difícil de contornar através de políticas económicas nacionais e locais. Também as características do tecido empresarial português que não têm registado mudanças na sua tipologia ao longo dos anos, - 99,9 % são pequenas e médias empresas, rácio este que se mantém inalterado desde 2004 (menor ano registado na base de dados Pordata), (Pordata\_1, 22/03/2020) - , conferem à economia nacional uma fraca resiliência aos embates económicos, pelo que a destruição do poder de compra nacional não deverá trazer ao mercado do turismo, e ao artesanato urbano por inerência, uma procura interna visível. Se os bons resultados demonstrados pelo país, na contenção da pandemia no momento inicial que foram divulgados e elogiados a nível europeu, conferiam um selo de segurança que podia ser aproveitado no relançamento do turismo nos mercados internacionais, onde Portugal já detém boa reputação, os indicadores posteriores no início do verão fizeram cair a esperança de proveitos do turismo a curto prazo, na quantidade que se ansiava. Contudo, a criação de um selo de garantia sanitária (“clean & safe”), desenvolvido em abril 2020 são exemplos do dinamismo e agressividade do sector do turismo gerando medidas de recuperação do mercado e, se a pandemia tiver vindo para ficar, a sociedade habituar-se-á a ela. Os consumidores voltarão a procurar descanso, conhecimento e empatia, pelo que a aposta na qualidade e segurança é a posição adequada. Apesar da diminuição da quantidade de turistas, atentando às características e capacidade financeira da população dos países onde Portugal tem mercado turístico habitual, surge a possibilidade de ao nível do artesanato urbano se explorarem nichos que possam ressurgir mais cedo, como sejam o turismo religioso ou o turismo de luxo.

---

<sup>10</sup> Pordata, 12/04/2020

**Condições Socioculturais:** O nível de ensino em Portugal tem vindo a crescer desde os anos de instauração da democracia. A qualificação e formação da maior parte da população laboral está muito mais próxima da média da Europa nomeadamente nas faixas etárias produtivas mais novas ( 15,1% população entre os 30-34 anos com formação superior em 1992, versus 35,5% em 2019) para uma média europeia de 40,1% em 2019, mas não tem acompanhado a progressão verificada noutros países que podem ser considerados referência por proximidade ou concorrência (p.e. Espanha regista 44,4%, França 47,3%). No que respeita à tendência empreendedora da população portuguesa, esta também cresceu nas últimas décadas registando-se em 2019 o maior número de empresas registado nas estatísticas Pordata (Pordata\_1, 22/03/2020), sendo este crescimento acompanhado em igual proporção entre PMEs e grandes empresas ao longo dos anos. Durante o período mais recente, o Turismo em Portugal assumiu uma postura de oferta sociocultural mais intensa, tendo o país conseguido atrair eventos e espetáculos de cariz internacional que têm contribuído para o sector do turismo (*WebSummit*, campeonato europeu de futebol, p.e.) aumentando a comunicação à volta do setor turístico. Por sua vez, a quantidade e variedade de eventos culturais tem aumentado (dança, espetáculos ao vivo, teatro) tendo as receitas de bilheteira acompanhado o aumento da oferta (Pordata\_3, 22/03/2020). A cidade do Porto e o norte do país têm seguido o aumento da oferta nos seus diferentes tipos: festivais, exposições, eventos. Apesar do empobrecimento que a crise COVID-19 trará ao setor cultural do país, nomeadamente porque na sua maioria sustenta a sua atividade em microempresas, sabemos que o capital humano se mantém, pelo que perante incentivos, estas empresas poderão dinamizar serviços com facilidade, criatividade e inovação, assim haja procura.

**Condições Tecnológicas:** a tecnologia desempenha um papel muito favorável ao desenvolvimento do negócio de empresas de arte urbana, seja pela acessibilidade em formação em processos produtivos e de gestão do negocio (vídeos, *webinars*), na gestão da atividade (*Excel*, ferramentas on-line), na aplicações de facilidades de distribuição e logística (correios on-line, compras e venda on-line) e sobretudo na disponibilização do acesso da empresa ao mercado através da comunicação digital e global.

**Condições Ambientais:** a crescente consciência ambiental tanto local como global são um fator estimulante na procura de peças produzidas de modo sustentável. Divulgar a característica ambientalista dos produtos é uma mais valia.

**Condições Legais:** Não é fácil enquadrar legalmente o artesanato urbano nem explorar estímulos e incentivos existentes. O CEARTE, Centro de Formação Profissional para o

Artesanato e Património, através de uma parceria com o IEF<sup>11</sup> desenvolve atividades na área da promoção das artes e ofícios, certifica atividades artesanais, confere apoio na obtenção da Carta de Artesão, o que ajuda as empresas na participação na FIA, Feira Internacional de Artesanato (CEARTE, 26/04/2020), para além de funcionar como facilitador para acesso aos sistemas de incentivos pós-pandemia.

O quadro seguinte resume o contexto externo apresentado, assim como ações possíveis a considerar pela empresa.



Vetor de Análise	Fatores Positivos	Fatores Negativos	Ação da empresa
<b>Político</b>	Estabilidade Institucional; Determinação política	Pandemia; Dependência do exterior (EU)	Alargar abrangência de mercados- p.e. venda online, feiras (inclusive internacionais)
<b>Económico</b>	Interesse genuíno em relançar a economia	Crise profunda; Pouca procura interna.	Procurar nichos de mercado mais rapidamente recuperáveis.
<b>Social</b>	> literacia população; > oferta de eventos	Desemprego	Diversificação da gama associada a eventos e celebrações; Participação ativa em eventos.
<b>Tecnológico</b>	Variedade e facilidade de ferramentas	-	Explorar funcionalidades; Comunicação digital.
<b>Ambiental</b>	Aumento da consciência ambiental		Comunicar processos produtivos
<b>Legal</b>	Grupos de aconselhamento	Informação pouco acessível	Carta de artesão; Procurar aconselhamento (CEARTE) Participar em Associações; Preparar feiras.

Figura 2- Resumo da Análise PESTAL

## 6.2. Atratividade do Sector – 5 forças de Porter

As Marioskas podem posicionar-se em dois mercados: **Turismo-Souvenir** e **peças de autor-decoração**, mercados muito diferentes no que confere a implementação geográfica e dimensão, de entre outras características. No mercado turístico as Marioskas têm a possibilidade de se apresentar em condições de comensalismo ou simbiose com o sector, beneficiando com os parceiros que melhor se posicionem; no mercado de peças de autor o jogo competitivo é muito diferente porque as características do mercado também o são. Será necessário encontrar o equilíbrio no posicionamento nestes mercados em face da atratividade identificada em cada um. Por esta razão, o modelo das 5 forças de Porter deve ser estudado em perspetiva para os dois mercados.

Dado o carácter subjetivo da análise decidiu-se efetuar o levantamento da matriz de condições estudadas pelos dois tipos de intervenientes neste estudo, considerando opiniões da dona do

<sup>11</sup> IEF- Instituto do emprego e formação profissional

negócio (através de entrevista) e da autora deste projeto. A análise detalhada para cada força, de acordo com o método apresentado encontra-se identificada no *Anexo 1. Análise externa – Atratividade do sector – Inquéritos “5 Forças de Porter”*, tendo-se concluído que ambos os sectores se apresentam atrativos ( valor superior a 2,5 ) embora o sector do Turismo-Souvenir se apresenta mais atrativo que o mercado das Peças de Autor (3,15 versus 2,75 ) detalhando-se da seguinte forma:

#### Rivalidade entre empresas do sector

Os valores obtidos da análise (3,06 para Turismo-Souvenir e 2,33 para Peças de Autor) identificam um ambiente de maior rivalidade no sector do Turismo-Souvenir, fruto da existência de mais empresas, pouca diferenciação de produtos e baixos custos de mudança, em contraponto com o sector das peças de autor em que existem menos empresas no sector com grande diferenciação de produtos.

#### Entrada de novos concorrentes

No sector do Turismo-Souvenir o valor de 3,64 indicia uma boa atratividade para se ingressar no negócio, facto provavelmente decorrente da pouca diferenciação exigida aos produtos, poucas necessidades de capital e baixos custos de mudança do cliente, em contraponto com o valor 2,91 obtido para o sector das peças de autor em que o nível de diferenciação dos produtos e a necessidade de efeitos de experiência são mais exigentes.

#### Produtos de substituição

Também nesta vertente o sector do Turismo-Souvenir se apresenta mais atrativo (3,17), provavelmente decorrente da facilidade em escolher produtos diferentes e variados em face da oferta e preços, em contraponto com a exigência necessária para produtos alternativos no sector da Decoração-Peças de autor (2,67).

#### Poder dos Clientes

Os baixos grau de concentração dos clientes, peso do custo de produção no custo para o cliente e grau de diferenciação exigidos contribuem para considerar o negócio de Turismo-Souvenir mais atrativo (3,44) em antagonismo com padrões mais exigentes para o sector Decoração-Peças de Autor (2,67).

#### Poder dos Fornecedores

É nesta característica que o sector Decoração-Peças de Autor se apresenta mais atrativo (3,17) que o sector Turismo-Souvenir (2,44), possivelmente pelos maiores custos de mudança e pelo maior grau de diferenciação dos produtos, verificado no sector Decoração-Peças de Autor.



### 6.3. Estudo do Mercado

#### Análise genérica do mercado

Em face dos resultados da análise de atratividade do sector feita anteriormente, decorrente do conhecimento existente no terreno, o estudo do mercado versa o sector do Turismo-Souvenir. A falta de dados sobre vendas no mercado dos souvenirs obriga-nos a efetuar uma análise genérica aos dados existentes no sector turístico, tendo sido considerado como indicador o número de hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico) para os anos 2017, 2018 e 2019 recolhidos do INE<sup>12</sup> (INE, 31/05/2020), baseado no pressuposto de que quantos mais visitantes maior a dimensão do mercado Turismo-Souvenir. Os dados apresentados demonstram um crescimento do mercado do turismo, muito embora a pandemia COVID-19 identifique uma descida abrupta. Esta disrupção obriga-nos a olhar para novas formas de venda e sugere-nos o mercado online onde se pode vir a perscrutar uma hipótese de negócio virada para o sector da Decoração-Peças de Autor.

Desta forma foram recolhidos dados sobre a quantidade de compras online feitas com cartões emitidos por bancos portugueses, como indicador da evolução comportamental da população para comprar online. Recolheram-se dados relativos aos anos de 2017, 2018, 2019 e referentes aos primeiros 8 meses de 2020, como forma de identificar diferenças de comportamento do consumidor em contexto de pandemia (SIBS, 19/09/2020).

Apresentam-se de seguida dois gráficos que ilustram os resultados obtidos.

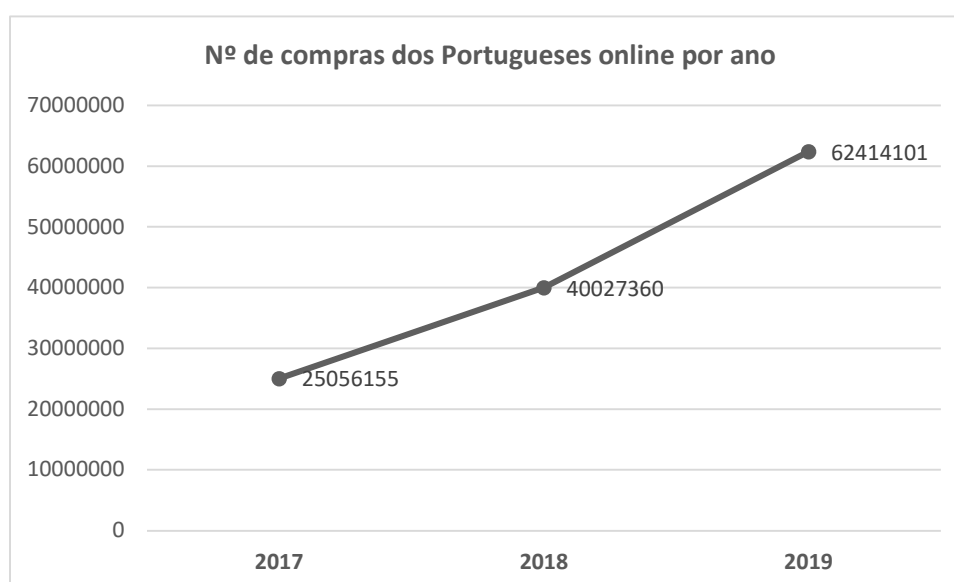


Figura 3 - Comércio Online - nº de compras dos portugueses

<sup>12</sup> INE – Instituto Nacional de Estatística, consultado em 31/05/2020.

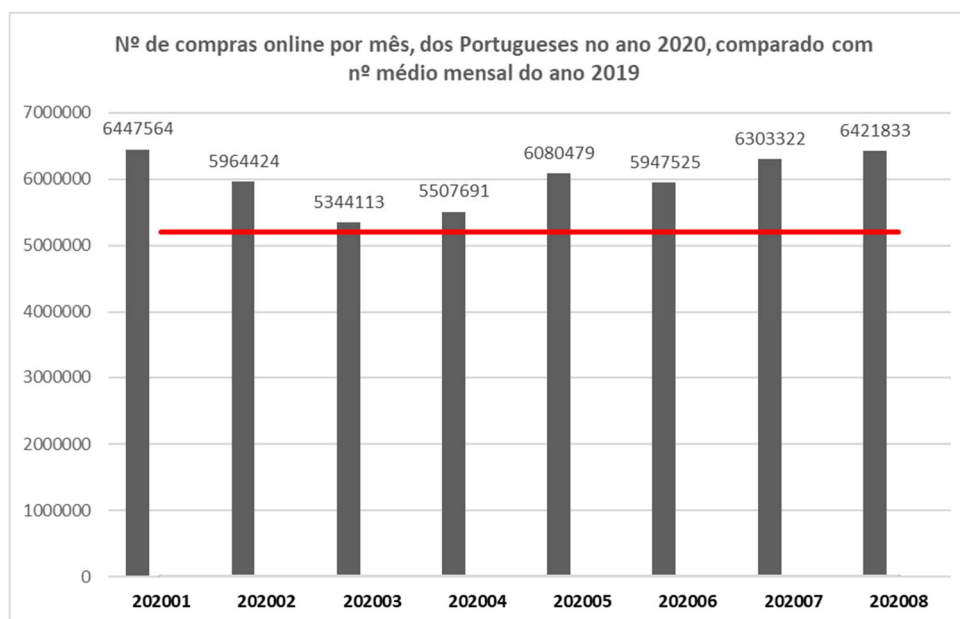


Figura 4 - Comércio online - nº de compras online dos portugueses de Jan2020 a Ago2020

A análise dos dados recolhidos permite afirmar que em 2020 os Portugueses compram mais online, muito embora não se possa aferir a que sectores de atividade estas compras correspondem.

Da análise feita, que apresenta diversas lacunas como sejam o anacronismo dos dados estatísticos com a realidade vivida no momento, a falta de indicadores sectoriais ou a inexistência de dados com abrangência a mercados online fora de Portugal, a palavra que melhor resume as condições que caracterizam os potenciais mercados das Marioskas da Teresa é **“incerteza”**.

### Decomposição em sub-mercados

A identificação do mercado do Turismo em sub-mercados interessantes para o tipo de peças das Marioskas da Teresa obedeceu inicialmente a uma taxonomia empírica, inspirada pelo conhecimento das vendas verificadas ao longo dos tempos (essencialmente Porto e Região Norte) e pelas potencialidades identificadas pela revisão de literatura associadas à existência de peças diferenciadoras (de cariz religioso).

Associado ao Turismo-Souvenir, a venda de peças de cariz religioso, nomeadamente N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> de Fátima (6 milhões de visitantes/ano), suscita o estudo das potencialidades deste sub-mercado, por associação da peça à peregrinação. De acordo com as palavras do Pe Carlos Cabecinhas, reitor do Santuário de Fátima, o santuário definiu a sua estratégia de recuperação de peregrinos após a pandemia, procurando atrair para além dos peregrinos nacionais, os vindos de Espanha,

Itália, Polónia, Brasil ou Estados Unidos, Ásia, Coreia do Sul, China, e América Latina (Notícias ao Minuto, 26/07/2020; ECCLESIA, 26/09/2020). No sentido de identificar os pontos de venda que podem caracterizar o sub-mercado de peças religiosas associado ao culto Mariano, foi feita uma pesquisa a sites de Turismo que referenciassem a peregrinação a Fátima, para os diferentes países de origem potenciais. A investigação feita conclui que viagem é organizada a partir de Lisboa ou do Porto, com uma duração de meio ou 1 dia, referenciando os seguintes locais de interesse turístico: Óbidos, Tomar, Batalha e Nazaré (Anexo 2. Sub-mercados – Amostra sobre sítios de internet – “como chegar a Fátima?”).

No que concerne ao mercado Decoração-Peças de Autor, com menor expressão em termos de atratividade, mas que regista algum significado na venda tradicional em loja, a situação criada pela pandemia veio revelar que o posicionamento no sub-mercado online tem que ser considerado. Após a pandemia, as vendas online tiveram alguma expressão (dentro do padrão de quantidades do negócio), uma vez que até meados de Setembro 2020 se efetuaram mais vendas online do que durante todo o ano de 2019. Dada a reduzida dimensão do negócio e considerando o esforço necessário para divulgação de produto e manutenção de informação, a possibilidade de considerar *marketplaces* para venda online é uma hipótese a explorar.

#### **6.4. Estudo dos Consumidores**

Conhecer o cliente das Marioskas da Teresa fornece informação para a adequação do produto, permite identificar que necessidades se podem satisfazer, que retorno e satisfação as peças fornecem, ajudando a perscrutar estratégias de gestão de produto, marketing e comunicação. Deve tentar-se identificar perfis de clientes, segmentos de mercado e suas características, que comportamentos de consumo e que processos de decisão de compra.

As Marioskas da Teresa vendem para lojistas (segmento B2B<sup>13</sup>) e para consumidores finais (segmento B2C<sup>14</sup>), sendo que o modo como os clientes B2B mais recentes têm sido angariados resulta de ações de divulgação direcionadas ao consumidor final (resultado de *posts* nas redes sociais).

Com o objetivo de conhecer o mercado e as possibilidades do produto foram feitos dois questionários exploratórios destinados ao público em geral versando sobre as duas áreas de

---

<sup>13</sup> B2B – *Business to Business*

<sup>14</sup> B2C – *Business to Consumer*

intervenção em estudo: decoração/peças de autor e Turismo-Souvenir. Os questionários em questão, tinham perguntas em Português e Inglês, foram enviados através das redes sociais utilizando as ferramentas Whatsapp, Facebook, Instagram e Email, e estiveram abertos entre o dia 4/7/2020 e o dia 27/7/2020. Foram recolhidas 262 respostas válidas para decoração/peças de autor e 280 para Turismo-Souvenir. As perguntas efetuadas em cada questionário podem ser encontradas nos anexos Anexo 4. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs e Anexo 6. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor, assim como informação detalhada no que respeita aos resultados obtidos (Anexo 5. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs – resultados e Anexo 7. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor – resultados).

Relativamente ao questionário **decoreção/peças de autor**, foram identificados critérios de segmentação que serão utilizados posteriormente e obtiveram-se informações relevantes na ótica do produto:

- Peça de autor - 67% dos inquiridos consideram as Marioskas como “peça de autor” ( 72% do género feminino e 60% do género masculino), sendo que a composição do agregado familiar, a idade, o rendimento mensal líquido, as habilitações literárias e o hábito de visita a museus não constituem variáveis discordantes com o resultado geral.
- Preço da peça - o preço que os inquiridos consideram pagar por uma Marioska varia entre “menos de 30€” para 65% dos inquiridos e “entre 30€ e 50€ para 29%). As características demográficas e psicográficas estudadas não denotaram diferenças na perceção do preço da peça;
- Embalagem – a embalagem é importante na compra de uma peça de autor (77% consideram de “importante” a” muito importante”);
- Benchmark – tanto para a classificação de “peça de autor” como para aferição do preço de mercado, foi incluída no questionário uma peça de “Os pratos da PRATS” para comparação. Os resultados obtidos colocam as Marioskas e “Os pratos da PRATS” na mesma escala de preços e com a mesma classificação de “peça de autor”.
- Sítios e oportunidades de negócio – a recolha de informação sobre revistas e sítios de decoração visitados permitiram identificar sítios de venda online e de divulgação de produto (Anexo 8. Lista de sítios da internet e informação de entidades a considerar no desenvolvimento do produto).

