

SYMBIOSIS
GUARDA-ROUPA PARA EVENTOS CULTURAIS E TURISTICOS

Celeste Marina Martins de Oliveira

Projeto de Mestrado
Em Gestão Cultural

Orientador:
Prof. Rui Ferreira, Docente Assistente Convidado, ISCTE-IUL,
Departamento de Finanças

Setembro 2013

Agradecimentos

À *Minha Família*, em especial à minha *Mãe* e à minha *Madrinha*, um agradecimento especial por todos os ensinamentos, apoio, carinho, dedicação, por acreditarem naquilo que faço e por me darem força em mais esta etapa que agora termino. Dedico-lhes este Projeto e espero retribuir da mesma forma.

Ao *Professor Fui Ferreira*, o meu sincero agradecimento pelo profissionalismo, pela amizade e pela disponibilidade que sempre demonstrou no decurso da orientação neste Projeto. O seu apoio foi muito importante para a sua elaboração.

À *Coordenadora do Mestrado em Gestão Cultural, Professora Alexandra Fernandes*, agradeço a oportunidade que me foi proporcionada em frequentar este Mestrado. Esta experiência enriqueceu grandemente a minha formação académica e profissional.

Aos *Meus Colegas de Mestrado*, um Muito Obrigada pela vossa ajuda, amizade e companheirismo.

Aos *Meus Amigos* que sempre me apoiaram, um sincero obrigada.

Índice

1 – Resumo.....	1
1 – Summary.....	1
2 – Sumário Executivo.....	2
3 – Identificação da Proposta Inovadora.....	3
4 – Revisão de Literatura.....	4
4.1 – Traje de teatro e ópera.....	4
4.2 – Traje de dança e <i>ballet</i>	7
4.3 – Traje de cinema.....	9
4.4 – Traje de circo.....	15
4.5 - Vestuário de ginástica artística/rítmica; patinagem artística; natação sincronizada...17	
5 – Quadro de Referência.....	20
6 – Metodologia.....	21
7 – Análise do Mercado.....	22
7.1 – Mercado.....	24
7.2 – Concorrência.....	25
7.3 – Consumidor.....	26
7.4 – Envolvente.....	30
8 – Análise Interna.....	31
8.1 - Pontos fortes e fracos.....	31
9 – Análise Competitiva.....	32
9.1 - Oportunidades e ameaças.....	32
10 – Objectivos do Plano.....	34
10.1 - Missão, visão, valores e objectivos.....	34
10.1.1 – Missão.....	34
10.1.2 – Visão.....	35
10.1.3 – Valores.....	35
10.1.4 – Objectivos.....	35
11 – Estratégia de desenvolvimento.....	37
12 – Definição de políticas de implementação.....	38
12.1 – Política de funcionamento para aluguer, aquisição e marcações.....	39
12.2 - Plano de marketing.....	40
12.2.1 - Análise estratégica de marketing.....	40
12.2.2 - Estratégia de marketing.....	41

12.2.3 - Segmentação e <i>targeting</i> e posicionamento.....	43
12.3 - Marketing MIX.....	44
12.3.1 - Produtos /serviços.....	44
12.3.2 – Preço.....	46
12.3.3 – Distribuição.....	47
12.3.4 – Comunicação.....	48
12.4 - Estimativa dos custos de marketing.....	49
13 – Requisitos para a implementação.....	50
13.1 - Planeamento organizacional.....	50
13.1.1 – Estrutura da organização.....	50
13.1.2 – Estrutura funcional.....	51
14 – Avaliação Financeira.....	53
14.1 – Pressupostos.....	53
14.2 – Volume de Negócios.....	54
14.2.1 – Custo das mercadorias vendidas e das mercadorias consumidas.....	56
14.3 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	57
14.4 – Custos com o Pessoal.....	58
14.5 – Fundo de Maneio.....	59
14.6 – Investimento.....	60
14.7 – Financiamento.....	60
14.8 – Demonstração de Resultados.....	61
14.9 – Mapa de Cash Flows.....	61
14.10 – Balanço Previsional.....	62
14.11 – Avaliação do Projeto/Empresa.....	63
14.12 – Análise de Sensibilidade.....	64
15 – Conclusão.....	65
Bibliografia.....	66
Anexos.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Mapa da União Europeia referente ao rendimento <i>per capita</i>	28
Figura 2 – Pirâmide emocional da Symbiosis.....	34
Figura 3 – Quadro de variáveis relativas a formas de entrada nos mercados internacionais...41	
Figura 4 – Organograma.....	50
Figura 5 – Estratégia de Gestão de Recursos Humanos por Guest.....	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa de crescimento do volume do PIB na EU 1º semestre de 2013.....	28
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Empresas das atividades culturais e criativas em Portugal.....	26
Tabela 2 – Emprego nas atividades culturais e criativas por atividades em Portugal.....	26
Tabela 3 – Entrada de turistas em Portugal de 09/2012 a 02/2013.....	28
Tabela 4 – Objectivos qualitativos e quantitativos a curto, médio e longo prazo.....	36
Tabela 5 – Fatores para internacionalização de uma marca de vestuário portuguesa.....	42
Tabela 6 – Métodos de abordagem ao mercado internacional.....	43
Tabela 7 – Estimativa de custos de marketing.....	49
Tabela 8 – Pressupostos do Projeto.....	53
Tabela 9 – Volume de negócios.....	54
Tabela 10 – CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas.....	57
Tabela 11 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	57
Tabela 12 – Custos com o Pessoal.....	58
Tabela 13 – Fundo de Maneio.....	59
Tabela 14 – Decisões de Investimento.....	60
Tabela 15 – Financiamento.....	60
Tabela 16 – Demonstração de Resultados.....	61
Tabela 17 – Mapa de Cash Flows Operacionais.....	62
Tabela 18 – Balanço Previsional.....	63
Tabela 19 – Avaliação do Projeto/Empresa.....	63

1 - Resumo

O Projeto Symbiosis pretende afirmar-se como uma micro-empresa de guarda-roupa que deseja atender às necessidades de confecção ou aluguer de indumentária para organizações culturais e desportivas, tais como companhias de teatro, ópera, dança, circo, produtoras cinematográficas/televisivas, empresas de publicidade, clubes desportivos com as modalidades de ginástica artística/rítmica, patinagem artística e natação sincronizada, mas também clientes particulares.

Ao apostar em indumentária e acessórios de carácter histórico-etnográfico a Symbiosis responde ao gosto de inúmeros clientes, ao trabalhar materiais têxteis inovadores e novas linhas estéticas responde a gostos irreverentes. Juntam-se neste Projeto os conceitos estilísticos da *arte retro* com as mais recentes tendências e tecnologias do vestuário por via a agradar ao maior target de clientes possível.

Para além dos artigos de vestuário temático, a Symbiosis venderá na sua loja livros de arte e moda, *cd's*/discos de música do mundo, objetos de artesanato urbano de autores portugueses e apresentará exposições temporárias de arte. Prevê-se abordar o mercado internacional e dar início a experiências lúdico-turísticas a partir do terceiro ano de atividade caso o resultado financeiro dos dois primeiros anos seja positivo e permita esse investimento.

Summary

The Symbiosis Project intends to establish itself as a startup wardrobe company that wishes to answer the needs of manufacture or costume rental for cultural and sporting organizations such as theater, opera, dance, circus companies, film/television producers, advertising companies, clubs with artistic sports such as artistic/rhythmic gymnastics, figure skating and synchronized swimming, but also individual clients.

Waging on historical-ethnographical clothing and accessories, Symbiosis responds to the taste of many customers, working on innovative textiles and esthetics answers to irreverent tastes. This Project joins *art retro* stylistic concepts with the latest apparel trends and technologies to please the largest number of customers as possible.

Beyond thematic apparel products, Symbiosis sell's in her store fashion and art books, *cd's*/disks of world music, urban handicraft from portuguese authors, and presents temporary art exhibitions. It is expected to approach the international market and initiate recreational tourism experiences in the third year of its existence if the financial results of the first two years were positive and allows this investment.

2 – Sumário Executivo

Apesar da existência de várias empresas de guarda-roupa já implantadas no mercado português e internacional, o público-alvo deste Projeto será essencialmente constituído por organismos performativos públicos ou privados, clientes particulares e turistas das mais variadas nacionalidades.

Quanto à motivação e objetivos para a criação do Projeto Symbiosis poder-se-á salientar que é sempre um desafio realizar um trabalho de guarda-roupa com qualidade e a preço acessível a todos os públicos num mercado economicamente debilitado como o português e no exigente mercado europeu. Contudo, apesar do presente cenário de crise económica, é possível encontrar oportunidades de negócio na interação com milhares de organizações de artes performativas e clientes individuais que apreciam elevados padrões de qualidade, podendo assim socorrer-se deste tipo de oferta em *outsourcing*.

Outra das razões pelas quais nasce a Symbiosis prende-se com o crescente interesse por parte de públicos mais informados sobre sociedades do passado mais longínquo ou recente expressas em recriações históricas. Torna-se importante olhar para esse interesse como uma necessidade a satisfazer, preparando para esses públicos *workshops* ou festas temáticas dentro dos quais aprendam sobre a cultura e indumentária de diversas épocas usando os trajes presentes no acervo.

Associado a este processo está a divulgação da cultura de vestuário tradicional, bem como contemporânea, em Portugal e além-fronteiras através da venda na sua loja de peças de *design* de jovens criadores que tanto precisam de projeção.

Este conjunto de ideias pretende tornar o Projeto Symbiosis um polo onde surgirá uma gama de produtos e serviços com vista à satisfação, conforto e realização estética dos clientes.

3 – Identificação da proposta inovadora

A promotora e administradora-geral desta organização é Celeste Oliveira, modelista de vestuário de profissão, com formação profissional em Modelagem Industrial de Vestuário, licenciada em História e atualmente a frequentar o Mestrado de Gestão Cultural.

Os conhecimentos técnicos e artísticos adquiridos no curso de Modelagem Industrial de Vestuário, aliados à experiência, permitem nesta fase da vida profissional coordenar um projeto individual.

A formação académica na área de História possibilitou uma abertura de horizontes para o conhecimento de uma miríade de interessantes realidades sociais e culturais com contexto num espaço e tempo a explorar melhor. A atitude empírica é também outra das heranças desta formação e ajudará aquando da tomada de decisões.

A Formação do Mestrado em Gestão Cultural tem ajudado a adquirir conhecimentos nas áreas da contabilidade, finanças, controlo de gestão e marketing que permitirão definir uma estratégia de gestão mais consciente para a empresa.

Embora, numa primeira fase a promotora seja a única interveniente da empresa em virtude de escasso orçamento financeiro, recorrer-se-á sempre que necessário a diversos serviços em *outsourcing* e prevê-se a contratação de um(a) possível estagiário(a) durante o segundo ano.

Esta micro-empresa de prestação de serviços na área do vestuário de guarda-roupa, bem como de venda de artigos de vestuário associados terá a forma jurídica de SARL e a designação social de Symbiosis, Lda. O seu Capital Social poderá ficar estabelecido inicialmente com 5.000,00€ e a fixação das suas instalações terá lugar possivelmente numa incubadora de microempresas ou numa pequena loja de rua em zona urbana, entre o Porto e Póvoa de Varzim, perto da Exponor, de empresas de confeção de vestuário, armazéns de revenda de têxteis, aeroporto e outros pontos de referência para exportação.

No primeiro e segundo anos de atividade a empresa funcionará essencialmente como loja/atelier de confeção, transformação e venda de artigos de vestuário temático para eventos culturais e performativos. A partir do segundo ano em diante, se os lucros superarem as despesas, está pensada uma mudança de instalações para um espaço mais amplo que permita incluir também um armazém e pequeno espaço de exposições.

No terceiro ano estará previsto começar a desenvolver eventos e festas em locais a negociar com futuros clientes e parceiros com o intuito de amplificar a promoção das áreas de negócio subjacentes à empresa.

4 - Revisão da literatura

O vestuário para atividades performativas e desportivas remonta quase à origem da própria civilização humana e à necessidade de os seus percursores expressarem nas suas *performances* as ideias e capacidades aos demais interlocutores. Por isso, importa subdividir as várias temáticas e salientar alguns dados de maior relevo ocorridos ao longo da História destas atividades performativas até à contemporaneidade.

4.1 - Traje de teatro e ópera

Desde as suas origens na Pré-História, o teatro cruza-se com a dança, as artes plásticas, o misticismo, a exibição de força ou expressão de poder. Na opinião do autor Joseph Gregor (1964), por estes motivos, ele surge muitas vezes associado a rituais com motivação belicista e religiosa numa tentativa de satisfazer as necessidades de poder, prazer e dever dos mais influentes. A indumentária e máscaras figurativas de animais totémicos marcam esta época em sociedades caçadoras-recoletoras.

O autor Alfred Bates (1906) apurou através dos seus estudos que os gregos e romanos na Antiguidade Clássica, enquanto percursores de sociedades urbanas do Mediterrâneo, encontraram uma forma mais evoluída de se expressar nas artes performativas. Em palco, apresentavam-se atores representando deuses e heróis descritos nas histórias e poemas dos grandes autores. A sua paramentação consistia no uso de máscaras expressivas, cores simbólicas, armaduras reluzentes e jóias com pedras brilhantes.

Teodósio enquanto Imperador do Império Romano do Oriente adotou a religião católica como oficial após 476 d.C., o que permitiu uma ascensão meteórica da cultura cristã no período subsequente. Todas as práticas culturais eram influenciadas pelo clero católico e particularmente as artes cénicas. Para evitar que se apresentassem peças teatrais de origem romana com expressões ou sentimentos carnais, muitos sacerdotes envergavam as suas vestes litúrgicas, bem como máscaras expressivas do bem e do mal, para assumirem o papel de atores em algumas peças dramáticas, entre as quais se destacam, “*Drama da Ressurreição*”, “*Livro dos Costumes*”, “*Quem quaeritis*”, “*Os Pastores*” ou “*O Mistério dos Profetas de Cristo*”, segundo descreve James Laver (1964: 40-44).

O teatro renascentista dos séculos XV e XVI fica marcado pelo retorno à Antiguidade Clássica, pela busca de textos, tapeçarias ou retábulos que pudessem recriar cenários e figurinos a ela relativos, fazendo emergir um conjunto de conhecimentos artísticos, culturais e científicos de relevo, mas também para mostrar a magnanimidade, heroicidade e benfeitoria de suseranos, clero ou nobreza, segundo expressa o investigador Jacques Mesnil (1922).

Devido ao elevado analfabetismo, o teatro torna-se muito visual e simbólico. Apurou-se do quadro social da antiga Roma através da sua indumentária que os idosos vestiam de branco; os jovens usavam túnicas coloridas; as prostitutas o amarelo; os parasitas da sociedade misturavam várias cores; e os generais romanos envergavam capacete com penas de avestruz, couraça, túnica e capa encarnada, refere Diana de Marly (1982: 10-12).

A ousadia de Inigo Jones, alfaiate nas cortes de Henrique e Carlos I de Inglaterra, ao criar para cena voluptuosos corpetes adelgaçantes, saiotes, batas, saias e cabelos entrançados para representar mulheres, mas também dispendiosas jaquetas, coletes, camisas, calças e botas para os homens, levou ao repúdio da Igreja Católica e Protestante. Este atrito só terminaria nos séculos XVI e XVII durante o reinado de Elizabeth I quando a suserana se colocou firmemente ao lado das companhias teatrais (Marly, D. 1982:12-14).

Em 1594 nasce em Florença uma nova forma de arte performativa que reunia poesia, instrumentação, canto, dança, representação, encenação e conceção de guarda-roupa: a Ópera (Laver, J. 1964:141). O grupo *Camerata* constituído por Jacopo Peri, Rinuccini e outros aristocratas compuseram as primeiras óperas conhecidas, “*Dafne*” e “*Eurídice*”, ambas fazendo alusão a lendas da Antiguidade Clássica e dirigidas a um público fidalgo (*O Mundo da Música: Breve História da Ópera*. 1997). Mas seria Claudio Monverdi posteriormente a elevar esta arte, conferindo-lhe maior profissionalismo e *glamour* em matéria de composição, encenação e figurinismo, o que permitiu uma rápida expansão às cortes europeias da Alemanha, França, Espanha e Reino Unido (Marly, D. 1982: 19).

Também em Itália, surge no século XVI a *Comédia Dell’Arte*, um estilo de teatro improvisado de índole popular no qual os coloridos personagens Arlecchino e Columbina se juntam a um grupo de mascarados e desmascarados (Laver, J. 1964: 83).

Produtos oriundos do Oriente, África e Américas chegavam à Europa a partir do século XVI, trazidos por mercadores portugueses, espanhóis, holandeses, ingleses e franceses para serem vendidos no comércio e entrarem no quotidiano dos europeus. Também os artistas performativos se apresentavam em palco com rica indumentária proveniente de lugares distantes (Laver, J. 1964: 85).

No teatro espanhol dos séculos XVI e XVII, a principal influência cultural continuava a ser a religião católica, tal como na Idade Média, e a tipologia mais representada era o “*Auto Sacramental*” (Brockett, O. G. 2003: 140), no qual os atores usavam trajes ricamente decorados de veludo e seda (Brockett, O. G. 2003: 147-48).

Em França, durante o reinado de Luís XIV e ministério do cardeal Mazarino, o Dramaturgo Molière e a companhia de ópera Tuileris tiveram acolhimento nesta corte. Em

cada ópera os atores surgiam sem máscara para mostrar o verdadeiro caráter das personagens, mas também apresentavam diversas temáticas histórico-etnográficas, todas elas exigindo excêntricos cenários e figurinos criados pelos alfaiates Daniel Rabel e Jean Bérain: rendas, brocados, veludos, sedas e cetins de alta qualidade (Laver, J. 1964: 141-142). Embora alguns atores fossem patrocinados pelos cofres da coroa, clero ou altos dignitários com o intuito de transformarem o cenário teatral numa área de negócio ou de propaganda política, outros porém eram aconselhados a comprar os seus próprios trajes devido aos elevados custos (Brockett, O. G. 2003: 205).

Alguns trajes barrocos de cena representativos de heróis ou deuses que sobreviveram até à época contemporânea revelam ser compostos por fio de ouro, prata ou cobre, cravados de jóias e cristais, em cores de branco, amarelo, castanho, escarlate e cor-de-laranja (Marly, D. 1982: 24). Quando eclodiu a Revolução Francesa em 1789, muitos nobres fugiram de França e venderam grande parte do seu luxuoso vestuário a empresas de guarda-roupa para cobrir despesas.

Lewis Nathan abria em Londres em 1790 a mais popular empresa de aluguer de guarda-roupa chamada inicialmente de “*Masquerate Warehouse and Fancy Costumes*” e mais tarde “*Nathan’s*” na geração seguinte. Esta empresa era solicitada por várias companhias teatrais de renome e por pessoas da alta sociedade ou da corte, que pretendiam alugar ou adquirir trajes oficiais (Marly, D. 1982: 36).

No século XIX, à medida que se aprofundava o conhecimento sobre as épocas precedentes, as companhias de teatro já não podiam conceber figurinos tão faustosos como outrora, optando pela reciclagem e pedido de empréstimo a membros da nobreza, prática muito corrente durante o reinado de Carlos II na Inglaterra (Marly, D. 1982: 23-35).

Charles Frederic Worth abriu o seu atelier de Alta-costura em Paris no ano de 1858 e tornou-se o costureiro da imperatriz Eugénia, de damas da alta sociedade, mas também de inúmeras atrizes e cantoras como Adelina Patti, Emma Albani, Nellie Melba, Mlle Antoine, Mlle Delaporte, Eugenie Doch, Maria Favart, Sophie Groizette ou Sarah Bernhardt (Marly, D. 1982: 36).

O Neoclassicismo imbuído de simplicidade, linhas retas e cores simbólicas era associado à natureza e entrava também no vestuário de cena: o branco relacionava-se com a virgindade; o verde com as criaturas marinhas; o azul com os marinheiros e espíritos do ar; o castanho com os camponeses ou pobres; o vermelho com a bravura militar ou demónios; o amarelo com os *vilões*, bem como o preto, que por sua vez também era representativo de filósofos ou

membros do clero. A tintagem dos tecidos era obtida com ingredientes vegetais ou minerais (Marly, D. 1982: 68-69).

Salienta James Laver (1964) que já em pleno século XX se destacaram alguns *designers* de guarda-roupa de teatro e ópera com tendências vanguardistas, tais como Appia, Menzel, Lovis Corinth, Karl Walser, Franz Nitsche, Rochus Gliese, Koloman Moser e H. C. Forestier, quase todos *designers* formados na Alemanha nas escolas da Bauhaus e Dessau nos anos 20.

Em plena década de 50 aparecem em França outros *designers* de guarda-roupa com formação em artes decorativas e em história do vestuário: Cocteau, Desnoyer, Dignimont, Fernand Léger, Vertés e Christian Bérard que trabalhariam essencialmente dentro do conceito estético da *Comédie-française* (Laver, J. 1964: 198).

Na geração seguinte após a II Guerra Mundial, emerge nos EUA uma miríade de empresas e *designers* de guarda-roupa direcionados a responder às necessidades de companhias teatrais, ópera e empresas cinematográficas, fazendo a ponte entre a iconografia estética do passado e a contemporaneidade: Cleon Throckmorton, Mordecai Gorelik, Jo Mielziner, Donald Oenslager, Stewart Chaney, Aline Breinstein, Woodman Thompson, James Reynolds, Albert Johnson, Cecil Smith, Lemuel Ayres, Nat Karlson, Milia Davenport, Lucinda Ballard, Hellen Pons, Claude Bragdon, Simon Lissim ou Raul Penedu Bois são alguns dos mais conceituados profissionais (Laver, J. 1964: 199).

Em pleno século XX verificou-se uma grande tendência generalizada de atores e cantores de ópera a encomendarem os seus trajes de cena a *designers* de alta-costura.

4.2 - Traje de dança e ballet

Tal como sucedera com o teatro, o surgimento da dança está associado à expressão de rituais religiosos, bélicos e à imitação dos movimentos da natureza e animais, segundo sugere o autor Wolfgang Köhler (1925).

A dança desenvolveu-se em linhas estéticas diferentes ao longo das épocas Pré-Clássica e Clássica desde o Mediterrâneo ao Extremo Oriente, tendo para tal motivações sócio-culturais divergentes. O seu carácter lúdico, folclórico, cerimonial e erótico esteve sempre presente em todas as sociedades, quer fosse patrocinado pela corte e clero para deleite pessoal, comemorar eventos históricos, espirituais e efemérides, ou surgisse entre o povo (Laver, J. 1964: 22).

No que concerne ao *ballet*, James Laver (1964) aponta a sua paternidade aos coreógrafos italianos Domenico Piacenza e Guglielmo Ebreo no século XV. Cesari Negri tornou-se o primeiro bailarino internacionalmente famoso numa época em que apresentar-se em palco estava proibido às mulheres por motivos culturais e religiosos. Só durante o século XVI

algumas mulheres começaram a dançar em espetáculos restritos para uma escassa elite representando ninfas (Marly, D. 1982: 83-86).

Agnolo Bronzino e Buontalenti tornam-se os grandes desenhadores de guarda-roupa de *ballet*, aliando as características do vestuário da Antiguidade Clássica com a sumptuosidade decorativa renascentista. Entre 1634 e 1707, o italiano Lodovico Burnacini destaca-se como figurinista na corte do Imperador Leopoldo I da Áustria pelas criações cénicas repletas de fantasia e esplendor tão características do período Barroco (Marly, D. 1982: 86).

Os monarcas Luís XIII e Luís XIV foram grandes mecenas de bailarinos que acolheram nas suas cortes, criando mesmo a Escola de *Ballet* Real unida à Academia de Música. Aparecem Mlle de La Fontaine e Mlle des Martins como primeiras bailarinas profissionais em França no século XVII estreando-se em “*Le Triomphe de L’Amour*” e apresentando-se regularmente na Ópera de Paris. A sua indumentária constituída por saias compridas, corpetes justos e elevada profusão decorativa não facilitava os movimentos, mas eram estas as peças de vestuário consideradas “socialmente aceites” pelo público conservador (Marly, D. 1982: 86-88). Também neste contexto, surge Giacomo Torelli da Fano, para além de figurinista, era também engenheiro e cenógrafo, o que lhe permitiu conceber o espetáculo total em termos técnico-artísticos, segundo afirmou o investigador Cyril W. Beaumont (1921).

Em 1726, destaca-se na Ópera de Paris Mlle Camargo, uma bailarina que causou enorme escândalo ao apresentar-se em palco com uma saia alteada por uma armação de ferro arqueada que deixava antever claramente os tornozelos. O sapateiro da bailarina teceu enormes elogios à habilidade que ela tinha para se equilibrar em sapatos com salto tão pontiagudo. Voltaire, por seu lado também a elogiou:

“*Ela foi a primeira mulher a dançar como um homem, e também foi a primeira mulher que pode dançar como um homem, porque conseguiu tirar os seus calcanhares do chão*”.¹

Sua contemporânea e rival de profissão, Marie Sallé apareceu no Theatre Real de Londres, Convent Garden em 1734 onde contribuiu com novas reformas do vestuário para bailarinas, usando musselina simples em vez de arcos e adotou as sapatilhas.

Em Paris e Viena do século XVIII desenvolvem-se a *Opera Comique* carregada de uma atmosfera lúdica e épica onde François Boucher fez enorme sucesso como figurinista. Numa linha semelhante, Jean Baptiste Martin tornou-se alfaiate da corte parisiense, criando guarda-roupa para *ballets* onde se apresentavam personagens representando índios americanos, mexicanos, africanos, incas e outras etnias não europeias.

¹ Voltaire in Diana de M.1982. *Costume on the Stage – 1600-1940*. (p.88), London: Great Britain, Batsford Ltd.