Para o questionário **Turismo-Souvenir**, pretenderam-se identificar critérios de segmentação, aferir a classificação das Marioskas como souvenir de viagem, a necessidade de embalagem para o cliente e qual o preço indicativo para o mercado Turismo-Souvenir. Destacam-se as seguintes conclusões relativas a indicadores demográficos e psicográficos:

- 94% dos inquiridos costuma comprar recordações quando efetua as suas de viagens, sendo que as variáveis, idade e composição do agregado familiar apresentam resultados concordantes com a generalidade. No que respeita ao rendimento mensal líquido do agregado familiar, 67% dos indivíduos com menos de 500€ costuma comprar souvenirs sendo que para os outros escalões de rendimento o comportamento de compra é registado por mais de 80% dos inquiridos;
- Mais de 90% das pessoas que costumam de viajar costumam comprar recordações de viagem. Dentro destas, 81% das que costumam viajar dentro do seu país compram souvenirs;
- Para 60% dos inquiridos que costumam comprar, as peças de decoração são consideradas como recordações de viagem, pelo que as Marioskas são potenciais candidatas à compra;
- 92% dos inquiridos que consideram comprar peças de decoração como recordações de viagem organizam a sua viagem diretamente pela internet, 42% recorrem a agências de viagem ou operadores turísticos;
- Para os inquiridos não existe um local tendencial para comprar recordações de viagem, podendo ser na rua, em lojas de souvenirs, hotéis ou museus.

Identificam-se ainda resultados que se revelam importantes na perspetiva de análise do produto:

- Souvenir de viagem – As Marioskas podem ser potenciais objetos a serem adquiridos como souvenir de viagem por 69% dos inquiridos, sendo que as características sócio-demográficas, género, escalão etário, habilitações literárias ou rendimento líquido mensal, são concordantes com o resultado global;
- Dimensão da Peça – o tamanho da peça é um fator determinante para quem compra souvenirs de viagem, havendo preocupação de portabilidade ( 91% );
- Embalagem – apesar de 1/3 das respostas se considerar no ponto médio na escala de Likert, para a maioria dos inquiridos a embalagens não é um fator importante na compra de recordações de viagem;

- Preço – o preço indicativo para uma recordação de viagem com especial significado para o adquirente varia entre 10€ e 25€.

Apesar dos resultados obtidos poderem ajudar no desenvolvimento de medidas a preconizar para o negócio das Marioskas, é necessário assumir as limitações destes resultados, resultado de falhas na representatividade da amostra decorrentes de:

- Dimensão da amostra;
- Canal de comunicação utilizado;
- Representatividade de grupos etários desigual;
- Ausência de diversidade geográfica

Em conclusão, conjugando os resultados de análise de mercado com os resultados obtidos no questionário e tendo em conta o enquadramento socioeconómico atual, conclui-se que para o negócio das Marioskas continuaremos a considerar o consumidor “turista” para venda em loja e a possibilidade de venda online.

#### **6.5. Análise da Concorrência – análise da estrutura competitiva**

O mercado principal onde as Marioskas vendem produtos (lojas – setor turístico e regional), é um mercado muito diversificado e de difícil identificação dos concorrentes diretos. Como referido anteriormente, na tentativa de conhecer a concorrência em loja foi elaborado um questionário dirigido aos lojistas que vendem o produto, com o intuito de perceber a existência de concorrência direta), cujas questões se podem consultar em Anexo 3. Questionário aos Lojistas). O questionário foi solicitado a 8 lojistas tendo-se recebido 3 respostas. Apesar das poucas respostas recebidas todas indicaram que não costuma haver hesitação na compra das Marioskas por confrontação com outros produtos, o que é concordante com o facto das Marioskas venderem toda a sua produção para as lojas no período pré-pandemia e registar-se uma cadência periódica de encomendas por parte dos lojistas.

Contudo, nas entrevistas levadas a cabo, a dona do negócio -Teresa- identificou uma marca considerada concorrente: “Modernística”. A “Modernística” dedica-se ao fabrico e venda de produtos culturais e regionais característicos do Minho com desenvolvimento de peças artesanais exclusivas. Tem uma loja física em Viana do Castelo, uma loja virtual em site próprio, tendo também algumas peças disponíveis no Porto, na loja do Museu Serralves. As

peças consideradas como concorrência direta aos modelos das Marioskas são os da “Coleção Minhotos”, bonecos feitos em madeira talhada no torno que depois de colados são pintados à mão com motivos tradicionais do Alto Minho. Foi feita uma pesquisa na internet a referências existentes à marca, sendo que a loja está presente no Facebook, Instagram, foi citada no tripadvisor (pt e br), e tem peças à venda na plataforma “Etsy”.

Em face do surgimento da pandemia, a ponderação das características consideradas críticas para a viabilidade deste tipo de negócio altera-se, uma vez que o Turismo deixa de conseguir garantir o escoamento de produtos e torna-se necessária uma abordagem mais direcionada para a venda online.

Elaborou-se uma matriz CPM<sup>15</sup> comparando as “Marioskas” com a “Modernística” tendo o cuidado de estabelecer pesos concordantes com a situação pré e pós pandemia e procedendo a uma avaliação entre 1-menos e 4-mais. Como conclusão, se o score dos dois negócios se apresentava equiparado antes da pandemia (2,43 para Marioskas e 2,40 para “Modernística”), na situação pós-pandemia a Modernística demonstra uma maior preparação para abordar as contrariedades ( Score: 2,23 para as Marioskas e 2,55 para Modernística ), fruto da sua presença online (loja própria, responsividade nas redes sociais e presença em plataforma de venda digital dedicada à decoração ). Os dados de detalhe podem ser encontrados no Anexo 9. Competitive Profile Matrix – Marioskas da Teresa e Modernística.

Por outro lado, os resultados dos questionários feitos ao público em geral sobre Decoração / Peças de Autor não identificaram características em que as Marioskas fossem consideradas inferiores, tanto em classificação de produto como em preço a pagar, mesmo considerando o benchmark com “Os pratos da PRATS”, que registam no mercado notoriedade e um preço de venda muito superior.

Importa notar que o estudo feito apresenta muitas limitações, muitas delas fruto da dimensão do negócio e da dificuldade em contabilizar as dinâmicas de compra em tempo de pandemia.

## 7. ANÁLISE INTERNA

Estamos perante o modelo 1 mulher = 1 empresa. Todo o trabalho tem sido desenvolvido sem contabilização de tempos, gastos, numa abordagem empírica. Dado que o volume de vendas não atinge 10 000 €/ano, não existe a necessidade legal de contabilidade organizada, nem se deduz ou entrega IVA. Os dados disponíveis para estruturar uma análise da empresa baseiam-

---

<sup>15</sup> competitive profile matrix

se numa entrevista com a artesã e a sistematização de informação contida numa agenda onde a artesã regista as suas encomendas.

A figura seguinte apresenta a cadeia de valor associada à fabricação do produto que foi construída com informação recolhida nas entrevistas efetuadas.



A análise do processo permite identificar o tipo de competências necessárias, pelo que se pode definir:

- Competências indiferenciadas: recolha de materiais, fabricação da pasta, embalagem e entrega;
- Competências intermédias: fabricação das bonecas em pasta a partir de moldes;
- Competências especializadas existentes: pintura e decoração, feedback e relação com o cliente, desenvolvimento de novos modelos;
- Competências especializadas não existentes: contabilidade.

Para aferir os custos de produção, foi solicitado no início deste trabalho que a artesã registasse os tempos de manufatura das peças. A partir da parca informação disponibilizada concluiu-se que o tempo gasto para produzir as bonecas não varia com o tamanho, mas sim com o tipo de boneca, mais ou menos complexa em termos de pintura/decoração. Os custos de armazenamento consideraram-se desprezíveis.

Elaborou-se um estudo preliminar a custos e gastos com o intuito de aferir o custo unitário de fabricação de cada peça, de acordo com as tarefas identificadas na cadeia de valor do produto, considerando uma laboração de 4h/dia (tempo suficiente para as vendas atuais), tendo sido considerados dois cenários relativos a custos com pessoal a tempo inteiro: cenário A – todo o trabalho pago a 1000€ (valor líquido) – 1 pessoa/1 negócio; cenário B – trabalhos diferentes pagos a preços diferentes (indiferenciado pago ao salário mínimo nacional; 1200€ (valor líquido) a trabalho especializado; trabalho intermédio ponderado a 80%-indiferenciado, 20%-especializado). Após a contabilização dos diferentes custos, cujos cálculos detalhados se podem encontrar no Anexo 10. Cálculos efetuados para obtenção dos custos de fabrico e margens, determinou-se o custo unitário de produção para cada item produzido, o qual se resume na tabela seguinte.



<b>Cálculo do custo unitário de fabricação (aproximado)</b>						
<b>Tipo de boneca</b>	<b>Matéria Prima</b>	<b>Custos atividade</b>	<b>Custos Fixos</b>	<b>Depreciação (nada a depreciar)</b>	<b>Custo unitário de produção (cenário A)</b>	<b>Custo unitário de produção (cenário B)</b>
<b>Pássaros e afins</b>	2,02	2,51	4,32	0	8,86	9,33
<b>Standard pequena</b>	4,30	7,24	4,42	0	15,95	17,34
<b>Standard média</b>	8,13	7,24	5,85	0	21,21	22,59
<b>Standard grande</b>	12,71	7,24	8,74	0	28,69	30,08
<b>Complexa Pequena</b>	4,30	11,31	6,68	0	22,29	24,49
<b>Complexa Média</b>	8,13	11,31	8,69	0	28,13	30,33
<b>Complexa Grande</b>	12,71	11,31	11,08	0	35,11	37,31

*Figura 5 - Custos unitários de fabricação*

No que respeita a vendas, considerando como referência o ano 2019, a tabela seguinte apresenta as quantidades e valor das vendas, para lojistas e venda direta online, dos diferentes tipos de itens existentes.

<b>Tipo de boneca</b>	<b>Lojistas</b>			<b>Venda direta online</b>		
	<b>Quantidades vendidas em 2019</b>	<b>Valor médio vendido</b>	<b>Total das Vendas</b>	<b>Quantidades vendidas em 2019</b>	<b>Valor médio vendido</b>	<b>Total das Vendas</b>
<b>Pássaro e afins</b>	95	12,5	1187,5	17	20	340
<b>Standard pequena</b>	94	12,5	1175	16	22,5	360
<b>Standard média</b>	60	17,5	1050	5	30	150
<b>Standard grande</b>	38	25	950	8	40	320
<b>Complexa Pequena</b>	25	20	500	7	25	175
<b>Complexa Média</b>	31	25	775	6	40	240
<b>Complexa Grande</b>	21	35	735	0	55	0
<b>Total do valor das vendas</b>	7957,5					
<b>Total de Quantidades vendidas</b>	423					

*Figura 6 - Marioskas - quantidades e valores vendidos em 2019*

Decorrente dos cálculos anteriormente apresentados, na tabela seguinte registam-se as margens existentes para cada tipo de produto.

Margens por tipo de produto em 2019				
Tipo de boneca	Cenário A		Cenário B	
	Margem venda Lojista	Margem venda direta online	Margem venda Lojista	Margem venda direta online
Pássaros e afins	3,64	11,14	3,17	10,67
Standard pequena	-3,45	6,55	-4,84	5,16
Standard média	-3,71	8,79	-5,09	7,41
Standard grande	-3,69	11,31	-5,08	9,92
Complexa Pequena	-2,29	2,71	-4,49	0,51
Complexa Média	-3,13	11,87	-5,33	9,67
Complexa Grande	-0,11	19,89	-2,31	17,69

Figura 7 - Marioskas - margem relativa a 2019 por produto

A análise dos dados conclui-se que a exploração do negócio apresenta margens negativas na venda a lojistas para quase todo o tipo de produto, canal onde as vendas registam alguma expressão.

A figura seguinte resume a situação presente do negócio das “Marioskas da Teresa”, sintetizando a abordagem na identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT), tentando cruzar as potencialidades existentes com as características atuais dos fatores externos.



Figura 8 - Síntese da Análise Interna para o negócio das Marioskas

Detalhando o entendimento apresentado tem-se:

Forças:

- Adaptabilidade - negócio pequeno e facilidade na criação de novos produtos;
- Sustentabilidade - utilização de materiais recicláveis como base para a produção;
- Ausência de passivo.

### Fraquezas:

- Cadeia de produção pouco racionalizada - produz-se para as encomendas, com pouca racionalização dos processos de produção, o que contribui para um grande esforço para acomodar encomendas grandes em tempos de fabrico aceitáveis. Sem capacidade para uma produção superior a 30 bonecas standard por semana.
- Negociação com fornecedores - a compra das tintas, colas e pinceis é feita como consumidor final sem encetar negociação com os fornecedores. Esta componente tem imenso peso nos custos de fabrico.
- Dependência do Turismo - a sobrevivência do negócio tem assentado nas vendas aos lojistas apesar das margens negativas, mas conferindo alguma liquidez. O contexto de pandemia anulou as encomendas dos lojistas. As vendas online mostram-se inexpressivas.
- Ausência de lucro - a atividade não traz lucro, mesmo considerando as vendas do ano 2019, que foi um ano de intenso ganho no setor do turismo.

### Oportunidades:

- Mercado online - explorar o mercado online pode constituir a hipótese de conseguir manter a produção e as vendas, enquanto o Turismo e o comércio local do Porto não recuperam.
- Outros segmentos turísticos – aquando da situação favorável do Turismo em geral as Marioskas garantiam a venda da sua produção sem necessidade de explorar segmentos de turismo específicos. Perante a adversidade genérica, a oportunidade de estudar segmentos de turismo para os quais se perspetive uma recuperação mais rápida com produtos a ele direcionados pode ser explorada.

### Ameaças:

- Incerteza na recuperação do turismo - as medidas sanitárias implementadas pelos diferentes países impõem restrições diretas à circulação de pessoas, diminuindo muito a capacidade de recuperação a curto prazo do setor. Adicionalmente, a médio e longo prazo não se perscruta a esperança de franca recuperação para o setor em face da incerteza na descoberta de uma vacina ou medicamento.
- Menor poder de compra - a pandemia trouxe consigo uma crise económica global, com baixa significativa do poder de compra e aumento do desemprego, para o qual não se antevê uma recuperação para os valores pré-pandemia a curto ou médio prazo.

## 8. AVALIAÇÃO GLOBAL

Estamos perante um negócio ingénuo com fraca liquidez e quantidades vendidas, com custos de produção altos (custos fixos e de matérias primas) e em que o custo do trabalho não é contabilizado.

A venda está dependente das encomendas dos lojistas, para venda no setor do turismo, com preços de venda dos quais decorrem margens negativas e cujo volume de encomendas não garante necessidade de produção suficiente que permita baixar os custos fixos. As vendas no canal online garantem margem relativamente aos preços de produção, mas são inexpressivas em quantidade.

O contexto político, económico, sociocultural atual, decorrente da pandemia COVID-19, que regista uma queda abrupta no setor do turismo e nos restantes setores da vida nacional, não revela um ambiente promissor numa recuperação rápida. Face à pandemia, a venda online garantiu a venda de alguns itens que, apesar de não terem quantidades que garantam a sustentabilidade financeira do negócio, têm exprimido esperança e ocupação. A recuperação das vendas apresenta-se dependente de fatores externos não controláveis pelo negócio, a menos que se encete a abertura de outros canais de venda.

Todavia, a resiliência, adaptabilidade e a criatividade são trunfos muito positivos que vão continuar a ser utilizados. O investimento em competências digitais terá que ser usado para a recuperação, assim como o desenvolvimento (ou adição) de competências de gestão simples, alcançando condições de equilíbrio entre o artista e o gestor.

Perante esta realidade, o objetivo estratégico é alcançar a sustentabilidade do negócio.

## 9. VANTAGENS COMPETITIVAS

As Marioskas produzem um produto com qualidade, não falham prazos de entrega e garantem a satisfação do cliente. São estes os valores que permitem fazer a diferenciação deste negócio perante outros que coabitam no mercado.

## 10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A capacidade mais valiosa, rara e inimitável que as Marioskas detêm é a criatividade. A natureza do produto produzido torna-o único. Porém, facilmente substituível. Após a análise feita, torna-se patente que a organização precisa de adquirir uma estrutura que seja capaz de capturar o valor artístico existente, dinamizando o negócio e tomando partido do produto

existente. Para isso, numa ótica de utilização das competências existentes torna-se crítico racionalizar a cadeia de produção, obter o reconhecimento de autenticidade do produto, comunicar o produto, por forma a alargar o mercado tentando atingir sustentabilidade financeira.

## 11. OBJETIVOS

Face ao contexto atual em que o negócio se insere e a avaliação global feita, o objetivo estratégico a atingir é a viabilidade financeira, essencial para atingir sustentabilidade. Sustentabilidade pensada numa ótica de autenticidade, respeito pelo ambiente e pelo estilo de vida em harmonia com a vida privada e familiar.

Em face da pandemia em que vivemos, “atingir a margem 0!” a médio prazo será uma conquista. Deixar de executar esta atividade “porque sei fazer” para “porque me dá o retorno suficiente” será uma vitória na gestão deste pequeno negócio, que traz muito prazer de execução e satisfação em entregar.

## 12. ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Identificou-se na avaliação interna que o produto produzido apresenta custos de atividade altos, face ao valor em que é vendido, mesmo considerando que o negócio possa ser encarado como uma atividade a meio-tempo. Esta constatação alinha com a maior parte das microatividades económicas desenvolvidas em *Home Based Business*, como foi explicitado na revisão de literatura, onde se refere que só metade dos negócios desta natureza conseguem alcançar uma receita mensal e só 12% ultrapassam o ponto de break-even (Ehlers, T.B. et al., 1998). Como referido é crucial a boa gestão dos fatores essenciais à rentabilização do tempo empregue, sabendo dividir o tempo de trabalho do tempo familiar ou social, a entrega psicológica e a não contaminação de temas.

Para além destas regras genéricas (mas essenciais), é necessário tirar partido dos resultados apurados na análise interna: medir os tempos efetivos de cada fase da cadeia de valor, contabilizar que tarefas podem ser executadas em lote e por quem, planejar bem cada tarefa determinando metas atingíveis e realistas e evitar interrupções durante a execução de um trabalho que se planeou, sabendo equilibrar as interrupções ao longo do dia. Será crítico aproveitar o tempo restante de uma jornada para produzir peças ou componentes que possam ser utilizadas noutras fases da produção, assumindo com consciência que até ao momento “não se tem vendido tudo o que se produz”, mas “tem-se produzido todas as encomendas solicitadas”. O planeamento da tarefa de análise dos tempos e quantidades produzidas, assim

como de encomendas e vendas, tem que ser considerado como fazendo parte do trabalho essencial do negócio, pois só assim se toma consciência do ponto em que se está. Estas medidas devem ser consideradas de implementação a curto prazo.

No que respeita aos custos com matérias primas, também identificados com valor muito alto (sobretudo tintas e colas), considerando que se deve manter inquestionável a qualidade das peças produzidas, podem encetar-se a curto prazo as seguintes tarefas associadas ao *procurement*:

- Testar tintas e colas de outros fornecedores que sejam mais baratas;
- Procurar outros fornecedores para a mesma marca de tinta com que se trabalha que façam preços mais baratos;
- Contactar a marca de tintas, mostrando o produto produzido e o portfolio de peças existente e propor uma parceria que permita obter menos custo de matérias primas, por associação das peças à marca da tintas.

A médio prazo, assim as necessidades o venham a determinar, deve ser bem planeado o incremento necessário a toda a cadeia de produção, por forma a não colocar em causa o *delivery* do produto. Deve ter-se em atenção as necessidades de expedição que possam surgir, possivelmente decorrentes do aumento de vendas em e-commerce, podendo vir a identificar-se a inclusão de um colaborador para tarefas mais genéricas, com o cuidado de manter um relacionamento profissional, sem cair no erro de executar as tarefas para as quais o colaborador foi convidado.

A aplicabilidade destas medidas tem que ser sempre acompanhada com avaliação periódica (p.e. a cada 3 meses), pois só monitorizando se pode identificar qual a situação no momento.

## **13. ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Da análise exploratória feita através dos questionários efetuados já referenciada no Estudo dos Consumidores, podem retirar-se conclusões que permitem identificar a estratégia de marketing a considerar para as “Marioskas da Teresa”.