Maria Antonietta sobe ao poder e acolhe na sua corte diversos artistas, entre os quais o produtor de *ballet* Jean-George Noverre e o talentoso bailarino Gaetano Vestris, famoso por representar heróis da Antiguidade Clássica e pela exímia técnica com o uso de sapatilhas, segundo afirma Diana de Marly (1982). As suas colegas bailarinas adotam na generalidade o cânone de beleza das estátuas gregas proposto pelo *designer* Louis Bouquet, onde se juntavam os arranjos de cabelo com os corpetes e amplas saias alteadas por arcos redondos (Beaumont, C. W. 1921: 4).

O surgimento das sapatilhas quadradas em 1830 trouxe maior segurança às bailarinas que aprenderam a dançar em pontas e permitiu aos seus colegas homens apenas segurá-las em situações pontuais. A partir de 1832, Paris foi o palco onde apareceu e brilhou Marie Taglioni, exímia executante desta técnica (Marly, D. 1982: 95).

Catarina II, a Grande, imperatriz da Rússia no século XVIII, mandou construir teatros imperiais e a *Escola Imperial de Ballet* em 1755 com o propósito de formar bailarinos russos para se apresentarem em espetáculos nacionais e internacionais. “*O Lago dos Cisnes*” ou “*A bela Adormecida*” de Tchaikovsky são algumas obras que reuniam música sinfónica, ópera e *ballet*. Um século e meio volvido, a companhia do *Real Ballet Imperial da Rússia* sob a orientação de Sergei Diaghilev apresentou-se em Paris em 1909 com uma equipa composta pelo coreógrafo Michel Fokine, o jovem bailarino principal Vaslav Nijinski, os figurinistas Alexandre Benois e Leon Bakst autores dos típicos trajes tártaros e a estrela Anna Pavlova, pioneira de uma imagem em palco plena de cores suaves e tecidos fluidos, oposta ao excesso de outras bailarinas suas contemporâneas (Marly, D. 1982: 96).

Na viragem para o século XX, os rápidos meios de transporte disponíveis ao público permitiam uma mobilidade mais célere de bens, ideias e pessoas. O aprimorar de técnicas de impressão gráfica permitia a publicação de obras iconográficas e literárias com melhor qualidade. Conforme afirma Diana de Marly (1982), o acesso a obras sobre as mais variadas temáticas estava disponível em bibliotecas públicas e livrarias. Os profissionais dedicados à criação de guarda-roupa para artes performativas podiam conceber as indumentárias características da cultura japonesa, chinesa, indiana, turca, ameríndia, ou africana com base em fontes mais fidedignas.

4.3 - Traje de cinema

O cinema mudo principiou pelas mãos dos irmãos Lumière na cave de um café parisiense em 1895 de uma forma muito experimental com o intuito inicial de captar imagens em movimento que pudessem ser visualizadas posteriormente. Mas uma arte tão inteligente

rapidamente chamou a atenção de agentes do poder político, militar e comercial, que viram nela um meio rápido e eficaz para atingir os seus fins estratégicos.

O cinema começava a ser encarado como um negócio que podia render muito dinheiro aos seus investidores. Por esse motivo, surgem em quase toda a Europa e EUA na entrada do século XX centenas de produtoras cinematográficas com departamentos específicos de suporte aos realizadores, entre os quais o de guarda-roupa, que poderia também ser substituído pelos serviços de profissionais externos.

A moda e o cinema começavam a complementar-se, sendo que os *designers* inspiravam-se no quotidiano para criar figurinos, que acabavam por se tornar tendências de moda entre o público (Centro Cultural do Banco do Brasil, 2003: 8).

Nos EUA, Hollywood era uma máquina de sonhos, e projetava em grande medida histórias épicas relativas à Antiguidade greco-romana, mas também à cultura egípcia, babilónica, assíria, ou judaica, intrínsecas à esfera bíblica e público católico.

Muitos foram os figurinistas-chefes, assistentes de figurinista e costureiras que contribuíram para o sucesso final dos filmes em que participaram, mas sublinham-se brevemente apenas alguns com mais participações, prémios e nomeações.

Segundo a investigadora Marta Bellusscio (1999), começa a destacar-se na produtora RKO em 1926 o jovem figurinista Walter Plunkett em filmes épicos, *westerns* e contemporâneos, numa carreira em que dos 160 filmes obteve nove nomeações para melhor guarda-roupa e se tornou costureiro de Vivian Leigh, Katharine Hepburn, entre outras.

Vera West especializou-se em guarda-roupa de filmes de terror na Produtora Universal e tornou-se uma profissional muito respeitada no meio cinematográfico devido a uma carreira com cerca de trezentos filmes realizados entre 1928 e 1951 (Bellusscio, M. 1999: 443).

Também contemporânea e colega de profissão, Edith Head inicia nos anos trinta do século XX a atividade como figurinista após concluir estudos em arte e desenho. Começou a trabalhar na Paramount ao lado dos mestres Howard Greer e Travis Banton, que abandonaram cada um por sua vez a produtora deixando o lugar de figurinista-chefe para Edith Head. Uma longa carreira que se prolongou sensivelmente até 1977 ficou marcada pelos inúmeros Óscares e por controvérsias com colegas de profissão. O conceituado empresário de indumentária para cinema e figurinista americano Richard La Motte (2005:43) fala sobre ela:

«Edith ajudou a inventar o conceito de “guarda-roupa de estrela” – moda que dissimulava as imperfeições, vestuário contemporâneo e de fantasia por via a que uma estrela aparecesse grande nos filmes. Pela sua própria capacidade ela tornou-se a “rainha da camuflagem”. Recebia todas as pessoas da mesma maneira no seu atelier: ela enfatizava

os aspectos positivos e tinha a atenção especial de disfarçar as imperfeições; e fazia-o sempre com as linhas mais simples. Ela desenhou inúmeras roupas de cariz clássico e definiu um standart. Este é um dos pontos a ter mais em conta pelos designers, ajustar o vestuário para que ele valorize a estrela o mais possível.»

Associado a Edith Head e seu parceiro em muitas produções, Charles Le Maire, com formação em Artes Plásticas, iniciou uma carreira em 1943. Incutiu todo o seu talento especialmente nos filmes “Niágara” de 1953, “A túnica sagrada” de 1954, ou “O diário de Ana Frank” de 1957 (Bellusscio, M. 1999: 410-411).

Igualmente popular nas décadas de quarenta, cinquenta e sessenta nos estúdios Columbia, Warner e Fox, William Travilla ficaria conhecido por desenhar o guarda-roupa da fase de ouro da carreira de Marilyn Monroe ou Judy Garland (Bellusscio, M. 1999: 440).

Mais recentemente, destaca-se a partir de 1982 a jovem designer Deborah Lynn Scott ao criar o guarda-roupa para filmes mundialmente aclamados pelo público e pela crítica, tais como “E.T., o Extraterrestre” de Steven Spielberg, ou “Titanic” de James Cameron, pelo qual recebeu o Óscar de melhor guarda-roupa (Bellusscio, M. 1999: 450).

Seu contemporâneo e de reconhecido talento, James Acheson começou a trabalhar como figurinista nos filmes “Monty Python” no início da década de oitenta, mas alargou rapidamente o seu âmbito de ação a filmes de temáticas históricas e etnográficas particularmente relativas à Ásia, África e América do Sul. Ganhou os Óscares de melhor guarda-roupa em 1987 no filme “O último imperador”, 1988 em “As amizades perigosas” e em 1995 na “Restauração” (Bellusscio, M. 1999: 365). O investigador Jeffrey Kurland (2004) refere por sua vez sobre Acheson que durante a participação em “Spider-man” de 2002 e “Spider-man 2” de 2004, este *designer* desenvolveu fatos inovadores à base de *latex*, *lycra* e *spandex*.

Na Europa podem realçar-se igualmente alguns criadores de guarda-roupa para cinema. Particularmente em França, a ênfase conferida a grandes marcos da sua história fez-se notar em filmes como “Napoleon” produzido entre 1925-27, ou “La Kermesse Heroïque” de 1930 (Marly, D. 1982: 133). Estas e outras produções ficariam famosas não só pelo argumento, mas também pelos voluptuosos figurinos criados por hábeis *designers* franceses que entrariam nas tendências de moda quotidianas.

Um dos mais carismáticos foi Érte. Oriundo de São Petersburgo, partiu para Paris aos vinte anos onde se instalou em 1912 e começou a trabalhar no *atelier* de Paul Poiret em vestuário de teatro e ópera após uma formação em desenho na Academia Julien. O seu estilo *Art Nouveau* repleto de geometrismos e pedras preciosas era solicitado tanto pelas clientes

ansiosas por luxo, tais como, Josephine Baker e a Companhia Follies Bergère's, como por clientes aspirando a uma estética mais simplista como Anna Pavlova e a Companhia Diaghilev. Destaca-se a sua produção para o filme "*Ben-Hur*" de 1925 (Bellusscio, M. 1999: 390-391).

Uma das primeiras criadoras de moda francesa a ter impacto no cinema americano e europeu foi Gabrielle Chanel (Centro Cultural do Banco do Brasil, 2003: 18). Após assinar contrato com a produtora americana MGM concebeu o guarda-roupa de alguns filmes num estilo de linhas direitas nada popular entre as atrizes de Hollywood, pois consideravam que não valorizava a silhueta. Mas conseguiu impor o seu estilo marcado por peças em pele e seda, bijuterias em cristal e contas coloridas de vidro verdadeiramente admiradas por Grace Kelly, Liz Taylor, Lauren Bacall, Greta Garbo ou Marlene Dietrich (Bellusscio, M. 1999: 383-385).

Natural de Greanville, Christian Dior começa a trabalhar como figurinista na Casa Piguet de Lucien Lelong onde contactou com Balenciaga, mas o destino guardava uma surpresa maior para Dior. O empresário Marcel Boussac comprou-lhe um hotel de sete pisos em Paris onde produziu a primeira coleção em 1947 ao seu estilo "*New Look*", marcado pelo busto ajustado, cintura de vespa e saltos altos, destaca Marta Bellusscio (1999). Até à sua morte em 1957 trabalhou para produtoras cinematográficas francesas, italianas e britânicas e para a americana Paramounth nos filmes "*A cama de dossel*" de 1942, "*O silêncio é de ouro*" de 1947, "*A valsa de Paris*" de 1949, "*Pavor nos bastidores*" de 1950, "*Quando uma mulher erra*" de 1953, "*A filha do embaixador*" de 1956 ou "*Dois amores e uma cabana*" de 1957 (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 26-27). Os destinos e as criações da Casa Dior ficaram posteriormente entregues a Pierre Cardin, Yves Saint Laurent e Marc Bohan.

Hubert de Givenchy, outro estilista francês de renome, começaria a trabalhar na Casa de Alta-costura de Lucien Lelong no início da década de cinquenta, refere Marta Bellusscio (1999). Porém, foi enquanto criador independente que conheceria Audrey Hepburn, a atriz que se tornou sua musa e para quem concebeu simples e elegantes figurinos que usaria nos filmes "*Sabrina*" de 1954, "*Cinderela em Paris*" de 1957, "*Bonequinha de luxo*" de 1961, ou "*Como roubar um milhão de dólares*" de 1966 (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 32-33). Muitas clientes procuraram-no em virtude destas criações.

Yves Saint Laurent mudou-se da Argélia para Paris ainda jovem onde começou a trabalhar numa linha estética marcada pelo uso de cetins, decotes, ou *tailleurs* femininos inspirados nos modelos masculinos e nos uniformes militares, mas também em Mondrian, no *ballet* russo e na *Pop Art*. As clientes que vestiam nos filmes peças assinadas por ele ficavam

imbuídas de uma enorme sensualidade: “*A Pantera Cor-de-rosa*” de 1964, “*A bela da tarde*” de 1967, “*Stravisky*” de 1974 ou “*Linda demais para você*” de 1989 são alguns exemplos (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 42-46).

Itália enquanto país de grandes criadores de arte é palco onde se filmaram grandes épicos alusivos à Antiguidade Clássica e onde brilharam geniais criadores de guarda-roupa. Diana de Marly (1982) destaca os primeiros filmes: “*A Queda de Troia*” de 1911, “*Os Últimos Dias de Pompeu*” de 1913, “*Quo Vadis*” de 1913, “*Julius Caesar*” de 1914, “*Cabiria*” de 1912 a 1914, “*Hannibal*” de 1915, “*Messalina*” de 1924 e “*Scipione L’Africano*” de 1937 já em pleno fascismo. Neste contexto, Luigi Pirandello enquanto apreciador de sociologia, colocava cada personagem a usar um traje perfeitamente identificativo da sua condição e *status* social.

Em 1950, Nino Cerruti lança a sua primeira coleção após dez anos de trabalho na empresa familiar Cerruti e a partir de 1967, já em Paris, para além das suas coleções, produz figurinos para um conjunto de setenta filmes, dos quais se destacam “*Miami Vice*” pelo qual ganhou o prémio Cutty Spark, “*Atração fatal*” de 1987, “*Wall Street*” de 1987, “*Pretty Woman*” de 1990 ou “*Instinto fatal*” de 1992 (Bellusscio, M. 1999: 382).

Com passagem igualmente pela empresa Cerruti e por vários armazéns renascentistas, Giorgio Armani desenvolveu um apurado conhecimento na criação de coleções de moda, marketing, venda direta e publicidade entre 1961 e 1971, destaca Marta Bellusscio (1999). Em 1975 abre a sua marca onde desenvolve um cânone de pronto-a-vestir marcado pelos tecidos naturais e pelo padrão unissexo que o leva a conceber o guarda-roupa de oito filmes e a tornar-se costureiro de muitas estrelas de Hollywood ou empresários, utilizadores do fato Armani como indumentária de trabalho (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 54-55).

Danilo Donati foi outro renomado figurinista de cinema especializado em trajes de fantasia e barrocos, oscilando num binómio de dinamismo e teatralidade. A sua arte expressou-se bem nos filmes de Fredrico Fellini e Pier Paolo Pasolini: “*O Evangelho segundo S. Mateus*” de 1966, “*Romeo e Julieta*” de 1968 ou “*Casanova*” de 1976 (Bellusscio, M. 1999: 389).

Na Inglaterra o fenómeno da indústria cinematográfica também se popularizou e se tornou instrumento de marketing para grandes marcas de moda. Nesta linha de ideias, Diana de Marly (1982) salienta Edward Gordon Craig e Claude Lovat Fraser como *designers* que souberam extrair das suas viagens por quase toda a Europa alguns conceitos que utilizaram inteligentemente na conceção de figurinismo de cinema a partir de 1903: bom *design*, redução ao essencial e utilização de formas geométricas.

Refere Diana de Marly (1982) que no início do século XX, Londres atraía grandes profissionais em início e apogeu de carreira por ser um dos grandes palcos para produção de teatro, ópera, dança e cinema. Em 1912 Morris Berman, último alfaiate do assassinado czar da Rússia mudou-se para Londres onde abriu uma conceituada empresa de trajes para teatro, cinema e fardamento para a I Guerra Mundial.

A renomada “*Nathan’s*”, também deste setor passava a alugar vestuário para cinema tal como já o fazia para o teatro e para a ópera (Marly, 1982: 133).

Em 1965 a prestigiada empresa londrina de aluguer de guarda-roupa “*Cosprop*” recebia o jovem figurinista John Bright que conceberia criativos figurinos para produções épicas em colaboração com a experiente Jenny Beavan (Bellusscio, M. 1999: 376-377). Esta *designer* começaria por trabalhar na *Ópera Nacional de Gales*, seguindo-se participações no Ballet Rambert, no *Netherlands Dans Theatre*, na *Real Companhia de Shakespiere*. Deu os primeiros passos no cinema a partir de 1980 no filme “*Jane Austin in Manhattan*”. O seu percurso recheado de nomeações e de Óscares de Hollywood devem-se ao magnífico trabalho em trajes essencialmente ao estilo épico concebidos com uma enorme eficiência (Bellusscio, M. 1999: 374).

A Espanha novecentista atravessava um período difícil da sua História quando Ramón Peris e a sua esposa fundam a “*Casa Peris*” visando fornecer vestuário a diversas companhias de zarzuela da Andaluzia, que, para além dos espetáculos ao vivo, também participavam em filmes do cinema de comédia musical do cinema mudo e posteriormente nos filmes de Florian Rey e Benito Perojo. A “*Casa Peris*” colaborou com o *Teatro Real da Ópera de Madrid* de 1900 a 1930 e forneceu produções cinematográficas espanholas e americanas, as quais se destacam “*Espartaco*” de 1960 e “*King Vidor*” de Stanley Kubrick, ou “*O Colosso de Rodes*” de 1961 de Sergio Leone, entre outros. Os figurinistas Vallés, Bill Thomas, Yvonne Blake e Antonio Castillo são apenas alguns dos profissionais que engrandeceram a Casa Peris (Bellusscio, M. 1999: 422-424). Após encerramento em 2004, reabriu em Barcelona com o nome “*Dress Art*”.

No panorama inicial do cinema alemão, Diana de Marly (1982) realça a importância de Fritz Lang quando produz obras repletas de vikings e saxões numa linha wagneriana e numa estética de *Art Nouveau*, como é o caso de “*Siegfried*” de 1924.

Na Rússia Soviética, num ambiente político e social onde imperava o laicismo e o corte com o passado imperial, o cinema apresentava-se como um meio de expressar ideias futuristas. Protaganov, em “*Aelita, rainha de Marte*” recorreu a tecnologia inovadora para criar um ambiente metropolitano em Marte (Marly, D. 1982: 133).

Do Japão destaca-se Yohji Yamamoto que é referenciado como o “poeta do negro”, um intelectual que se inspira na história, na fotografia, na música e na arquitetura urbana para criar peças que fundem conforto e tecnologia inovadora bem patentadas nas suas coleções desde 1971 e nos filmes “*Brother*” de 2000 e “*Dolls*” de 2002 nos quais participou como figurinista (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 66-69).

Oriunda de Tóquio, Eiko Ishioka começou por realizar alguns trabalhos como *designer* gráfica para a televisão e publicidade no Japão e só na década de oitenta começou a trabalhar com Paul Schrader, Francis Ford Copola ou George Lucas no cinema americano, ganhando o Óscar de melhor guarda-roupa em “*Drácula de Bram Stoker*” de 1992, entre outros prémios (Bellusscio, M. 1999: 403-404).

No cenário da produção cinematográfica e televisiva da América latina destaca-se sem dúvida o esforço que o Brasil tem desenvolvido ao longo de muitas décadas para chegar com qualidade a um público heterogéneo nacional e internacional. Os “*Estúdios Vera Cruz*” marcam os primeiros passos do cinema brasileiro, mas têm sido particularmente a produção de telenovelas da “*Rede Globo*” a conseguir mais audiências no Brasil e no estrangeiro, tornando-se um meio de expressão de produtores, realizadores, argumentistas, atores e outros setores de apoio, com o objectivo de mudar mentalidades e sensibilizar agentes sociais e políticos para a realidade do país (Centro Cultural do Banco do Brasil. 2003: 70).

4.4 - Traje de Circo

O circo tem fascinado pessoas de todas as idades em vários lugares do mundo, desde o Império Romano até ao século XXI. É durante o apogeu do Império Romano que o circo nasce no Ocidente em arenas construídas para receber lutas entre gladiadores e animais selvagens até à morte.

Durante a Idade Média, trupes de artistas circenses itinerantes apresentavam os seus números de malabarismo e equilíbrio nas feiras e cortes da Europa (Legrear, D.). Segundo o investigador das Artes do espectáculo Luciano Reis (2001: 64), as informações mais antigas que se podem salientar sobre o Circo em Portugal datam do século XVI numa obra de Júlio de Castilho:

“Em Maio de 1596 estiveram em Lisboa uns arlequins, acrobatas, funâmbulos ou volantins, como lhe chamavam. E sabe o leitor onde representavam, e onde o público foi admirá-los e aplaudi-los, pagando as entradas a vintém por cabeça? Foi no pátio da casa do conde de Monsanto D. António de Castro. Por sinal o espectáculo rendia 30 a 40 mil réis em cada tarde”.

Numa linha muito semelhante à levada a cabo por organizações de serviços e indústria, as diversas companhias de circo que abundavam na Europa no século XIX, embora recebessem entre si artistas detentores de habilidades e fisionomia invulgares, criaram um sistema de clã onde os laços de parentesco se associam à transmissão dos conhecimentos profissionais e à organização da economia familiar, no qual regras e códigos de conduta rígidos tentavam vedar o acesso a elementos externos. Tal cenário ainda se mantém até à atualidade nos circos familiares.

Refere Luciano Pires (2001) que após o surgimento da escola Chapitô em Portugal na década de oitenta eclode um conceito de Associação de artistas performativos denominado *Novo Circo*, composto por profissionais com formação em teatro, música, artes circenses, dança, ginástica, pintura, cenografia e figurinismo. Nascem grupos de artistas sem qualquer parentesco a companhias tradicionais de circo que apresentam as suas *performances* nos mais diversos contextos. Na Europa, EUA, Canadá, América Latina e Ásia o fenómeno segue na mesma linha.

As incontáveis horas de treino dos artistas que antecedem as apresentações visam transportar o público para um universo de magia, auxiliado pela elegância e conforto de fatos à altura das circunstâncias. A origem da típica roupa *skintight* data possivelmente de 1850 quando o acrobata francês Jules Léotard criou alguns fatos que permitiram libertar os movimentos no trapézio. À medida que os movimentos dos artistas de circo se complexificavam, a necessidade de maior flexibilidade no vestuário aumentava (Legrear, D.).

Quanto à indumentária dos palhaços, o colorido dos trajés remonta possivelmente aos bobos das cortes medievais, bem como, à Itália de Arlequim e Colombina na *Comedia Dell'Arte*, referem os autores Jacques Fabri e André Sallé (1982: 60-61).

Em 1884 a companhia “*Ringling Brothers*” criou nos EUA um negócio direcionado para circo tendo em vista a durabilidade e a uniformização das peças usadas pelos vários artistas, por via a que não só os trapezistas e acrobatas brilhassem com indumentária de lantejoulas, mas sim toda a trupe em unísono. Durante o século XX muitas companhias seguiam este paradigma, todavia, o “*Cirque du Soleil*” tem sido o mais entusiasta deste conceito.

No início do século XX, muitas companhias de circo recrutavam mulheres que apresentavam números como domadoras de animais ou acrobatas, vestindo saias curtas, *collants*, toucas e roupas elaboradas com o propósito de atrair público masculino. Os artistas masculinos que realizavam números de força usavam essencialmente fatos que deixavam alguns músculos a descoberto e os mágicos envergavam um *smoking* e capa de cor preta para criar uma imagem de mistério (Legrear, D.).

Atualmente, um melhor conhecimento científico de aerodinâmica e motricidade permite conceber vestuário com materiais mais adequados às necessidades corpóreas e artísticas dos executantes. Também o calçado com solas de tração é mais adequado às performances, muitas vezes de elevado risco para a integridade física (Legrear, D.).

4.5 - Vestuário de ginástica artística/rítmica; patinagem artística; natação sincronizada

Tal como os artistas de dança ou circo, também os atletas de ginástica, patinagem e natação artística visam atingir *performances* de elevado rigor técnico e estético. Por isso, necessitam de conforto e elegância no vestuário que usem em competição.

No que concerne à origem da prática de ginástica, segundo o Comité Olímpico Internacional, ela remonta aos antigos Jogos Olímpicos na ilha de Creta, de 2700 a.C. a 1400 a.C. e de 1400 a.C. a 700 d.C. na época da Grécia Clássica. Platão, Aristóteles e Homero eram apologistas da aliança entre atividade intelectual e física (Fédération Internationale de Gymnastique. 2013. *Artistic Gymnastics History*).

Após vários séculos de depreciação face à prática desportiva, por volta de 1800, nascem inúmeras academias onde se inculcia nos alunos os termos “*ginástica artística*” e “*ginástica rítmica*” com uma demarcação clara relativamente à ginástica de natureza militar. Esta prática inseriu-se num paradigma de ressurgimento dos Jogos Olímpicos em Atenas no ano de 1896 (Fédération Internationale de Gymnastique. 2013. *Artistic Gymnastics History*). A ginástica rítmica individual ou em grupo apareceria em força em 1930 nas competições dos países da Europa de Leste e ganhava amplitude de modalidade olímpica um pouco mais tarde.

A Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) fundou-se em Liège, na Bélgica em 1881 e compõe 129 Federações Nacionais desde 31/12/2005. Segundo o Comité Olímpico Internacional, os atletas mais credenciados neste âmbito são russos, romenos, americanos, chineses, japoneses, ucranianos, búlgaros e alemães.

Relativamente às origens da patinagem de gelo ou artística, segundo dados do Comité Olímpico Internacional, esta prática começou de uma maneira muito informal. Nas diversas cidades holandesas do século XIII percorridas por canais que congelavam no Inverno, o contato entre populações continuava a estabelecer-se graças à deslocação em patins nessas vias fluviais. Esta prática acolheu-se também na Inglaterra, onde se constituíram oficialmente os primeiros clubes e pistas artificiais. Em 1850 nos EUA, Edward Bushnell de Filadélfia revolucionou a patinagem quando introduziu lâminas de aço nos patins permitindo manobras complexas e reviravoltas. Em 1860, Jackson Haines, mestre de *ballet* em Viena adicionou

elementos de *ballet* e dança para incutir mais elegância a este desporto (International Skating Union (ISU). 2012. Figure Skating: Equipment and History).

A União Internacional de Patinagem (ISU) fundou-se em 1892 na Holanda, aquando do Congresso de Scheveningen e é o mais antigo organismo deste desporto. Desde essa altura, federações, associações nacionais e clubes tem crescido em número até ao presente com vista a participação nas competições nacionais e Jogos Olímpicos de Inverno. (International Skating Union (ISU). 2012. Figure Skating: Equipment and History).

No que respeita à natação sincronizada, a Federação Internacional de Natação (FINA), cita no seu *website* que esta modalidade aparece mencionada pela primeira vez no manual para nadadores da publicação “*Vida Real Económica da Grã-Bretanha*” em 1891. Para além de se incentivar a sua prática, explicam-se os movimentos técnicos que viriam a apresentar-se nas competições oficiais de Berlim em 1891 e de Londres em 1892 (Fédération Internationale de Natation (FINA). 2010. *Structure of the sport, Synchro*).

No início do século XX, nadadoras australianas, canadianas e americanas começam a elevar o patamar técnico e atlético, associando uma música ao conceito de cada rotina.

As atletas americanas dominaram os Jogos Pan-Americanos de Buenos Aires de 1951 e mantiveram o *podium* até ao Campeonato Mundial de 1973 em Belgrado. Só nas olimpíadas de Los Angeles em 1984 esta modalidade atingia estatuto Olímpico e começava a ter outras atletas à altura das americanas oriundas de países onde existiam apoios federativos, tais como russas, chinesas, espanholas, japonesas, francesas ou canadianas (Fédération Internationale de Natation (FINA). 2010. *Structure of the sport, Synchro*).

A prática de cada uma destas modalidades obedece a códigos definidos pelas respetivas federações internacionais, que por sua vez, orientam federações nacionais e clubes. É num contexto de entusiasmo e associativismo que têm surgido inúmeros clubes com esta modalidade em todo o mundo, o que merece uma atenção especial por parte dos profissionais que trabalham no vestuário e equipamentos.

Em virtude destes dados, a investigadora Araguacy Filgueiras (2008: 9), especialista em otimização de malhas para vestuário desportivo de alta *performance* em competição, destaca um conjunto de elementos que têm vindo a ser usados na conceção das fibras e do *design*.

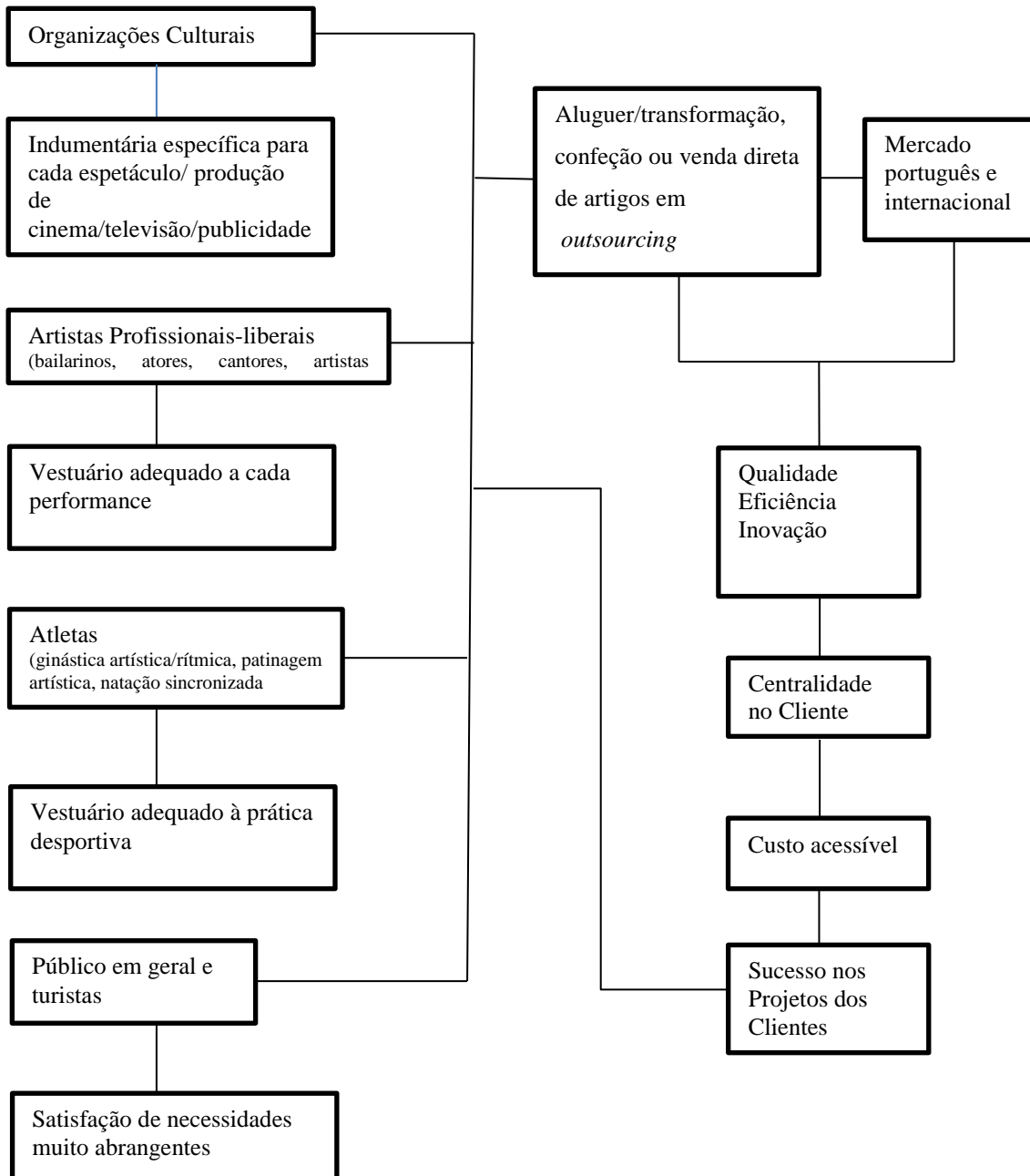
Os países com economias mais fortes tendem a desenvolver e produzir artigos diferenciados, personalizados, sofisticados e inovadores que surpreendam positivamente os consumidores, sendo para tal quando necessário mudar a forma como são produzidos e comercializados. Dentro desta linha de ideias trabalham equipas multidisciplinares, empenhadas em apresentar artigos de valor acrescentado que conciliam estética e

funcionalidade, onde as fibras com propriedades especiais são pensadas quanto ao peso, conforto, flexibilidade, resistência e possibilidade de respiração da pele. Para inovar permanentemente é necessário estar atento às necessidades dos atletas e às soluções da concorrência (Filgueiras, A. 2008: 9-10).

As características acima descritas para fatos de ginástica, patinagem e de banho estão presentes nas fibras de algodão, *lycra* e *spandex* (Filgueiras, A. 2008: 22), sendo que uma moldagem adequada permite definir uma silhueta mais ergonómica, insinuando mais as formas do corpo. Por outro lado, os tecidos rijos criam uma silhueta geométrica mais inflexível (Filgueiras, A. 2008: 103).

Perante este cenário, muitas oportunidades empreendedoras podem ainda ser estabelecidas entre organismos de carácter cultural, desportivo e empresas dedicadas à criação de indumentária a eles direccionada, em linhas de criança e adulto, em vertente lúdica ou para profissionais.

5 - Quadro de Referência



Uma revisão de literatura alusiva ao universo do vestuário para *performances* culturais e desportivas permitiu perceber um percurso que já foi trilhado por outros profissionais e empresas de guarda-roupa e que serviu de inspiração à elaboração deste Quadro de Referência. Assim, o paradigma que deverá guiar a empresa Symbiosis será o de realizar todos os esforços para a sua sustentabilidade financeira e para a satisfação dos clientes, com o que é obtido.

6 - Metodologia

Para além de uma pesquisa bibliográfica, foi levada a cabo outra forma de recolha de dados que permitiu sustentar a ideia pretendida pelo Projeto Symbiosis e tirar ilações sobre uma estratégia a seguir ou produtos a desenvolver. Elaborou-se um questionário através do *website* <https://pt.surveymonkey.com> que foi enviado por *e-mail* à direção de várias organizações culturais e desportivas em Portugal e na Europa, os principais mercado-alvo para venda das propostas desta marca numa primeira etapa.

Nesse questionário tentou compreender-se qual o conhecimento destes gestores acerca o setor do guarda-roupa para artes performativas e se seria vantajoso analisarem a proposta de uma nova empresa deste género, caso apareça no mercado com qualidade, preços competitivos, venda direta e venda *on-line*.

O primeiro questionário foi remetido a dirigentes de organizações performativas em países da Europa que têm atividade nas áreas do teatro, ópera, dança, circo e cinema. O segundo questionário colocado na mesma plataforma foi direcionado a clubes da Europa onde se praticam as modalidades de ginástica artística/rítmica, patinagem artística e natação sincronizada, quer a nível amador ou profissional.

A amostra recolhida decorrente destes questionários não foi significativa, mas permitiu perceber quais as necessidades desses agentes e atletas, nomeadamente, no que concerne à qualidade, adaptabilidade, conforto e redução de custos. Segue-se no capítulo seguinte a análise dos dados e a apresentação de gráficos circulares com essa mesma informação em anexo.

7 - Análise de Mercado

Para perceber as necessidades e expectativas do público potencialmente consumidor desta tipologia de artigos e serviços de guarda-roupa para artes performativas, foi lançado um questionário com perguntas abertas e fechadas a dirigentes de organizações culturais, ao qual responderam 13 pessoas.

Uma primeira questão de resposta múltipla permitiu qualificar e quantificar substantivamente quais os fatores mais importantes num guarda-roupa para apresentar em cena ou filmagem, os quais se destacaram por ordem decrescente: a “*originalidade*” e a “*economia de custos*” ambas com 7 pontos, a “*qualidade*” e o “*rigor histórico-cultural*” igualmente com 4 pontos, a “*simplicidade*” com 2 pontos, “outro” com 2 respostas livres, designadamente, “*adequação à linha estética da encenação*” e “*adaptação à atividade do Projeto*”, e finalmente com 1 ponto a “*inovação*”.

Na segunda questão solicitou-se aos inquiridos que classifiquem numa escala de 1 a 6 o nível das empresas de guarda-roupa que conhecem em Portugal e na Europa. O nível “*mediano*” obteve 6 pontos, o nível “*bom*” 4 pontos, os níveis “*pobre*” e “*muito bom*” com 1 ponto, e por fim os níveis “*mediocre*” ou “*excelente*” não obtiverem qualquer ponto.

Numa terceira questão tentaram perceber-se quais os fatores internos ou externos que poderiam levar a direção das organizações em causa a recorrerem a empresas externas de guarda-roupa. Destacou-se em primeiro lugar a resposta de “*redução de custos*” com 8 pontos, seguida de “*inexistência interna de recursos humanos*” com 5 pontos para alguns casos que revelaram não ter um departamento desta área, com 4 pontos segue-se “*melhor qualidade dos produtos/serviços*”, e ainda a importância de “*uma maior rapidez na execução dos trabalhos*” com 3 pontos.

A questão nº 4 de natureza fechada permitiu saber se realmente seria interessante para estas organizações conhecer uma nova empresa de guarda-roupa. Assim, 9 pessoas responderam “*sim*” e 4 pessoas responderam “*não*”.

Também de natureza fechada, formulou-se uma quinta questão sobre o conhecimento destes dirigentes acerca da existência de empresas que prestam serviços e confeccionam guarda-roupa em *outsourcing*. Dos 13 questionados, 8 responderam que “*sim*” e 5 responderam que “*não*”.

Na sexta questão de resposta múltipla tentou entender-se, se os dirigentes destas organizações estariam disponíveis para recorrer a uma empresa de guarda-roupa e quais os principais motivos. Assim, o “*aluguer de artigos*” revelou-se o principal fator com 6 pontos, seguido da “*aquisição de artigos*” com 5 pontos, a “*transformação de artigos do acervo da*

organização” destacou-se com 4 pontos, e por fim, “outro” fator revelou uma resposta aberta na qual o inquirido levantou a possibilidade de *“cedência condicionada do seu acervo”*.

A sétima questão remeteu-se para a possibilidade de eventuais parcerias com esta nova empresa de guarda-roupa, caso o preço seja acessível. A resposta *“muito importante”* obteve 5 pontos, *“moderadamente importante”* e *extremamente importante”* com 4 pontos simultaneamente, enquanto o *“nada importante”* não obteve pontuação.

A oitava questão é de natureza aberta e solicita aos inquiridos sugestões a este Projeto que pretende implementar-se brevemente enquanto empresa de guarda-roupa, tanto no mercado português como europeu. As respostas foram variadas, motivadoras e visaram alertar para fatores que estão cada vez mais no dia-a-dia de companhias e profissionais liberais das artes do espetáculo, cinema e televisão. Os inquiridos fizeram os seguintes realces: *“originalidade, qualidade, variedade, soluções inovadoras, apresentar um portfólio atualizado diretamente às companhias e empresas sem passar por cima dos profissionais de guarda-roupa da casa, resposta rápida, pessoal bem qualificado, atenção à relação qualidade/preço, boa divulgação da oferta com tabela de preços fixos, redução de custos, evitar o mailing indesejado, apresentar-se diretamente aos profissionais do espetáculo, mas também adaptar os produtos/serviços às necessidades do público-alvo”*.

Resumidamente, este questionário permitiu perceber que os dirigentes de organismos culturais prezam mais para um guarda-roupa de cena a originalidade e a economia de custos, sendo o seu conhecimento e opinião sobre o setor em Portugal e na Europa genericamente mediano, mas que não invalidaria o contato com outra empresa de *outsourcing* da mesma tipologia que apresente uma poupança para as suas finanças e tenha os profissionais qualificados para a execução das tarefas necessárias, caso estas faltem nas organizações que dirigem, tais como transformar ou executar operações artísticas muito específicas.

(Anexo I)

O questionário formulado nos mesmos moldes do anterior, mas com ligeiras adaptações também foi apresentado por via eletrónica a dirigentes de clubes desportivos onde se praticam as modalidades de ginástica artística/rítmica, patinagem artística e natação sincronizada, mas apenas recolheu resultados de três pessoas que responderam ao mesmo.

A primeira questão de resposta múltipla revelou dois fatores, ambos com 2 pontos, a *“originalidade”* e a *“lealdade à tradição”*, seguiram-se com 1 ponto *“conforto”*, *“economia de custos”*, *“originalidade”*, *“inovação”* e *“simplicidade”*.

A segunda questão sobre a opinião acerca do nível de qualidade do vestuário desportivo que é comercializado para cada respetiva modalidade revela que é “*mediano*” com 2 pontos, e “*pobre*” com 1 ponto.

A terceira questão permitiu perceber que a “*redução de custos*”, a “*maior rapidez de execução dos produtos/serviços*” e a “*adaptação à performance desejada*” com 1 ponto, são os fatores que levariam os consumidores a recorrer a uma empresa de vestuário desportivo com características artísticas.

Na quarta questão, dois dos questionados responderam “*sim*” à possibilidade de recorrer a uma empresa de vestuário desportivo, enquanto um deles respondeu “*não*”.

Na quinta questão sobre o conhecimento acerca de empresas que prestem estes serviços, a resposta “*sim*” obteve 2 pontos, e a resposta “*não*” apenas obteve 1 ponto.

Na sexta questão, apenas um dos questionados revelou ser importante para a sua organização “*aluguer de produtos*” e outro questionado demonstrou que “*não se aplica*” à sua organização.

Quanto ao nível de importância de uma política de preços mais acessível dos produtos/serviços proporcionados por esta potencial empresa, dois dos inquiridos referiram ser “*nada importante*”, e um deles como “*muito importante*”, sendo o “*moderadamente importante*” e “*extremamente importante*” ignorados.

Na oitava e última questão, a única sugestão deixada foi a de “*consolidar uma boa rede de parceiros*”.

A análise a esta escassa amostra recolhida a clubes onde se praticam as modalidades já mencionadas revelam que a lealdade à tradição aliada à qualidade são os principais fatores a ter em conta pelos agentes desportivos, sendo o nível do vestuário confeccionado por empresas especialistas considerado genericamente mediano. A rapidez, redução de custos, adaptação à *performance* e a permissão no aluguer de indumentária adaptada, são os principais motivos que levariam a conhecer e recorrer a uma empresa de vestuário desportivo. A única sugestão deixada prende-se com o estabelecimento de uma boa rede de parceiros com vista a melhor promover o trabalho da empresa.

(Anexo 2)

7.1 – Mercado

Para caracterizar o mercado do guarda-roupa de espetáculo em Portugal e na Europa, ponto de partida deste Projeto terá de se ter em linha de conta uma noção sensivelmente aproximada de quantos organismos ou clientes costumam solicitar este serviço nos vários

países que compõem a Europa, e também de quantas empresas ou profissionais liberais servem esses clientes. Para tal, enquanto promotora do Projecto Symbiosis coloquei algumas questões fundamentais: Qual o mercado potencial que mais importa analisar ao nível de empresas, pessoas físicas, lazer e grande consumo? O que é meu ambiente de mercado e quais as suas tendências? Qual será o seu desenvolvimento, estagnação e declínio?

Foi necessário pesquisar dados nacionais, regionais e internacionais relativos a organismos de carácter cultural, clubes desportivos e profissionais liberais que desenvolvem atividades performativas, para ter uma noção de quantidade por país e do conceito em que operam, por via a definir um *target* e produtos ou serviços que venham a interessar-lhes.

7.2 – Concorrência

O setor do guarda-roupa de cena insere-se no conjunto das indústrias criativas e culturais que abrange uma vasta gama de disciplinas: *design* de moda; *design* gráfico, digital e multimédia comunicação; cenografia, exposições, artesanato e artes plásticas.

Para conhecer a concorrência realizou-se uma pesquisa referente a empresas de guarda-roupa e confeccionadores de vestuário desportivo por país, de modo a perceber aproximadamente alguns dados quantitativos e qualitativos. Foi importante colocar algumas questões para basear a pesquisa e encontrar respostas:

Quem são os concorrentes? Onde estão? O que oferecem? A que preço?

Após uma extensa pesquisa realizada em *websites* relativos a esta matéria, a informação recolhida respeitante às questões levantadas encontra-se compactada numa tabela em anexo.

(Anexo 3)

Constata-se que existe maior concentração de empresas de aluguer e confeção de guarda-roupa no Reino Unido (40), Itália (38), Espanha (23), França (23) e na Bélgica (14). Quanto ao vestuário para festas temáticas a Itália (33) é líder, seguida pela Espanha (31), pelo Reino Unido (27) e por Portugal (21). No que compreende às empresas que apostam na confeção e comercialização de vestuário para prática de modalidades desportivas com carácter artístico estão sediadas essencialmente na Itália (6), Espanha (4) e na Alemanha (3). Entre algumas fontes digitais analisadas, as que mais dados forneceram são o organismo “Mandy”, dedicado a empresas de guarda-roupa, e também o “Cineguia de Portugal”, especializado em profissionais do cinema. Após uma observação atenta da informação disponível nos *websites* da concorrência verificou-se a existência de empresas com artigos de elevada qualidade, mas que não expressam valores monetários pelo aluguer ou venda dos seus produtos. Existem

outras empresas que, embora não apresentem uma qualidade tão elevada, tem uma política de preços para os seus artigos de venda direta muito acessível.

Também em Portugal existem algumas empresas de guarda-roupa, essencialmente situadas em Lisboa, Porto, Braga e Vila Nova de Famalicão com uma rede de clientes do teatro, televisão, cinema e festas de recriação histórica.

A Força de trabalho no setor das Industrias criativas e das artes performativas em Portugal descrito nos resultados aos inquéritos no Instituto Nacional de Estatística (INE) dos últimos anos tem uma margem de erro na casa dos 20%, sendo que muitos profissionais e empresas destas áreas não responderam aos mesmos.

Tabela 1 – Empresas das atividades culturais e criativas em Portugal

EMPRESAS DAS ATIVIDADES CULTURAIS E CRIATIVAS EM PORTUGAL							
	Unidade	2011	2010	2009	2008	2007	2000
Empresas com actividade económica principal							
Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados	N.º	-	596	650	686	689	x
Comércio a retalho de discos, CD, DVD, cassetes e similares, em estabelecimentos especializados	N.º	-	235	247	256	239	x
Atividades de <i>design</i>	N.º	-	3 233	2 960	2 697	2 031	x
Atividades fotográficas	N.º	-	2 333	2 472	2 482	2 413	2 418
Atividades das artes do espetáculo	N.º	-	15 436	16 501	16 722	15 699	x
Atividades de apoio às artes do espetáculo	N.º	-	254	241	219	196	x
Criação artística e literária	N.º	-	4 152	4 472	4 742	4 721	x
Atividades dos museus	N.º	-	70	74	89	79	x
Atividades dos sítios e monumentos históricos	N.º	-	54	67	79	60	x
Total	N.º	-	26 363	27 684	27 972	26 127	

Nota: Os dados estão de acordo com a CAE-Rev. 3, exceto os do ano de 2000, que estão segundo a CAE-Rev. 2.

Tabela 2 – Emprego nas atividades culturais e criativas por atividades em Portugal.

Emprego nas atividades culturais e criativas, por atividade económica (CAE Rev. 3)		
	Unidade: 1000	
Atividade económica (CAE.Rev.3)	2011 \perp	2010
Comércio a retalho de bens culturais e recreativos, em estabelecimentos especializados	17,8	20,0
Atividades de <i>design</i>	5,6	8,4
Atividades fotográficas	§	4,5
Atividades de teatro, de música, de dança e outras atividades artísticas e literárias	12,8	7,3
Total	36,2	40,2

§: Valor com erro de amostragem associado superior a 20%, pelo que não pode ser divulgado.

Fonte: INE - Inquérito ao Emprego

7.3 – Consumidor

Os consumidores dos produtos e serviços da Symbiosis serão num plano mais institucional: teatros, companhias e escolas de dança, companhias circenses, companhias de ópera, agências de publicidade, produtoras cinematográficas e televisivas. Num plano mais alargado, os mesmos produtos e serviços estarão disponíveis para o público em geral, não só na loja como através da internet para toda a Europa ou para todo o mundo, basta para isso realizar as encomendas através do *website* ou correio eletrónico.

O mercado português composto por organizações direcionadas para a cultura e desporto de âmbito artístico encontra-se genericamente retraído devido à falta de apoio financeiro não somente do Estado, como da banca e de potenciais investidores. Aliado a este mercado estão outros mercados onde as organizações ou os profissionais-liberais movimentam mais apoios e realizam maiores proezas.

Para chegar ao conhecimento de quantidades e características das organizações culturais em cada país da Europa, principal mercado para o qual está inicialmente direcionada a Symbiosis, foi pesquisada a base de dados do IETM, um organismo mundial destinado aos artistas performativos. Pela informação que daí e de outras fontes anexas foi extraída, concluiu-se aproximadamente que os países onde existem mais organismos ou artistas individuais são a França (312), o Reino Unido (234), Portugal (204), a Alemanha (202), a Suécia (145), a Noruega (109), a Suíça (66), a República Checa (64), a Dinamarca (63), a Itália (55), a Finlândia (55) e a Bélgica. Numa tentativa de recolha de dados mais profunda em países que apresentam taxas tão baixas, verificou-se a apresentação da informação nas respectivas línguas nacionais ² e em muitos casos a completa inexistência de dados.

(Anexo 4)

No que se refere aos dados respeitantes a clubes de ginástica artística/rítmica, patinagem artística/gelo e natação sincronizada, as grandes fontes de informação foram o organismo internacional Citesport, a União Europeia de Ginástica (UEG), a International Skate Union (ISU) e a Federação Internacional de Natação (FINA). Pelos dados apurados concluiu-se que os países com maior número de clubes onde se praticam estas modalidades são a Alemanha (243), a Espanha (151), a Áustria (136), a Bélgica (128), a Suécia (112), a França (90), a Suíça (89), o Reino Unido (74) e a Finlândia (53). Em muitos países não existem dados disponíveis a estas modalidades em línguas ocidentais, facto que dificultou a recolha de informação.

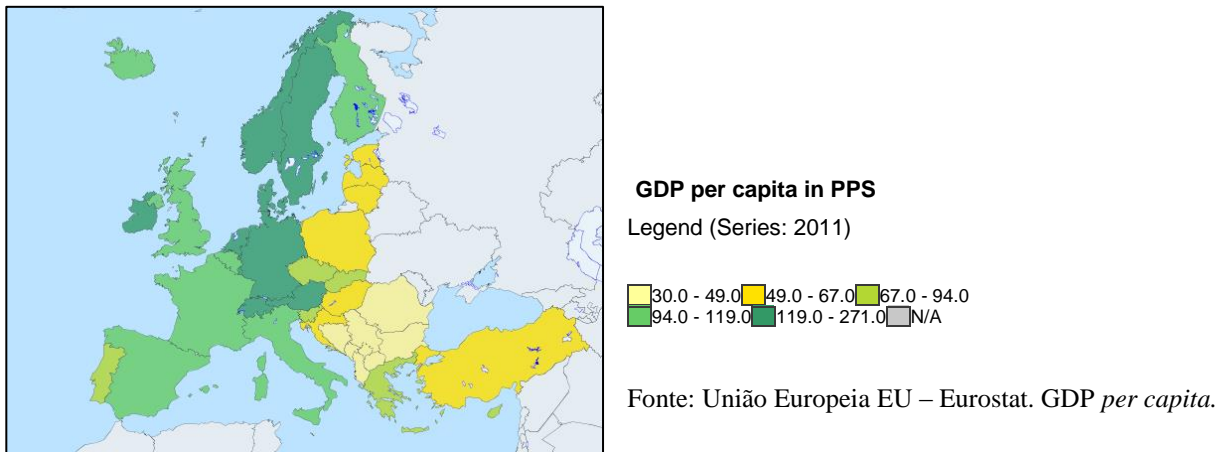
(Anexo 5)

O público denominado como “turistas” merece uma especial atenção. Há que tentar perceber o que procuram quando chegam a um país? Tradição, novidades, multiculturalidade?

Para perceber melhor quais os países europeus com maior poder de compra *per capita* e onde se podem encontrar potenciais parceiros locais de negócio há que recorrer a dados estatísticos da EU.