### **13.1. Segmentação & Target**

Perante os resultados obtidos aos critérios de segmentação sociodemográficos, económicos e psicográficos estudados, cujos resultados para os dois sub-mercados se encontram nos anexos Anexo 5. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs – resultados e Anexo 7.

Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor – resultados, podem definir-se os seguintes targets:

- **Setor Turismo & Souvenirs:** indivíduos do género feminino, que viajam (dentro ou fora do país) que organizam as suas viagens maioritariamente pela internet (92%);
- **Setor Decoração / Peças de autor:** indivíduos do género feminino, maiores de 30 anos para venda direta. Comerciantes de decoração para o segmento B2B.

### **13.2. Posicionamento**

O posicionamento é, para uma organização, um desígnio político de longo prazo que, no ambiente adverso em que nos inserimos atualmente, requer temperar ambição com pragmatismo. De qualquer forma, projetando uma visão futura conducente com missão e visão propostas para o negócio, os dois vetores que consumam a vontade das MARIOSKAS são qualidade/preço e sustentabilidade.

- Qualidade/preço: permitir ao consumidor a perceção do acesso a uma peça de autor, única e de qualidade, sem ser necessário despende um preço exorbitante;
- Sustentabilidade: garantir ao consumidor o conhecimento e satisfação de autenticidade, ecologia, proximidade humana e harmonia com a vida familiar.

Será a partir desta abordagem que se irão detalhar as iniciativas de Marketing Mix.

### **13.3. Marketing Mix**

Na ótica do **Produto**, devem ser desenvolvidas ações para o seu desenvolvimento em linha de conta com o posicionamento pretendido e os resultados obtidos na pesquisa exploratória, pelo que se sugere:

- **Marca:**
  - Manter o nome “Marioskas de Teresa” porque traduz a resiliência e vontade da artesã;
  - Desenvolver uma imagem própria para a marca (logotipo) tirando partido das competências de design existentes, que transmita os ideais do posicionamento;
  - Dotar a marca de um selo de autenticidade de acordo com as características de sustentabilidade que possui, através da certificação CEARTE, abrindo a possibilidade de atingir outros mercados.
  - Desenvolver @hashtag própria.

- **Design** – investir no design e desenvolvimento de novos modelos mantendo a característica base do produto e aproveitando a sazonalidade (passarinhos do amor para o dia de São Valentim, p.e.) e a localização dos pontos de venda.
- **Embalagem** – desenvolver uma embalagem consentânea com a imagem de autenticidade e requinte que se pretende transmitir no setor de decoração / peças de autor, dando ênfase às matérias primas recicladas e ao processo de fabrico. A embalagem deve ser robusta, fácil de montar, com baixos custos de produção e ter identificação intrínseca com a marca, p.e., tomando partido do logotipo criado.

A estratégia de **preço** deve ser consentânea com os custos de produção do produto, os preços praticados pela concorrência e a perceção de valor para o cliente. No que respeita à perceção de valor para o cliente, os resultados da pesquisa exploratória indicam que o preço de uma peça standard não deve ser superior a 30 euros (65% dos inquiridos), podendo ser equacionado um valor até 50 euros para peças mais elaboradas e maiores (30% dos inquiridos). Os custos de produção, as quantidades produzidas e os objetivos de futuro induzem uma estratégia “*non-price competition*”.

Caberá à estratégia de **distribuição** a responsabilidade de colocar o produto em canais que permitam não vender a preços inferiores aos mínimos exigidos para garantir a margem e chegar ao consumidor final. As condições económicas atuais exigem uma tática de sobrevivência, pelo que há que encetar novos canais de venda e não ficar à mercê da venda para os lojistas habituais! Tendo em consideração a sua dimensão (micro-empresa), a pouca capacidade financeira para investimento e as competências existentes, não existem condições de iniciar uma estratégia de vendas e comunicação digitais *per si*, pelo que a alternativa será tirar partido das condições que a *Sharing Economy* pode trazer, apostando nos canais de venda em *Marketplace* e tirando partido da crescente tendência de hábitos do consumidor de pesquisar e comprar online (ROPO<sup>16</sup>). A escolha das plataformas de *Marketplace* deve obedecer a critérios de distribuição seletiva respeitando a especificidade do produto e endereçando o público alvo para o mercado decoração / peças de autor. No Anexo 8. Lista de sítios da internet e informação de entidades a considerar no desenvolvimento do produto, encontram-se listados alguns *marketplaces* cujas condições contratuais podem ser exploradas.

Paralelamente, pode tirar-se proveito do fluxo de peregrinos que já acorre a Fátima, do posicionamento estratégico do santuário face à pandemia e das suas lojas (a loja virtual tem

---

<sup>16</sup> ROPO – Research Online Purchase Online



uma excelente qualidade de apresentação) contactando a componente *corporate* para apresentar os produtos religiosos que as MARIOSKAS produzem, principalmente as figuras de Nossa Senhora de Fátima. A especificidade das imagens religiosas manufaturadas permitirá com mais facilidade apresentar preços de venda mais consentâneos com a estratégia de preço que se pretende seguir. Se esta iniciativa apresentar retorno, outros pontos turísticos desta natureza podem vir a ser explorados (Braga, Viana do Castelo ou Santiago de Compostela, p.e.). Quando o mercado do Turismo voltar a crescer, as MARIOSKAS podem equacionar a procura de nichos associados ao Turismo de alta qualidade, endereçando contactos com as empresas de cruzeiros no Douro ou lojas de hotel.

A angariação de novos clientes B2B dependerá do sucesso da estratégia de comunicação.

Executar a estratégia de **comunicação** não será uma tarefa fácil em face dos poucos recursos e competências disponíveis. A abordagem do cliente B2B para o setor do turismo religioso deverá ser uma abordagem interpessoal, mesmo que desencadeada através de ferramentas digitais. A entrega da distribuição a estruturas de *Marketplace* aligeira a necessidade de publicidade ou promoção de vendas, o que se apresenta como uma vantagem uma vez que neste momento só se dispõe de uma pessoa sem competências digitais especializadas. Não obstante esta conjuntura aparentemente adversa à implementação de uma estratégia de comunicação com os consumidores, pode-se continuar a tirar partido da comunicação digital já existente através do Facebook e Instagram e identificar os canais onde investir futuramente.

A figura seguinte apresenta a análise de vantagens e desvantagens de utilização das ferramentas digitais para o negócio presente, na perspetiva da empresa.

								
<b>Vantagens</b>	Canal Profissional Credibilidade Grandes Lojistas	Elevada Penetração Existe na empresa	Elevada Penetração Existe na empresa	Rapidez de contacto	Muito Visual Versátil	Rapidez Personalização	Possibilidade de personalização Canal direto	Credibilidade
<b>Desvantagens</b>	Baixa penetração em gerações sénior Preços elevados	Menor credibilidade empresarial Comunicação fugaz	Comunicação fugaz	Baixa penetração em Portugal	Necessários updates frequentes	Necessidade de conhecer os contactos	Perda de relevância Exige dedicar muito tempo	Necessários updates frequentes
<b>Decisão</b>	Utilizar (B2B)	Utilizar	Utilizar	Não utilizar	Utilizar para partilha de conteúdo	Não utilizar	Não utilizar	A avaliar futuramente

Figura 9 - Canais digitais - análise de vantagens e desvantagens

De entre os canais escolhidos, foi feita uma análise direcionada à aferição dos hábitos de utilização dos canais digitais para as características do target previamente identificado.




					
<b>Geração Y (Millenials)</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Geração X</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Baby Boomers</b>	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 10 – Hábitos de utilização dos canais digitais para o target das Marioskas

Da análise efetuada, concluímos que existe hábito de utilização do target para os canais que foram inicialmente equacionados, pelo que não se excluindo nenhum, consideramos que:

- Facebook e Instagram devem continuar a ser utilizados;
- O Youtube pode vir a ser considerado para divulgação do produto (filmes de *making of* p.e.), pelas suas características visuais e cómodas para o consumidor, mas com consciência de que é necessária a preparação de conteúdos com regularidade;
- Quando se pretender encetar novas iniciativas para o canal B2B e vendas empresariais, o *LinkedIn* é um canal a explorar;
- A definição de um site pode vir a ser considerada, muito embora a decisão deva ser ponderada entre as exigências de manutenção do mesmo e a possibilidade de exibição da totalidade da oferta em loja própria.

No que respeita à recolha de *feedback* do cliente, atualmente as Marioskas já inserem uma etiqueta autocolante com informação do endereço de Facebook e Instagram no interior de cada boneca, que tem trazido alguma informação sobre “*customer experience*” através de clientes que procuram a página, contribuindo também para a fidelização do cliente.



Figura 11 - Exemplo de etiqueta no interior de uma Marioska

A modernização desta etiqueta é aconselhada, devendo ser equacionada outra fotografia mais reconhecível com o produto que se distribui atualmente ou a sua substituição pelo logotipo da marca (já aconselhado ao nível do produto), a inclusão de QRcodes para acesso rápido aos endereços. A imagem da nova etiqueta, para além de figurar no interior de cada boneca, deve ser aproveitada para a identificação da embalagem, através da base autocolante, caso o custo de produção de embalagens se venha a revelar muito caro.

Para permitir que as MARIOSKAS possam fazer atividades que deem maior incentivo à marca, será necessário desenvolver ou adquirir competências de fotografia, edição de vídeo e técnicas de comunicação de produto em geral e para o digital em particular. Dada a pouca possibilidade de investimento, uma parceria com partilha da margem pode ser uma solução a estudar em contraponto com atividades de formação.

Estas competências serão essenciais para poder abordar uma estratégia de divulgação e acompanhamento implementando, tão esforçadamente quanto possível, as atividades necessárias para estar próximo do cliente. Sistematizam-se na tabela seguinte algumas iniciativas em prol do modelo de *customer journey* para as MARIOSKAS.

	<b>Evaluation</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar destaque nas redes sociais aos comentários dos clientes;</li> <li>• Ofertas a líderes de opinião (decoradores, revistas, bloggers, influencers);</li> <li>• Parcerias (marca de tintas, outros artesãos)</li> </ul>	
<b>Awareness</b>	<b>Consideration and advocacy</b>	<b>Purchase</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar nas redes sociais;</li> <li>• Fundos de apresentação do produto relacionados com as temáticas das bonecas (imagens de locais, noivas do minho, etc) – Produto Instagramable</li> <li>• Oferecer a hotéis para integrar na sua decoração - Produto Instagramable</li> <li>• CEARTE: Feiras de artesanato / Feira Internacional de Artesanato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a qualidade existente;</li> <li>• Manter o grau de responsabilidade atual, nomeadamente na entrega de encomendas (nunca se falham prazos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o cliente dando informação sobre o delivery;</li> <li>• Atentar no esforço necessário perante o aumento de vendas em marketplace.</li> </ul>
	<b>Customer experiency / Loyalty</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecer aos clientes (em carta com a encomenda e nas redes sociais)</li> <li>• Efetuar inquerito de satisfação online (QRcode da embalagem/etiqueta p.e);</li> <li>• Recolher sugestões para novos modelos (co-criação)</li> <li>• Recuperar o blog/criar sítio</li> </ul>	

Figura 12 - Modelo de customer journey adaptado às MARIOSKAS

Das atividades inventariadas detalham-se alguns pontos a que se pretende explicar melhor:

- Publicar nas redes sociais – aumentar a cadência de publicação mantendo uma rotina temporal, dar rotatividade aos modelos, utilizar fotografias que destaquem as peças e a sua cor (fundos escuros p.e.) e passem a ideia de peça única.
- Tornar o produto Instagramable – apresentar o produto junto de fotos ou imagens de figuras reais que inspiram as bonecas produzidas (noivas do minho, peixeiras, etc) ou paisagens (Santuário de Fátima, Torre dos clérigos, Viana do castelo, etc), oferecer peças a hotéis da região caso se adequem à decoração do ambiente. Usar @hashtag.
- Inquérito de satisfação do cliente – de preenchimento online e de acesso fácil, permitirá recolher informação sobre o motivo e ocasião da compra, gostos e tendências, permitindo obter informação sobre os setores Turismo & Souvenirs e Decoração / Peças de Autor.
- Líderes de opinião – embora de acesso algo difícil e dispendioso, a publicidade transportada por *bloggers* e figuras públicas tem um efeito enorme na divulgação e venda. Neste momento, fruto da pandemia, alguns destes *bloggers* têm trabalhado com as câmaras municipais, dando mais enfoque aos produtos da região. Seguir estas personalidades nas redes sociais pode vir a proporcionar oportunidade de contacto. No Anexo 11. Lista de bloggers a considerar para divulgação do produto, encontra-se uma lista de blogs que versam sobre *lifestyle* com atividade no momento.

Como referido, muitas das iniciativas aconselhadas precisam de um conjunto de competências ainda inexistente, pelo que numa ótica de **Pessoas e Processos** sugerem-se as seguintes ações:

- Ganhar competências de gestão de pequenos negócios, aproveitando os programas de formação existentes no âmbito de organismos já existentes (IEFP<sup>17</sup>, CEARTE). No Anexo 8. Lista de sítios da internet e informação de entidades a considerar no desenvolvimento do produto, podem encontrar-se referências a outras entidades de formação.
- Ganhar competências ou adquirir através de parceria com profissionais com experiência na área de edição, imagem e comunicação em geral e com enfoque nos canais digitais;
- Analisar os processos necessários, os existentes e principalmente os que se considerarem montar, identificando o que deve, e pode, ser feito pela artesã e o que deve ser delegado ou contratado, considerando o equilíbrio entre o esforço dispendido e o ganho para a pessoa e o seu negócio.

#### 14. ESTRATÉGIA COMERCIAL

Em face da estrutura de custos e proveitos do negócio, da adversidade do contexto económico atual, a estratégia comercial tem que assentar na diversificação, alinhando com as resoluções estratégicas operacionais e de marketing.

No canal B2B, manter a distribuição para os lojistas atuais nas condições existentes, com o cuidado de conseguir repercutir no preço de venda as melhorias implementadas (p.e. a embalagem). Na contratação com novos lojistas, não praticar preços abaixo dos custos de fabrico, estudando previamente a eventualidade de poder praticar alguns descontos de quantidade para peças específicas mais fáceis de fazer e cuja proliferação não fere a unicidade do produto. Ser capaz de concluir que há situações em que melhor será não vender.

Na linha de distribuição através de *Marketplaces*, efetuar um *procurement* sério e bem estudado, atentando às condições contratuais (adesão, comissionamento e pagamento), atentando no tipo de vendas da plataforma e o seu alcance de mercado e geográfico.

Em face das oportunidades identificadas para o mercado de turismo religioso, a exploração da possibilidade de venda junto do Santuário de Fátima deve permitir abertura para negociar diferentes condições contratuais, mas observando sempre preços que confirmam margem

---

<sup>17</sup> IEFP – Instituto do emprego e formação profissionais

positiva. É essencial à prossecução da estratégia comercial a existência de um portfolio assertivo e bem estruturado.

## 15. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

O clima de adversidade atual resultante da pandemia conduz a uma oportunidade de reflexão de que é essencial tomar partido. A sistematização do estudo feito ao longo do projeto, a confrontação de ideias com recursos, competências e possibilidades de mercado permite a validação do modelo de negócio. A tabela seguinte resume o *Business Model Canvas* obtido para As Marioskas da Teresa.

<b>Parcerias Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angariador de papel;</li> <li>• Fornecedores de tinta e cola</li> <li>• Empresas de entrega postal</li> </ul>	<b>Atividades Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de produção (eficiência)</li> <li>• Qualidade artística</li> <li>• Inovação e Criatividade</li> <li>• Marketing e comunicação</li> <li>• Contabilização e monitorização do negócio</li> </ul>	<b>Proposta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleza</li> <li>• Autenticidade</li> <li>• Sustentabilidade e harmonia Ambiental</li> <li>• Cultura</li> <li>• Recordação única (celebrar o passado e apropriar a vivência)</li> <li>• Satisfação pessoal ("eu mereço!")</li> </ul>	<b>Relação com os clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais</li> <li>• Word-of-mouth</li> <li>• Feiras de artesanato</li> <li>• Recolha de sugestões (co-criação)</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B turismo urbano</li> <li>• B2B turismo religioso</li> <li>• B2B decoração</li> <li>• Clientes online</li> </ul>
	<b>Recursos Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesã – criação (o mais importante)</li> <li>• Gestão comunicação</li> <li>• Gestão financeira (accounting)</li> <li>• Gestão de compras (procurement)</li> </ul>		<b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B lojistas</li> <li>• Venda direta online</li> <li>• Marketplaces</li> <li>• Sítio próprio</li> </ul>	
<b>Estrutura de Custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de atividade</li> <li>• Custos matérias primas</li> <li>• Custos fixos</li> </ul>		<b>Fluxos de rendimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B turismo urbano</li> <li>• B2B turismo religioso</li> <li>• Vendas diretas online</li> <li>• Vendas Marketplace</li> </ul>		

Figura 13 - *Busines model canvas para as MARIOSKAS*

## 16. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Após a avaliação global dos diferentes contextos externos e situação interna, e após o desenho das diferentes estratégias e atividades que as podem operacionalizar, é necessário definir prazos de implementação para cada ação ou conjunto de ações, em função da urgência, da capacidade de execução, com consciência de que resultados se esperam e como se devem medir e monitorizar.

As tabelas seguintes pretendem sistematizar as ações até aqui preconizadas numa lógica de aplicação em curto (3 a 6 meses), médio (6 a 9 meses) e longo prazo (mais de um ano), identificando que indicadores atingir ou avaliar, assim como as dependências entre ações.



	<b>Fazer</b>	<b>Atingir / Avaliar</b>	<b>DEPENDÊNCIA</b>
<b>Curto Prazo</b>	<b><u>Estratégia Operacional</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(CO1) Racionalizar a cadeia de produção tornando-a mais eficiente</li> <li>(CO2) Negociar ou alterar fornecedores para obter matérias primas mais baratas / parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir tempos, corrigir ineficiências.</li> <li>Recalcular custos com matérias primas e custos finais.</li> </ul>	
	<b><u>Estratégia de Marketing</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(CM1) CEARTE Obter selo de autenticidade / sustentabilidade</li> <li>(CM2) Desenvolver imagem própria para a Marca “Marioskas da Teresa” – Logotipo</li> <li>(CM3) Desenvolver etiqueta QRCode com ligação a redes sociais</li> <li>(CM4) Divulgação FB e Instagram: aumentar a cadência de apresentação e rotatividade de modelos</li> <li>(CM5) Ganhar competências de gestão de pequenos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir o selo</li> <li>Obter Logotipo</li> <li>Usar etiqueta</li> <li>Avaliar nº de seguidores, quantidade e variedade de encomendas online</li> <li>Obter indicadores e avaliá-los</li> </ul>	
	<b><u>Estratégia Comercial</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(CC1) Não praticar preços abaixo do preço de fabrico</li> </ul>		

Figura 14 – Plano de Implementação - ações a curto prazo

	<b>Fazer</b>	<b>Atingir / Avaliar</b>	<b>DEPENDÊNCIA</b>
<b>Médio Prazo</b>	<b><u>Estratégia Operacional</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(MO1) Adequar a gestão de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir eficácia e tempos de entrega</li> </ul>	CM4
	<b><u>Estratégia de Marketing</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(MM1) Desenvolver novos modelos – Sazonalidade</li> <li>(MM2) Desenvolver embalagem</li> <li>(MM3) Pesquisar, avaliar, escolher e contratar marketplaces</li> <li>(MM4) Turismo religioso: contactar, aproximar, propor e negociar com o Santuário de Fátima</li> <li>(MM5) Comunicação digital: formação / parceria</li> <li>(MM6) Tornar o produto Instagramable</li> <li>(MM7) Acompanhar e agradecer ao cliente final</li> <li>(MM8) Inquérito de satisfação – recolha de sugestões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos ocasiões especiais</li> <li>Ter embalagem produzida</li> <li>Ter até 2 marketplaces contratados</li> <li>Entregar para o Santuário de Fátima</li> <li>Avaliar nº de seguidores, quantidade e variedade de encomendas online</li> <li>Ter fundos de destaque, nº de fotos de lugares partilhados com @hashtag</li> <li>Referências de clientes: nº, boas e más</li> <li>Nº de pedidos de novos modelos</li> </ul>	CM2,CM3 CM2,CM3 CM2,CM3
	<b><u>Estratégia Comercial</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(MC1) Contratos com marketplaces</li> <li>(MC2) Contrato com Santuário de Fátima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº vendas para marketplaces</li> <li>Nº vendas para Santuário de Fátima</li> </ul>	

Figura 15 – Plano de Implementação - ações a curto prazo

	<b>Fazer</b>	<b>Atingir / Avaliar</b>	<b>DEPENDÊNCIA</b>
<b>Longo Prazo</b>	<b><u>Estratégia Operacional</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(LO1) Adequar a gestão de entrega</li> <li>(LO2) Analisar processos e equacionar colaboração para tarefas genéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir eficácia e tempos de entrega</li> <li>Reavaliar custos de produção</li> </ul>	CM4, MC1, MC2 (ambas)
	<b><u>Estratégia de Marketing</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(LM1) Turismo religioso: outros locais de peregrinação</li> <li>(MM7) CEARTE: Feiras de Artesanato</li> <li>(LM2) Turismo nicho: cruzeiros do rio douro</li> <li>(LM3) Hoteis: Instagramable e Lojas</li> <li>(LM4) Youtube: making of, mostra de autenticidade</li> <li>(LM5) LinkedIn: promoção de marca para empresas (casamentos, prendas, p.e.)</li> <li>(LM) Líderes de opinião/Influencers</li> <li>(LM) Blog/Site: recuperar o blog/criar site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº vendas por local</li> <li>Nº novos lojistas, nº peças vendidas</li> <li>Nº e Valor peças vendidas</li> <li>nº de fotos de lugares partilhados com @hashtag</li> <li>Nº novos contratos com empresas</li> <li>Nº referências blogs, nº vendas (inquérito)</li> <li>Blog / Site</li> </ul>	MC2 CMI MM6 CM2, CM3, CM4, MM6

Figura 16 - Plano de Implementação - ações a curto prazo

Medir, Medir, Medir!