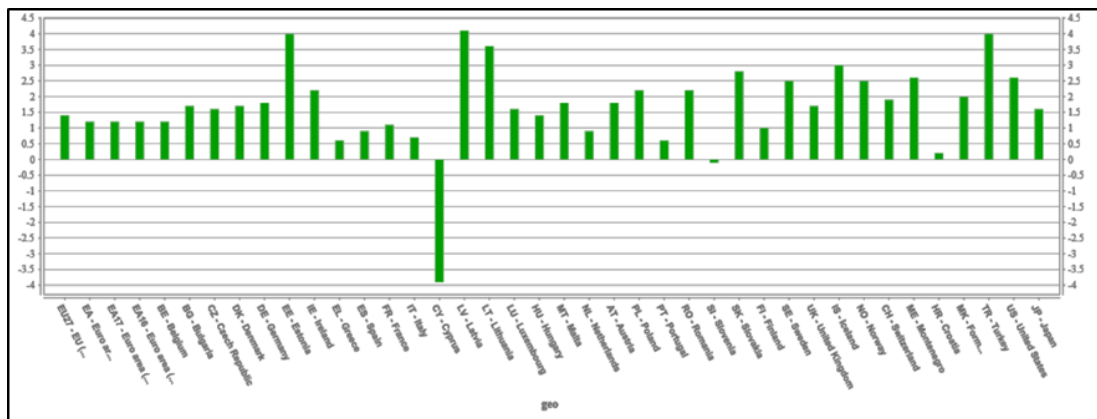
² Alguns países apresentam dados insuficientes, por vezes inexistentes, e na maior parte em línguas não-ocidentais: Albânia, Arménia, Azerbaijão, Bósnia Herzegovina, Croácia, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Geórgia, Israel, a Letónia, a República da Macedónia, a Roménia, a Rússia, a Turquia e a Ucrânia. Contam para este Projeto os membros inscritos no IETM e cuja descrição se faz através de línguas ocidentais.

Figura 1 – Mapa da União Europeia referente ao rendimento *per capita*.



Com maior poder de compra, a verde-escuro: Alemanha, Suíça, Áustria, Luxemburgo, Holanda, Dinamarca, Noruega, Suécia e Irlanda. Seguem-se a verde-esmeralda: França, Reino Unido, Bélgica, Itália, Finlândia, Espanha e Islândia. Num patamar intermédio, a verde-claro: Portugal, República Checa, Eslováquia, Eslovénia e Grécia. Em penúltimo lugar, a amarelo: Croácia, Hungria, Polónia, Estónia, Letónia, Lituânia e Turquia. No fim, a amarelo-claro, com menor poder de compra: Roménia, Bulgária, Sérvia, Bósnia Herzegovina, Montenegro, Macedónia e Albânia.

Gráfico 1 – Taxa de crescimento do volume do PIB na EU 1º semestre de 2013.



Fonte: União Europeia (EU) - Eurostat. Taxa de crescimento do volume do PIB

Um estudo estatístico do Turismo de Portugal revela os seguintes dados sobre entradas e dormidas de residentes no estrangeiro em Portugal. Estes Estudos referentes aos indicadores das entradas de turistas em Portugal não deixam dúvidas e apontam o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Holanda, Brasil, Irlanda, Itália, E.U.A. e a Bélgica como os países de onde são oriundos a maior percentagem de turistas e onde existe melhor poder de compra *per capita*. Por esse motivo, a atenção da Symbiosis deve estar para aí mais focada.

As características naturais, culturais e patrimoniais de Portugal são a motivação para a vinda de milhares de turistas. Devido a esses factores, a Symbiosis pode apresentar uma oferta inspirada na cultura nacional e internacional, mas também na inovação portuguesa.

Tabela 3 – Entrada de turistas em Portugal de 09/2012 a 02/2013

MENSAL - fevereiro					INDICADORES	ACUMULADO - fevereiro				
Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12		Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12
725,1	0,6	4,5	100,0		1. Hóspedes (milhares)	1.368,0	-0,3	-4,0	100,0	
371,3	-6,3	-24,9	51,2	-3,8	1.1. hóspedes de Portugal	714,3	-5,7	-43,1	52,2	-3,0
353,8	9,0	29,4	48,8	3,8	1.2. hóspedes do estrangeiro	653,7	6,4	39,1	47,8	3,0
1.896,9	0,6	11,2	100,0		2. Dormidas (milhares)	3.485,1	0,8	28,1	100,0	
597,5	-7,8	-30,8	31,5	-2,9	2.1. dormidas de Portugal	1.128,9	-7,1	-86,1	32,4	-2,8
1.299,4	5,0	62,1	68,5	2,9	2.2. dormidas do estrangeiro	2.356,3	5,1	114,2	67,6	2,8
82,3	1,6	1,3	100,0		3. Proveitos (milhões €)	155,4	0,0	0,0	100,0	
54,0	1,0	0,5	65,6	-0,4	3.1. proveitos de aposento	102,6	0,4	0,4	66,0	0,3
28,3	2,7	0,8	34,4	0,4	3.2. outros proveitos	52,8	-0,9	-0,5	34,0	-0,3
28,1		1,2			4. Taxas de Ocupação (%) (*)	24,1		0,0		
38,6		1,2			4.1. taxa de ocupação cama	33,8		-0,4		
					4.2. taxa de ocupação quarto					
18,7	2,2	0,4			5. RevPar (C) (*)	17,0	-0,6	-0,1		
701,7	0,1	0,4	100,0		6. Movimentos Aéreos - Aeroportos (milhares)	1.356,9	0,7	9,5	100,0	
443,4	-0,7	-3,2	63,2	-0,5	6.1. passageiros desembarcados voos internacionais clássicos	862,3	-0,8	-7,1	63,6	-1,0
240,1	3,0	7,1	34,2	1,0	6.2. passageiros desembarcados voos internacionais low cost	458,1	6,1	26,3	33,8	1,7
18,3	-16,1	-3,5	2,6	-0,5	6.3. passageiros desembarcados voos internacionais charter	36,5	-21,1	-9,8	2,7	-0,7
59.216	-26,3	-21.083	100,0		7. Movimentos Marítimos - Portos Marítimos	141.142	-20,7	-36.849	100,0	
58.509	-25,2	-19.740	98,8	1,4	7.1. passageiros em trânsito	139.737	-19,3	-33.438	99,0	1,7
321	-68,7	-704	0,5	-0,7	7.2. passageiros embarcados	628	-71,0	-1.535	0,4	-0,8
386	-62,3	-639	0,7	-0,6	7.3. passageiros desembarcados	777	-70,7	-1.876	0,6	-0,9
232,1	5,0	11,1			8. Saldo da Balança Turística (milhões de €)	470,5	5,8	25,9		
444,3	3,0	12,8			8.1. receitas do turismo	910,8	4,4	38,7		
212,3	0,8	1,7			8.2. despesas do turismo	440,3	3,0	12,7		

Fontes: INE, TP, ANA, PM, Bdp
 (*) Inclui Empreendimentos Turísticos, sem TH e TER

MENSAL - fevereiro					INDICADORES (Principais mercados)	ACUMULADO - fevereiro				
Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12		Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12
353,8	9,0	29,4	100,0		1. Hóspedes residentes no estrangeiro (milhares)	653,7	6,4	39,1	100,0	
55,9	7,2	3,8	15,8	-0,3	1.1. Reino Unido	101,1	7,9	7,4	15,5	0,2
45,7	9,8	4,1	12,9	0,1	1.2. Alemanha	78,0	6,8	5,0	11,9	0,1
53,7	-1,2	-0,7	15,2	-1,6	1.3. Espanha	97,5	-3,9	-3,9	14,9	-1,6
27,2	6,3	1,6	7,7	-0,2	1.4. França	49,1	7,6	3,5	7,5	0,1
22,9	30,8	5,4	6,5	1,1	1.5. Holanda	40,1	32,6	9,9	6,1	1,2
26,2	-0,4	-0,1	7,4	-0,7	1.6. Brasil	57,5	2,9	1,6	8,8	-0,3
4,2	17,8	0,6	1,2	0,1	1.7. Irlanda	7,1	9,1	0,6	1,1	0,0
11,9	5,2	0,6	3,4	-0,1	1.8. Itália	25,4	-4,2	-1,1	3,9	-0,4
11,3	15,5	1,5	3,2	0,2	1.9. E.U.A.	22,0	11,2	2,2	3,4	0,1
5,8	1,3	0,1	1,6	-0,1	1.10. Bélgica	9,8	0,4	0,0	1,5	-0,1
89,0	16,3	12,5	25,2	1,6	1.11. Outros	166,2	9,2	14,0	25,4	0,7
1.299,4	5,0	62,1	100,0		2. Dormidas de residentes no estrangeiro (milhares)	2.356,3	5,1	114,2	100,0	
295,5	7,7	21,1	22,7	0,6	2.1. Reino Unido	550,3	11,1	55,0	23,4	1,3
222,4	7,2	14,9	17,1	0,3	2.2. Alemanha	382,0	4,1	14,9	16,2	-0,2
99,0	-15,4	-18,0	7,6	-1,8	2.3. Espanha	181,9	-14,2	-30,0	7,7	-1,7
74,0	2,9	2,1	5,7	-0,1	2.4. França	131,6	7,5	9,1	5,6	0,1
138,3	7,0	9,0	10,6	0,2	2.5. Holanda	240,7	11,3	24,5	10,2	0,6
63,8	-1,5	-1,0	4,9	-0,3	2.6. Brasil	140,2	2,0	2,7	6,0	-0,2
18,3	30,7	4,3	1,4	0,3	2.7. Irlanda	28,8	13,8	3,5	1,2	0,1
29,4	5,2	1,4	2,3	0,0	2.8. Itália	62,2	-4,1	-2,7	2,6	-0,3
32,1	40,7	9,3	2,5	0,6	2.9. E.U.A.	54,6	21,0	9,5	2,3	0,3
18,9	-3,1	-0,6	1,5	-0,1	2.10. Bélgica	31,7	-5,3	-1,8	1,3	-0,1
307,7	6,8	19,5	23,7	0,4	2.11. Outros	552,2	5,6	29,4	23,4	0,1

MENSAL - fevereiro					INDICADORES (Principais mercados)	ACUMULADO - fevereiro				
Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12		Valor 2013	Var. 13/12 %	Abs.	Quota 2013	Δ 13/12
444,3	3,0	12,8	100,0		3. Receitas do Turismo (milhões de €)	910,8	4,4	38,7	100,0	
65,8	1,6	1,0	14,8	-0,2	3.1. Reino Unido	135,3	6,5	8,2	14,9	0,3
49,3	7,5	3,4	11,1	0,5	3.2. Alemanha	93,3	3,8	3,4	10,2	-0,1
56,5	-5,0	-3,0	12,7	-1,1	3.3. Espanha	114,2	-2,8	-3,3	12,5	-0,9
69,4	3,8	2,5	15,6	0,1	3.4. França	147,2	5,2	7,3	16,2	0,1
19,2	4,6	0,8	4,3	0,1	3.5. Holanda	35,5	7,2	2,4	3,9	0,1
25,6	-5,0	-1,3	5,8	-0,5	3.6. Brasil	57,5	0,0	0,0	6,3	-0,3
n.d.					3.7. Irlanda	n.d.				
7,3	1,8	0,1	1,6	0,0	3.8. Itália	17,1	1,8	0,3	1,9	0,0
22,2	9,1	1,9	5,0	0,3	3.9. E.U.A.	45,5	6,4	2,7	5,0	0,1
9,9	2,8	0,3	2,2	0,0	3.10. Bélgica	20,6	3,4	0,7	2,3	0,0
118,9	6,3	7,0	26,8	0,8	3.11. Outros	244,5	7,4	16,9	26,8	0,7

Fonte: Turismo de Portugal.

7.4 – Envolvente

Microambiente:

Esta envolvente caracteriza-se pelos elementos com maior proximidade à empresa, de entre os quais a Sede localizada numa incubadora de empresas para o setor criativo do Distrito do Porto ou loja de rua, onde se verifique uma proximidade a armazéns fornecedores de tecidos, confeccionadores, centros de exposições, aeroporto e porto de mar.

Macroambiente:

Este ponto alerta para a conjuntura mais alargada na qual a empresa pretende envolver-se, sendo no caso da Symbiosis em Portugal e na Europa nos dois primeiros anos, e somente a partir do terceiro ano de atividade uma abordagem a mercados de outros continentes. Com esta perspetiva no horizonte, um estudo para Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho de Ian Robins (2006) alerta para um conjunto de tendências que se prevêem como o futuro das Artes Performativas.

Emprego - Existe cada vez mais uma pronunciada situação de trabalho a tempo parcial e contratos de curta duração e auto-emprego, o que está a aumentar o número de microempresas desta natureza.

Tecnológica - Uma crescente digitalização dos conteúdos em combinação com a transmissão através da *internet*, faz despontar maiores possibilidades de marketing e promoção entre as várias microempresas do setor, mas também coloca esses conteúdos à mercê dos *media* financeiramente mais fortes.

Económica - O setor das artes de palco, particularmente na Europa, está ainda muito dependente do financiamento público e do patrocínio privado, especialmente direcionado às atividades tradicionais tidas como “alta cultura”. Em muitos países os *media* tornam alguns segmentos da cultura mais comerciais para obter audiências, facto que até tem gerado mais emprego e capital.

Globalização - Alguns grupos, estão a aproveitar o momento de crise para expandirem os seus negócios no âmbito da comunicação e da cultura à escala global com vista a tornarem-se cada vez mais ricos e poderosos.

Político - Em muitos países não só europeus, existe uma tendência para as forças políticas e sociais protegerem a cultura e artes tradicionais, contudo, são as forças financeiras detentoras de tecnologia audiovisual a controlar a promoção ou asfixia das mesmas.

8 - Análise Interna

Neste ponto pretende reflectir-se sobre as características intrínsecas da própria organização, tentando perceber quais as suas mais-valias e as suas debilidades para fortalecer os pontos positivos e fazer face às contingências.

8.1 - Pontos fortes e fracos

Forças internas à organização:

Promotora e Directora-geral experiente, criativa, motivada, apaixonada pelo vestuário, pela moda e pela cultura em geral, sempre disposta a aprender com as vicissitudes e com as vitórias.

Canalização a médio prazo de uma equipa de recursos humanos jovem e multifacetada, com gosto pela Missão do Projeto.

Disposição para apresentar produtos e serviços a preços competitivos relacionados às áreas de intervenção da organização: cultura, desporto, turismo e educação.

Existência de capital próprio suficiente para início de actividade num patamar modesto.

Fraquezas - Internas à organização:

Por ser um Projeto que inicia a sua actividade unicamente com a sua promotora, todo o campo de acção é canalizado na mesma pessoa. Seria importante encontrar outro(a) parceiro(a) de confiança para partilhar encargos e lucros.

Capital inicial insuficiente para desenvolver imediatamente todas as actividades previstas, bem como o aluguer do espaço com os m² pretendidos para o efeito. Tal situação exige uma planificação para a concretização das mesmas a médio prazo.

Reduzida rede de contactos inicial. Solicitação de trabalhos a fornecedores externos por incapacidade financeira inicial para contratação de recursos humanos.

9 - Análise Competitiva

Seguindo a mesma linha de raciocínio que fora tida em conta para a análise interna, cabe aqui especular sobre as oportunidades existentes no meio externo por forma tirar partido das mesmas, mas também analisar cautelosamente as ameaças exógenas que podem, por outro lado, colocar todo o esforço a perder.

9.1 – Oportunidades e ameaças

Oportunidades - Externas à organização:

Se a Symbiosis estabelecer a sua Sede no Distrito do Porto tem a seu favor uma proximidade com a indústria têxtil e de vestuário, armazenistas de tecidos, o Porto de Leixões e o Aeroporto Sá Carneiro.

Apostar na exportação de produtos a médio prazo poderá significar o não pagamento da taxa fiscal de IVA de 23%.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) é um Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização PME (2007-2013) que se destina a apoiar Projetos num enquadramento de mercado global através de mecanismos financeiros que visam ser aplicados em vários campos de ação: aluguer de equipamentos e espaço de exposição, deslocações e alojamento, contratação de serviços especializados ou implementação de Planos de Marketing poderão ser os mais adequados para a Symbiosis.

Solicitar ao IEFP a vinda de jovens estagiários com formação profissional ou académica para realizarem Estágios Profissionais, dividindo o valor da bolsa por ambos os organismos.

Uma procura crescente por produtos associados às indústrias criativas e ao património cultural por parte de públicos mais eruditos.

A existência do Euro enquanto moeda única na União Europeia facilita as transações financeiras dentro dos países abrangidos.

Utilização de tecnologias de informação digital para promover e comunicar.

Ameaças - Externas à organização:

A enorme e excelente concorrência no setor na moda e do guarda-roupa não só em Portugal como em outros países da Europa. Como alerta Markus Reitzig (2004), a organização tem de estar permanentemente atenta ao que se está a passar na concorrência, ouvindo parceiros, clientes, fornecedores, colaboradores, entidades governamentais por forma a atualizar e inovar cada vez mais os seus produtos/serviços defendendo-os através da patente, por forma a estar livre das ameaças da cópia ou contrafação, tão comuns no mercado do

vestuário e da moda. Espionagem industrial levada a cabo por muitos agentes que operam no setor do vestuário deverá ser um alerta para patentear cada Projeto nascido na Symbiosis por via a garantir a pertença à marca.

Constituir a empresa em Portugal numa época em que a tributação fiscal é muito elevada para as empresas é um desafio a superar. As permanentes alterações à legislação laboral e fiscal elaborada pelo atual Governo em funções não têm permitido definir facilmente alguns pontos dessa natureza neste Plano de Negócios.

A situação de grave crise financeira vivida na Europa é matéria de aceso debate por agentes governamentais, sociedade civil e empresários de todos os setores que não estão imunes ao seu impacto.

Perante este cenário, quaisquer que sejam os produtos ou serviços nascidos na Symbiosis terão de ser muito inovadores, criativos, diferenciados, de qualidade, com recurso às novas tecnologias e a preço competitivo para cativar os clientes que já conhecem a oferta existente no Mercado.

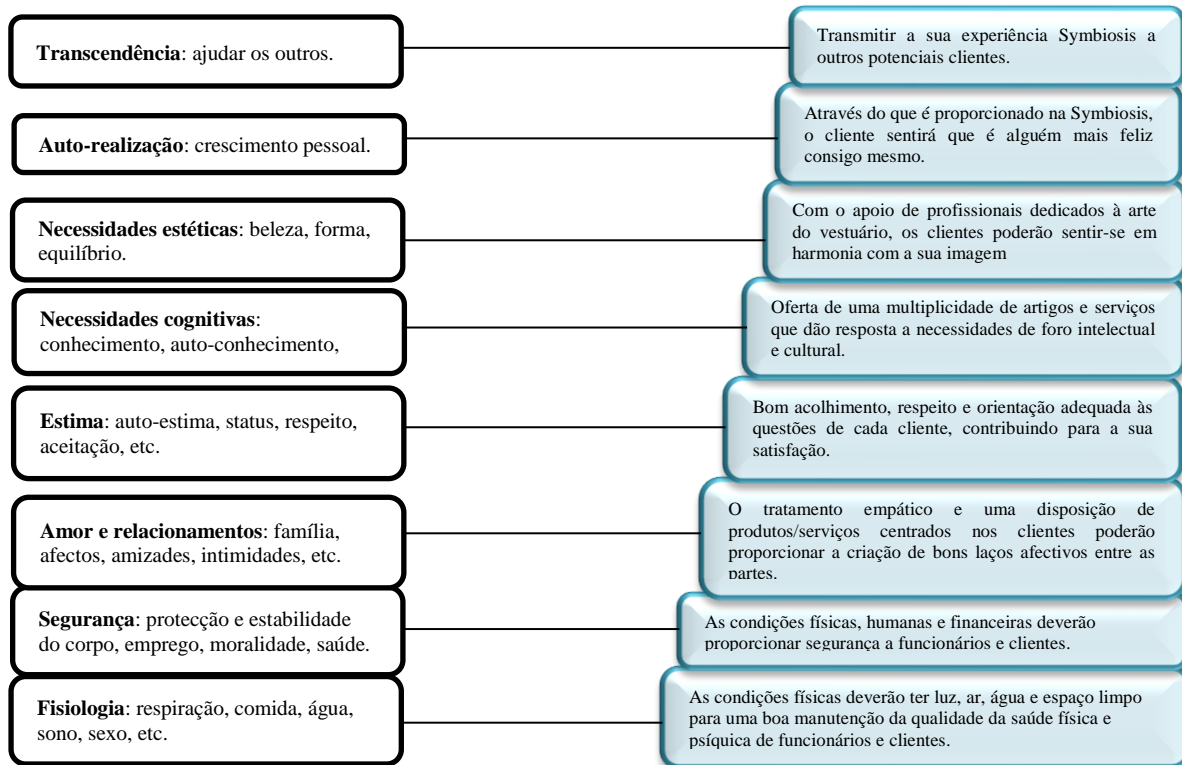
10 - Objetivos do Plano

Para além dos serviços e artigos relacionados com o guarda-roupa performativo, a Symbiosis pretende aproveitar da melhor forma possível o seu acervo e os seus recursos humanos, materiais e financeiros no alargamento do leque de atividades e parcerias para chegar mais longe e melhor aos grupos de clientes que esperam ficar satisfeitos não só com a qualidade e rapidez mas também com o preço.

Pirâmide emocional:

Enquanto criador da pirâmide das necessidades, Abraham Maslow³ serviu de inspiração para definir algumas práticas de conduta com vista à satisfação dos potenciais clientes:

Figura 2 – Pirâmide emocional da Symbiosis



10.1 - Missão, visão, valores e objetivos

10.1.1 – Missão

Revitalização de técnicas e estéticas do vestuário e dos têxteis provenientes da cultura portuguesa mas também internacional com vista a conceção de indumentária direccionada

³ <http://www.maslow.com>

universo performativo. Educar públicos quanto às questões do património têxtil em formações e experiências turísticas.

10.1.2 - Visão

Ser uma referência de qualidade no setor de guarda-roupa para eventos culturais em Portugal ou em outros lugares do mercado global das artes performativas. O espaço Symbiosis e os eventos criados por esta organização pretendem fomentar o encontro multicultural.

10.1.3 – Valores

- Criatividade
- Estética
- Inovação
- Multiculturalidade
- Empatia
- Eficiência
- Qualidade
- Sustentabilidade
- Comunicação ativa

10.1.4 – Objetivos

Do encontro entre os contextos do atual mercado cultural em transformação, a realidade económica com vicissitudes e oportunidades, mas também a existência de profissionais qualificados com motivação para trabalhar parcial ou permanentemente num Projeto que se destina a engrandecer as artes do espetáculo, surge a Symbiosis.

Para colocar este Projeto a funcionar é necessário dotá-lo de linhas condutoras:

- Patentear a marca “Symbiosis” no INPI⁴ como micro-empresa de serviços e comércio de produtos artístico-culturais (Reitzig, M. 2004).
- Encontrar oportunidades de negócio em Portugal, na Europa e outros continentes.
- Encontrar inspiração no Património têxtil nacional e internacional.
- Criar e recriar indumentária para artes performativas.
- Venda de vestuário *vintage*, dança e desporto artístico.

⁴ Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

- Venda de artesanato urbano e objetos de arte de jovens autores portugueses.
- Produções fotográficas com indumentária do acervo da Symbiosis.
- *Workshops* educativos direcionados a todas as idades no âmbito das artes têxteis.
- Promover o acervo da Symbiosis através de exposições ou outras atividades culturais.
- Proporcionar estágios profissionais a jovens.
- Realização de festas e jogos temáticos.
- Utilizar as instalações para exposições de moda e artes plásticas de jovens artistas, mas também para lançamento de livros, sessões de poesia e eventos musicais.
- Presença em feiras de atividades económicas e em feiras históricas.

Tendo em vista um Balanço mensal, semestral e anual positivo, a Symbiosis definiu as suas principais metas por ordem de importância:

Tabela 4 – Objectivos qualitativos e quantitativos a curto, médio e longo prazo.

Objectivos Qualitativos	Tempo	Prioridade	Custo/Ganho
Aumentar a qualidade dos produtos e serviços	Semestral	Grande	Custo médio
Realizar Inquéritos de qualidade aos clientes	Anual	Grande	Ganho relativo
Afirmar a marca no mercado português a curto prazo e internacional a médio prazo	Anual	Grande	Custo médio
Objectivos Quantitativos	Tempo	Prioridade	Custo/Ganho
Superar o investimento inicial o mais depressa possível.	1º/2º/3º Anos	Grande	Ganho médio
Ter lucro superior aos custos fixos e variáveis.	Mensal	Grande	Reduzir despesas
Constante angariação de clientes.	Mensal	Grande	Ganho médio
Aumentar as vendas em mais de 10% ao ano.	Anual	Grande	Ganho médio
Aumentar a diversidade de oferta produtos/serviços	Semestral	Média	Médio
Contratar um(a) colaborador(a) no 2º ano.	Anual	Média	Médio
Aumentar parceiros e os pontos de venda dos produtos.	Semestral	Média	Mais custo c/pontos venda. Mais ganho

11 - Estratégia de Desenvolvimento

A Symbiosis pretende adotar métodos industriais e artesanais na confeção dos seus produtos com o intuito de lhes conferir um traço distintivo e exclusivo. Para considerar a possibilidade desta simbiose foi determinante ter em linha de conta as ideias seguidas pelas autoras Sílvia Vergara e Heliana Silva (2007), defensoras de um conceito plástico que reflete a fusão entre o contexto sociocultural, étnico e identitário, a par do lado prático e ergonómico dos produtos.

A situação de crise económica tem atingido muitos países industrializados na Europa e no mundo, que observam as suas economias a serem ameaçadas por outras emergentes onde impera a falta de respeito pelos direitos humanos e particularmente pelos trabalhadores, conseguindo dessa forma as empresas aí sediadas reduzir custos com pessoal e obter elevados lucros. Por isso, é necessário ter uma capacidade de previsão para antecipar movimentos e pontos de viragem nos ciclos económicos, segundo alerta Peter Navarro (2009). Seguindo esta orientação, a Symbiosis deve tornar-se «*especialista no ciclo*», preparando uma estratégia onde a gestão e formação adequada dos recursos humanos, métodos mais práticos, horários e salários se adaptem às vendas.

Será importante consultar permanentemente dados estatísticos, legislação, informação nos *media* e realizar inquéritos de qualidade aos clientes e potenciais consumidores.

É também importante considerar o marketing e a publicidade, a fixação de preços em função do ciclo económico, a modernização da empresa investindo ou desinvestindo na aquisição de produtos para atingir uma melhor *performance*, uma boa gestão de *stocks* e uma permanente consulta das entidades bancárias por via a adoptar as melhores práticas financeiras (Navarro, P. 2009).

É também importante utilizar as novas tecnologias digitais para permitir aos clientes contactar com a empresa e realizar as suas encomendas.

Para reforçar esta linha de ideias, António Coelho (2002) serve de base para estabelecer algumas práticas que vão na mesma direção:

- Qualidade do produto.
- Baixo preço.
- Serviço ao cliente.
- Imagem de marca.
- *Design*.
- Entrega dentro de prazos acordados.

12 - Definição de políticas de implementação

Em virtude de uma capacidade financeira inicial limitada, a Symbiosis vê-se na contingência de principiar a sua atividade num espaço de loja com dimensão mais reduzida do que a pretendida, mas onde serão elaborados trabalhos de confeção, transformação e reciclagem de vestuário, particularmente destinados às artes performativas e ao uso quotidiano. A procura por este espaço ainda está em aberto. Nele, será possível comprar indumentária para danças de diversos estilos, artes circenses, festas temáticas, artes de palco, desportos artísticos, bem como livros, *cd's* e objetos de artesanato urbano.

Até dar início à atividade propriamente dita, há que cumprir algumas formalidades na constituição da empresa. Seguindo as indicações sugeridas por João Lisboa *et al* (2011):

(Anexo 6)

A partir do terceiro ano espera-se um encaixe financeiro que permita à empresa ter mais recursos e mudar as suas instalações para um espaço maior onde se implementará o armazém com o acervo do guarda-roupa para aluguer, uma loja com pequeno espaço de exposições e o *atelier*. Nesse mesmo ano pretende-se iniciar um conjunto de atividades lúdico-turísticas em Portugal em espaços parceiros nas quais se envolverão as peças de vestuário do acervo. Para tal, elaborou-se um calendário anual com uma programação cultural.

(Anexo 7)

Além das medidas já mencionadas, o que é preciso fazer mais na Era da Globalização e das Tecnologias de Informação para que um negócio tenha sucesso?

Nesta matéria, o professor Mohanbir Sawhney (2006), especialista em tecnologia e inovação, alerta para a necessidade premente de ser criativo, apostando sempre na inovação para estar à frente da concorrência. Esta vaga sugestão leva ainda à indagação de como pode a inovação determinar esse sucesso?

Então, o autor (Shawney, M. 2006: 7) especifica referindo que, atualmente, não basta criar «novas coisas», mas antes sim analisar as vontades e capacidade financeira dos clientes por via a produzir algo que se enquadre no seu padrão de vida e ajude a melhorá-lo. Numa abordagem multidisciplinar a Symbiosis pode perfilhar algumas políticas a seguir estabelecendo uma ponte entre os interesses dos clientes e os seus próprios:

Apresentar produtos e serviços de natureza criativa, diferenciada e de produção económica para que surjam a um preço acessível aos clientes (Shawney, M. 2006: 9).

Definir uma plataforma tecnológica comum a todos os agentes envolvidos no processo, levando-os a trabalhar em rede, destacando-se a produção, comunicação, distribuição e divulgação por via a atingir os melhores resultados (Shawney, M. 2006: 9).

Será sempre importante estar com atenção aos novos mercados e às necessidades dos clientes a eles inerentes.

Tanto aos novos como aos habituais clientes, é importante apresentar um enquadramento espacial que, quando vivenciado se torne agradável aos sentidos. Ou seja, o que os clientes vejam, oiçam, cheirem, sintam e experimentem pode determinar a sua fidelização e quanto estejam dispostos a pagar pela aquisição do que se apresenta para venda, traduzindo-se no lucro da empresa (Shawney, M. 2006: 10).

Utilizar a publicidade informal através da opinião dos clientes ou publicitar a marca junto de parceiros é outra das políticas a adotar e que pode gerar clientes e mais-valias.

Também nos processos internos deve reinar a organização por forma a transparecer aos clientes e a outros demais agentes externos essa postura. É necessário definir um paradigma de qualidade na produção e na burocracia (Shawney, M. 2006: 10). Há que analisar permanentemente o mercado e remodelar a missão em virtude das necessidades dos clientes. A empresa deve ser estruturada de raiz tendo em conta a definição dos papéis dos seus recursos humanos, a produção, a oferta, os parceiros e a redução dos custos.

No que concerne à cadeia de fornecimentos, é necessário definir a sequência de atividades e agentes que movimentam produtos, serviços e informação desde a origem até à entrega final. Será inicialmente mais económico subcontratar profissionais em *outsourcing*.

É preciso perceber os movimentos dos potenciais clientes para escolher adequadamente os organismos onde se podem estabelecer parcerias e vender os produtos da Symbiosis. Para além da venda numa plataforma *on-line* e na loja, esta empresa pretende apresentar os seus produtos em feiras de moda, turismo e recriação histórica, mas também em lojas de hotéis, de museus, escolas de dança e clubes desportivos (Shawney, M. 2006: 11).

No fundo, o conjunto de práticas da empresa tem de estar associado à patente da marca e a algum tipo de *slogan* (Shawney, M. 2006: 11). Os valores da qualidade, criatividade, inovação e multiculturalidade estarão sempre implícitos às práticas da empresa.

12.1 - Política de funcionamento para aluguer, aquisição ou marcações

Será necessário a deslocação dos clientes à loja para experimentarem ou escolherem as peças e proceder às formalidades: preencher uma ficha de identificação de cliente com o serviço solicitado e pagar o valor aliado à caução para casos de danos, sujidade ou perdas.

Para orçamentação de trabalhos, provas ou entregas de peças por medida é necessária a marcação de datas com os clientes.

É política da empresa exigir o pronto-pagamento pelos artigos de venda direta, de entre os quais vestuário, acessórios, objetos de artesanato urbano, livros, *cd's* e o pelo aluguer das peças de guarda-roupa. Quanto às peças a confeccionar por medida poderá facilitar-se o pagamento numa sinalização inicial entre 20% a 50% conforme o volume do trabalho, sendo que o restante valor deverá ser pago no ato da entrega final do mesmo.

No *website*, ou redes sociais da Symbiosis não estará disponível o preço pelo aluguer das peças de guarda-roupa para impedir a concorrência de ter acesso a ele, sendo necessário aos clientes interessados enviar um *e-mail* no qual se identificam a solicitar a informação pretendida. Somente as peças vendidas *on-line* e na loja terão fotografia e preço.

12.2 Plano de marketing

Divulgar bem uma organização é talvez um dos fatores mais importantes na presente conjuntura em que são os clientes a decidir o que querem, o que gostam e do que precisam. Ao analisar essas expectativas nos questionários já referidos, a Symbiosis pode delinear um conjunto de produtos e serviços a proporcionar aos clientes nacionais e estrangeiros.

Os estudos já analisados neste Projeto dizem que existem milhares clientes singulares e organizações em toda a Europa, mas também em mercados emergentes ⁵ e financeiramente mais sólidos ⁶ ainda expectantes por novas ofertas que respondam aos seus anseios. Em virtude desta constatação torna-se importante lançar a empresa no mercado internacional o quanto antes, aproveitando para tal os apoios do QREN ou de outros organismos que se dediquem ao incentivo da internacionalização das empresas portuguesas.

12.2.1 - Análise estratégica de marketing

A internacionalização da empresa a médio prazo constitui um dos pontos mais importantes para a sua expansão. Procurar divulgar os produtos, serviços e experiências da Symbiosis em mercados financeiramente bem consolidados é uma das grandes apostas do plano de marketing com vista à captação de clientes para além das fronteiras portuguesas. Pelo facto de se viver numa economia global ajudada pelas tecnologias de informação, é possível estabelecer a Sede da Symbiosis em Portugal e fazer a sua divulgação através do *website*, mas também em *websites* publicitários direcionados a clientes relacionados não só com a cultura e desporto como também ao turismo.

⁵ Brasil, Angola, China, Índia ou Rússia.

⁶ EUA, Canadá, Austrália ou Japão.

Philip Kotler (2000: 35), ⁷ especialista em Marketing de empresas do sector do vestuário, sugere uma reflexão antes de internacionalizar uma marca colocando algumas questões fundamentais:

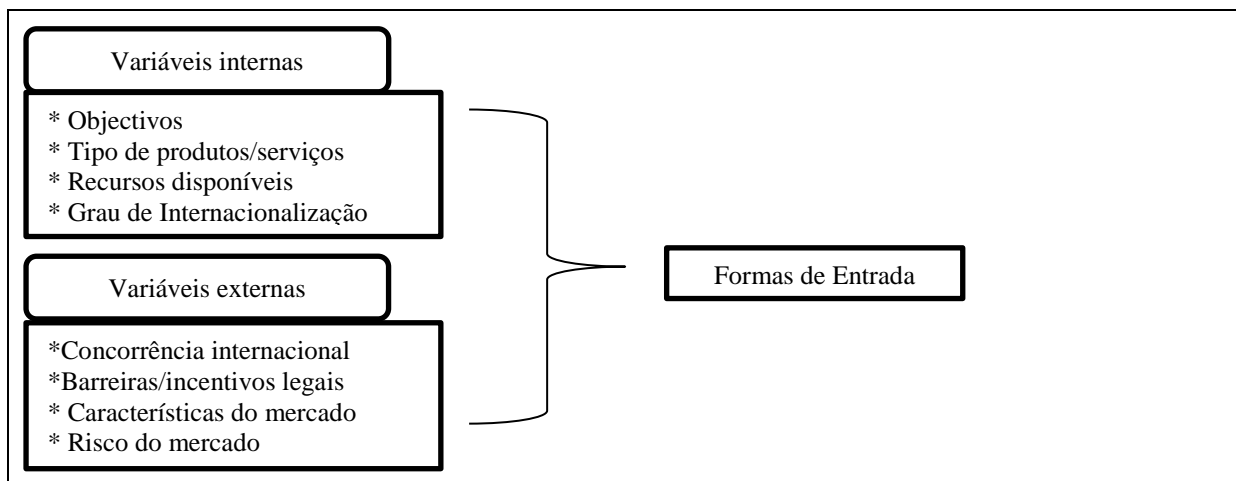
Que percentagem das vendas se pretende obter num determinado mercado? Quais são os mercados potenciais? Em quantos e quais os países onde se venderão os produtos, serviços e experiências? Quanto custará a entrada no mercado externo, particularmente, a adaptação, a produção e a comunicação? Empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer altas barreiras à entrada? O rendimento *per capita* da população nos países inicialmente escolhidos é alto? O clima político e os apoios governamentais nacionais são atraentes?

12.2.2 - Estratégia de marketing

Uma vez iniciada a actividade da empresa, divulgar-se-á a sua existência junto de organismos culturais, desportivos, postos de turismo e empresas hoteleiras por intermédio do envio do catálogo da Symbiosis *on-line*. Numa primeira fase a estratégia de divulgação foca-se em organismos portugueses, no segundo e terceiro anos de atividade a abordagem começará a ser feita a organismos estrangeiros, nomeadamente, para o mercado europeu, norte-americano, sul-americano e africano.

Seguindo a linha de ideias de Kotler (2000), a forma mais eficaz de seleccionar os critérios de entrada nos mercados externos é a que se expressa no quadro desenvolvido por Churrua e García-Lomas (1995: 318) por ele citado:

Figura 3 – Quadro de variáveis relativas a formas de entrada nos mercados internacionais.



Fonte: Cherruca e García-Lomas (1995, p.318).

⁷ Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing – Análise, Planeamento, Implementação e Controle*, (5a ed.), São Paulo: Edições Atlas; in Coelho, A. J. 2002. *Políticas de Marketing na Exportação das Empresas Portuguesas de Vestuário*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, (p. 36).

Na mesma linha de pensamento, Evans e Berman (1997) salientam a importância de as empresas localizadas em países com mercado reduzido abrirem o seu âmbito de vendas a mercados externos, financeiramente mais estáveis:

“Com o entrar do século XXI, é evidente que mais empresas domésticas necessitarão tornar-se exportadoras e, assim, orientadas para a internacionalização. As empresas multinacionais necessitarão tornar-se mais globais, atuando além-fronteiras e não estando dominadas por uma cultura baseada no colectivo interno do seu país.”

Segundo Kotler (2000), é menos arriscado para uma empresa que quer iniciar a sua entrada no mercado internacional contar com a parceria de distribuidores independentes com experiência em transações internacionais. Passada a fase de adaptação, a Symbiosis pode começar a dirigir-se diretamente aos seus parceiros no exterior.

António Coelho (2002), concluiu através de um inquérito realizado a 94 empresas portuguesas do setor têxtil que existem fatores importantes para exportar:

Tabela 5 – Fatores para internacionalização de uma marca de vestuário portuguesa.

Fatores	Número de empresas	%
Atacar os concorrentes internacionais nos seus mercados internos	3	3,2%
Maiores oportunidades de lucro no mercado internacional	12	12,8%
A empresa necessita de uma base de clientes maior para atingir economias de escala	13	13,8%
A empresa quer ser menos dependente de um único mercado	26	27,7%
Sobrevivência da empresa	9	9,6%
Debilidade do mercado internacional	24	25,5%
Outro	7	7,4%
Total	94	100,0%

Fonte: António Coelho, (2002).

Para colocar com segurança os produtos da marca no mercado internacional é necessário calcular bem os seus custos e os seus proveitos com antecedência, mas também ter a coragem de arriscar o investimento de diversos recursos financeiros, materiais e humanos. Esta decisão irá determinar a actividade da empresa a longo prazo. Há que ter em linha de conta também a deslocação da produção de muitas empresas de confeção de vestuário e têxteis dos países desenvolvidos, nomeadamente europeus, para países com mão-de-obra barata, conseguindo apresentar um PVP muito inferior ao praticado por empresas que resistem em manter a sua produção em países onde impera uma política de respeito pelos Direitos Humanos, alerta a Comissão Europeia (2000).

Uma estratégia competitiva que alia qualidade a bom preço e sustentabilidade é a imagem que deve ser passada nos vários momentos em que se aborda o mercado interno e principalmente externo. Um inquérito realizado por António Coelho (2002) a 110 empresas nacionais alerta para várias formas de o fazer e qual a ordem de prioridade:

Tabela 6 – Métodos de abordagem ao mercado internacional.

Métodos de abordagem	Número de empresas	%
Uma prospeção sistemática nos mercados internacionais	54	49,1%
Espaços temporais livres na produção devido à sazonalidade do mercado	13	11,8%
Participações em feiras internacionais	10	9,1%
Promoção e publicidade nos mercados internacionais	1	0,9%
Outro	32	29,01%
Total	110	100,0%

Fonte: António Coelho (2002).

Na opinião de António Coelho (2002), os meios mais práticos para chegar até aos mercados internacionais e que a Symbiosis deverá seguir, são:

- Internet.
- Imprensa nacional.
- Imprensa internacional.
- Organismos públicos.
- Feiras nacionais.
- Feiras internacionais.

12.2.3 – Segmentação, *targeting* e posicionamento

A segmentação consiste na divisão do Mercado em grupos distintos de consumidores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam carecer de produtos ou marketing MIX específicos.

O *targeting* constitui o processo de avaliação da atratividade do mercado e subsequente seleção de um ou mais segmentos.

O posicionamento consiste na obtenção de um espaço claro, distintivo e desejável para um produto na mente dos consumidores-alvo quando comparado com produtos concorrentes.

Estudando os consumidores dentro destas componentes é possível traçar-lhes o perfil e inseri-los em grupos, por via a melhor desenhar uma estratégia da empresa que corresponda às suas expetativas.

A Symbiosis aposta na produção de peças de vestuário e acessórios de recriação histórico-etnográfico que se apresentem da forma mais semelhante possível à sua realidade histórica observada em fontes de informação originais. Investir-se-á também no vestuário para dança, desporto e uso convencional que sirva clientes exigentes. Para definir um Plano de marketing MIX mais direcionado há que refletir sobre algumas questões fundamentais:

Quem são os compradores e consumidores? Quais são as suas necessidades? Como compram? Onde vivem? Como se comportam? Que volume de vendas e de negócios se proporcionará?

Após uma breve pesquisa em fontes oficiais e *websites* relativos aos *targets* inerentes às áreas já mencionadas, dir-se-á talvez em termos gerais que os clientes da Symbiosis poderão definir-se como pessoas de classe média-alta, de qualquer origem geográfica e nacionalidade, com formação artística ou técnica, com idade superior aos 5 anos, com profissão essencialmente relacionada aos ramos da cultura, turismo ou desporto e que tenha *hobbies* dentro das mesmas categorias. Será alguém que utilize as redes sociais, *websites*, imprensa e leia publicações ligadas à cultura, desporto e lazer.

(Anexo 8)

É objetivo da Symbiosis colocar inquéritos anónimos de qualidade semestrais ou anuais aos seus clientes com vista a analisar os pontos a melhorar, bem como salientar as categorias onde se verificou o melhor desempenho.

12.3 - Marketing MIX

12.3.1 Produtos /serviços

Os produtos, serviços e experiências da Symbiosis estão pensados para servir públicos dos 5 aos 80 anos, do género feminino e masculino. As áreas da cultura e do desporto estão em transformação constante, quer ao nível do desempenho mas também no que concerne aos equipamentos e vestuário adaptados. Por estes motivos, os questionários realizados e já mencionados, permitiram apurar as reais necessidades e espetativas destes segmentos com o intuito de elaborar um leque de oferta e de preços ajustados tendo em conta uma boa qualidade, o cumprimento de prazos, normas legais e adequada utilização de licenças para o desempenho das atividades propostas (Helena Alves *et al*, 2001).

Produtos:

As peças de vestuário e acessórios de venda direta serão especificamente indumentária de representação, dança, circo, festas temáticas, objetos de artesanato urbano de qualidade, livros

de arte e *cd's*. As peças de guarda-roupa para aluguer, por seu lado, centrar-se-ão nas temáticas histórico-etnográfica, contemporânea e de vanguarda. Porém, todos estes artigos terão algo de comum: uma imagem de marca, qualidade, diferenciação e *design* que os identifique enquanto sugestões da Symbiosis (Helena Alves *et al* (2001).

Os mesmos padrões serão aplicados ao vestuário de uso desportivo para as modalidades de ginástica artística/rítmica, patinagem artística e natação sincronizada com algumas regras impostas pelas respetivas federações nacionais e internacionais.

No que concerne à ginástica artística/rítmica, a Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) define na “*Regulamentação Técnica*”, na Secção 3, no Regulamento 9 (2013: 13) o seguinte conjunto de regras: para competições nacionais e internacionais os ginastas devem vestir um *leotard*⁸ fornecido por eles ou pela Federação Nacional de Ginástica do país que representam. Para as mulheres, o Código de Pontos da WAG e da MAG não coloca restrições quanto ao *design*; tamanho das mangas; à especificidade das fibras têxteis, sendo a *lycra*, o elastano, o veludo, a malha e os tecidos metálicos os mais viáveis; e aplicações de *strass* e jóias metálicas, desde que bem seguros. Por outro lado, não são permitidos em competição jóias, acessórios, *pirings* e tatuagens. Os homens poderão usar equipamento fornecido por si mesmo, pelo clube ou Federação que representam, num conjunto composto por uma camisola de alças, um par de calças justas e sapatilhas de cor sem restrições quanto ao *design* e materiais têxteis (Wikipedia, 2013. *Sports Cloths: Uniform (Gymnastics)*).

A conceção dos fatos de patinagem artística terá de ser feita em parte ao abrigo dos “*Regulamentos Especiais & Normas Técnicas*” definidas pela International Skating Union (ISU) (2012: 146) e pelo Comité Técnico de Dança do Gelo, particularmente segundo a regra nº 612 que permite fiscalizar o vestuário a usar em competições oficiais. Esta regra define que, tanto para homem como para mulher, a roupa deve ser modesta, digna e apropriada para competições atléticas, não berrante ou teatral em *design*, contudo, pode refletir o carácter da música escolhida. A alínea *a)* afirma que as mulheres devem usar um fato com uma saia, não expressando o efeito de nudez excessiva impróprio para um desporto atlético. Os homens por seu lado, devem usar um fato de corpo inteiro com calças, mangas compridas e sem meias. A alínea *b)* menciona que os acessórios não são permitidos. Por fim, a alínea *c)* refere uma dedução em pontos para os atletas que não sigam estas orientações e para os que não tenham as decorações bem seguras no vestuário.

⁸ Fato de ginástica para uso em competições oficiais.

Para o caso da natação sincronizada, a Federação Internacional de Natação (FINA), através das suas Regras e Procedimentos, previstos no “*Regulamento de Requisitos para Aprovação do Swimwear (FRSA)*”, exige uma apresentação prévia de todos os fatos-de-banho novos, descrevendo o fabricante, os materiais e o modelo detalhadamente, sendo que devem ser de bom gosto moral, serem considerados não-ofensivos, nem transparentes, não devem cobrir o pescoço, não devem estender-se para além dos ombros, mas podem ostentar publicidade relativa à equipa, fabricante e patrocinador segundo as regras da FINA.

Perante estes princípios, coloca-se em anexo uma tabela com as propostas de forma mais resumida.

(Anexo 9)

Serviços e experiências:

Quanto aos serviços disponibilizam-se os arranjos, transformações, reciclagem e confeção de vestuário de uso quotidiano e de cena do primeiro ano em diante. A deslocação a local a combinar com os clientes é cobrada juntamente com o preço do trabalho em questão.

Prevê-se a partir do ano de 2016 dar início a experiências de carácter lúdico-turísticas num calendário estabelecido, utilizando indumentária do acervo da empresa. Aliado a este processo, prevê-se a operacionalização de *workshops* pedagógicos a públicos mais jovens ou em aprendizagem permanente (de várias idades) sobre a indumentária e têxteis de épocas passadas.

(Anexo 10)

12.3.2 Preço

É de crucial importância que os clientes sintam que estão a pagar o preço adequado pelo que estão a obter, não só no que concerne aos valores praticados pela concorrência que fornece o mesmo padrão de artigos e serviços, mas também, se o que lhes é apresentado tem características especiais, e por esse motivo, merece ter um custo mais elevado para o cliente dada a sua raridade no mercado.

Será importante acima de tudo, ter o cuidado de apresentar qualidade e perfeição nos artigos que se aluguem ou vendam, um atendimento simpático e personalizado, por via a justificar o preço médio ou por vezes mais elevado que os clientes possam pagar.

A forma de pagamento poderá ser em dinheiro, por multibanco apenas se as taxas cobradas não forem muito elevadas, e não se aceitarão pagamentos em cheque.

O preço do aluguer das peças de guarda-roupa terá sempre em conta o custo dos materiais e da mão-de-obra, a sua valorização estética, a sua relação com os preços praticados pela concorrência, a limpeza e manutenção.

O preço dos artigos para venda, nomeadamente, os de vestuário novo terão em conta o custo dos materiais, mão-de-obra, impostos correspondentes, despesas de manutenção da empresa e salários. Os preços dos restantes artigos de vestuário, peças de *design*, livros e *cd's* serão feitos com a mesma base acima descrita.

Um valor acrescido de 70% e 23% de Iva sobre CMVMC de cada produto reflete o seu preço, pois engloba naturalmente os custos de produção, publicidade, distribuição, gastos fixos e variáveis. Se os produtos ou serviços forem fornecidos para o mercado externo não acrescem a taxa de 23%, como determina a legislação fiscal. Apesar de tudo, o PVP deve tentar ser o mais acessível possível, sendo para tal necessário encontrar uma rede de fornecedores que cobrem valores mais económicos (Helena Alves *et al*, 2001). Os preços poderão ser assim, definidos:

- Artigos de venda direta poderão ir de 5,00€ a 250,00€.
- Artigos para aluguer poderão situar-se entre os 5,00€ e os 150,00€ por dia.
- Serviços diversos, numa tabela que poderá ir de 1,50€ a valores só definidos em virtude do volume de trabalho e recursos inerentes.
- Experiências com preços que se podem situar entre os 25,00€ e os 300,00€

12.3.3 Distribuição

Como empresa de guarda-roupa para as áreas da cultura e do desportivo que se pretende afirmar, a Symbiosis terá uma loja onde se estabelecerá a sua Sede, onde alugará e venderá os seus produtos, mas também, a partir de onde distribuirá alguns dos seus *stocks* por revendedores e parceiros cujo posicionamento também se destine ao *target* de clientes semelhante ao desta organização. A venda de artigos para desporto artístico e dança poderá realizar-se também em clubes desportivos, escolas de dança e grandes superfícies comerciais.

Quanto aos clientes particulares, qualquer pessoa que entre nas instalações da Symbiosis ou tome contacto com os produtos e serviços através de qualquer meio de comunicação multimédia será atendido oportunamente no sentido de satisfazer as suas expetativas.

A entrega dos artigos tem de ser eficiente por forma a cumprir com os prazos acordados entre a empresa e os clientes. Se a encomenda do trabalho se caracterizar por um arranjo simples em peça de vestuário não deverá exceder as 48h. Caso se trate da produção de uma

peça de raiz poderá apontar-se a sua entrega no prazo de 5 dias úteis. Se for encomendado um conjunto de peças superior a cinco será negociável com o cliente em virtude da sua complexidade, necessidade de aquisição de materiais e mão-de-obra para a sua conceção, dado o fato de a Symbiosis não possuir inicialmente uma linha de operários(as) de produção industrial.

As organizações culturais em que mais interessa apostar na divulgação da oferta da Symbiosis são os teatros, as produtoras cinematográficas, as companhias de dança e de ópera, as companhias circenses, os casinos com produção de espetáculos, os clubes com desportos artísticos, as escolas de dança e lojas de desporto.