Contabilizar atividades, definir e monitorizar indicadores é essencial para ter convicção no caminho que se pretende percorrer, saber desviar o rumo no momento certo ou o mais rápido possível e ter consciência de saber onde investir esforço, tempo e energia e onde deixar de investir, no respeito pelo estilo de vida que se pretende vivenciar.

## 17. PLANO DE CONTINGÊNCIA

Definir um plano de contingência para as ações preconizadas é uma necessidade em face da velocidade com que o contexto muda em relação ao momento é que é efetuado o plano, fruto de uma economia global e da interação entre os diferentes agentes. A pandemia tornou esta verdade irrefutável, demonstrando como com a interligação das estruturas atuais, um acontecimento tem impactos num espectro muito alargado da vida social e económica com uma rapidez notáveis. Esta realidade pode, por um lado pôr em causa a eficácia de um plano de contingência, num “valerá a pena” pois a realidade pode mudar de um modo muito diferente do que podemos imaginar, ou pode torná-lo realmente imprescindível como ferramenta que prevê cenários diferentes, concede determinação nas ações de mitigação que se pretendem urgente e incita ao controlo sério de resultados e processos.

Os resultados obtidos na análise das MARIOSKAS, mesmo em período anterior à pandemia, já detetavam uma situação de fraqueza e a necessidade de medidas de recuperação e expansão



do negócio. No ambiente de recessão em que vivemos a vigilância dos resultados requer mais atenção. Por esta razão, no plano de implementação foram definidas dependências, pré-requisitos para dar início a uma ação apenas após a confirmação positiva da ação anterior. A tabela seguinte equaciona decisões que podem vir a ser tomadas perante a não concretização ou resultados adversos de uma ação específica de curto ou médio prazo, uma vez que as ações de longo prazo têm um horizonte demasiado distante para decidir uma ação de contingência.

<b>Ação</b>	<b>Resultado inesperado</b>	<b>Decisão</b>
CO2, CO3	Não conseguir reduzir custos unitários de fabrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender mais caro aos lojistas</li> <li>• Só vender para os outros canais</li> </ul>
De CM1 a CM5	São atividades autónomas que só dependem da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> <li>• Só concretizar algumas</li> </ul>
MO1	Não entregar as peças em tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os motivos e avaliar acelerar a ação LO2</li> </ul>
MM1	Não desenvolver novos modelos	Sem medida de mitigação
MM2	Não obter embalagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> <li>• Adiar MM4 e MC2</li> <li>• Não desenvolver estratégia de preços mais audaz</li> </ul>
MM3, MC1	Não contratar com marketplaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> <li>• Impulsionar MM4 e MC2</li> </ul>
MM4, MC2	Não contratar com Santuário de Fátima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> <li>• Impulsionar MM3 e MC1</li> </ul>
MM5	Não conseguir resultados da comunicação digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar outra parceria de comunicação ou formação (FCS)</li> </ul>
MM6	Falhas na divulgação do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> <li>• Procurar outra parceria de comunicação ou formação (FCS)</li> </ul>
MM6, MM7		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar o prazo para a sua concretização</li> </ul>

*Figura 17 - Decisões perante resultados inesperados durante a implementação*

Contudo, é preciso ter consciência de que a pequena dimensão do negócio e a falta de reserva financeira não permitirá muita agilidade de resposta, o que advoga que uma monitorização constante a par com a resiliência existente serão boas medidas de mitigação. ~

## **18. VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA**

O clima de recessão económica resultado da pandemia COVID-19 não é um bom augúrio para o crescimento do volume de vendas das MARIOSKAS. Deste modo é importante identificar pressupostos enquadrados no contexto atual que se apliquem tanto ao sector do turismo, quanto ao das peças de autor, detalhando-os por canal.

No que respeita ao setor do turismo, de acordo com o estudo divulgado pelo Turismo de Portugal (TravelBi\_2)<sup>18</sup>, o setor pode sofrer um retrocesso entre -38% (best case scenario) e -80% (worst case scenario) em relação aos dados registados em 2019, posicionando-se o

<sup>18</sup> Dados de Nov 2020

baseline scenario em -50%, sendo que, só se prevê a recuperação do sector para números idênticos a 2019 para o ano 2024. Por outro lado, na fase pré-natalícia, as MARIOSKAS voltaram a registar algumas encomendas (para serem entregues no mês de Novembro) as quais correspondem a um número de encomendas equivalente a 24% das encomendas registadas em 2019. Deste modo, iremos assumir uma venda para lojistas de 25% em relação a 2019 para o primeiro semestre de 2020 e um valor de 50% em relação a 2019, para o segundo semestre, na mesma proporção de tipologias de venda registadas em 2019.

Total de bonecas estimadas vender aos Lojistas por tipo de boneca ( 25% no 1S; 50% no 2S )							
Mês	Pássaros e afins	Standard pequena	Standard média	Standard grande	Complexa Pequena	Complexa Pequena	Complexa Grande
Janeiro	2	0	0,75	0,25	1	1	0
Fevereiro	0,75	1,25	1	1,5	0,5	0	0,25
Março	2,25	3,25	0,25	0,5	0	0	0
Abril	1,75	1,5	1,75	0,75	0	0,5	0
Maio	1,5	5,5	2,25	1,25	0	0	0,75
Junho	2	1,25	1,5	1,75	0,75	1,25	0
Julho	0	6,5	3,5	1,5	0	0	1,5
Agosto	0	6	3	1	0	1	0,5
Setembro	0	2	1	1,5	0	0	0
Outubro	6	4	3	1,5	0	2,5	5
Novembro	12	2	4	1,5	4,5	2	1
Dezembro	9	1	0,5	0	3,5	4,5	0,5
<b>Soma estimada ANO 2021</b>	<b>37,25</b>	<b>34,25</b>	<b>22,5</b>	<b>13</b>	<b>10,25</b>	<b>12,75</b>	<b>9,5</b>
<b>Valor vendas estimado ano 2021 em €</b>	<b>465,63</b>	<b>428,13</b>	<b>17,5</b>	<b>325</b>	<b>205</b>	<b>318,75</b>	<b>332,5</b>
<b>Valor vendas anual em €</b>	<b>2092,5</b>						
<b>Margem vendas estimada Ano 2021 em €</b>	<b>135,71</b>	<b>-118,28</b>	<b>-83,46</b>	<b>-48,00</b>	<b>-23,48</b>	<b>-39,87</b>	<b>-1,04</b>
<b>Soma margem vendas estimada Ano 2021 em €</b>	<b>-178,42</b>						

*Figura 18 - Estimativa de vendas a lojistas para 2021 em €*

Para o setor Decoração – peças de autor, para o canal Online-venda direta iremos considerar que a acumulação da possibilidade de venda em Marketplace poderá trazer a duplicação do volume de vendas em online, supondo que o preço de venda que será praticado incorpora os encargos de comissionamento.

Estimativa de vendas de bonecas para 2021 em venda no canal online por tipo de boneca							
MÊS	Pássaros e afins	Standard pequena	Standard média	Standard grande	Complexa Pequena	Complexa Média	Complexa Grande
Janeiro	0	2	0	0	0	0	0
Fevereiro	0	0	0	0	0	0	0
Março	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	14	0	2	0	0	0
Maio	0	0	0	0	0	0	0
Junho	0	0	0	2	2	0	0
Julho	4	8	10	8	2	4	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Setembro	20	0	0	0	4	0	0
Outubro	0	4	0	0	0	0	0
Novembro	0	4	0	4	0	4	0
Dezembro	10	0	0	0	6	4	0
<b>Soma estimada ANO 2021</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
<b>Valor Vendas estimado Ano 2021 em €</b>	680	720	300	640	350	480	0
<b>Valor vendas anual em €</b>	3170						
<b>Margem vendas estimada Ano 2021 em €</b>	378,87	209,49	87,90	180,92	37,93	142,48	0,00
<b>Soma margem vendas estimada Ano 2021 em €</b>	1037,60						

Figura 19 - Estimativa de vendas a lojistas para 2021 em €

No que concerne ao canal de vendas no Santuário de Fátima, as tabelas seguintes apresentam cenários de vendas utilizando os valores preditivos do Turismo de Portugal versus o número de peregrinos que visitaram o Santuário em 2019 (6M), para os preços de venda de boneca complexa pequena e média, para os cenários:

1. supondo que 1 em cada 20 000 peregrinos compraria uma boneca;
2. supondo que 1 em cada 50 000 peregrinos compraria uma boneca.

				1 em cada 20 000 peregrinos			
				Preço boneca pequena complexa (online)		Preço boneca média complexa (online)	
Número de Visitantes habituais Santuário				Valor de vendas(€)	Margem(€)	Valor de vendas(€)	Margem(€)
% visitantes	worst case scenario	20%	1200000	1500	162,56	2400	712,38
	baseline scenario	50%	3000000	3750	406,40	6000	1780,96
	best case scenario	62%	3720000	4650	503,94	7440	2208,39

Figura 20 - Estimativa de vendas 2021 no Santuário de Fátima (1)

				1 em cada 50 000 peregrinos			
				Preço boneca pequena complexa (online)		Preço boneca média complexa (online)	
Número de Visitantes habituais Santuário				Valor de vendas (€)	Margem(€)	Valor de vendas(€)	Margem(€)
% visitantes	worst case scenario	20%	1200000	600	65,02	960	284,95
	baseline scenario	50%	3000000	1500	162,56	2400	712,38
	best case scenario	62%	3720000	1860	201,58	2976	883,36

Figura 21 - Estimativa de vendas 2021 no Santuário de Fátima (2)

Os valores apurados para os cenários dos canais de distribuição sugeridos suportam a viabilidade do negócio no que respeita ao objetivo de atingir a margem 0. Acresce que caso se venham a verificar valores concordantes com estas estimativas haverá uma diminuição dos custos unitários de produção. Nestas estimativas não estão considerados os efeitos de *procurement* de fornecedores de matérias primas que foram sugeridos.

Em conclusão, o presente trabalho projeta ações para a viabilidade da harmonia entre a vivência familiar de uma artista e a rentabilidade financeira para sustentar a sua atividade, ao incorporar a importância da criatividade no retorno emocional da artista. O justo devir do tempo investido pode constituir satisfação na medida da independência financeira em âmbito familiar, porque apesar de tudo, parafraseando *Pessoa*, “A maior empresa do mundo, é a nossa vida”.

## 19. BIBLIOGRAFIA

- Afonso A.F.A.L.. 2019. *How can tourist experience and perceive authenticity impact behavioral intentions and perceived value by tourist?*. Master Thesis, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Araújo, M.G.S., 2016. *Comportamentos do consumidor e a relação com o turismo criativo: requalificação das regiões centro interior de Portugal*, Tese de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Bernardi, C.. 2019. A critical realist appraisal of authenticity in tourism: the case of the Sámi. *Journal of Critical Realism*, 18:4, 437-452
- Bhide, A., 1996. The Questions Every Entrepreneur Must Answer. *Harvard Business Review*.
- Bhide, A. 1994, 'How entrepreneurs craft strategies that work', *Harvard Business Review*
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., and Zarantonello, L. 2009. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73: 52–68.
- Butowski, L. Tourist sustainability of destination as a measure of its development. *Curr. Issues Tour.* 2019, 9, 1043–1061.
- CEARTE, *Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas*, <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%c3%a7o+nas+pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas-2931>, acessado em 22/03/2020
- Cohen, E. & Cohen, S. A. . 2012. Authentication: Hot and Cool. *Annals of Tourism Research* 39 (3):1295–1314.
- Cultuga, *Roteiro Fátima: o que fazer, onde comer e dormir*, <https://www.cultuga.com.br/roteiro-o-que-fazer-em-fatima/>
- Culture Trip, *Culture Trip Wishlist: The 12 Cities To Visit in 2019, Ranked*, <https://theculturetrip.com/europe/articles/culture-trip-wishlist-destinations-2019/>, acessado em 22/12/2019
- Curran, J., Blackburn, R.A., 2001, *Researching the Small Enterprise*, Sage Publication, London.
- Diário de Notícias, *Porto e Norte de Portugal distinguido com quatro prémios nos World Travel Awards*, <https://www.dn.pt/dinheiro/porto-e-norte-de-portugal-distinguido-com-quatro-premios-nos-world-travel-awards-10997513.html>, acessado em 22/12/2019

- Dinheiro vivo, *Turismo religioso traz cada vez mais visitantes*, <https://www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-religioso-traz-cada-vez-mais-visitantes/>, acessado em 22/12/2019
- Keskitalo, E.C.H.& Schilar, H.& Heldt, S.. 2019. Deconstructing-the-indigenous-in-tourism-The-production-of-indigeneity-in-tourism-oriented-labelling-and-handicrafts-souvenir-development-in-Northern-Europe. *Current-Issues-in-Tourism*
- ECCLESIA, *ECCLESIA*, <https://agencia.ecclesia.pt/portal/fatima-sonhar-o-santuاريو-no-pos-pandemia-com-o-padre-carlos-cabecinhas-emissao-15-05-2020/>, acessado em 26/09/2020
- Ehlers, T.B., Main, K. 1998. Women and the false promise of microenterprise, *Gender & Society*, 12(4): 424–440.
- European Travel Commission, *Tourism Passion Communities*, <https://etc-corporate.org/reports/tourism-passion-communities/>, publicado em Julho 2019, acessado em 22/12/2019
- European Travel Commission, *Tourism Passion Communities*, <https://etc-corporate.org/reports/tourism-passion-communities/>, publicado em Julho 2019, acessado em 22/12/2019
- Gonçalves, Inês Santos. 2017. *Luxury Cruises: Drivers to the Well-Being Perception of Tourists About Their Experience In-Cruise*, Tese de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Goulding, C. .2000. The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search for authentic experiences at contemporary heritage attractions. *European Journal of Marketing*, 34(7), 835–853.
- Hamm, J.,2002, Why Entrepreneurs Don't Scale, *Harvard Business Review*.
- Kim,H. & Yilmaz, S.& Ahn,S. 2019.*Motivational Landscape and Evolving Identity of a Route-Based Religious Tourism Space: A Case of Camino de Santiago*, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca 010102, Ecuador
- Hayes, J.P., Chawla, S.K.,Kathawala, Y.,,2015. A comparative study of problems encountered in the development of small businesses in the U.S. and Mexico, *The Journal of developing areas*, vol49, nº 3; Gulf University for Science & Technology, Kuwait
- Ibarnia, I. 2018. *La Sostenibilidad de la Cadena de Intermediación Turística. El Caso de las Agencias de Viaje del País Vasco*. Master's Thesis, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, Spain
- Imagination Lancaster,*We believe in the unstoppable power of imagination.*, [http://148.88.47.13/html/imagination/sites/default/files/outcome\\_downloads/chudasri\\_d\\_walker\\_s.\\_evans\\_m.\\_2012\\_an\\_overview\\_of\\_the\\_issues\\_facing\\_the\\_craft\\_industry\\_and\\_the\\_potential\\_for\\_design\\_with\\_a\\_case\\_study\\_in\\_upper\\_northern\\_thailand.pdf](http://148.88.47.13/html/imagination/sites/default/files/outcome_downloads/chudasri_d_walker_s._evans_m._2012_an_overview_of_the_issues_facing_the_craft_industry_and_the_potential_for_design_with_a_case_study_in_upper_northern_thailand.pdf), acessado em 26/04/2020
- INE, *Instituto Nacional de Estatística - Sistema de Meta Informação*, <http://smi.ine.pt/Categoria>, acessado em 31/05/2020
- Lovell, J. 2019. Fairytale Authenticity: Historic City Tourism, Harry Potter, Medievalism and the Magical Gaze. *Journal of Heritage Tourism*, 14:5-6, 448-465
- Kapasi, I. &Galloway, L. 2015. Work–Life Balance in Home-Based Businesses: A UK Study. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 16(1): 33–42
- Lau, A.L.S., & McKercher, B..2014. Exploration versus Acquisition: A Comparison of First-Time and Repeat Visitors. *Journal of Travel Research*. 42(3), 279-285.
- Loaiza,J.P.V.,Torres,A.P.,Contreras,K.M.D.. 2019. *Semantic-icons-A-sentiment-analysis-as-a-contribution-to-sustainable-tourism*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca 010102, Ecuador
- Mason, C.M. & Carter, S. & and Tagg, S. 2011. Invisible businesses: the characteristics of home-based businesses in the United Kingdom'. *Regional Studies*, 45 (5) : 625–639.