Para a realização de eventos promovidos pela Symbiosis a médio prazo, salientam-se possíveis parcerias com lojas de comércio tradicional, hotéis, bares temáticos, casinos e outros locais de património edificado ou natural.

12.3.4 Comunicação

A Symbiosis estabelecerá uma comunicação presencial, multimédia e em papel com os potenciais públicos que pretende cativar.

Ao nível presencial prevê-se a comparência em feiras históricas, de turismo e de moda tanto em Portugal como no estrangeiro.

Ao nível da divulgação multimédia, a Symbiosis terá contas nas redes sociais do Facebook e do LinkedIn, mas também definirá um *website* grátis na internet através do dispositivo <http://pt.wix.com/criarsitegratis/pt> em formato modular que permita uma expansão e alterações. Nele será possível a médio prazo criar mecanismos que permitam aos clientes visualizar, adquirirem e alugarem os produtos, serviços ou experiências da empresa mediante pagamento por transferência multibanco. Paulo Rita (2001), especialista em turismo *on-line*, recomenda que os *websites* de empresas destinadas ao turismo devem ser visualmente atraentes, providenciar a informação correta e atualizada, ter uma possibilidade interativa com eventuais linhas de *chat* que estimulem comentários dos consumidores, permitir reservas *on-line*, oferecer um número verde grátis e capturar dados dos clientes com a devida confidencialidade caso solicitado para contactos futuros e novas campanhas promocionais.

No âmbito da disposição de publicidade em papel, irá proceder-se à distribuição de catálogos e folhetos publicitários em organismos culturais e desportivos, mas também no aeroporto mais próximo da Sede, locais de interesse turístico, centros comerciais, comércio

tradicional, restaurantes, hotéis, transportes públicos e táxis. Colocar-se-ão anúncios em revistas de referência europeia e nacional com o intuito de captar clientes muito específicos.

(Anexo II)

Para concretizar uma promoção adequada da oferta aos *targets* de clientes que interessa cativar é necessário conhecer os mercados de onde são oriundos e como se movimentam, salienta Helena Alves *et al* (2001).

12.4 - Estimativa dos custos de marketing

Salienta-se um investimento progressivo anual nos custos com o marketing presencial e a manutenção constante do marketing digital e em distribuição no formato de papel.

Tabela 7 – Estimativa de custos de marketing.

Tipo de Investimento	Valor					
	Ano 1 - 2014	Ano 2 - 2015	Ano 3 - 2016	Ano 4 - 2017	Ano 5 - 2018	Ano 6 - 2019
Publicidade em papel - folhetos, catálogos, cartões e cartazes (12 meses)	50,00 €		50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Anúncios com os produtos/serviços/experiências em revistas de formato em papel ou digital	50,00 €		50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Publicidade digital em websites de turismo, moda, cultura, desporto e redes sociais	152,49 €	38,05 €	38,05 €	38,05 €	38,05 €	38,05 €
website (grátis)						
Mantenção semestral do website						
Criação e manutenção de página nas redes sociais (facebook, twitter)						
Catálogo digital						
Viagens do promotor		50,00 €	686,00 €	642,00 €	650,00 €	700,00 €
Presença em Feiras: culturais, moda, turismo e desporto		103,00 €	374,00 €	462,00 €	450,00 €	600,00 €
Total	252,49 €	438,05 €	1.992,05 €	2.082,05 €	2.082,05 €	2.082,05 €

13 - Requisitos para a implementação

A Symbiosis necessita ter Recursos Humanos permanentes. Inicialmente uma gerente e um assistente para se dirigir aos clientes, fornecedores e outros agentes, mas também de agentes especializados que dão resposta a necessidades momentâneas e não que encareçam os custos permanentes com pessoal.

Necessita ainda de Recursos Materiais tais como um espaço de loja alugado com, pelo menos 50m² para receber os clientes e apresentar a oferta de produtos e serviços. Esse espaço albergará equipamentos de trabalho, matérias-primas por transformar e artigos para vender.

Será essencial dispor de uma conta bancária à ordem para pagamentos correntes e outra conta poupança a médio prazo que permita obter juros sobre o montante aplicado com vista a novos investimentos. A entidade bancária escolhida pela Promotora poderá ser o BES (Banco Espírito Santo) por ser referência de profissionalismo e credibilidade há muitos anos.

A construção de um *website* onde os clientes podem encomendar os produtos, serviços e experiências é essencial, mas também a inscrição da patente da marca Symbiosis no IMPI e a presença nas redes sociais do Facebook e do Linkdin são activos fixos intangíveis da empresa.

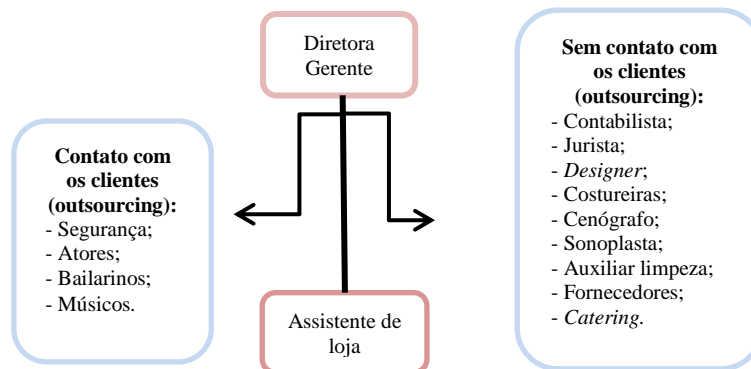
13.1 Planeamento organizacional

13.1.1 – Estrutura da organização

O nome oficial da empresa será Symbiosis Lda, a sua descrição legal será SARL e a categorização da sua tipologia será de uma micro-empresa maioritariamente de prestação de serviços e com menor percentagem de comércio de produtos.

Esta micro-empresa está ainda a ser definida em Plano de Negócios por Celeste Oliveira no âmbito do curso de Mestrado de Gestão Cultural no ISCTE-IUL. É objetivo fundamental reunir os recursos necessários para colocar em marcha o Projeto delineado.

Figura 4 - Organograma



13.1.2 – Estrutura funcional

A problemática da contratação de pessoas no mercado laboral é actualmente matéria extremamente complexa e estimula os gestores a terem em linha de conta inúmeros fatores que se prendem com encargos sociais, fiscais, controlo de qualidade e flexibilidade.

Implementar práticas de Gestão de Recursos Humanos adequadas às empresas implica ter em conta que os seus colaboradores ajudem a passar a mensagem certa ao mercado, por isso é através do seu comportamento que os seus conhecimentos, competências e capacidades se manifestam de forma útil. No entender de Maria Leonor Pires (2007) eles são intermediários entre a estratégia e a *performance* da empresa.

Chegar a um acordo quanto à definição de contratos, vínculo jurídico, encargos sociais, tarefas, remunerações, horários de trabalho, realização de formações e mobilidade com uma atitude de mútua flexibilidade será o ideal, por via a atingir os melhores resultados para a organização (Rebelo, G. 2006). Se os colaboradores contribuírem positivamente em virtude dos desafios terão a sua recompensa, evoluindo à medida que a empresa cresce (Rebelo, G. 2006: 17).

Um controlo crescente de fiscalidade, qualidade, higiene, saúde e segurança por parte de entidades públicas leva a uma permanente atenção com a boa manutenção das condições de trabalho e desempenho de todos os intervenientes da Symbiosis.

O estudo da professora Maria Leonor Pires (2007) sobre a *performance* das empresas serviu de inspiração para desenvolver um modelo que possa servir de base à Symbiosis, mais especificamente o estudo de Guest (1997):

Figura 5 – Estratégia de Gestão de Recursos Humanos por Guest.

Estratégia GRH	Práticas de GRH	Resultados GRH	Resultados comportamentais	Resultados de performances	Resultados financeiros
- Diferenciação (inovação)	- Selecção	- Compromisso	- Esforço	- Altos:	- Lucro
- Foco (qualidade)	- Treino	- Qualidade	- Motivação	Produtividade	- ROI
- Custo (redução de custos)	- Avaliação de desempenho	- Flexibilidade	- Cooperação	Qualidade	
	- Recompensa		- Envolvimento	Inovação	
	- Desenho do posto de trabalho		- Cidadania organizacional	- Baixos:	
	- Envolvimento			Absentismo	
	- Status/segurança			Rotação	
				Conflito	
				Queixas dos clientes	

Fonte: Maria Leonor Pires (2007), citando (Guest, 1997).

Em termos de estrutura organizacional da empresa, Celeste Oliveira será Diretora Criativa e Diretora Financeira simultaneamente com um salário fixo inicial, isenção de horário e mobilidade laboral.

Se as finanças da empresa assim o permitirem, será feita a solicitação ao Centro de Emprego local de um jovem licenciado ou formando com curso profissional de modelagem durante o segundo ano de atividade para realizar um Estágio Profissional com as despesas da respetiva bolsa a serem divididas pela Symbiosis e pelo IEFP. Irá colaborar na produção das peças da empresa e realizar atendimento ao público. Se o seu desempenho for assertivo e as finanças da empresa tiverem saldo positivo poderá ser feito um contrato de seis meses.

Todos os restantes colaboradores prestarão serviços em regime de *outsourcing*. A empresa terá o apoio de profissionais que não contactam com os clientes. Um Técnico Oficial de Contas (TOC) levará a cabo as tarefas da Contabilidade Financeira. Um(a) jurista colaborará na redação dos Estatutos Jurídicos da empresa e prestará aconselhamento quando solicitado. Para elaborar o *design* gráfico, a Symbiosis contará pontualmente com os serviços de um(a) *Designer* de Comunicação, nomeadamente, para criar o *website*, os catálogos, logotipo, publicidade, *design* das embalagens e outros elementos gráficos. No aspeto da higiene e manutenção do espaço, todos os profissionais devem ter o cuidado de o tratar com o máximo cuidado, porém, a partir do terceiro ano de atividade prevê-se recorrer a um(a) auxiliar de limpeza para realizar esse trabalho pontualmente. Os trabalhos de confeção de vestuário de pronto-a-vestir serão entregues a uma pequena confeção, ou a costureiras que trabalhem em casa e sejam remuneradas consoante um valor estipulado.

Para eventos e festas promovidos pela Symbiosis nos quais exista uma experiência gastronómica proporcionada aos clientes recorrer-se-á aos serviços de uma empresa *catering*. Nos eventos performativos pensados na mesma linha de experiências serão solicitados os serviços em *outsourcing* de atores, bailarinos, músicos, segurança, sonoplastas, cenógrafos, carpinteiros, eletricitas e outros fornecedores, remunerados segundo a tabela determinada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

14 - Avaliação Financeira

A Symbiosis é uma empresa de serviços e comércio que opera essencialmente na transformação, confeção, aluguer e venda de vestuário/acessórios para o setor performativo. É composta de início por uma única sócia, mas prevê-se a contratação de um segundo colaborador a partir do segundo ano, bem como a solicitação de serviços em *outsourcing* em diversas áreas de actividade. Para que as ideias deste Projeto possam ter sustentabilidade financeira é necessário realizar um Plano Financeiro do que se prevê virem a ser os lucros e despesas decorrentes das atividades já pensadas entre 2014 e 2019.

14.1 Pressupostos

O início de atividade deste Projeto está a ser pensado para Janeiro de 2014, estabelecendo como principais premissas um recebimento monetário dos clientes de zero dias, um prazo médio de pagamento a fornecedores que tentará não exceder os trinta dias e um prazo médio de *stock* que não deverá passar dos sessenta dias, impondo-se para tal, uma produção de artigos quase exclusivos em quantidades reduzidas. Todas as taxas de vendas, serviços, CMVMC, FSE e investimentos têm 23% de IVA. As aplicações financeiras a curto prazo têm 1% de juro, as taxas de ativos sem risco 2% e o prémio de risco de mercado é de 6%. Não será necessário recorrer a qualquer financiamento que não seja o de capital próprio.

Tabela 8 – Pressupostos do Projeto

Nome do Projeto		
Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2013	
Número de Meses de Actividade no 1º Ano	12	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	60	
Provisões Cobranças Duvidosa	0%	
Fundo de Caixa Permanente (euros)	2000	
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa média de IRS	0,00%	
Taxa de IRC	1º escalão = 25,00%	2º escalão = 25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2,00%	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	6,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%	

14.2 Volume de Negócios

As presentes tabelas manifestam uma estimativa do que se imagina virem a ser os lucros anuais da empresa com a venda dos produtos e serviços Symbiosis no mercado nacional e internacional entre 2014 a 2019. Todos os preços ilustram uma média do que se deseja praticar dentro de cada categoria. O somatório de cada ano revela o CMVMC, acresce 70% e 23% de IVA acima deste, mas não expressa os descontos de 50% concedidos nos quatro meses de “saldos” em cada ano. No ano de 2016 estima-se uma subida de preços para todos os produtos e serviços de 2%, e no ano de 2018 de 1%.

Algumas tabelas adjacentes colocadas em anexo revelam cálculos de quantidades, custos unitários, valores praticados em época de “saldos” e CMVMC, refletindo naturalmente resultado diferente das tabelas que se seguem. O cálculo do Ponto Crítico do Projeto também se faz em função da previsão destas receitas e de outros encargos no ano de 2015.

(Anexo 12)

Tabela 9 – Volume de negócios

Volume de negócios		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		0%	0%	2%	0%	1%	0%
VENDAS - MERCADO NACIONAL							
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico		1.125	3.375	3.825	4.590	4.868	5.022
Quantidades vendidas		15	45	50	60	63	65
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	200,00%	11,11%	20,00%	5,00%	3,17%
Preço Unitário		75,00	75,00	76,50	76,50	77,27	77,27
Produto B - Vestuário de dança		2.000	2.250	2.805	3.315	3.451	3.554
Quantidades vendidas		40	45	55	65	67	69
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	12,50%	22,22%	18,18%	3,08%	2,99%
Preço Unitário		50,00	50,00	51,00	51,00	51,51	51,51
Produto C - Vestuário de circo		1.219	2.194	2.486	2.900	3.181	3.515
Quantidades vendidas		15	27	30	35	38	42
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	80,00%	11,11%	16,67%	8,57%	10,53%
Preço Unitário		81,25	81,25	82,87	82,87	83,70	83,70
Produto D - Vestuário de ginástica artística/ritmica		680	914	1.192	1.409	1.466	1.532
Quantidades vendidas		32	43	55	65	67	70
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	34,38%	27,91%	18,18%	3,08%	4,48%
Preço Unitário		21,25	21,25	21,67	21,67	21,89	21,89
Produto E - Vestuário de patinagem artística		360	600	918	1.353	1.457	1.579
Quantidades vendidas		12	20	30	45	48	52
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	66,67%	50,00%	50,00%	6,67%	8,33%
Preço Unitário		30,0	30,0	30,6	30,6	30,36	30,36
Produto F - Vestuário de natação sincronizada		425	746	1.019	1.214	1.313	1.357
Quantidades vendidas		20	35	47	56	60	62
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	75,00%	34,29%	19,15%	7,14%	3,33%
Preço Unitário		21,3	21,3	21,67	21,67	21,89	21,89
Produto G - Vestuário/acessórios Vintage		2.063	2.550	2.869	3.366	3.477	3.670
Quantidades vendidas		55	68	75	88	90	95
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	23,64%	10,29%	17,33%	2,27%	5,56%
Preço Unitário		37,5	37,5	38,25	38,25	38,63	38,63
Produto H - Vestuário pronto-a-vestir		4.500	5.400	5.967	6.503	6.954	7.726
Quantidades vendidas		60	72	78	85	90	100
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	20,00%	8,33%	8,97%	5,88%	11,11%
Preço Unitário		75,0	75,0	76,50	76,50	77,26	77,26
Produto I - Livros		570	855	1.085	1.163	1.272	1.409
Quantidades vendidas		30	45	56	60	65	72
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	50,00%	24,44%	7,14%	8,33%	10,77%
Preço Unitário		19,0	19,0	19,38	19,38	19,57	19,57
Produto J - CD's/discos		450	495	523	578	649	853
Quantidades vendidas		50	55	57	63	70	92
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	10,00%	3,64%	10,53%	11,11%	31,43%
Preço Unitário		9,0	9,0	9,18	9,18	9,27	9,27
Produto K - Objetos de artesanato urbano		1.500	1.594	1.760	1.874	1.970	2.124
Quantidades vendidas		80	85	92	98	98	110
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	6,25%	8,24%	6,52%	4,08%	7,84%
Preço Unitário		18,8	18,8	19,12	19,12	19,31	19,31
TOTAL		14.892	20.973	24.449	28.265	30.058	32.341

Plano de Negócio SYMBIOSIS

VENDAS - EXPORTAÇÃO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	900	1.350	1.683	2.142	2.318	2.704
Quantidades vendidas	12	18	22	28	30	35
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	50,00%	22,22%	27,27%	7,14%	16,67%
Preço Unitário	75,0	75,0	76,50	76,50	77,27	77,27
Produto B - Vestuário de dança	750	1.000	1.275	1.530	1.803	1.957
Quantidades vendidas	15	20	25	30	35	38
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	33,33%	25,00%	20,00%	16,67%	8,57%
Preço Unitário	50,0	50,0	51,00	51,00	51,51	51,51
Produto C - Vestuário de atividades circenses	569	975	1.243	1.823	2.511	2.929
Quantidades vendidas	7	12	15	22	30	35
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	71,43%	25,00%	46,67%	36,36%	16,67%
Preço Unitário	81,3	81,3	82,87	82,87	83,70	83,70
Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	319	468	542	650	875	1.029
Quantidades vendidas	15	22	25	30	40	47
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	46,67%	13,64%	20,00%	33,33%	17,50%
Preço Unitário	21,3	21,3	21,67	21,67	21,89	21,89
Produto E - Vestuário de patinagem artística	150	360	857	979	1.082	1.174
Quantidades vendidas	5	12	28	32	35	38
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	140,00%	133,33%	14,29%	9,38%	8,57%
Preço Unitário	30,0	30,0	30,60	30,60	30,91	30,91
Produto F - Vestuário de natação sincronizada	319	383	477	563	657	700
Quantidades vendidas	15	18	22	26	30	32
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	20,00%	22,22%	18,18%	15,38%	6,67%
Preço Unitário	21,3	21,3	21,67	21,67	21,89	21,89
Produto G - Vestuário/acessórios vintage	188	675	842	956	1.159	1.236
Quantidades vendidas	5	15	22	25	30	32
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	200,00%	46,67%	13,64%	20,00%	6,67%
Preço Unitário	37,5	37,5	38,25	38,25	38,63	38,63
Produto H - Vestuário de pronto-a-vestir	1.500	2.100	2.295	2.678	3.090	3.476
Quantidades vendidas	20	28	30	35	40	45
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	40,00%	7,14%	16,67%	14,29%	12,50%
Preço Unitário	75,0	75,0	76,50	76,50	77,26	77,26
Produto K - Objetos de artesanato urbano	750	883	956	1.071	1.120	1.159
Quantidades vendidas	40	47	50	56	58	60
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	17,50%	4,17%	12,00%	3,57%	3,45%
Preço Unitário	18,8	18,8	19,12	19,12	19,31	19,31
TOTAL	5.445	8.194	10.170	12.392	14.615	16.364

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviço L - Aluguer de vestuário/acessórios de guarda-roupa histórico			3.500	6.300	6.350	6.500
Taxa de crescimento			0,00%	80,00%	0,79%	2,36%
Serviço M - Transformação de peças p/público geral e organismos culturais	10.125	75.600	99.144	99.144	100.128	100.128
Taxa de crescimento	0,00%	647%	31,14%	0,00%	0,99%	0,00%
Serviço N - Transformação de peças de vestuário Vintage	2.250	2.625	2.869	3.443	3.500	3.550
Taxa de crescimento	0,00%	17%	9,29%	20,00%	1,67%	1,43%
Serviço O - Confeção por encomenda de peças de guarda-roupa	1.500	1.750	1.913	2.231	2.300	2.350
Taxa de crescimento	0,00%	17%	9,29%	16,67%	3,08%	2,17%
Serviço P - Confeção por encomenda de peças p/circo	844	1.238	1.434	1.606	1.700	1.750
Taxa de crescimento	0,00%	47%	15,90%	12,00%	5,83%	2,94%
Serviço Q - Confeção por encomenda de fatos de dança	1.688	2.363	2.869	3.155	3.200	3.220
Taxa de crescimento	0,00%	40%	21,42%	10,00%	1,42%	0,63%
Serviço R - Confeção por encomenda de fatos de ginástica artística/rítmica	488	731	1.243	1.392	1.420	1.460
Taxa de crescimento	0,00%	50%	69,98%	12,00%	2,00%	2,82%
Serviço S - Confeção por encomenda de fatos de patinagem artística	630	945	1.446	1.607	1.680	1.700
Taxa de crescimento	0,00%	50%	53,00%	11,11%	4,58%	1,19%
Serviço T - Confeção por encomenda de fatos-de-banho p/natação sincronizada	390	585	845	1.094	1.120	1.200
Taxa de crescimento	0,00%	50%	44,49%	29,41%	2,39%	7,14%
Serviço U - Sessões temáticas de fotografia			717	978	1.100	1.120
Taxa de crescimento			0,00%	36,36%	12,47%	1,82%
Serviço V - Consultas de imagem			489	880	950	1.050
Taxa de crescimento			0,00%	79,96%	7,95%	10,53%
Serviço W - Voucher p/festas temáticas			2.934	2.934	2.934	2.934
Taxa de crescimento			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço X - Voucher p/jogo aventura temático - Crianças			1.424	1.424	1.424	1.424
Taxa de crescimento			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço XI - Voucher p/jogo aventura temático - adultos			1.770	1.770	1.770	1.770
Taxa de crescimento			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	18.743	85.837	122.597	127.958	129.576	130.156

Plano de Negócio SYMBIOSIS

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviço O - Confeção por encomenda de peças de guarda-roupa	1.500	1.750	1.913	2.231	2.500	2.650
Taxa de crescimento	0,00%	17%	9,29%	16,67%	12,04%	6,00%
Serviço P - Confeção por encomenda de peças para atividades circenses	394	563	803	1.033	1.100	1.150
Taxa de crescimento	0,00%	43%	42,79%	28,57%	6,52%	4,55%
Serviço Q - Confeção por encomenda de fatos de dança	450	731	1.147	1.434	1.500	1.560
Taxa de crescimento	0,00%	63%	56,91%	25,00%	4,58%	4,00%
Serviço R - Confeção por encomenda de fatos de ginástica artística/rítmica	244	488	895	1.243	1.300	1.360
Taxa de crescimento	0,00%	100%	83,58%	38,89%	4,59%	4,62%
Serviço S - Confeção por encomenda de fatos de patinagem artística	105	420	643	803	810	870
Taxa de crescimento	0,00%	300%	53,00%	25,00%	0,84%	7,41%
Serviço T - Confeção por encomenda de fatos-de-banho p/natação sincronizada	293	585	597	796	850	900
Taxa de crescimento	0,00%	100%	1,99%	33,33%	6,85%	5,88%
Serviço W - Voucher p/feitas temáticas	0	0	326	489	489	489
Taxa de crescimento	0,00%	0%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	2.986	4.537	6.324	8.029	8.549	8.979

VALORES DE VENDAS - VALORES TOTAIS						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	14.892	20.973	24.449	28.265	30.058	32.341
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	5.445	8.194	10.170	12.392	14.615	16.364
TOTAL VENDAS	20.337	29.167	34.619	40.657	44.673	48.705
IVA VENDAS	3.425	4.824	5.623	6.501	6.913	7.438
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	18.743	85.837	122.597	127.958	129.576	130.156
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2.986	4.537	6.324	8.029	8.549	8.979
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	21.729	90.374	128.921	135.987	138.125	139.135
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	4.311	19.743	28.197	29.430	29.802	29.936
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	42.066	119.541	163.540	176.644	182.798	187.840
IVA	7.736	24.566	33.821	35.931	36.716	37.374
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	49.802	144.107	197.361	212.575	219.514	225.214

As expectativas relativamente à venda de produtos e serviços do primeiro ano são modestas por se tratar de uma fase de angariação de clientes, conquista do mercado nacional e não aplicação de todas as atividades previstas. O segundo ano reflete uma natural subida do lucro pelo facto de já existir possivelmente um conjunto de clientes fidelizado. A partir do terceiro ano o lucro terá uma subida significativa devido à venda de novos produtos e serviços, mas também resulta de uma subida de 2% nos preços praticados.

Acresce ao valor total das vendas no mercado nacional e internacional dos produtos e serviços, a taxa de IVA de 23%, o que encarece excessivamente os preços.

Como já foi mencionado, as tabelas incluídas no anexo 12 revelam detalhes das vendas no Ano-Cruzeiro de 2015 e incluem os valores de redução de 50% em alguns meses do ano.

14.2.1 Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Na tabela que se segue juntaram-se os CMVMC do mercado nacional e do mercado externo devido ao facto de os produtos vendidos para ambos os destinos serem provenientes da mesma produção e estarem calculados conjuntamente na mesma tabela referente ao Ano-Cruzeiro no anexo 12. Alguns dos produtos apresentam lucro significativo entre os 50% e os 90%, o vestuário de pronto-a-vestir só apresenta margem de 7%, enquanto outros artigos parecem não apresentar margem de lucro mas são vendidos para captar clientes que poderão vir a interessar-se por outras ofertas.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Os CMCMV do primeiro ano de 14.460,00€ tendem a aumentar gradualmente ao longo dos anos seguintes à medida que a empresa vai recebendo mais encomendas. Estes cálculos são feitos sempre com a mesma margem de lucro sobre a produção desde 2014 2019.