- McCall, V. & Gray, C. . 2014. Museums and the ‘New Museology’: Theory, practice and organizational change. *Museum Management and Curatorship* 29: 19–35.
- McKercher, B. .2002. Towards a classification of cultural tourists. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), 29–38.
- Nilsson, M.&Tesfahuney, M..2016. Performing the “post-secular” in Santiago de Compostela. *Ann. Tour. Res.* 2016, 57, 18–30.
- Notícias ao Minuto, País ao Minuto, <https://www.noticiasao minuto.com/pais/1503302/pequenos-grupos-estao-a-reagendar-peregrinacoes-ao-santuario-de-fatima>, acessado em 26/7/2020
- O Caminho de Santiago, *De fenómeno religioso a experiência cultural*, <https://www.caminodesantiago.gal/pt/descubra/origens-e-evolucao/de-fenomeno-religioso-a-experiencia-cultural>, acessado em 26/04/2020
- Passagens Imperdíveis, *Roteiro em Fátima, Portugal: o que fazer e como ir*, <https://www.passagensimperdiveis.com.br/dicas-de-viagem/roteiro-fatima-portugal/>, 31/05/2020
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H.. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 76(4), 97-105.
- Pordata\_1, *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*, <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%3%a9dias+empresas+em+percentage+m+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%3%a3o-2859-248025>, acessado em 22/03/2020
- Pordata\_2, *Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas*, <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%3%a7o+nas+pequenas+e+m%3%a9dias+empresas-2931>, acessado em 22/03/2020
- Pordata\_3, *Espectáculos ao vivo: receitas de bilheteira*, <https://www.pordata.pt/Portugal/Espect%3%a1culos+ao+vivo+receitas+de+bilheteira-400>, acessado em 22/03/2020
- Pordata\_4, *O que são NUTS?*, <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>, acessado em 31/05/2020
- Girish, V. G. & C. F. Chen. 2017. Authenticity, Experience, and Loyalty in the Festival Context: Evidence from the San Fermin Festival, Spain. *Current Issues in Tourism* 20 (15): 1551–1556.
- Ram, Y.& Björk, P.& Weidenfeld, A. 2016. Authenticity and Place Attachment of Major Visitor Attractions. *Tourism Management* 52: 110–122.
- Raymond, C. 2007. Creative tourism New Zealand: The practical challenges of developing creative tourism. In G. Richards e J. Wilson (Eds.), *Tourism, creativity and development*: 145 – 157. London: Routledge.
- Reisinger, Y.& Steiner, C.J. . 2006. Reconceptualizing Object Authenticity. *Annals of Tourism Research* 33 (1): 65–86.
- Richards, G. 2011. Creativity and tourism - The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38 (4): 1225 – 1253.
- Santuário de Fátima*, <https://www.fatima.pt/pt/>, acessado em 10/06/2020
- Schmitt, B.H. 1999. Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands. *The Free Press, New York*.
- Selada, C. & Cunha, I. V. & Tomaz, E.. 2011. Creative-based strategies in small cities: a case-study approach, *Redige*, 2: 79-111.
- SIBS, *SIBS Analytics*, <https://www.sibsanalytics.com/>, acessado em 19/09/2020
- Sivaraman, N. 2016. Work-Life-Balance: Consequences and Solutions. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 03 (01): 52 – 58

- Swaminathan V., Karen P., Zeynep R. 2007. “My” Brand or “Our” Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self- Construal on Brand Evaluations. *Journal of consumer research*. 34: 248-259
- Sung, T. K. 2015. The creative economy in global competition. *Technological Forecasting & Social Change*, 96: 89 – 91.
- Taylor, J. P. 2001. “Authenticity and Sincerity in Tourism.” *Annals of Tourism Research* 28 (1): 7–26.
- Thompson, P., Jones-Evans, D., & Kwong, C. 2009. ‘Women and home-based entrepreneurship: evidence from the United Kingdom’, *International Small Business Journal*, vol.27(2): 227–239.
- Thouki A, 2019. *The role of ontology in religious tourism education—exploring the application of the postmodern cultural paradigm in European religious sites* . Management School, The University of Sheffield, Sheffield S10 2TN, UK
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. 2007. The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92: 506–525.
- TravelBI, *Sistema de Incentivos ADAPTAR*, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/incentivos-adaptar.aspx>
- TravelBI\_2, *COVID-19 – impactos e perspectivas de recuperação*, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/COVID19-impactos-estimados-e-perspetivas-de-recuperacao.aspx>, acedido em 4/12/2020.
- Turismo de Portugal, *Visão Geral*, [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx), acedido em 22/12/2019
- Turismo de Portugal, *Caminhos da Fé*, <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/programas-iniciativas/Paginas/caminhos-fe.aspx>, acedido em 22/12/2019
- Turismo de Portugal, *Caminhos da Fé*, <https://www.pathsofffaith.com/pt-pt>, acedido em 22/12/2019
- Turismo de Portugal, *Turismo em números-Outubro-2019*, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-numeros-outubro-2019.pdf>, acedido em 22/12/2019
- Turner, V.W.& Turner, E.L.B. .1978. Image and Pilgrimage in Christian Culture: Anthropological Perspectives. *Columbia University Press*: New York, NY, USA, ISBN 0231042876.
- UNWTO, *World Tourism Organization*, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420421>, acedido em 07/04/2020
- Voss C., Blackmon K. L. ,Cagliano,R., Hanson P., Wilson F., 1998, ‘Made in Europe small companies’, *Business Strategy Review* 9(4):1–19.
- Wetlaufer, S. 2001. HBR interview Bernard Arnault of LVMH: The Perfect Paradox of Star Brands. *Harvard Business Review*, 79(9): 116-124.
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N. & Siebels, A. 2009. *Value-based segmentation of luxury consumption behavior*. *Psychology & Marketing* 26(7): 625–651.
- Yuan, Y.-H., & Wu, C. K. .2008. Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32, 387-410.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. 2010. Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7): 532-540.

## 20. ANEXOS

### Anexo 1. Análise externa – Atratividade do sector – Inquéritos “5 Forças de Porter”

Inquérito 5 Forças de Porter respondido pela autora do projeto														
Rivalidade entre empresas do sector														
	Turismo - Souvenirs						Decoração - Peças de Autor							
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Número de empresas concorrentes	Baixo			X	Alto	4	Baixo	X				Alto	2	
Grau de concentração do mercado	Alto			X	Baixo	4	Alto	X				Baixo	1	
Crescimento do mercado	Alto				X	Baixo	5	Alto		X		Baixo	3	
Custos fixos	Baixo	X				Alto	1	Baixo	X			Alto	1	
Custos de posse de stock	Baixo	X				Alto	1	Baixo	X			Alto	1	
Grau de diferenciação do produto	Alto			X		Baixo	4	Alto	X			Baixo	1	
Custos de mudança para clientes	Alto				X	Baixo	5	Alto			X	Baixo	5	
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		X			Baixo	3	Alto		X		Baixo	3	
Barreiras à saída	Baixo	X				Alto	1	Baixo	X			Alto	1	
<b>Média Rivalidade entre empresas do setor</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>					<b>3,11</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>					<b>2</b>		
Entrada de Novos Concorrentes														
	Turismo - Souvenirs						Decoração - Peças de Autor							
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Economias de escala	Alto	X				Baixo	2	Alto				X	Baixo	5
Diferenciação de produto	Alto			X		Baixo	4	Alto	X				Baixo	1
Desvantagens de custos	Alto	X				Baixo	2	Alto	X				Baixo	2
Necessidades de capital	Alto			X		Baixo	4	Alto		X			Baixo	3
Custos de mudança para os clientes	Alto				X	Baixo	5	Alto			X		Baixo	4
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixo			X		Alto	4	Baixo		X			Alto	3
Políticas protecionistas	Alto				X	Baixo	5	Alto				X	Baixo	5
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixo				X	Alto	5	Baixo			X		Alto	4
Facilidade de acesso às matérias primas	Alto	X				Baixo	1	Alto	X				Baixo	1
Efeitos de experiência	Alto		X			Baixo	3	Alto	X				Baixo	1
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Alto				X	Baixo	5	Alto			X		Baixo	4
<b>Média entrada de novos concorrentes</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>					<b>3,64</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>					<b>3</b>		
Produtos de substituição														
	Turismo - Souvenirs						Decoração - Peças de Autor							
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixo				X	Alto	5	Baixo		X			Alto	3
Custo de mudança do cliente para os produtos substitutos	Baixo	X				Alto	1	Baixo		X			Alto	3
Rentabilidade dos fornecedores dos produtos substitutos	Baixo				X	Alto	5	Baixo		X			Alto	3
<b>Média de produtos de substituição</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>					<b>3,7</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>					<b>3</b>		
Poder dos clientes														
	Turismo - Souvenirs						Decoração - Peças de Autor							
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Número de clientes da indústria	Alto	X				Baixo	2	Alto				X	Baixo	5
Grau de concentração dos clientes relativamente à indústria	Baixo	X				Alto	2	Baixo		X			Alto	3
Volume média das compras pelos clientes	Baixo			X		Alto	4	Baixo	X				Alto	1
Custo(para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto				X	Baixo	5	Alto		X			Baixo	3
Rentabilidade dos clientes	Alto		X			Baixo	3	Alto					Baixo	0
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo	X				Alto	1	Baixo		X			Alto	2
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alto			X		Baixo	4	Alto	X				Baixo	1
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			X		Baixo	4	Alto	X				Baixo	1
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo				X	Alto	5	Baixo		X			Alto	3
<b>Média de poder dos clientes</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>					<b>3,33</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>					<b>2,11</b>		
Poder dos fornecedores														
	Turismo - Souvenirs						Decoração - Peças de Autor							
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Número de fornecedores da indústria	Alto	X				Baixo	2	Alto		X			Baixo	2
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo	X				Alto	1	Baixo			X		Alto	4
Importância da indústria como cliente	Alto		X			Baixo	3	Alto			X		Baixo	4
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				X	Baixo	5	Alto				X	Baixo	5
Custo de mudança do fornecedor	Baixo	X				Alto	2	Baixo		X			Alto	2
Rentabilidade dos fornecedores	Baixo		X			Alto	3	Baixo		X			Alto	3
Peso do custo dos produtos computados pela indústria no custo total	Baixo	X				Alto	2	Baixo		X			Alto	2
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo	X				Alto	1	Baixo	X				Alto	1
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixo		X			Alto	3	Baixo		X			Alto	3
<b>Média poder dor fornecedores</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>					<b>2,44</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>					<b>2,89</b>		

Figure 1-5 Forças de Porter - Avaliação da autora do projeto



Inquérito 5 Forças de Porter respondido pela dona do negócio																
Rivalidade entre Empresas do sector																
	Turismo - Souvenirs							Decoração - Peças de Autor								
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Número de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto	5	Baixo			X				4
Grau de concentração do mercado	Alto		X				Baixo	2	Alto		X				Baixo	2
Crescimento do mercado	Alto					X	Baixo	5	Alto			X			Baixo	4
Custos fixos	Baixo			X			Alto	3	Baixo				X		Alto	5
Custos de posse de stock	Baixo	X					Alto	1	Baixo	X					Alto	1
Grau de diferenciação do produto	Alto				X		Baixo	4	Alto		X				Baixo	3
Custos de mudança para clientes	Alto				X		Baixo	4	Alto		X				Baixo	2
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto	X					Baixo	1	Alto		X				Baixo	2
Barreiras à saída	Baixo		X				Alto	2	Baixo	X					Alto	1
<b>Média Rivalidade entre empresas do sector</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>							<b>3</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>							<b>2,67</b>
Entrada de Novos Concorrentes																
	Turismo - Souvenirs							Decoração - Peças de Autor								
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Economias de escala	Alto		X				Baixo	2	Alto			X			Baixo	4
Diferenciação de produto	Alto				X		Baixo	4	Alto		X				Baixo	2
Desvantagens de custos	Alto			X			Baixo	3	Alto		X				Baixo	3
Necessidades de capital	Alto			X			Baixo	3	Alto		X				Baixo	3
Custos de mudança para os clientes	Alto					X	Baixo	5	Alto		X				Baixo	3
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixo				X		Alto	4	Baixo		X				Alto	3
Políticas protecionistas	Alto					X	Baixo	5	Alto			X			Baixo	4
Facilidade de acesso às técnicas necessárias	Baixo				X		Alto	4	Baixo		X				Alto	2
Facilidade de acesso às matérias primas	Alto		X				Baixo	2	Alto		X				Baixo	3
Efeitos de experiência	Alto			X			Baixo	3	Alto		X				Baixo	2
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Alto					X	Baixo	5	Alto		X				Baixo	2
<b>Média entrada de novos concorrentes</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>							<b>3,64</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>							<b>2,82</b>
Produtos de substituição																
	Turismo - Souvenirs							Decoração - Peças de Autor								
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixo					X	Alto	5	Baixo		X				Alto	2
Custo de mudança do cliente para os produtos	Baixo	X					Alto	1	Baixo		X				Alto	2
Rentabilidade dos fornecedores dos produtos substitutos	Baixo		X				Alto	2	Baixo			X			Alto	3
<b>Média de produtos de substituição</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>							<b>2,7</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>							<b>2,33</b>
Poder dos clientes																
	Turismo - Souvenirs							Decoração - Peças de Autor								
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Número de clientes da indústria	Alto			X			Baixo	3	Alto				X		Baixo	5
Grau de concentração dos clientes	Baixo	X					Alto	1	Baixo				X		Alto	5
Volume média das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto	3	Baixo			X			Alto	4
Custo(para os clientes) da mudança de	Alto					X	Baixo	5	Alto			X			Baixo	4
Rentabilidade dos clientes	Alto			X			Baixo	3	Alto		X				Baixo	3
Peso dos custos dos produtos vendidos pela	Baixo		X				Alto	2	Baixo		X				Alto	3
Importância para os clientes da qualidade dos	Alto					X	Baixo	5	Alto	X					Baixo	1
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos	Alto					X	Baixo	5	Alto	X					Baixo	1
Disponibilidade de produtos substitutos para os	Baixo					X	Alto	5	Baixo		X				Alto	3
<b>Média de poder dos clientes</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>							<b>3,56</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>							<b>3,22</b>
Poder dos fornecedores																
	Turismo - Souvenirs							Decoração - Peças de Autor								
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Número de fornecedores da indústria	Alto	X					Baixo	1	Alto		X				Baixo	2
Dimensão e grau de concentração dos	Baixo		X				Alto	2	Baixo			X			Alto	4
Importância da indústria como cliente	Alto					X	Baixo	5	Alto		X				Baixo	2
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo	3	Alto			X			Baixo	4
Custo de mudança do fornecedor	Baixo		X				Alto	2	Baixo			X			Alto	4
Rentabilidade dos fornecedores	Baixo		X				Alto	2	Baixo			X			Alto	4
Peso do custo dos produtos computados pela	Baixo	X					Alto	1	Baixo		X				Alto	3
Grau de diferenciação dos produtos comprados	Baixo	X					Alto	1	Baixo				X		Alto	5
Disponibilidade de produtos substitutos (aos	Baixo					X	Alto	5	Baixo		X				Alto	3
<b>Média poder dor fornecedores</b>	<b>Turismo - Souvenirs</b>							<b>2,44</b>	<b>Decoração - Peças de Autor</b>							<b>3,44</b>

Figure 2- 5 Forças de Porter - Inquérito à dona do negócio

Atratividade do sector - 5 forças de Porter - Tabela Resumo							
Força competitiva	Turismo - Souvenirs			Decoração - Peças de Autor			
	Autora Projeto	Dona Negócio	Média	Autora Projeto	Dona Negócio	Média	
Rivalidade entre Empresas do sector	3,11	3,00	3,06	2,00	2,67	2,33	
Entrada de Novos Concorrentes	3,64	3,64	3,64	3,00	2,82	2,91	
Produtos de substituição	3,67	2,67	3,17	3,00	2,33	2,67	
Poder dos clientes	3,33	3,56	3,44	2,11	3,22	2,67	
Poder dos fornecedores	2,44	2,44	2,44	2,89	3,44	3,17	
<b>Avaliação global da atratividade do sector</b>	3,24	3,06	3,15	2,60	2,90	2,75	

Figure 3- 5 Forças de Porter - tabela resumo da avaliação

## Anexo 2. Sub-mercados – Amostra sobre sítios de internet – “como chegar a Fátima?”

Sítio	Data de pesquisa	Viagem organizada a partir de	Outros locais recomendados para ficar
<a href="https://www.passagensimperdiveis.com.br/dicas-de-viagem/roteiro-fatima-portugal/">https://www.passagensimperdiveis.com.br/dicas-de-viagem/roteiro-fatima-portugal/</a>	10/06/2020	Lisboa Porto	Óbidos
<a href="https://platform.cvc.com.br/pacotes/destinos/1314805/pacotes-para-lisboa">https://platform.cvc.com.br/pacotes/destinos/1314805/pacotes-para-lisboa</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://dicasdelisboa.com.br/fatima/o-que-fazer-em-fatima-em-portuga/">https://dicasdelisboa.com.br/fatima/o-que-fazer-em-fatima-em-portuga/</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://dicasdelisboa.com.br/fatima/como-ir-ate-fatima-de-lisboa/">https://dicasdelisboa.com.br/fatima/como-ir-ate-fatima-de-lisboa/</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://viagemeturismo.abril.com.br/cidades/fatima-6/">https://viagemeturismo.abril.com.br/cidades/fatima-6/</a>	10/06/2020		Tomar, Batalha
<a href="https://www.cultuga.com.br/roteiro-o-que-fazer-em-fatima/">https://www.cultuga.com.br/roteiro-o-que-fazer-em-fatima/</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://turistaprofissional.com/roteiro-de-1-dia-em-fatima-como-chegar-e-o-que-visitar/">https://turistaprofissional.com/roteiro-de-1-dia-em-fatima-como-chegar-e-o-que-visitar/</a>	10/06/2020	Lisboa Coimbra Porto	Obidos, Batalha, Nazaré
<a href="https://www.matraqueando.com.br/fatima-roteiro-de-um-dia-como-chegar-e-como-visitar-o-maior-santuário-católico-de-portugal">https://www.matraqueando.com.br/fatima-roteiro-de-um-dia-como-chegar-e-como-visitar-o-maior-santuário-católico-de-portugal</a>	10/06/2020	Lisboa	Batalha, Alcobça
<a href="https://www.segurosromo.com.br/blog/fatima-portugal/">https://www.segurosromo.com.br/blog/fatima-portugal/</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://www.meusroteirosdeviagem.com/santuário-de-fatima-lisboa/">https://www.meusroteirosdeviagem.com/santuário-de-fatima-lisboa/</a>	10/06/2020	Lisboa	Sintra
<a href="https://www.getyourguide.pt/discovery/ftima-portugal-l98/excurses-de-um-dia-tc172/?utm_force=0">https://www.getyourguide.pt/discovery/ftima-portugal-l98/excurses-de-um-dia-tc172/?utm_force=0</a>	10/06/2020	Lisboa Porto	
<a href="https://br.pinterest.com/pin/378513543678205136/">https://br.pinterest.com/pin/378513543678205136/</a>	10/06/2020	Lisboa	Nazaré, Óbidos
<a href="https://viagensdefe.com.br/quanto-custa-uma-viagem-para-fatima/#.XuDt6EVKg2w">https://viagensdefe.com.br/quanto-custa-uma-viagem-para-fatima/#.XuDt6EVKg2w</a>	10/06/2020	Lisboa	
<a href="https://partiuviajarblog.com.br/bate-e-volta-santuário-de-fatima-em-portugal/">https://partiuviajarblog.com.br/bate-e-volta-santuário-de-fatima-em-portugal/</a>	10/06/2020	Lisboa	

Figure 4 - Sítios na Internet - como chegar a Fátima?

### Anexo 3. Questionário aos Lojistas

## Marioskas da Teresa - questionário ao Lojista

Caro Sr / Sra.

Muito obrigada pela sua atenção.

O presente questionário destina-se a obter informação para utilizar num trabalho para a disciplina de mestrado em gestão da empresa, na universidade ISCTE-IUL.

Trata-se de um trabalho académico de análise de empresa e produto, para o qual as "Marioskas da Teresa", muito amavelmente, concederam dados para o estudo. Os dados obtidos apenas serão utilizados neste âmbito.

Não serão solicitados dados particulares da sua empresa e o tempo despendido para responder a este questionário não será mais de 5 minutos.

\* Required

1. Há quanto tempo tem a sua loja? \*

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 3 anos  
 Mais de 3 anos

2. Onde se situa a sua loja? \*

\_\_\_\_\_

3. Tem mais lojas para além desta? \*

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não    *Skip to question 6*

Untitled Section

4. As outras lojas também vendem as “Marioskas”? \*

*Mark only one oval.*

Sim

Não

5. Indique as localidades das outras lojas. \*

---

Untitled Section

6. Há quanto tempo conhece as “Marioskas” ? \*

*Mark only one oval.*

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 anos

7. Como conheceu as “Marioskas”? \*

*Mark only one oval.*

Diretamente com a Teresa

Por amigos/conhecidos (“passa palavra”)

Pelas redes sociais

8. Há quanto tempo tem “Marioskas” a vender na sua loja? \*

*Mark only one oval.*

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 anos

9. Como caracteriza as “Marioskas”? \*

*Mark only one oval.*

- Decoração
- Souvenir
- Ambos
- Outro

Posicione-se no Verão de 2019, por favor.

10. Quantos clientes entraram em média na sua loja por semana? \*

*Mark only one oval.*

- Menos de 70?
- Entre 70 e 300
- Mais de 300

11. Como considera a venda das “Marioskas” ? \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Venda muito fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Venda muito difícil

12. Que tamanho de “Marioskas” mais vende? \*

*Mark only one oval.*

- Pequena
- Média
- Grande

13. Como caracteriza a decisão de compra dos clientes relativamente às "Marioskas"? \*

*Mark only one oval.*

- Hesitam pelo preço
- Hesitam por outro produto sem relacionamento com preço
- Os clientes não costumam hesitar

14. Como caracteriza o objetivo dos clientes compradores das "Marioskas"? (selecione todas as opções que considera significativas). \*

*Check all that apply.*

- Para colecionar
- Para comprar uma prenda
- Para decorar a casa
- Para recordação de um Turista português
- Para recordação de um Turista estrangeiro
- Outra?

Pense agora no produto.

15. Como costuma expor as "Marioskas"? \*

*Mark only one oval.*

- Numa montra específica para estas bonecas
- Numa área da loja ou prateleira específica para estas bonecas
- Numa área da loja ou prateleira para este tipo de produto combinando com outros produtos do mesmo tipo
- Combinada com outros objetos diversos
- Sem disposição específica

16. Como caracteriza a quantidade de bonecas fornecidas? \*

Mark only one oval.

- De acordo com o que encomendo e não preciso de mais
- Se encomendasse mais, venderia mais.