Tabela 10 – CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas				Unidade: Euros			
CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL E EXTERNO	Ano Completo	14.460	19.604	22.542	26.941	28.237	30.872
Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	58,00%	851	1.985	2.313	3.905	3.018	3.245
Produto B - Vestuário de dança	61,00%	1.073	1.268	1.591	1.890	2.049	2.150
Produto C - Vestuário de circo	62,00%	679	1.204	1.417	1.795	2.163	2.449
Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	65,00%	350	483	607	721	820	896
Produto E - Vestuário de patinagem artística	90,00%	51	96	178	233	254	275
Produto F - Vestuário de natação sincronizada	52,00%	357	541	718	853	946	987
Produto G - Vestuário/acessórios Vintage		2.250	3.225	3.710	4.322	4.636	4.906
Produto H - Vestuário pronto-a-vestir	7,00%	5.580	6.975	7.684	8.537	9.341	10.418
Produto I - Livros		570	855	1.085	1.163	1.272	1.409
Produto J - CD's/discos		450	495	523	578	649	853
Produto K - Objetos de artesanato urbano		2.250	2.477	2.716	2.944	3.090	3.283
TOTAL CMVMC		14.460	19.604	22.542	26.941	28.237	30.872
IVA	23%	3.326	4.509	5.185	6.197	6.495	7.100
TOTAL CMVMC + IVA		17.786	24.113	27.726	33.138	34.732	37.972

14.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 11 – Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos				Unidade: Euros						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Nº Meses				12	12	12	12	12	12	
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	Cfixo	Cvariável	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	30%	70%							
Electricidade	23%	40%	60%	25	300	312	322	333	345	350
Combustíveis	23%	40%	60%							
Água	6%	30%	70%	19	228	230	232	234	236	238
Outros Fluidos	23%	50%	50%							
Ferramentas e Utensílios - Stock tecidos/retrosaria	23%	60%	40%	55		651	655	660	665	670
Livros e doc. técnica	23%	80%	20%							
Material de escritório	23%	30%	70%	8	96	96	96	96	96	96
Artigos para oferta	23%		100%							
Rendas e alugueres	23%	100%		250	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Despesas de representação	23%	30%	70%							
Comunicação	23%	40%	60%	46	554	556	558	556	562	564
Seguros		100%		8	96	96	96	96	96	96
Royalties	23%		100%							
Transportes de mercadorias	23%	30%	70%							
Deslocações	23%	30%	70%	45		50	686	642	650	700
Estadas	23%		100%	33		103	374	462	450	600
Comissões	23%	70%	30%							
Honorários - TOC	23%	70%	30%	96	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152
Contencioso e notariado	23%	50%	50%							
Conservação e reparação	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	50%	50%	2	152	38	139	139	139	139
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		72			864	864	864	864
Vigilância e segurança	23%	100%		72			72	72	72	72
Trabalhos especializados - costureira	23%	50%	50%	93	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Outros forn. e serviços - Jurista; Designer; performers; catering	23%	50%	50%	95	136		1.179	1.179	1.179	1.179
TOTAL FSE					6.834	7.404	10.545	10.604	10.626	10.840

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FSE - Gastos Fixos	5.464	5.464	6.400	6.400	6.400	6.400
FSE - Gastos Variáveis	1.370	1.940	4.145	4.204	4.226	4.440
TOTAL FSE	6.834	7.404	10.545	10.604	10.626	10.840
IVA	1.253	1.642	2.362	2.377	2.382	2.431
FSE + IVA	8.087	9.046	12.907	12.981	13.007	13.270

Os serviços prestados por organismos ou profissionais externos à empresa poderão inserir-se em duas categorias de custos: fixos ou variáveis. Os custos do material de escritório, do seguro, da renda do espaço, dos honorários do Técnico oficial de contas (TOC) e o trabalho especializado da costureira são considerados fixos porque mantém o seu valor ao longo dos seis anos previstos. Por seu lado a eletricidade, a água, alguns utensílios, as comunicações, as deslocações e estadias, a publicidade e outros serviços profissionais são considerados variáveis em detrimento da inflação previsível e da imprevisibilidade na sua utilização.

14.4 - Custos com o Pessoal

À gerente acresce a contratação de um(a) colaborador(a) no ano de 2015, ambos com ordenado base de 485,00€ a ser auferido por catorze vezes ao ano, ao qual se juntam contribuições Sociais de 3.056,00€, Subsídio de Alimentação no valor de 2640,00€ e Seguro de Trabalho de 136,00€. Os restantes serviços profissionais em *outsourcing* enquadram-se no Mapa de Fornecimento de Serviços Externos (FSE).

Tabela 12 – Custos com o Pessoal

Gastos com Pessoal		Unidade: Euros					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Nº Meses	14	14	14	14	14	14	
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)							

Quadro de Pessoal		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção Financeira		1	1	1	1	1	1
Administração / Direcção Técnica							
Administração / Direcção Marketing							
Administração / Direcção Recursos Humanos							
Produção / Operacional - Assistente de Loja			1	1	1	1	1
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros - OUTSOURCING (FSE)							
TOTAL		1	2	2	2	2	2

Remuneração Base Mensal		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção Financeira		485	485	485	485	485	485
Administração / Direcção Técnica							
Administração / Direcção Marketing							
Administração / Direcção Recursos Humanos							
Produção / Operacional - Assistente de Loja		485	485	485	485	485	485
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros - OUTSOURCING (FSE)							
TOTAL		1.295	1.159	2.483	2.482	2.482	2.482

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção Financeira		6.790	6.790	6.790	6.790	6.790	6.790
Administração / Direcção Técnica							
Administração / Direcção Marketing							
Administração / Direcção Recursos Humanos							
Produção / Operacional - Assistente de Loja			6.790	6.790	6.790	6.790	6.790
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros - OUTSOURCING (FSE)							
TOTAL		6.790	13.580	13.580	13.580	13.580	13.580

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Outros Gastos		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	1.443	1.443	1.443	1.443	1.443	1.443
Outro Pessoal	23,75%		1.613	1.613	1.613	1.613	1.613
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	68	136	136	136	136	136
Subsídio Alimentação	110,00	1.320	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
Comissões							
Formação							
Outros gastos com pessoal Transporte							
TOTAL OUTROS GASTOS		2.831	5.831	5.831	5.831	5.831	5.831
TOTAL GASTOS PESSOAL		9.621	19.411	19.411	19.411	19.411	19.411

QUADRO RESUMO		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vencimentos							
Gerência/Administração		6.790	6.790	6.790	6.790	6.790	6.790
Pessoal		6.790	6.790	6.790	6.790	6.790	6.790
Encargos		1.443	3.056	3.056	3.056	3.056	3.056
Seguros Acidentes de Trabalho		68	136	136	136	136	136
Sub. Alimentação		1.320	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
Comissões							
Formação							
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS PESSOAL		9.621	19.411	19.411	19.411	19.411	19.411

Retenções Colaboradores		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	679	679	679	679	679	679
Outro Pessoal	11,00%		747	747	747	747	747
Retenção IRS Colaborador							
TOTAL Retenções		679	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426

14.5 - Fundo de Maneio

A necessidade de Fundo de Maneio passa por uma reserva de segurança de tesouraria de 2.000,00€ constante ao longo dos anos, um valor inicial para inventários de 2.410,00€, mas também, outras contas a receber de investidores num valor inicial de 50,00€. Para o investimento em Fundo de Maneio serão necessários 2.304,00€ no primeiro ano, passando por uma fase negativa, mas subindo o valor no ano de 2018 para um nível positivo de 582,00€.

Tabela 13 – Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes							
Inventários		2.410	3.267	3.757	4.490	4.706	5.145
Estado							
a)		50	927	2.632	5.104	8.360	12.417
a)							
TOTAL		4.460	6.194	8.389	11.594	15.066	19.562
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores		2.156	2.763	3.386	3.843	3.978	4.270
Estado			4.934	6.899	7.169	7.289	7.290
a)							
TOTAL		2.156	7.697	10.285	11.012	11.268	11.560
Fundo Maneio Necessário		2.304	-1.503	-1.896	582	3.799	8.002
Investimento em Fundo de Maneio		2.304	-3.807	-393	2.478	3.217	4.203

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO	-39	4.934	6.899	7.169	7.289	7.290
SS	177	373	373	373	373	373
IRS						
IVA	-216	4.561	6.525	6.796	6.916	6.917

15.6 - Investimento

No que se refere ao investimento há que destacar as despesas iniciais de patente da marca no IMPI, aquisição de ferramentas, utensílios e matérias-primas para início de atividade, o que perfaz o total de 17.214,00€ acrescido de 4.020,00€ de juros. Muitos dos equipamentos irão ficar depreciados com o tempo, baixando o seu valor e levando à sua natural substituição posteriormente.

Tabela 14 – Decisões de Investimento

Decisões de Investimento		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Intangíveis							
Despesas de Instalação		0					
Despesas de I&D		0					
Propriedade Industrial e O.Direitos		265					
Programas de computador		0					
Outras Activos Intangíveis		0					
Total Activos Intangíveis		265					
Activos Fixos Tangíveis							
Descrição			Anos - VE	Tx. % AR	AR- Euros		
Terrenos e Recursos Naturais		0					
Edifícios e Outras Construções		0	50	2,00%	0		
Equipamento Básico		0		0,00%	0		
Factura pró-forma nº	A	0	8	12,50%	0		
Proposta de Investimento nº	B	0	8	12,50%	0		
Proposta de Investimento nº	C	0	8	12,50%	0		
Factura pró-forma nº	D	0	6	16,67%	0		
Proposta de Investimento nº	E	0	10	10,00%	0		
Diversa propostas	Diversos	0	10	10,00%	0		
Equipamento de Transporte		0		0,00%	100		
Proposta de Investimento nº	A	0	4	25,00%	0		
Proposta de Investimento nº	B	0	4	25,00%	0		
Ferramentas e Utensílios		2.114					
Equipamento Administrativo		100	100	100	100	100	100
Taras e Vasilhame		0					
Outros Activos Fixos Tangíveis		15.000	651	655	660	665	670
Total Activos Fixos Tangíveis		17.214	751	755	760	765	760
Total Investimento		17.479	751	755	760	765	760
IVA 23%		4.020	173	174	175	176	177

14.7 - Financiamento

O Financiamento inicial do Projeto de 19.783,00€ ficará a cargo da promotora que investirá com capital próprio, pressupondo-se reaver o investimento quatro anos. O capital realizado será a um valor constante de 5.000,00€ e irá juntar-se aos meios libertos.

Tabela 15 - Financiamento

Financiamento		Unidade: Euros					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento = Capital Fixo + FMN		19.783	-3.057	362	3.238	3.982	4.973
Margem de segurança		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento		20.179	-3.118	370	3.302	4.061	5.073
Fontes de Financiamento							
Meios Libertos		9.274	55.790	84.270	90.793	94.432	95.828
Capital Realizado		5.000					
Outros instrumentos de capital próprio							
Accionistas/sócios							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		0	0	0	0	0	0
TOTAL		14.274	55.790	84.270	90.793	94.432	95.828
N.º de anos reembolso		4	4	4	4	4	4
Taxa de juro associada		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

14.8 Demonstração de Resultados

A tabela referente à Demonstração de Resultados Previsional é consequência dos dados já mencionados em outras tabelas anteriores. Ela expressa no primeiro ano um Volume de Negócios de 42.066,00€, uma Margem Bruta de Contribuição de 26.236,00€, um Resultado Económico de 20.772,00€, uma EBITA (antes de juros e depreciações) de 11.151,00€, uma EBIT de 7.509,00€, um RAI (Resultado antes de impostos) positivo de 7.559,00€, um Resultado Financeiro de 51,00€ anexo a impostos no valor de 1.890,00€, o que perfaz um Resultado Líquido do Período positivo no valor de 5.669,00€. Estes valores tendem a crescer no decorrer dos seguintes anos, levando a empresa a obter maiores lucros em virtude do lançamento de outras áreas de negócio no plano dos produtos, dos serviços e das experiências. (Anexo 13)

Tabela 16 – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional				Unidade: Euros		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas	20.337	29.167	34.619	40.657	44.673	48.705
Prestações de Serviços	21.729	90.374	128.921	135.987	138.125	139.135
Volume de Negócios	42.066	119.541	163.540	176.644	182.798	187.840
(-) Variação nos Inventários da Produção						
CMVMC	14.460	19.604	22.542	26.941	28.237	30.872
Outros Custos Variáveis (FSE)	1.370	1.940	4.145	4.204	4.226	4.440
Margem Bruta de Contribuição	26.236	97.997	136.854	145.498	150.335	152.528
	62%	82%	84%	82%	82%	81%
FSE- Custos Fixos	5.464	5.464	6.400	6.400	6.400	6.400
Resultado Económico	20.772	92.533	130.454	139.098	143.935	146.128
Impostos						
Gastos com o Pessoal	9.621	19.411	19.411	19.411	19.411	19.411
% de Vendas	23%	16%	12%	11%	11%	10%
Outros Custos Operacionais						
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais						
EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)	11.151	73.121	111.042	119.687	124.524	126.717
Amortizações	3.642	3.797	3.953	4.110	4.155	3.160
Provisões						
EBIT (Resultado Operacional)	7.509	69.324	107.089	115.577	120.369	123.557
Juros e gastos similares suportados						
Juros e rendimentos similares obtidos	51	890	1.928	2.954	3.994	5.056
RESULTADO FINANCEIRO	51	890	1.928	2.954	3.994	5.056
Outros Custos e Perdas						
Outros Rendimentos e Ganhos						
RAI (Resultado antes de impostos)	7.559	70.214	109.017	118.532	124.363	128.613
Imposto sobre o rendimento do período	1.890	17.554	27.254	29.633	31.091	32.153
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	5.669	52.661	81.763	88.899	93.272	96.460
% DOS GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN	45%	24%	18%	17%	16%	15%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN	13%	44%	50%	50%	51%	51%
Limites IRC (1º escalão)	7.559	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)		57.714	96.517	106.032	111.863	116.113

14.9 - Mapa de Cash Flows

O Mapa de Cash Flows revela um investimento inicial na empresa com capital próprio proveniente da Promotora do Projeto no valor de 9.274,00€, ficando com o Cash Flow acumulado de -10.509,00€ após investimento com capital fixo de -17.479,00€. Este valor negativo de Cash Flow tende a inverter-se nos anos seguintes com novos investimentos. O segundo ano apresenta resultados positivos em virtude da conquista de novos clientes em território português e internacional. O ano de 2016 é um ano de anexação de outras áreas de

negócio já previstas e calendarizadas, tais como o aluguer de fatos para atividades performativas, presença em feiras históricas e de negócios, consultas de imagem, sessões fotográficas e experiências temáticas.

Tabela 17 – Mapa de Cash Flows Operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais		Unidade: Euros				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	5.632	51.993	80.317	86.683	90.277	92.668
Amortizações do exercício	3.642	3.797	3.953	4.110	4.155	3.160
Provisões do exercício						
	9.274	55.790	84.270	90.793	94.432	95.828
Investim./Desinvest. em Fundo Maneyo						
Fundo de Maneyo	-2.304	3.807	393	-2.478	-3.217	-4.203
CASH FLOW de Exploração	6.970	59.597	84.663	88.315	91.215	91.624
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-17.479	-751	-755	-760	-765	-770
Free cash-flow	-10.509	58.847	83.908	87.555	90.450	90.854
CASH FLOW acumulado	-10.509	48.338	132.245	219.800	310.250	401.105
Limites IRC (2º escalão)	7.509	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)		56.824	94.589	103.077	107.869	111.057
EBIT Resultado Operacional	7.509	69.324	107.089	115.577	120.369	123.557

14.10 - Balanço Previsional

A tabela do Balanço Previsional condensa os resultados de um Ativo, Capital Próprio e Passivo.

Para o ano inicial de 2014 prevê-se um valor de Activo de 23.357,00€ igual ao resultado do somatório do Capital Próprio e do Passivo. Apesar das consideráveis despesas correntes de manutenção, contribuições sociais e fiscais, a empresa poderá obter entrada significativa de capitais resultantes das vendas, fator que proporcionará a aplicação futura numa conta poupança com taxa de juro entre 1,5% a 2%, mas também em novos Projetos que poderão trazer mais rentabilidade numa média de tempo entre dois a três anos.

Dentro do Capital Próprio, o valor de 5.000,00€ de Capital Realizado tende a ser constante ao longo dos seis anos previstos, e junta-se aos montantes entretanto anexos às Reservas e Resultados Transitados que permitem obter um Resultado Líquido do Período, no caso da empresa Symbiosis em crescente, para se situar num patamar de 423.723,00€ em 2019.

(Anexo 14)

Tabela 18 – Balanço Previsional

Balanço Previsional		Unidade: Euros				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	265	265	265	265	265	265
Activos Fixos Tangíveis	17.214	17.965	18.720	19.480	20.245	21.015
Amortizações Acumuladas	3.642	7.439	11.392	15.502	19.657	22.817
Inventários						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e Intermediários						
Mercadorias	2.410	3.267	3.757	4.490	4.706	5.145
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes						
Clientes de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outras contas a receber	50	927	2.632	5.104	8.360	12.417
Caixa e Depósitos Bancários	7.059	90.976	194.752	297.419	401.382	507.613
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	23.357	105.961	208.734	311.256	415.302	523.638
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Excedentes de Revalorização						
Reservas e Resultados Transitados		5.669	58.330	140.093	228.991	322.263
Resultado líquido do período	5.669	52.661	81.763	88.899	93.272	96.460
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10.669	63.330	145.093	233.991	327.263	423.723
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos						
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outras Contas a pagar	8.641	17.380	26.103	36.619	45.680	56.202
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos						
Dívidas a Fornecedores	2.156	2.763	3.386	3.843	3.978	4.270
Estado e Outros Entes Públicos	1.890	22.488	34.153	36.802	38.380	39.443
Outras Contas a pagar						
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	12.687	42.631	63.642	77.265	88.038	99.915
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	23.357	105.961	208.734	311.256	415.302	523.638
Linha de Controlo						

14.11 - Avaliação do Projeto/Empresa

Tabela 19 – Avaliação do Projeto/Empresa

Avaliação do Projecto / Empresa		Unidade: Euros				
Considerando o cenário de liquidação da empresa						
Na perspectiva do Projecto						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valores Residuais de Investimento						6.465
Free Cash Flow to Firm	-10.509	58.847	83.908	87.555	90.450	97.319
WACC	8,00%	8,00%	8,04%	8,04%	8,06%	8,06%
Factor de actualização	1	1,080	1,167	1,261	1,362	1,472
Fluxos actualizados	-10.509	54.488	71.911	69.453	66.397	66.111
Fluxos actualizados acumulados	-10.509	43.979	115.889	185.342	251.739	317.850
Valor Actual Líquido (VAL)						317.850
Taxa Interna de Rentabilidade						595,03%
Pay Back period						1 Anos

Esta tabela da Avaliação do Projeto/Empresa Symbiosis revela um início com valores negativos de Fluxos actualizados de -10.509,00€ no primeiro ano, porém com tendência de crescimento para se situar em 2019 com um Valor Actual Líquido (VAL) de 317.850,00€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 595,03% e um Pay Back Period de um ano. Embora o início apresente valores negativos, a tendência da empresa é apresentar lucro e tornar-se rentável.

14.12 - Análise de Sensibilidade

Sendo necessário estabelecer uma estratégia de bom funcionamento a longo prazo, o Plano Financeiro do Projeto Symbiosis calcula valores dos primeiros seis anos de existência em função das suas vendas, recursos (humanos, financeiros e materiais), obrigações para com os fornecedores, despesas e Capital Próprio. Este Plano promove o desenvolvimento de uma estratégia para lidar com os perigos e proporcionar estabilidade financeira.

Embora se preveja uma recuperação do capital inicial investido no prazo de um ano, existem fatores externos que podem afetar o bom desempenho financeiro da empresa, levando a sua promotora a ter de recorrer a um módico empréstimo bancário, ou a investir mais cedo em áreas de negócio previstas para o terceiro ano de atividade. A Linha de Crédito MICROINVEST do IEFP através da Caixa Geral de Depósitos poderá proporcionar um empréstimo até 20.000,00€ reembolsável até cinco anos, com uma taxa de juros Euribor a 30 dias acrescida de 0,25%, Mínima de 1,5% e máxima de 3,5%.

A razão de existir deste Projeto prende-se com a venda e prestação de serviços de qualidade no setor da indumentária para artes performativas, inspirando-se no que é tradicional com origem portuguesa e internacional, mas também, apostando em algo de inovador e diferenciado que dê resposta a novas necessidades que tem surgido atualmente, designadamente, no campo do lúdico e do turismo cultural.

Para conseguir praticar PVP financeiramente acessíveis a vários *targets* de clientes é necessário adquirir matérias-primas baratas, mas que não tenham origem em países com ausência de consideração pelos Direitos Humanos (trabalhadores) ou pelos Direitos dos Animais (matérias de origem animal ou testados em animais). Embora esses custos estejam presentes nos produtos, nas campanhas de marketing poder-se-á fazer menção do respeito pelos aspetos acima mencionados. Para os suprir, terão de ser efetuados cortes em despesas de manutenção e deslocação, procurar FSE mais acessíveis financeiramente ou aplicar os lucros do Capital Próprio em contas poupança com juros mais atractivos.

15 – Conclusão

Este Projeto é o culminar de um estudo contínuo que aliou a investigação em história do vestuário a uma proposta de Plano de Negócios para a implementação de uma micro-empresa de guarda-roupa especialmente direcionada ao setor das artes performativas e do desporto artístico, matérias que mereceram uma minuciosa análise e profunda reflexão.

Foram analisados neste trabalho alguns exemplos de paradigmas de trabalho no setor de guarda-roupa ao longo da história das artes performativas, sendo que alguns servem de inspiração e outros são apenas criticáveis. Para descobrir mais dados sobre a opinião dos atuais profissionais do setor foram lançados dois questionários, um deles a dirigentes de organizações performativas e outro a organizações desportivas em Portugal e na Europa, cujos resultados salientaram propostas de importante relevância para a definição de estratégias da futura empresa Symbiosis. Ambos os dados possibilitaram conhecer um mercado das artes performativas amplo e retraído em função da atual crise financeira na Europa, da saturação de concorrência, mas também de um consumidor cada vez mais consciente, autónomo e com menos recursos financeiros.

Embora se constatem fatores negativos e positivos tanto no interior como no exterior da empresa, a reflexão sobre esta matéria permitiu perceber que existem condições para elaborar um Plano de Negócios com uma estratégia bem definida apesar de os resultados dos questionários não terem sido muito volumosos como se esperava inicialmente.

Uma das principais vantagens da elaboração deste Projeto reside no facto de constituir uma alternativa aos *ateliers* das organizações performativas portuguesas e europeias, bem como à atual concorrência, apresentando propostas de produtos e serviços de valor diferenciado a preços acessíveis.

Para tornar esta empresa bem-sucedida em termos sociais e financeiros foi importante elaborar um Plano Financeiro a seis anos no qual se definiram taxas de impostos a cobrar pelo Estado, o que se irá vender, valores de fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, proveniência dos capitais investidos e como serão aplicados. Todos estes dados estão interligados e prevê-se um desfecho com um retorno do investimento no segundo ano de atividade e um lucro crescente de ano para ano até 2019. Em virtude destas previsões, poder-se-á dizer que o Projeto Symbiosis terá viabilidade financeira e lucro.

Para ter sucesso na gestão financeira da empresa será essencial ter um conhecimento profundo do custo reduzindo os custos fixos ao máximo; monitorizar clientes, fornecedores, acções e investimentos, e ainda, monitorar continuamente a realização das previsões de ferramentas de gestão adequadas e verificar a aplicação da política comercial definida.

Bibliografia

- Alves, H., Silva, M. J., Raposo, M., Rodrigues, M. 2001. Políticas de marketing na indústria têxtil e de vestuário. *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº 2, III Série, Ano 16, Trimestral, Abril/Maio/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Bates, A. 1906. *The Drama: Its History, Literature and Influence on Civilization*. (1st ed.). London: Historical Publishing Company.
- Beaumont, C. W., 1921. *Ballet Design*. London: The Studio Lda.
- Bellusscio, M., 1999. *Vestir a las estrellas: la moda en el cine*. Barcelona: Ediciones B.
- Brockett, O. G., 2003. *History of the Theater*. (9th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Castilho, Júlio de, 1879. *Lisboa Antiga: O Bairro Alto saiu em Lisboa*.
- Centro Cultural do Banco do Brasil, 2003. *Filme Fashion: grandes estilistas do cinema*. Rio de Janeiro: Centro Cultural do Banco do Brasil.
- Churruca, A. N., García-Lomas, O. L. 1995. *Marketing International*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A..
- Coelho, A. J. 2002. *Políticas de Marketing na Exportação das Empresas Portuguesas de Vestuário*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Comissão Europeia, 2000. *Relatório da Comissão sobre a execução do Plano de acção para a competitividade da indústria europeia do têxtil e do vestuário*. Direcção da Empresa, (COM (97) 454). Bruxelas: Edições Comissão Europeia.
- Fabri, J., Sallé, A. 1982. *Clowns e Farceurs*. Paris: Editions Bordas.
- Filgueiras, A. 2008. *Optimização do Design Total de Malhas Multifuncionais para Utilização em Vestuário Desportivo*. Tese de Doutoramento, Departamento de Engenharia Têxtil, Universidade do Minho, Braga.
- Gaspar, F. 2008. Fomentar o Empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Nº 3, Volume 7, Julho/Setembro. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Gregor, J. 1964. *Masks of the World*. London.
- Köhler, W. 1925. *The Mentality of Apes*. London.
- Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. (5a ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Kurland, J. 2004. *50 designers, 50 costumes: concept to character*. Beverly Hills: Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

- La Motte, R. 2001. *Costume design 101: The art and business of costume design for film and television*. Suite. California: Michael Wiese Productions.
- Laver, J. 1964. *Costume in Theatre*. London: George G. Harrap & Co. Ltd.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. 2011. *Introdução à Gestão das Organizações*. (3a ed.). Porto: Vida Económica.
- Marly, D., 1982. *Costume on the Stage: 1600-1940*. London: Batsford Ltd.
- Mesnil, J. 1922. *L'Italia e l'Arte Straniera*. Rome.
- Navarro, P. 2009. Como criar uma organização impermeável à recessão. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 2, Volume 8, Abril/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Oliveira, I. 2006. Análise das variáveis de previsão do «cash-flow» operacional: Uma aplicação às empresas portuguesas de vestuário e calçado. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 2, Volume 5, Abril/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Pires, L. 2001. *História do Circo*. Santarém: Teatrinho de Santarém.
- Pires, M. L. 2007. A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas: O estado da arte. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 1, Volume 5, Janeiro/Março. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Rebelo, G. 2006. A lógica da actividade no Código de Trabalho. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 1, Volume 5, Janeiro/Março. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Reitzig, M. 2004. Gestão estratégica da propriedade intelectual. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 2, Volume 3, Abril/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Rita, P. 2001. A importância do turismo «on-line». ***Revista Portuguesa de Gestão***, Nº 2, III Série, Ano 16, Trimestral, Abril/Maio/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Shawney, M., Wolcott, R. C., Arroniz, I. 2006. As 12 formas diferentes de inovar nas empresas. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 2, Volume 5, Abril/Junho. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.
- Vergara, S., Silva, H. 2007. Organizações artesanais: Um sistema esquecido na teoria das organizações. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, Nº 3, Volume 6, Julho/Setembro. Lisboa: ISCTE – Escola de Gestão.