17. Considera que venderia mais "Marioskas" se houvesse: \*

Mark only one oval.

- Mais modelos
- Mais tamanhos
- Preços mais variados
- Não venderia mais quantidade

Temáticas das  
Marioskas.

Que temática de "Marioskas" considera que seriam ou são mais vendáveis na sua loja?  
Responda numa escala de 1 a 10 ( 1-não venderia ; 10 - venderia muito facilmente )

18. Peças característica de regiões do país ( 1-não venderia ; 10 - venderia muito facilmente ) \*

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Peças religiosas: santos e santas ( 1-não venderia ; 10 - venderia muito facilmente ) \*

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Peças “modernas e inovadoras” ( 1-não venderia ; 10 - venderia muito facilmente ) \*

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Peças conotadas com figuras icónicas ( 1-não venderia ; 10 - venderia muito facilmente ) \*

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Só mais umas perguntas ...

... agora sobre o comércio digital

22. A sua loja também dispõe de venda online? \*

Mark only one oval.

- Sim  
 Não    Skip to section 8 (Em nome dos alunos e do ISCTE,)

23. Como caracteriza os resultados da sua venda online comparando com a loja física? \*

Mark only one oval.

- Vendo muito mais  
 Vendo quantidade semelhante  
 Vendo menos  
 Vendo muito menos



24. Como caracteriza a rotação na montra da sua loja digital (sitio, FB, Instagram, etc)? \*

*Mark only one oval.*

- Mudo pouco e faço pouca manutenção
- Refresco o sitio nas datas características: Natal, Páscoa, Verão
- Refresco o sitio mensalmente
- Refresco o sitio amiúde

25. Como caracteriza a exposição das “Marioskas” na sua loja digital? \*

*Mark only one oval.*

- Não exponho
- Exponho com pouco destaque
- Exponho com destaque próprio
- Exponho em datas específicas/ocasiões especiais
- Outro

26. Como considera o número e a variedade de imagens expostas? \*

*Mark only one oval.*

- Exponho número e variedade suficientes
- Gostava de expor maior quantidade de bonecas
- Gostava de expor mais diversidade de modelos, mas não maior quantidade

Em nome dos alunos e do ISCTE,

Muito Obrigada pela sua participação !

## Anexo 4. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs

### Turismo & Souvenirs - questionário / Tourism & Souvenirs - survey

Muito obrigada pela sua atenção!

O presente questionário destina-se a obter informação para utilizar num trabalho para a disciplina de mestrado em gestão da empresa, na universidade ISCTE-IUL. Trata-se de um trabalho académico de análise de empresa e desenvolvimento de produto, integrado no tema turismo e souvenirs. Os dados obtidos apenas serão utilizados neste âmbito.

O tempo necessário para responder a este questionário não será mais de 5 minutos.

Thank's a lot for your attention.

This anonymous survey intends to collect information for an academic task related to a master thesis on enterprise management for ISCTE-IUL University, Lisbon, Portugal, focused on product development related with tourism and souvenirs. Answering it won't last more than 5 minutes.

**\* Required**

1. Língua / Language ? \*

*Mark only one oval.*

- Português
- English    *Skip to question 32*

2. Género: \*

*Mark only one oval.*

- Masculino
- Feminino
- Outro

3. Idade \*

*Mark only one oval.*

- < 20 anos
- 21 – 30 anos
- 31 – 50 anos
- 50 – 65 anos
- > 65 anos

4. Como é constituído o seu agregado familiar? \*

*Mark only one oval.*

- Casal sem filhos
- Casal com filhos
- Família Monoparental
- Outra

5. Quantas pessoas constituem o seu agregado familiar (incluindo o próprio)? \*

\_\_\_\_\_

6. Onde reside? \*

*Mark only one oval.*

- Portugal
- Outro País Europeu
- Brasil
- Outro país da América Latina
- América do Norte
- Ásia
- África
- Outro Continente

7. Costuma Viajar? \*

*Mark only one oval.*

- Não
- Sim, dentro do meu país
- Sim, para fora do país
- Sim, dentro e fora do meu país

8. Como caracteriza os seus destinos de viagem? Preencha todas as opções que se enquadrem, por favor. \*

*Check all that apply.*

- Dentro do meu país, menos de 3 viagens por ano
- Dentro do meu país, mais de 3 viagens por ano
- Para fora do meu país, mais de 2 vezes por ano
- Para fora do meu país, 1 vez por ano
- Para fora do meu país, 1 vez a cada 4 anos
- Para fora do meu país, em ocasiões especiais

9. Qual o motivo das suas viagens? Preencha todas as opções que se enquadrem, por favor. \*

*Check all that apply.*

- Lazer
- Trabalho
- Outras necessidades

10. Com quem costuma viajar? Preencha todas as opções que se enquadrem, por favor. \*

*Check all that apply.*

- Sozinho
- Em casal
- Em família

11. Qual o modo que utiliza para organizar as suas viagens? Seleccione todas as opções que se apliquem. \*

*Check all that apply.*

- Organização própria, p.e., pela internet
- Excursões organizadas por pequenos agentes (escola, igreja, junta de freguesia, grupos de caminhadas, conhecidos)
- Agências e Operadores Turísticos
- Outra

12. Quando viaja por lazer que tipo de experiência procura? Seleccione todas as opções que se apliquem. \*

*Check all that apply.*

- Cultura
- Descanso
- Aventura
- Religião
- Acontecimentos especiais ( religiosos, desportivos, culturais )
- Outra

13. Como costuma organizar as suas viagens? \*

*Check all that apply.*

- Um destino único
- Vários destinos em circuito ( cidades, países, etc )
- Outra

14. Quando viaja, costuma comprar lembranças / souvenirs? \*

*Mark only one oval.*

- Sim, sempre!
- Às vezes.
- Não compro. *Skip to question 29*

15. Em que tipo de viagens costuma comprar souvenirs? Seleccione todas as opções que se apliquem. \*

*Check all that apply.*

- Lazer
- Trabalho
- Outra

16. Para quem costuma comprar recordações ou lembranças? Seleccione todas as opções que se apliquem.

\*

*Check all that apply.*

- Compro para mim
- Compro para pessoas que viajam comigo
- Compro para oferecer a familiares e amigos que não viajam comigo

17. Que tipo de souvenirs compra? Seleccione todas as opções que se apliquem. \*

*Check all that apply.*

- Pequenas recordações dos locais (postais, porta-chaves, magnéticos, etc)
- T-shirts, Sweat-shirts, boné (vestuário e adereço)
- Um livro simbólico da viagem ou experiência.
- Uma peça decorativa simbólica da viagem ou experiência.
- Outra

18. Que lugares privilegia para comprar as suas lembranças? Preencha todas as opções que se aplicam. \*

*Check all that apply.*

- No local que visito, mesmo que na rua
- No local que visito, em lojas de souvenirs
- No local que visito, em lojas oficiais (museus, igrejas, monumentos)
- No Hotel / Alojamento
- Outra

19. Quando compra lembranças tem preferência por: \*

*Check all that apply.*

- Produtos produzidos na região
- Produtos característicos da região, mesmo que não saiba onde foram produzidos
- Não considero a origem desde que seja uma recordação e eu goste

20. Quando compra lembranças tem preferência por: \*

*Check all that apply.*

- Materiais sustentáveis / recicláveis
- Materiais característicos da região
- Não tenho preferência pelo tipo de material, desde que goste da peça

21. Como procura as suas lembranças? \*

*Check all that apply.*

- Procuo peças que já vi anteriormente (sites, blogs, etc)
- Procuo peças identificadas em brochuras turísticas ou panfletos
- Aceito as sugestões que o mercado me oferece

22. Quando em casa, como costuma utilizar as suas lembranças? \*

*Check all that apply.*

- Considero-as especiais e uso-as para relembrar a experiência da viagem
- Utilizo no dia a dia, de acordo com as necessidades
- Outra

23. Quando viaja costuma considerar um valor específico para compra de souvenirs? \*

*Check all that apply.*

- Sim, faz parte do meu orçamento base.
- Não reservo previamente.

24. Pense numa peça que considera única e significativa na sua viagem. Qual o montante que considera aceitável pagar? \*

*Mark only one oval.*

- menos de 10 € / Menos de 10 \$USD
- entre 10 e 25 € / entre 10 e 30 \$USD
- entre 25 e 50 € / entre 30 e 60 \$USD
- entre 50 e 100 € / entre 60 e 110 \$USD
- mais de 100 € / mais de 110 \$USD

25. Como considera a necessidade de embalagem de uma lembrança / souvenir? \*

*Mark only one oval.*

1      2      3      4      5

a embalagem é indiferente      a embalagem é muito importante

26. O tamanho da peça tem impacto na sua compra? \*

*Check all that apply.*

- Sim, pois quero transportar sempre comigo
- Depende do modo como faço a viagem
- Não

27. Perante uma peça maior que calcula que não pode transportar, como age? \*

*Check all that apply.*

- Não compro
- Compro se existir serviço de expedição com preço aceitável.



28. Atente na imagem que se segue, por favor. Como caracteriza a peça nela identificada? \*



- Peça de decoração
- Recordação de viagem

29. Quais as suas Habilitações Literárias? \*

*Mark only one oval.*

- Não completei a escolaridade obrigatória
- Ensino básico obrigatório
- Licenciatura ou Mestrado
- Doutoramento / PhD

Untitled Section

30. Qual o rendimento mensal líquido do seu agregado familiar? \*

*Mark only one oval.*

- menos de 500 euros / menos de 550 \$USD
- 500 - 999 euros / entre 550 - 1100 \$USD
- 1000 - 1999 euros / 1100 - 2200 \$USD
- 2000 - 2999 euros / 2200 - 3300 \$USD
- mais de 3000 euros / mais de 3300 \$USD
- Prefiro não responder

31. Como lhe chegou o pedido de resposta a este questionário? \*

Mark only one oval.

- Whatsapp Skip to section 9 (Obrigada ! / Thanks a lot!)
- Instagram Skip to section 9 (Obrigada ! / Thanks a lot!)
- Facebook Skip to section 9 (Obrigada ! / Thanks a lot!)
- LinkedIn Skip to section 9 (Obrigada ! / Thanks a lot!)
- Email Skip to section 9 (Obrigada ! / Thanks a lot!)

Obrigada  
! /  
Thanks a  
lot!

Muito Obrigada pela sua colaboração. A sua resposta é preciosa para o estudo que estamos a fazer. Por favor partilhe este questionário com os seus contactos. Precisamos que ele corra o mundo! Para conhecer o produto sob o qual estamos a desenvolver o estudo pode aceder a <https://www.instagram.com/as.marioskas.da.teresa/?hl=pt> ou <https://www.facebook.com/marioskas.da.teresa>

Thank you so much for your cooperation! We value different opinions from people from all walks of life so please share this survey with your family and friends. To get to know more about the product we are developing, please check the link <https://www.instagram.com/as.marioskas.da.teresa/?hl=pt> ou <https://www.facebook.com/marioskas.da.teresa>

## Anexo 5. Questionário ao público em geral – Turismo & Souvenirs – resultados

### Segmentação - Critérios Sócio-demográficos

Género:	Quem costuma comprar souvenirs quando viaja?	94%
	Género Feminino	60%
	Género Masculino	40%

Figura 22-Quem compra souvenirs quando viaja - distribuição por género

**Conclusão:** 94% os indivíduos costuma comprar souvenirs em viagem, sendo que 60% são do género feminino.

	Às vezes.	Não compro.	Sim, sempre!	Grand Total	% compra vs idade
0) < 20 anos	1	2	11	14	86%
1) 21 – 30 anos	6	1	5	12	92%
2) 31 – 50 anos	42	5	55	102	95%
3) 50 – 65 anos	49	7	69	125	94%
4) > 65 anos	14	1	12	27	96%
Grand Total	112	16	152	280	

Figura 23-Quem compra souvenirs quando viaja - distribuição por idade

**Conclusão:** A idade não é um fator significativamente discordante com o costume geral de comprar souvenirs.

Row Labels	Às vezes.	Não compro.	Sim, sempre!	Grand Total	% quem compra vs agregado familiar
Casal com filhos	60	7	92	159	96%
Casal sem filhos	19	4	16	39	90%
Família Monoparental	11		20	31	100%
Outra	22	5	24	51	90%
Grand Total	112	16	152	280	

Figura 24-Quem compra souvenirs quando viaja - distribuição por agregado familiar

**Conclusão:** A composição do agregado familiar não é um fator discordante do comportamento geral da amostra.

Count of Indivíduo	Column Labels			% de Sim por Localização
Row Labels	Não	Sim	Grand Total	Geográfica
África	1	1	2	50%
América do Norte		2	2	100%
Ásia	1	1	2	50%
Brasil	4	5	9	56%
Outro país da América Latina	1	2	3	67%
Outro País Europeu	6	7	13	54%
Portugal	75	174	249	70%
Grand Total	88	192	280	69%

Figura 25-Quem compra souvenirs quando viaja? - distribuição geográfica

**Conclusão:** A amostra obtida não tem significância para países diferentes de Portugal.

	Às vezes.	Não compro.	Sim, sempre!	Grand Total	% compra vs rendimento mensal líquido
0 - menos de 500 euros / menos de 550 \$USD		1	2	3	67%
1 - 500 - 999 euros / 550 - 1100 \$USD	3	3	10	16	81%
2 - 1000 - 1999 euros / 1100 - 2200 \$USD	32	3	29	64	95%
3 - 2000 - 2999 euros / 2200 - 3300 \$USD	16	3	36	55	95%
4 - mais de 3000 euros / mais de 3300 \$USD	34	1	52	87	99%
9 - Prefiro não responder	27	5	23	55	91%
Grand Total	112	16	152	280	

Figura 26-Quem compra souvenirs quando viaja? - distribuição por rendimento líquido do agregado familiar

**Conclusão:** 67% das pessoas com rendimento mensal líquido inferior a 500€ costumam comprar souvenirs de viagem; para os escalões de rendimento superiores, mais de 80% costumam comprar souvenirs de viagem; para os escalões de rendimento superiores, mais de 80% costumam comprar souvenirs de viagem; para os escalões de rendimento superiores, mais de 80% costumam comprar souvenirs de viagem. O comportamento familiar não é um fator discordante do comportamento geral da amostra.

## Segmentação - Critérios Psicográficos

Row Labels	Às vezes.	Não compro.	Sim, sempre!	Grand Total	% de quem viaja que compra souvenirs
Não	2	3	6	11	73%
Sim, dentro do meu país	9	6	16	31	81%
Sim, dentro e fora do meu país	99	7	121	227	97%
Sim, para fora do país	2		9	11	100%
Grand Total	112	16	152	280	94%

Figura 27 - % de quem viaja que compra souvenirs

**Conclusão:** Mais de 90% das pessoas que viajam costumam comprar souvenirs, sendo que dentro das que viajam dentro do país 81% costumam comprar souvenirs.

### Identifica-se um local específico para comprar recordações de viagem?

**Conclusão:** Os dados recolhidos não permitem identificar um tipo de local específico com maior tendência à compra de souvenirs.

Count of Indivíduo	Column Labels			% candidatos a comprar Marioskas que organizam através da Internet		
Row Labels	Sim	Talvez	Grand Total			
Não	12	1	13			
Sim	147	13	160	92%		
Grand Total	159	14	173			
Count of Indivíduo	Column Labels			% candidatos a comprar Marioskas que organizam através de agências de viagens		
Row Labels	Sim	Talvez	Grand Total			
Não	88	13	101			
Sim	71	1	72	42%		
Grand Total	159	14	173			
Count of Indivíduo	Column Labels			% candidatos a comprar Marioskas que organizam excursões		
Row Labels	Sim	Talvez	Grand Total			
Não	142	14	156			
Sim	17		17	10%		
Grand Total	159	14	173			

Figura 28-Como é que quem compra souvenirs organiza a viagem?

**Conclusão:** 92% das pessoas que consideram comprar peças de decoração como recordação de viagem organizam a sua viagem pela Internet; 42% das pessoas que consideram comprar peças de decoração como recordação de viagem organizam a sua viagem através de agências de viagem/operadores turísticos.

## Outra informação relevante na ótica do produto

Count of Indivíduo	Column Labels				Marioska é candidata a ser comprada como souvenir?	
Row Labels	Não	Sim	Talvez	Grand Total	Sim	Talvez
Às vezes.	42	59	11	112		
Sim, sempre!	49	100	3	152		
<b>Grand Total</b>	91	159	14	264	60%	5%

Figura 29-% de quem compra souvenirs que considerava comprar uma Marioska

**Conclusão:** Para 60% dos inquiridos que costumam comprar souvenirs, as Marioskas fazem parte do tipo de peça candidata a comprar.

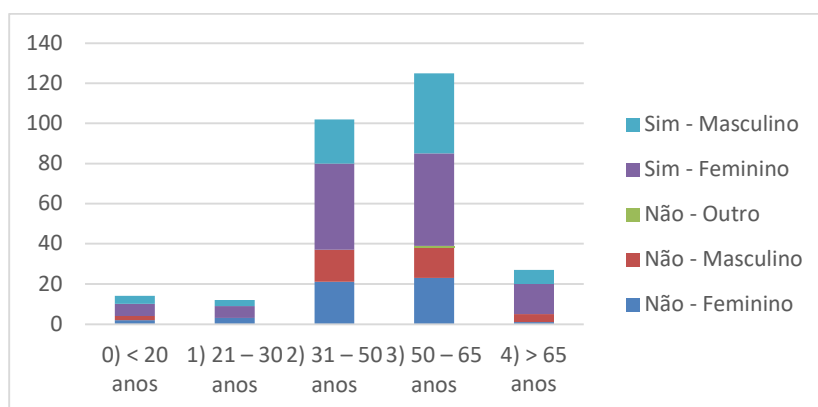


Figura 30- Marioskas são Souvenirs de viagem? Distribuição etária e por género.

**Conclusão:** Marioskas são souvenirs de viagem para 69% dos inquiridos. Dos indivíduos que as consideram souvenirs, 70% são do género feminino e 67% do género masculino. O escalão etário não apresenta diferença significativa dos resultados globais, muito embora a amostra seja muito pouco diversificada no que corresponde a esta variável..

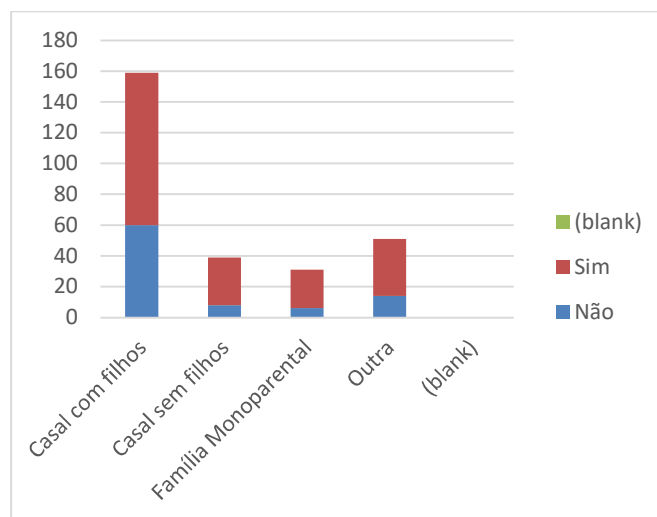


Figura 31-Marioskas são souvenir de viagem? Distribuição por agregado familiar

**Conclusão:** Existem menos elementos pertencentes a famílias com filhos a considerarem as Marioskas como souvenir de viagem ( 62% versus 67 % pela população em geral).

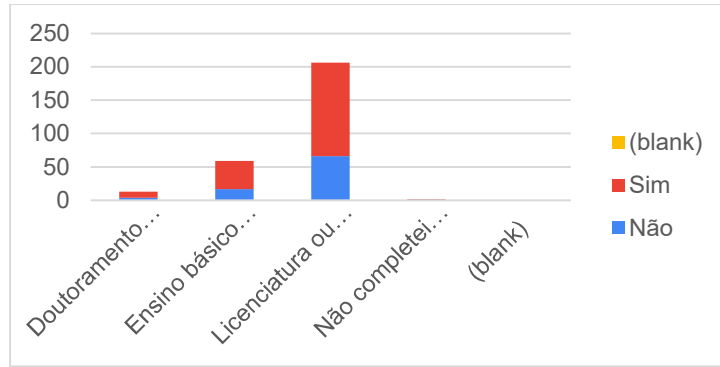


Figura 32-Marioska é souvenir de viagem? Distribuição por habilitações literárias

**Conclusão:** As habilitações literárias não são um fator distintivo relativamente à classificação das Marioskas como Souvenir de viagem.

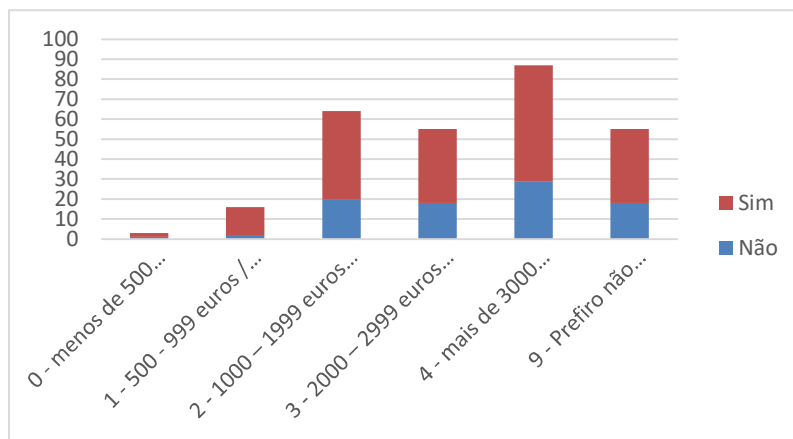


Figura 33-Marioskas são souvenir de viagem? - Distribuição por rendimento do agregado familiar.

**Conclusão:** O rendimento mensal líquido do agregado familiar não é um fator discordante da caracterização geral da amostra.

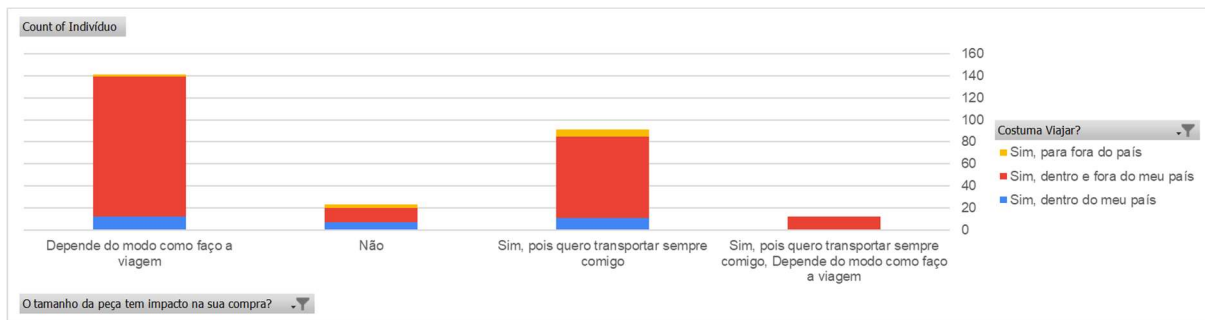


Figura 34- Importância do tamanho da peça para aquisição, quando em viagem.

**Conclusão:** O tamanho da peça é um factor determinante na compra para quem viaja.

<b>Necessidade de embalagem</b>	<b>% respostas</b>
1 – a embalagem é pouco importante	25%
2	15%
3	32%
4	11%
5 – a embalagem é muito importante	11%

*Figura 35-Necessidade de embalagem em concordância com a peça*

**Conclusão:** Apesar de 1/3 das respostas se considerar no ponto médio (comportamento esperado numa escala de Likert), para a maioria dos inquiridos a embalagem não é um factor importante ( 40% vs 22 %).

<b>Qual o preço por que comprava um souvenir representativo da viagem?</b>	
<b>0 - Menos de 10 € / Menos de 10 \$USD</b>	15%
<b>1 - Entre 10 e 25 € / entre 10 e 30 \$USD</b>	41%
<b>2 - Entre 25 e 50 € / entre 30 e 60 \$USD</b>	25%
<b>3 - Entre 50 e 100 € / entre 60 e 110 \$USD</b>	7%
<b>4 - Mais de 100 € / mais de 110 \$USD</b>	5%
<b>8 - Entre menos de 10€ / 10\$USD e 50 € / 60\$USD</b>	0%
<b>A - Menos de 10 € / Menos de 10 \$USD, entre 10 e 25 € / entre 10 e 30 \$USD</b>	4%
<b>B - Entre 10 e 25 € / entre 10 e 30 \$USD, entre 25 e 50 € / entre 30 e 60 \$USD</b>	0%
<b>C - Entre 50 e 100 € / entre 60 e 110 \$USD, mais de 100 € / mais de 110 \$USD</b>	1%
<b>D - Não depende do preço</b>	2%

*Figura 36-Preço indicativo para um souvenir representativo de uma viagem*

**Conclusão:** O preço indicativo para um souvenir representativo de viagem para a maior parte dos inquiridos que compram souvenirs é "entre 10 e 25 €" com 41% dos inquiridos.

## Anexo 6. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor

### Decoração - Peças de autor / Arts & Crafts - product management

Muito obrigada pela sua atenção!

O presente questionário destina-se a obter informação para utilizar num trabalho para a disciplina de mestrado em gestão da empresa, na universidade ISCTE-IUL. Trata-se de um trabalho académico de análise de empresa e desenvolvimento de produto, integrado na arte & decoração. Os dados obtidos apenas serão utilizados neste âmbito.

O tempo necessário para responder a este questionário não será mais de 3 minutos.

Thank's a lot for your attention.

This anonymous quiz intends to collect information for an academic task related to a master thesis on Enterprise Management for ISCTE-IUL University, Lisbon, Portugal, focused on Product Development. Answering it won't take more than 3 minutes.

\* Required

1. Língua / Language? \*

*Mark only one oval.*

- Português
- English    *Skip to question 21*

2. Género: \*

*Mark only one oval.*

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder



*Mark only one oval.*

- < 20 anos;
- 21 – 30 anos;
- 31 – 50 anos;
- 50 – 65 anos;
- > 65 anos.

4. Como é constituído o seu agregado familiar? \*

*Mark only one oval.*

- Casal sem filhos;
- Casal com filhos;
- Família Monoparental
- Outra

5. Quantas pessoas constituem o seu agregado familiar (incluindo o próprio)? \*

---

6. Onde reside ? \*

*Mark only one oval.*

- Portugal
- Outro País Europeu
- Brasil
- Outro país da América Latina
- América do Norte
- Ásia
- África
- Outro Continente

7. No último ano, com que periodicidade visitou museus ou galerias de arte? \*

*Mark only one oval.*

- Não visitei;
- 1 a 2 vezes por ano;
- Mais de 3 vezes por ano

8. Se costuma ver revistas de arte ou decoração, identifique algumas de que se recorda, por favor:

---

---

---

---

---

9. Costuma seguir páginas de arte/decoração nas redes sociais ( Instagram, Facebook, p.e.)? \*

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não    *Skip to question 11*

10. Identifique alguns de que se recorda, por favor:

---

---

---

---

---

11. Das imagens seguintes, assinale as que identifica como sendo "PEÇA de DECORAÇÃO".

Check all that apply.



A



B



C



D

12. Das imagens seguintes, assinale as que identifica como sendo "PEÇA de AUTOR".

*Check all that apply.*



A



B



C



D

13. Qual o valor porque considerava comprar a seguinte peça ?



*Mark only one oval.*

- menos de 30 € / menos de 35 \$USD
- entre 30 e 50 euros / entre 35 e 55 \$USD
- entre 50 e 100 euros / entre 55\$USD e 110\$USD
- mais de 100 euros / mais de 110\$USD

14. Qual o valor porque considerava comprar a seguinte peça ?



*Mark only one oval.*

- menos de 30 € / menos de 35 \$USD
- entre 30 e 50 euros / entre 35 e 55 \$USD
- entre 50 e 100 euros / entre 55\$USD e 110\$USD
- mais de 100 euros / mais de 110\$USD

15. Qual o valor porque considerava comprar a seguinte peça ?



*Mark only one oval.*

- menos de 30 € / menos de 35 \$USD
- entre 30 e 50 euros / entre 35 e 55 \$USD
- entre 50 e 100 euros / entre 55\$USD e 110\$USD
- mais de 100 euros / mais de 110\$USD

16. Qual o valor porque considerava comprar a seguinte peça ?



- menos de 30 € / menos de 35 \$USD
- entre 30 e 50 euros / entre 35 e 55 \$USD
- entre 50 e 100 euros / entre 55\$USD e 110\$USD
- mais de 100 euros / mais de 110\$USD



17. Quando compra uma "peça de autor", como classifica a necessidade de uma embalagem em concordância? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
a embalagem é indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	a embalagem é muito importante

18. Quais as suas Habilitações Literárias? \*

Mark only one oval.

- Não completei a escolaridade obrigatória
- Ensino básico obrigatório - 12º ano
- Licenciatura ou Mestrado;
- Doutoramento / PhD

19. Qual o rendimento mensal líquido do seu agregado familiar? \*

Mark only one oval.

- menos de 500 euros / menos de 550 \$USD
- 500 - 999 euros / entre 550 - 1100 \$USD
- 1000 - 1999 euros / 1100 - 2200 \$USD
- 2000 - 2999 euros / 2200 - 3300 \$USD
- mais de 3000 euros / mais de 3300 \$USD
- Prefiro não responder

20. Como lhe chegou o pedido de resposta a este questionário?

Mark only one oval.

- Whatsapp
- Instagram
- Facebook
- LinkedIn
- Email



Muito Obrigada pela sua colaboração. A sua resposta é preciosa para o estudo que estamos a fazer. Por favor partilhe este questionário com os seus contactos. Precisamos que ele corra o mundo! Para conhecer o produto sob o qual estamos a desenvolver o estudo pode aceder a <https://www.instagram.com/as.marioskas.da.teresa/?hl=pt> ou <https://www.facebook.com/marioskas.da.teresa>



## Anexo 7. Questionário ao público em geral – Decoração / Peças de Autor – resultados

### Marioskas são peças de autor?

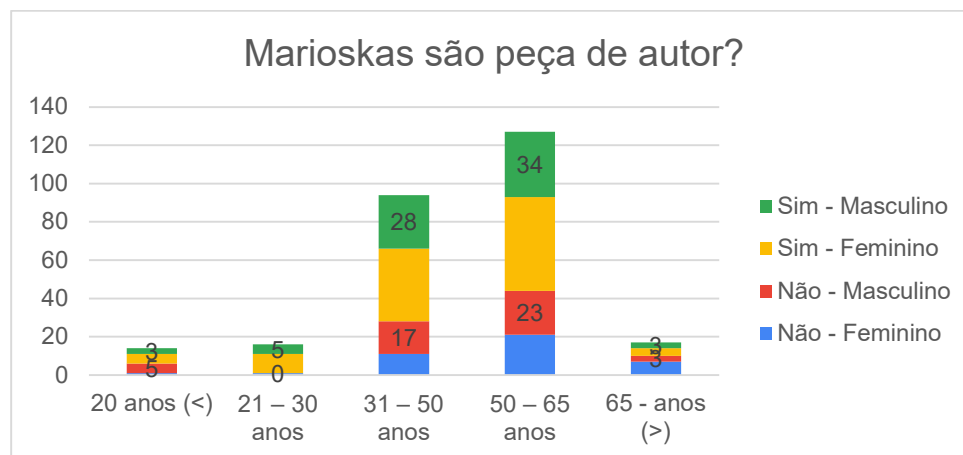


Figura 37-Marioskas são peças de autor? Distribuição por Idade e Género

**Conclusão:** Marioskas são peças de autor para 67% dos inquiridos. Dos indivíduos que as consideram peças de autor, 72% são do género feminino e 60% do género masculino.

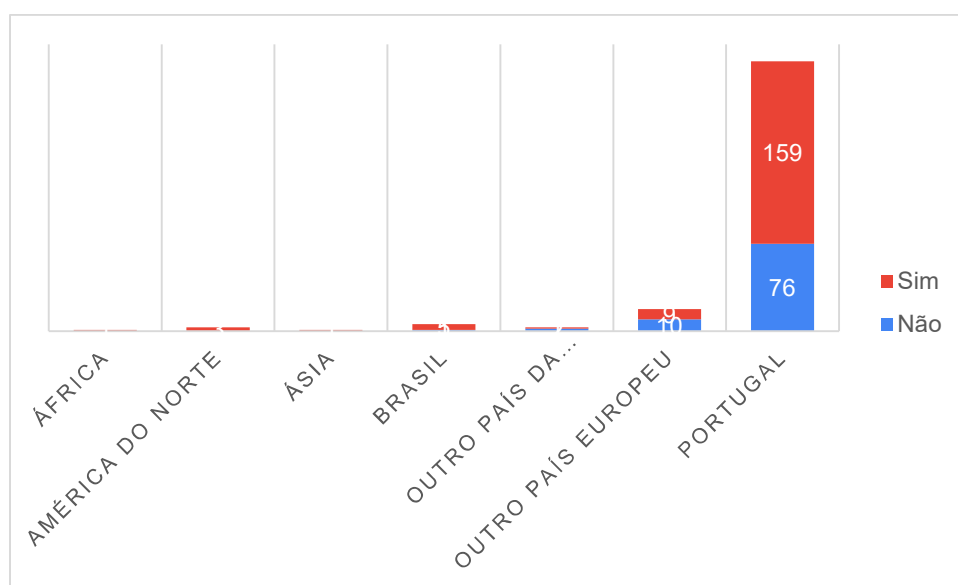


Figura 38-Marioskas são peças de autor? Distribuição Geográfica

**Conclusão:** As poucas respostas recebidas de residentes fora de Portugal não permite tirar resultados conclusivos baseados no país de residência (critério geográfico).

Row Labels	Não	Sim	Grand Total	Não	Sim
Casal com filhos;	55	96	151	36%	64%
Casal sem filhos;	15	29	44	34%	66%
Família Monoparental	9	16	25	36%	64%
Outra	10	38	48	21%	79%
<b>Grand Total</b>	<b>89</b>	<b>179</b>	<b>268</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Figura 39-Marioskas são peças de autor? - Distribuição por agregado familiar

**Conclusão:** A composição do agregado familiar não é um critério demográfico discordante com a distribuição dos indivíduos

Row Labels	Não	Sim	Grand Total	Não	Sim
0 -menos de 500 euros / menos de 550 \$USD	1	1	2	50%	50%
1 -500 - 999 euros / 550 - 1100 \$USD	3	12	15	20%	80%
2 -1000 – 1999 euros / 1100 - 2200 \$USD	15	35	50	30%	70%
3 - 2000 – 2999 euros / 2200 - 3300 \$USD	17	43	60	28%	72%
4 - mais de 3000 euros / mais de 3300 \$USD	36	54	90	40%	60%
9 - Prefiro não responder	17	34	51	33%	67%
<b>Grand Total</b>	<b>89</b>	<b>179</b>	<b>268</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Figura 40-Marioskas são peças de autor? Distribuição por rendimento do agregado familiar

**Conclusão:** O rendimento mensal líquido familiar não é um critério demográfico discordante com a distribuição dos indivíduos.

Row Labels	Não	Si m	Grand Total	Não	Sim
A) Não completei a escolaridade obrigatória		2	2	0%	100%
B) Ensino básico obrigatório - 12º ano	15	36	51	29%	71%
C) Licenciatura ou Mestrado;	68	131	199	34%	66%
D) Doutoramento / PhD	6	10	16	38%	63%
<b>Grand Total</b>	<b>89</b>	<b>179</b>	<b>268</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Figura 41-Marioskas são peças de autor? Distribuição por habilitações literárias

**Conclusão:** O nível de habilitações literárias não é um critério demográfico discordante com a distribuição da classificação dos indivíduos, embora se verifique que à medida que as habilitações literárias aumentam diminui o nº de pessoas que consideram as Marioskas peças de autor.

Row Labels	Não	Si m	(blank)	Grand Total	Não	Sim
(blank)						
0 - Não visitei	15	33		48	31%	69%
1- 1 a 2 vezes por ano	33	67		100	33%	67%
3 - Mais de 3 vezes por ano	41	79		120	34%	66%
<b>Grand Total</b>	<b>89</b>	<b>179</b>		<b>268</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Figura 42-Marioskas são peças de autor? Distribuição pelo hábito de visitar museus

**Conclusão:** O hábito de visitar museus não altera a classificação da amostra em relação a considerar as Marioskas como peças de autor.

**Marioskas – preço de mercado.**

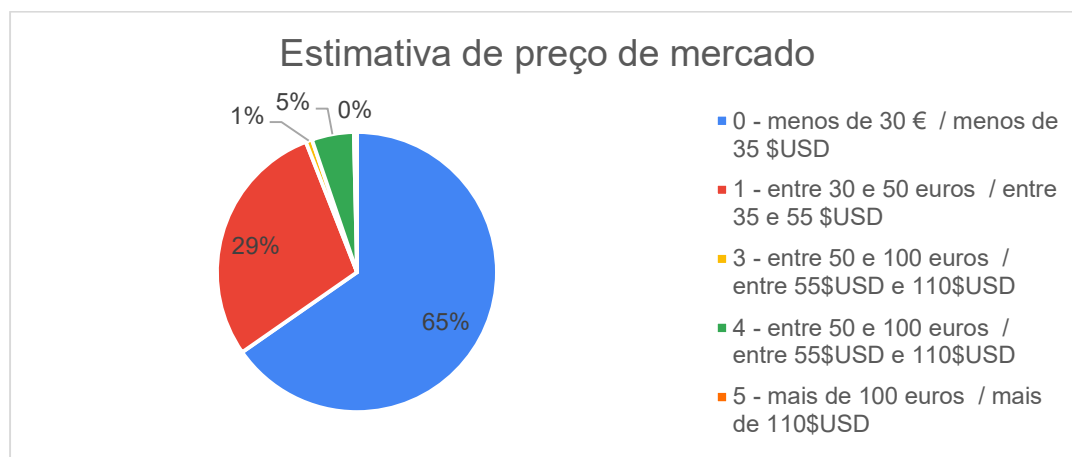


Figura 43-Preço de mercado para uma marioska

**Conclusão:** Estima-se que o preço que o mercado considera pagar por uma Marioska é inferior a 30€ para 65% da população, sendo de 29% entre 30 e 50€.

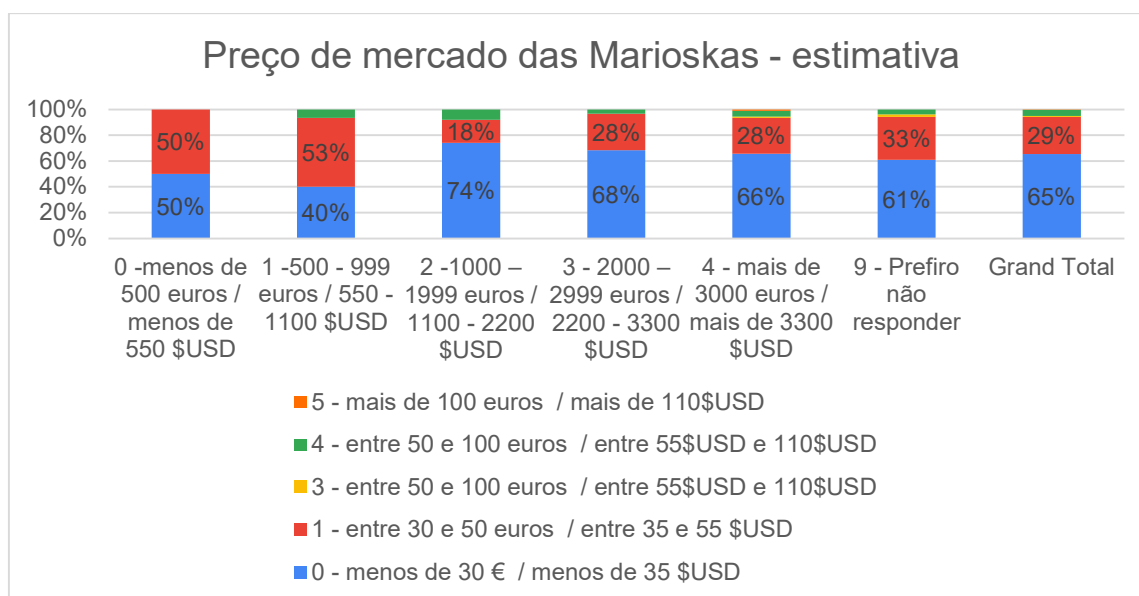


Figura 44-Marioskas - preço de mercado – distribuição por rendimento do agregado familiar.

**Conclusão:** A variável rendimento líquido mensal do agregado familiar não é discordante com a estimativa geral relativa ao valor de mercado. Não se identificam nichos de mercado para nenhum grupo de rendimento.

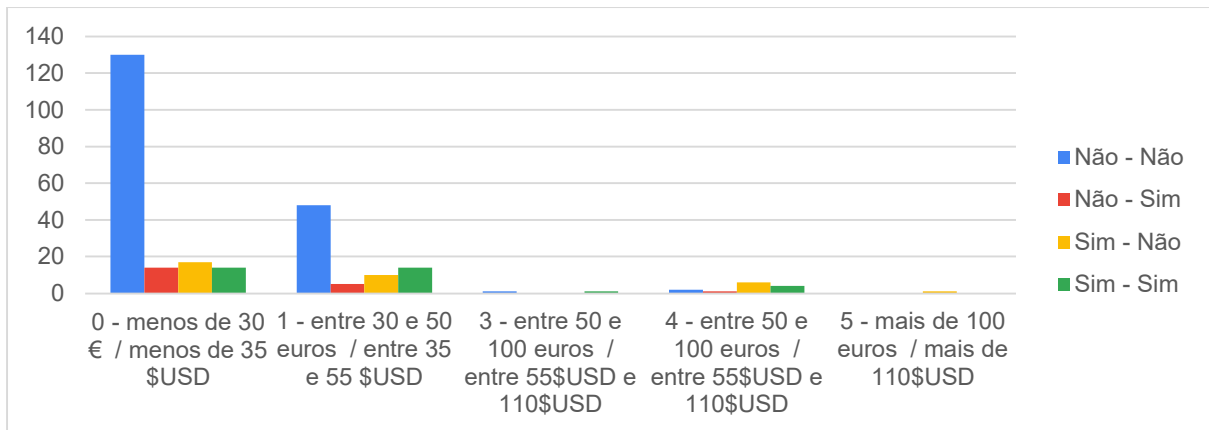


Figura 45-Marioskas - preço de mercado – distribuição pelo hábito de leitura de publicações de decoração

**Conclusão:** O comportamento de consulta de jornais, revistas ou sites de arte e decoração não altera a perceção do preço das peças, na amostra considerada.

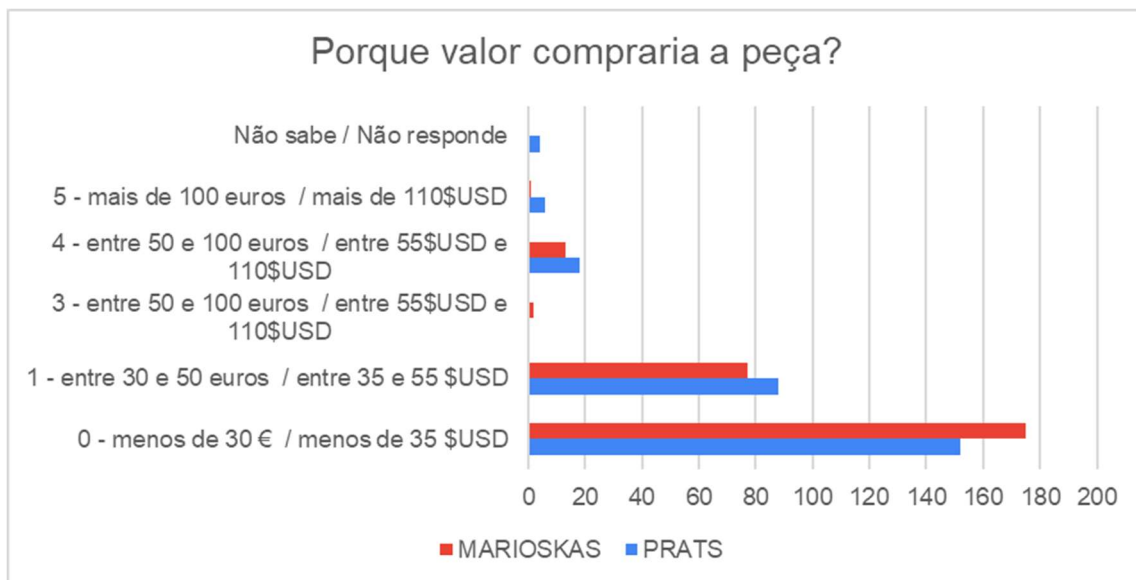
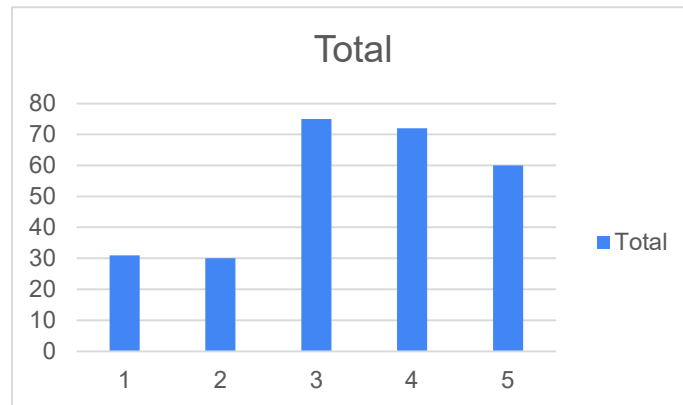


Figura 46-Marioskas - benchmark de preço com "Os pratos da PRATS"

**Conclusão:** Para a amostra recolhida, o preço de mercado das Marioskas é semelhante ao preço de “Os pratos da PRATS”.

**Marioskas – importância da embalagem numa peça de autor.**



*Figura 47-Importância da embalagem numa peça de autor (1-pouco importante; 5-Muito importante)*

**Conclusão:** A embalagem é importante na compra de uma peça de decoração / autor.

## Anexo 8. Lista de sítios da internet e informação de entidades a considerar no desenvolvimento do produto

Entidade	Fonte de Informação	Sítio na Internet	Ação
anna westerlund	Questionário	<a href="https://www.annawesterlund.com/">https://www.annawesterlund.com/</a>	Contactar
Art et Décoration	Questionário	<a href="https://www.elle.fr/Deco/Art-decoracion">https://www.elle.fr/Deco/Art-decoracion</a>	Divulgação - futuro
Art magazine	Questionário	<a href="https://artmagazine.pt/">https://artmagazine.pt/</a>	Divulgação - futuro
A vida portuguesa	Questionário	<a href="https://www.avidaportuguesa.com/pt">https://www.avidaportuguesa.com/pt</a>	Contactar
Caras Decoração	Questionário	revista	Divulgação - futuro
Casa Claudia	Questionário	revista	Divulgação - futuro
Casa Diez	Questionário	<a href="https://www.micasarevista.com/?fbclid=IwAR0mw4Ygce0f_qKzNc-07B13Gz1aymDhVi5QmxT1PpgOaJ-0wCQuREzZFrS">https://www.micasarevista.com/?fbclid=IwAR0mw4Ygce0f_qKzNc-07B13Gz1aymDhVi5QmxT1PpgOaJ-0wCQuREzZFrS</a>	Divulgação - futuro
Casa e jardim	Questionário	<a href="https://revistacasaedjardim.globo.com/Casa-e-Jardim/Decoracao/index.html">https://revistacasaedjardim.globo.com/Casa-e-Jardim/Decoracao/index.html</a>	Divulgação - futuro
Coisas da Terra	Questionário	<a href="https://www.coisasdaterra.pt/pt/contactos/">https://www.coisasdaterra.pt/pt/contactos/</a>	Contactar
Cosas de Casa	Questionário	<a href="https://www.revistaad.es/decoracion">https://www.revistaad.es/decoracion</a>	Divulgação - futuro
Country Living	Questionário	<a href="https://www.countryliving.com/uk/homes-interiors/">https://www.countryliving.com/uk/homes-interiors/</a>	Divulgação - futuro
Crafts	Questionário	<a href="https://www.craftscouncil.org.uk/crafts-magazine">https://www.craftscouncil.org.uk/crafts-magazine</a>	Explorar marketplaces associados
Cultura inquieta	Questionário	<a href="https://culturainquieta.com/shop/">https://culturainquieta.com/shop/</a>	Contactar
El Mueble	Questionário	<a href="https://www.elmueble.com/">https://www.elmueble.com/</a>	Divulgação - futuro
Gente decoração	Questionário	<a href="https://www.novagente.pt/decoracao">https://www.novagente.pt/decoracao</a>	Divulgação - futuro
Associação Ceramistas da Cat	Questionário	<a href="mailto:hola@ai-ceramica.com">hola@ai-ceramica.com</a>	Divulgação - futuro
Homify	Questionário	<a href="https://www.homify.pt/">https://www.homify.pt/</a>	Divulgação - futuro
Alma Lusa	Questionário	<a href="https://www.almalusa.pt/">https://www.almalusa.pt/</a>	Contactar
Etsy	Questionário	<a href="https://www.etsy.com/sell">https://www.etsy.com/sell</a>	Marketplace
margarida fabrica	Questionário	<a href="http://www.margaridamf.com/">http://www.margaridamf.com/</a>	Contactar
Marie Claire ideias	Questionário	<a href="https://www.marieclaire.fr/maison/">https://www.marieclaire.fr/maison/</a>	Divulgação - futuro
Mercado português	Questionário	<a href="https://www.mercadoportugues.pt">https://www.mercadoportugues.pt</a>	Contactar
Revista Vogue	Questionário	revista	Divulgação - futuro
Urbana	Questionário	revista	Divulgação - futuro
Maison Sersk Bordeaux	Dona do negócio	<a href="http://maisonsersk.com/">http://maisonsersk.com/</a>	Contactar
Sal concept_store	Dona do negócio	<a href="https://www.sal-shop.com/">https://www.sal-shop.com/</a>	Contactar
Rice	Dona do negócio	<a href="https://ku-cy.com/">https://ku-cy.com/</a>	De exploração eventual para o futuro
The conran shop	Dona do negócio	<a href="https://www.conranshop.co.uk/">https://www.conranshop.co.uk/</a>	Contactar
Fleux	Dona do negócio	<a href="https://www.fleux.com/">https://www.fleux.com/</a>	Contactar
DOTT	Pesquisa sobre marketplaces		Contactar
ELCORTE	Pesquisa sobre marketplaces		Contactar
MAGG	Pesquisa na internet	<a href="https://magg.sapo.pt/">https://magg.sapo.pt/</a>	Contactar
Portugal Manual	Pesquisa na internet	<a href="http://www.portugalmanual.com/">http://www.portugalmanual.com/</a>	Formação
Hand Made Detroit		<a href="https://detroiturbancraftfair.com/">https://detroiturbancraftfair.com/</a>	Divulgação - futuro
mom, MAISON & OBJET AND MORE	Pesquisa sobre marketplaces	<a href="https://mom.maison-objet.com/en/product/54487/country-lamps-decor-linen?position=22&amp;from=https%3A%2F%2Fmom.maison-objet.com%2Fen%2Fproducts%2Fdecorative-item%2Fdecorative-pieces%3Fp%3D0">https://mom.maison-objet.com/en/product/54487/country-lamps-decor-linen?position=22&amp;from=https%3A%2F%2Fmom.maison-objet.com%2Fen%2Fproducts%2Fdecorative-item%2Fdecorative-pieces%3Fp%3D0</a>	Marketplace
Santuário de Fátima	Pesquisa na internet	<a href="https://www.fatima.pt/pt/">https://www.fatima.pt/pt/</a>	Marketplace
Passa o Futuro	Pesquisa sobre marketplaces	<a href="https://www.passaofuturo.com/">https://www.passaofuturo.com/</a>	Formação

Figura 48 - Pesquisa de sítios na Internet para desenvolvimento do produto

## Anexo 9. Competitive Profile Matrix – Marioskas da Teresa e Modernística.

CPM - competitive profile matrix								
Fatores críticos de Sucesso	Marioskas			Modernística				
	Peso (pré pandemia)	Peso (pós pandemia)	Avaliação (1-4)	Score (pré pandemia)	Score (pós pandemia)	Avaliação (1-4)	Score (pré pandemia)	Score (pós pandemia)
<b>Geral</b>								
Marca	0,05	0,05	1	0,05	0,05	3	0,15	0,15
Diversidade de Modelos (dentro da mesma gama)	0,075	0,075	3	0,225	0,225	2	0,15	0,15
Diversidade de Produtos	0,075	0,1	2	0,15	0,2	3	0,225	0,3
Exigência na fabricação do produto (aparência ao consumidor final)	0,1	0,1	3	0,3	0,3	3	0,3	0,3
Preço (atratividade ao consumidor)	0,15	0,15	3	0,45	0,45	2	0,3	0,3
Quantidade de Lojistas que vendem o produto na região norte	0,175	0,125	3	0,525	0,375	2	0,35	0,25
Quantidade de Lojistas que vendem o produto no país	0,175	0,125	3	0,525	0,375	1	0,175	0,125
Agressividade /Divulgação	0,05	0,075	1	0,05	0,075	4	0,2	0,3
Eficiência Operacional	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Venda Online</b>								
Site: qualidade e variedade	0,075	0,1	1	0,075	0,1	4	0,3	0,4
Responsividade nos pedidos Facebook	0,025	0,025	2	0,05	0,05	4	0,1	0,1
Número de seguidores FB, Instagram	0,025	0,025	1	0,025	0,025	3	0,075	0,075
Presença em Marketplaces	0,025	0,05	0	0	0	2	0,05	0,1
<b>Soma</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2,43</b>	<b>2,23</b>		<b>2,38</b>	<b>2,55</b>

Figura 49-Matriz CPM - Marioskas e Modernística

## Anexo 10. Cálculos efetuados para obtenção dos custos de fabrico e margens

Custos de execução em minutos /semana ( para a capacidade máxima de produção atual)						
Tipo de boneca	Recolha e compra de materiais ( 1hora/30 bonecas ou 90 passaros)	Fabricação da pasta (2,5 horas /30 bonecas ou 90 passaros)	Bonecas em moldes (5 horas moldam 30 bonecas ou 90 passaros)	Pintura e decoração (standar 5H/5 bonecas; complexa 5h/3 bonecas) / 5h-15passaros	Embalagem e entrega (1,5hora/20 bonecas; 1,5hora/30 pássaros); expedição incluída na embalagem	Soma tempos de fabrico em minutos
<b>Pássaros e afins</b>	0,666666667	1,666666667	3,33333333	20	3	28,66666667
<b>Standard</b>	2	5	10	60	3	80
<b>Complexa</b>	2	5	10	100	3	120

Figura 50-Tempos de produção das Marioskas



EMBALAGEM	Custo em euros	COLA	Custo em euros
1 Caixa/6 bonecas		1 bisnaga 120ml	4,95
1 rolo/6bonecas		1,5 boião 500ml	12
1 rolo fita adesiva/500bonecas		2,5 Custo por ml	0,02733871
		Custo por 120 ml	3,280645161
		Cola - 1 kg	2,9

Figura 51-Preço das matérias primas adquiridas

Custos com materiais em euros ( correspondência de 1 boneca standard pequena = 3 pássaros)					
Tipo de boneca	Adereços	Tintas	Cola	Embalagem (materiais)	TOTAL custos materiais
<b>Pássaros e afins</b>	0,575	1,093548387	0,2148148	0,140555556	<b>2,023918757</b>
<b>Standard pequena</b>	0,15	3,280645161	0,4461538	0,421666667	<b>4,298465674</b>
<b>Standard média</b>	0,5	6,561290323	0,6444444	0,421666667	<b>8,127401434</b>
<b>Standard grande</b>	1	9,841935484	1,45	0,421666667	<b>12,71360215</b>
<b>Complexa Pequena</b>	0,15	3,280645161	0,4461538	0,421666667	<b>4,298465674</b>
<b>Complexa Média</b>	0,5	6,561290323	0,6444444	0,421666667	<b>8,127401434</b>
<b>Complexa Grande</b>	1	9,841935484	1,45	0,421666667	<b>12,71360215</b>

Figura 52-Custos com matéria prima por boneca produzida

Custos fixos considerados ( em euros )			
	Valor mensal	Valor mensal considerado para a empresa (20%)	Valor anual
Renda da Casa + impostos casa	500	115	1380
1 Passe social	40	40	480
Electricidade	70	14	168
Água	20	5	60
Telefone e internet	90	36	432
<b>Total</b>			<b>2520</b>

Figura 53- Custos fixos por mês em euros

Custos Fixos : cálculo do custo unitário									
Tipo de boneca	Lojistas			Venda direta online			Ponderador	Ponderador por boneca	Custos fixos / boneca
	Quantidades vendida em 2019	Valor médio vendido	Total Vendas	Quantidades vendida em 2019	Valor médio vendido	Total Vendas			
Pássaro e afins	95	12,5	1187,5	17	20	340	0,191957273	0,001713904	4,319038643
Standard pequena	94	12,5	1175	16	22,5	360	0,19289978	0,001753634	4,419158598
Standard média	60	17,5	1050	5	30	150	0,150801131	0,002320017	5,846443848
Standard grande	38	25	950	8	40	320	0,159597864	0,003469519	8,743187313
Complexa Pequena	25	20	500	7	25	175	0,084825636	0,002650801	6,68001885
Complexa Média	31	25	775	6	40	240	0,127552623	0,003447368	8,687367858
Complexa Grande	21	35	735	0	55	0	0,092365693	0,004398366	11,08388313
TOTAL Valor Vendas	7957,5		6372,5			1585		1	
Total Quantidades	423								

Figura 54-Cálculo dos custos fixos por valor unitário

**Custos do trabalho – Cenário A: Custos com pessoal a tempo inteiro 1000€/mês (valor líquido), com laboração de 4h/dia.**

Custos de fabrico em euros para um conjunto base de 30 bonecas/semana ( capacidade máxima de produção)						
Tipo de boneca	Recolha e compra de materiais	Fabricação da pasta	Bonecas em moldes	Pintura e decoração	Embalagem e entrega	Custo atividade
Pássaro e afins	0,033970438	0,084926096	0,20382263	2,0382263	0,152866972	2,513812436
Standard	0,101911315	0,254778287	0,61146789	6,114678899	0,152866972	7,235703364
Complexa	0,101911315	0,254778287	0,61146789	10,1911315	0,152866972	11,31215596

Figura 55- Custos com pessoal cenário A

**Custos do trabalho – Cenário A: Custos com pessoal a tempo inteiro 1200€/mês (valor líquido) para trabalho especializado e ordenado mínimo para trabalho indiferenciado, com laboração de 4h/dia.**

Custos de fabrico em euros para um conjunto base de 30 bonecas/semana ( capacidade máxima de produção)						
Tipo de boneca	Recolha e compra de materiais	Fabricação da pasta	Bonecas em moldes	Pintura e decoração	Embalagem e entrega	Custo atividade
Pássaro e afins	0,038396786	0,095991966	0,2351162	2,44587156	0,172785539	2,988162049
Standard	0,115190359	0,287975898	0,7053486	7,337614679	0,172785539	8,618915069
Complexa	0,115190359	0,287975898	0,7053486	12,2293578	0,172785539	13,51065819

**Anexo 11. Lista de bloggers a considerar para divulgação do produto**

Nome	Sítio na Internet
A PIPOCA MAIS DOCE	<a href="https://apipocamaisdoce.blogs.sapo.pt/">https://apipocamaisdoce.blogs.sapo.pt/</a>
A MARIA VAIDOSA	<a href="https://www.youtube.com/amariavaidosa">https://www.youtube.com/amariavaidosa</a>
SO SWEET SO PINK	<a href="https://maraoliveira.pt/">https://maraoliveira.pt/</a>
MEXIQUER	<a href="http://mexiquer.com/">http://mexiquer.com/</a>
A MELHOR AMIGA DA BARBIE	<a href="https://amelhoramigadabarbie.com/">https://amelhoramigadabarbie.com/</a>
BLUE GINGER	<a href="http://blueginger.pt/">http://blueginger.pt/</a>
ANITA & THE BLOG	<a href="https://anitaandtheblog.com/">https://anitaandtheblog.com/</a>

INÊS FRANCO	<a href="https://inesfranco.com/">https://inesfranco.com/</a>
INÊS MOCHO	<a href="https://www.facebook.com/imbyinesmocho">https://www.facebook.com/imbyinesmocho</a>
MIRA-ME	<a href="https://www.catarinamira.com/">https://www.catarinamira.com/</a>
MAMI GEOGRAFIC	<a href="https://mamipereira.wixsite.com/home">https://mamipereira.wixsite.com/home</a>

*Figura 56 - Lista de blogs lifestyle a considerar para divulgação*