Internet

- Maslow, <http://www.maslow.com>.
- Ministério das Finanças de Portugal, <http://info.portaldasfinancas.gov.pt>.
- Performing Arts, http://dir.yahoo.com/arts/performing_arts/magazines.
- Portal dos Incentivos, <http://www.portaldosincentivos.pt>.

- Turismo de Portugal, <http://www.turismodeportugal.pt>.
- Wix, <http://pt.wix.com/criarsitegratis/pt>.

Artigos na Internet

- EUROSTAT. 2013. *GDP per capita in PPS*. Luxembourg: European Commission.
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Fédération Internationale de Gymnastique. 2013. *Artistic Gymnastics History*. Lausanne.
<http://www.fig-gymnastics.com>.
- Fédération Internationale de Gymnastique. 2013. *Thecnical Regulations*. Lausanne.
<http://www.fig-gymnastics.com>.
- Fédération Internationale de Natation (FINA). 2010. *FINA Requirements for swimwear approval*. (FRS A). Lausanne.
<http://www.fina.org>.
- Fédération Internationale de Natation (FINA). 2010. *Structure of the sport Synchro*. Lausanne.
<http://www.fina.org>.
- International Skating Union (ISU). 2012. *Figure Skating: Equipment and History*. Lausanne.
<http://www.olympic.org/figure-skating-equipment-and-history?tab=History>.
- International Skating Union (ISU). 2012. *Special Regulation & Technical Rules, Single Pair Skating and Ice Dance*. Lausanne.
<http://www.isu.org>.
- Legrear, D. *The History of Circus Costums*. eHow. USA: Demand Media.
http://www.ehow.com/about_6719524_history-circus-costumes.html.
- *O Mundo da Música: Breve História da Ópera*. 1997. Viena: Buchholz.
<http://www.oocities.org/vienna/7271/operhist.htm>.
- Robins, I. 2006. *The Performing Arts Sector - Visions of the future*. European Monitoring Centre on Change. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<http://www.eurofound.europa.eu>.
- *Theatrical Costumes Throughout History*. 2007.
<http://voices.yahoo.com/theatrical-costumes-throughout-history-549409.html>.
- Wikipedia, 2013. *Sports Cloths: Uniform (gymnastics)*.
[http://en.wikipedia.org/wiki/Uniform_\(gymnastics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Uniform_(gymnastics)).

Anexos

Anexo 1; Anexo 2:

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

Anexo 3:

http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Swimwear_manufacturers.

<http://castingstars.ning.com/forum/topics/lista-de-contactos-de-empresas>.

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

<http://www.fina.org>.

<http://www.mandy.com/1/film.cfm>.

<http://www.marega.it>.

<http://www.kftv.com/category/Costumes-Wardrobe/country/Germany>.

<http://www.pagesdor.be>.

<http://www.pagesjaunes.fr>.

<http://www.paginasamarillas.es>.

<http://www.paginegialle.it>.

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

Anexo 4:

<http://enicpa.org>.

<http://ietm.org>.

<http://en.teatercentrum.se>.

<http://en.wikipedia.org/wiki/A%27YoY>.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Belarusfilm>.

http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Film_production_companies_of_Germany.

http://en.wikipedia.org/wiki/MediaPro_Pictures.

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_circuses_and_circus_owners.

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_dance_companies.

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_film_production_companies_by_country.

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_opera_companies_in_Europe.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Categorie:Société_de_production_de_cinema_française.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_theatres_et_operas_de_Paris.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Categoria:Companhias_de_teatro_de_Portugal.

<http://theatreserbia.net>.

<http://turkeytheatre.try.hu>.

<http://www.artotal.com/danse/danse.htm>.
<http://www.azerbaijans.com>.
<http://www.cnac.fr>.
<http://www.cfp-e.com>.
<http://www.cineguiaportugal.com>.
<http://www.circostrada.org>.
<http://www.circusfederation.org>.
<http://www.culturenet.cz>.
http://www.ehow.com/about_6719524_history-circus-costumes.html.
<http://www.europeanproducersclub.org/member/list/Belgium>.
<http://www.fedec.eu>.
<http://www.horslesmurs.fr>.
<http://www.kinoimages.wordpress.com>.
<http://www.mandy.com>.
<http://www.oocities.org/vienna/7271/operhist.htm>.

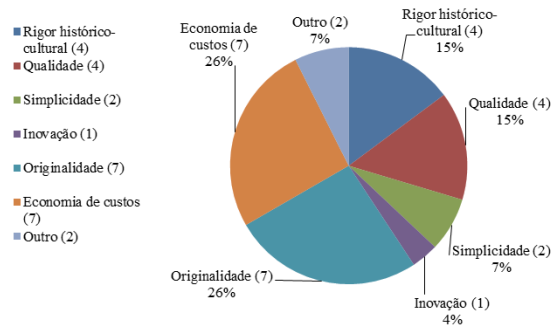
Anexo 5:

<http://gymnastics.isport.com>.
[http://en.wikipedia.org/wiki/Uniform_\(gymnastics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Uniform_(gymnastics)).
<http://www.belswim.be>.
<http://www.citesport.com/fr>.
<http://www.ffnatation.fr>.
<http://www.fig-gymnastics.com>.
<http://www.fina.org>.
<http://www.fpnatacao.pt>.
<http://www.fpp.pt>.
<http://www.goldenskate.com>.
<http://www.gymfed.be>.
<http://www.gymnasticsnet.com>.
<http://www.isu.org>.
<http://www.len.eu>.
<http://www.olympic.org>.
<http://www.osv.or.at>.
<http://www.ueg.org/en/ueg/members>.

Anexos

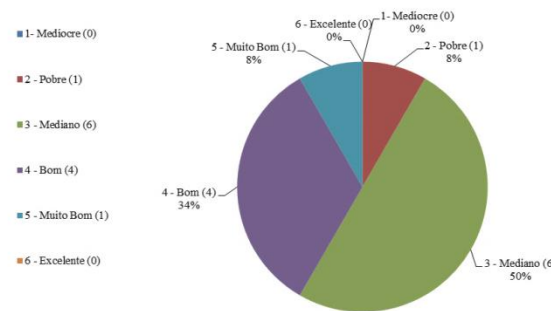
Anexo 1 - Questionário para Estudo de Mercado – Organismos Culturais em Portugal e Europa

1. Que fatores valoriza mais num guarda-roupa ou vestuário para apresentar em espetáculo? (Resposta múltipla).

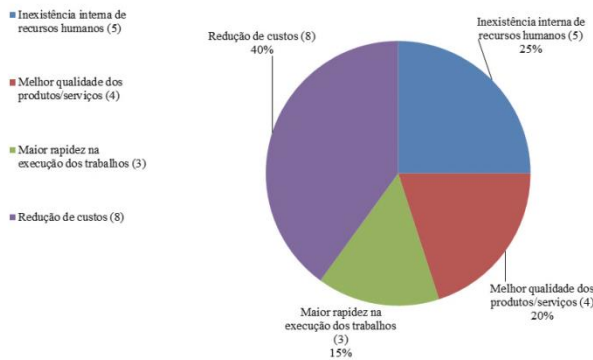


Outro: adequação à linha estética da encenação; adaptação à actividade do Projeto.

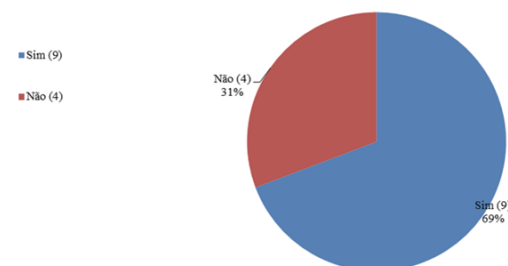
2. Numa escala de 1 a 6, que avaliação faz sobre o setor do guarda-roupa na Europa?



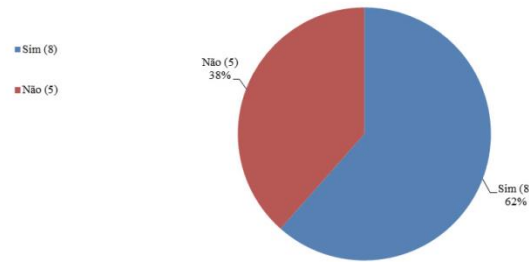
3. O que poderia levar a vossa organização a recorrer a uma empresa de guarda-roupa? (Resposta múltipla).



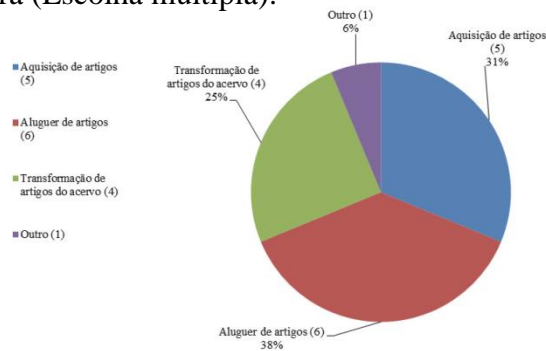
4. Seria interessante para a vossa Organização conhecer uma nova empresa que forneça produtos e serviços destinados para o sector do guarda-roupa?



5. Já ouviu falar do figurinismo e confecção de guarda-roupa para artes do espetáculo enquanto prestação de serviços em *outsourcing*?

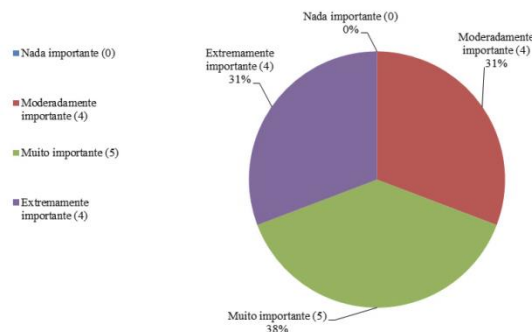


6. Estaria disponível para (Escolha múltipla):



Outro: cedência condicionada do acervo da companhia de teatro.

7. Um preço acessível de artigos e serviços disponibilizados nesta empresa de guarda-roupa podia ser importante para determinar possíveis parcerias? (escolha apenas uma opção)

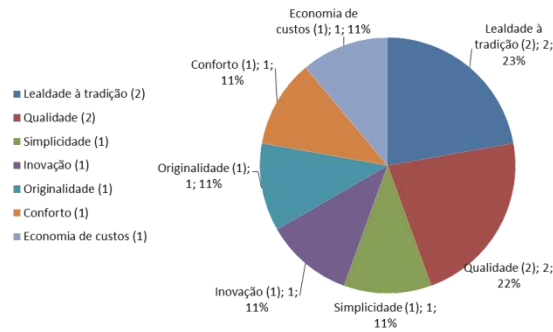


8. Que recomendações pode fazer a uma potencial empresa do setor do guarda-roupa que pretende estreitar-se no mercado português e posteriormente no mercado europeu?

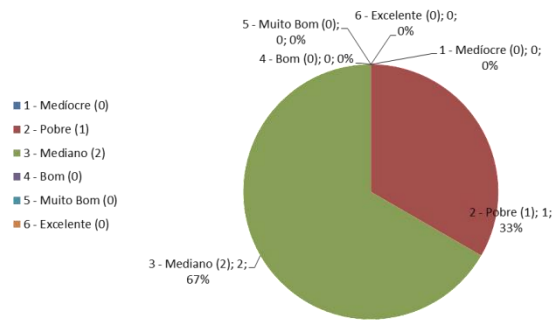
- Ter soluções inovadoras.
- Originalidade, qualidade, variedade.
- Ter um portfólio e apresentar-se pessoalmente às companhias de teatro, não querendo passar por cima das costureiras e figurinistas habituais da casa.
- Qualidade, inovação, resposta rápida às necessidades e redução de custos.
- Ter atenção à relação preço/qualidade.
- Pessoal bem qualificado.
- Divulgar o mais e melhor possível os serviços e preços (jornais, revistas de teatro, etc.), entregar portfólios em teatros, (com os custos fixos bem definidos e sem grandes variações), ter um website bem desenhado com informação detalhada.
- Proximidade.
- Evitar o envio de *emails* constante e privilegiar o contato direto com os interlocutores do mundo do espetáculo.
- Adaptar os produtos/serviços ao público-alvo.

Anexo 2 - Questionário para Estudo de Mercado – Organismos Desportivos em Portugal e Europa [Ginástica Artística/Rítmica, Patinagem Artística, Natação Sincronizada]

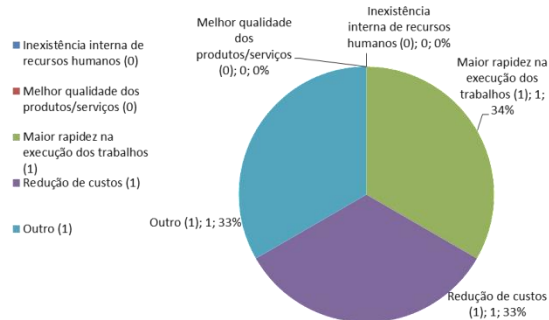
1. Que fatores valoriza mais num equipamento desportivo para se apresentar em competição? (Escolha múltipla).



2. Que avaliação faz sobre o setor do vestuário para desporto artístico (Ginástica artística/patinagem artística/natação sincronizada)? (Fale sobre o segmento desportivo que melhor conhece).

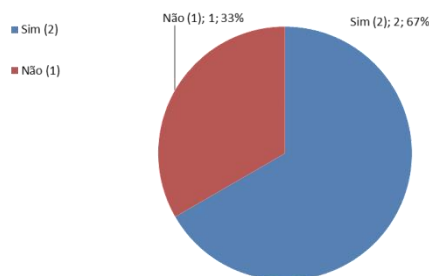


3. O que poderia levar a vossa Organização a recorrer a uma empresa de *design* de equipamento desportivo com cariz artístico? (Resposta múltipla).

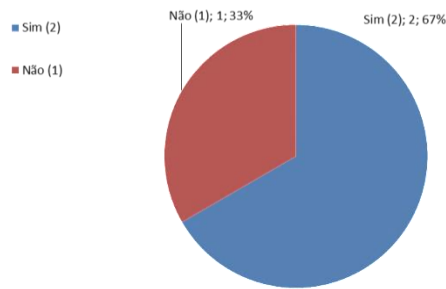


Outro: adaptação à performance delineada e desejada.

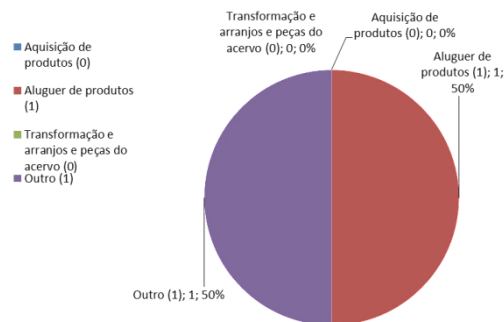
4. Seria interessante para a vossa Organização conhecer uma nova empresa que forneça produtos e serviços destinados ao sector do vestuário desportivo com cariz artístico?



5. Já ouviu falar de confecção/concepção de vestuário para desportos de espetáculo artístico enquanto prestação de serviços em *outsourcing*?

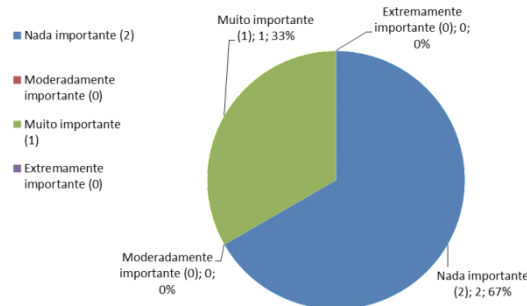


6. Estaria disponível para: (Escolha múltipla)



Outro: Não se aplica à organização em causa.

7. Um preço acessível de artigos e serviços disponibilizados nesta empresa de *design* de equipamento para desportos artísticos podia ser importante para determinar possíveis parcerias?



8. Que recomendações pode fazer a uma potencial empresa do sector do *design* de equipamento desportivo e cultural que pretende estrear-se no mercado português e posteriormente europeu?

- Consolidar uma boa rede de parceiros.

Anexo 3 - Empresas de vestuário de guarda-roupa, festas e desportos artísticos [apurados através das fontes pesquisadas]

Empresas (apuradas)				
Países da Europa	Guarda-roupa temático p/aluguer	Vestuário p/festas	Vestuário desporto artístico	Total
Alemanha	11		3	14
Áustria	3	4		7
Bélgica	17	6		23
Bielorrússia	1			1
Bulgária	1		1	2
Dinamarca		1		1
Espanha	23	31	4	58
França	23	11	1	35
Geórgia	1	1		2
Grécia	2			2
Holanda	7			7
Hungria	1			1
Israel			1	1
Itália	38	33	6	77
Polónia	3			3
Portugal	22	21	2	45
Reino Unido				
Inglaterra	37	26	1	64
Escócia	1			1
Irlanda do Norte	2	1		3
Total	40	27	1	68
República Checa	4			4
República da Irlanda	2	1		3
Roménia			1	1
Rússia	1		1	2
Suécia			1	1
Total	200	136	22	358

Anexo 4 - Organizações performativas na Europa [apuradas através das fontes pesquisadas]

Organizações Performativas (apuradas)						
Países da Europa	Companhias de Teatro	Companhias de Ópera	Companhias de Dança	Companhias Circenses	Produtoras Cinema/TV	Total
Albânia	1	1			3	5
Alemanha	14	47	77	7	57	202
Arménia	2	1		1	1	5
Áustria	2	16	11	2	20	51
Azerbaijão	1	1		1	1	4
Bélgica	16	5	10	10	12	53
Bielorrússia	1	1	2		1	5
Bósnia Herzegovina		1		1		2
Bulgária	2	3	2	4	3	14
Chipre		1				1
Croácia	3	1	1	1	3	9
Dinamarca	15	5	17	2	24	63
Eslováquia		3		1		4
Eslovénia		1		1	1	3
Espanha		9		5	27	41
Estónia		1	3			4
Finlândia	7	2	15	4	27	55
França	47	31	102	61	71	312
Geórgia	5	1				6
Grécia	4	4	1		17	26
Holanda	20	6	2		4	32
Hungria	4	1		2	7	14
Islândia	47	1			1	49
Israel			2			2
Itália	11	33		5	6	55
Letónia		1				1
Liechtenstein		1				1
Lituânia	4	1	1		9	15
Luxemburgo		1				1
Malta	2	3				5
Moldávia			1			1
Mónaco		1		1		2
Noruega	86	2	2	3	16	109
Polónia	1	7			8	16
Portugal	33	2	2	35	132	204
Reino Unido						
Inglaterra	80	36	13	19	30	178
Escócia	22	6	2	1		31
Irlanda do Norte	3	1				4
País de Gales	12	2	1	1	5	21
Total	117	45	16	21	35	234
República Checa	3	9	2	1	49	64
República da Irlanda	14	6		3	1	24
República da Macedónia	1	1			1	3
Roménia	21	2	1		1	25
Rússia	9	23	3	1	7	43
Sérvia	13	2		1	7	23
Suécia	89	9	2	6	39	145
Suíça	43	6	1	2	14	66
Turquia	5	7	1		1	14
Ucrânia	2	1			2	5
União Europeia		1				1
Total	645	307	277	181	609	2019

Anexo 5 - Clubes desportivos com as modalidades de Ginástica artística/rítmica, patinagem artística e natação sincronizada [apuradas através das fontes pesquisadas]

Clubes (apurados)				
Países da Europa	Ginástica Artística/Rítmica	Patinagem Artística	Natação Sincronizada	Total
Alemanha	144	87	12	243
Áustria	114	19	3	136
Bélgica	102	15	11	128
Bósnia Herzegovina	2	2		4
Bulgária			1	1
Croácia	10	1	1	12
Chipre	1			1
Dinamarca	23	12	1	36
Eslováquia	4			4
Eslovénia	3			3
Espanha	147	4		151
Estónia	1	2		3
França	21	7	62	90
Finlândia	10	43		53
Grécia	1			1
Holanda	3	4	7	14
Hungria	8	2		10
Islândia	3	1		4
Itália	15	3	22	40
Letónia	1	4		5
Luxemburgo			2	2
Macedónia	1			1
Noruega	5	13		18
Portugal	3	27	4	34
Reino Unido	27	30	17	74
República Checa		25	5	30
República da Irlanda		1		1
Rússia	1			1
Sérvia	1	1		2
Suécia	15	97		112
Suíça	19	68	2	89
Turquia		1		1
Total	685	469	150	1304

Anexo 6 - Etapas formais para a implementação da empresa em Portugal

Formalidade	Onde se entrega	Observações
Pedido de Certificado da admissão da empresa e denominação	Conservatório do registo Nacional de Pessoas Coletivas	Mediante requerimento é renovável
Pedido do cartão provisório de identificação de Pessoa Coletiva	Conservatória do Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC)	
Depósito do montante do capital social	Instituição de crédito bancário	Depósito efectuado antes de celebrado o contrato numa conta aberta em nome da futura sociedade/empresa
Celebração da escritura pública do contrato da Sociedade	Cartório Notarial	Verificação pelo Notário do cumprimento de todas as formalidades anteriores
Publicação da constituição da empresa	Diário da República Imprensa Nacional Casa da Moeda Jornal da cidade ou região da sede da empresa	A lei prevê que as publicações possam ser efetuadas pela conservatória, contudo as expensas da empresa
Apresentação da declaração de início da atividade	Repartição de Finanças do concelho da sede social da empresa	Formalização das exigências dos códigos do IRS, IRC e IVA
Registo definitivo do contrato de sociedade e inscrição definitiva no RNPC	Conservatória do registo Comercial	Registo obrigatório para obtenção de personalidade jurídica
Inscrição da empresa na Segurança Social	Centros Regionais da Segurança Social	Beneficiários: trabalhadores Contribuinte: entidade patronal
Legalização dos livros obrigatórios da empresa	Repartição de Finanças (“selagem dos livros”) Sindicato da Câmara de Falências Magistrado do Ministério Público	Inventário e Balanços Diário Razão Atas
Registo Industrial	Delegações Regionais dos Ministérios da Tutela da Indústria e Comércio	Concessão de Licença de laboração a emitir após verificação do cumprimento dos requisitos legais exigidos para o exercício da atividade

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Anexo 7 - Calendário e Planificação de 2014 a 2017

Nota: Planificação de 2018 é igual à de 2016. Planificação de 2019 é igual à de 2017.

Calendário 2014 - Com Feriados Nacionais/Internacionais e eventos a participar

	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
Janeiro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Fevereiro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
Março				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Abril							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Maio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Junho				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Julho							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Agosto			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Setembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Outubro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	a-31						
Novembro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Dezembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Feriados Nacionais

Feriados Religiosos e Santos Populares

Carnaval

a - 31 de Outubro - Halloween, venda de voucher para adulto e criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

Calendário 2015 - Com Feriados Nacionais/Internacionais e eventos a participar

	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
Janeiro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Fevereiro					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28					
Março						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Abril	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Maio			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	a-15	a-16	a-17	a-18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Junho						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Julho	b-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Agosto				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Setembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Outubro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	c-31						
Novembro					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Dezembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Feriados Nacionais

Feriados Religiosos e Santos Populares

Carnaval

a - 15 a 18 de maio - Feira Islâmica de Mértola: 140,00€ (tenda da organização)

b - 1 de junho - Dia da Criança - Venda de voucher para criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

c - 31 de Outubro - Halloween, venda de voucher para adulto e criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Calendário 2016 - Com Feriados Nacionais/Internacionais e eventos a participar

	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q							
Janeiro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Fevereiro						a-1	a-2	a-3	a-4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
Março							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Abril			1	b-2	b-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	d-22	d-23	e-24	25	26	27	28	29	30					
Mai					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	f-18	f-19	f-20	f-21	f-22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Junho	g-1	2	3	4	5	6	7	8	9	h-10	i-11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Julho		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Agosto						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	j-19	j-20	j-21	j-22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Setembro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Outubro			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	k-31				
Novembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Dezembro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					

Feriados Nacionais

Feriados Religiosos e Santos Populares

Carnaval

a - ISPO - Feira Mundial de Desporto, Munique, Alemanha: stand multimarcas 200,00€

b - 2 e 3 abril - Experiência Renascentista no Bussaco Palace Hotel, Bussaco: produções, sessões de fotografia, jantar e música renascentista

c - 16 e 17 abril - Experiência romana no Spa Quinta das Lágrimas, Coimbra: produções, sessões de fotografia, indumentária, jantar e música romana

d - 22 e 23 abril - Experiência Renascentista no Romantik Hotel Vivenda Miranda, Lagos: produções, sessões de fotografia, jantar e música renascentista.

e - 24 abril - Festival dos Descobrimientos, Lagos: 80,00€ (tenda da organização)

f - 18 a 22 maio - Braga Romana, Braga: 130,00€ (tenda da organização)

g - 1 junho - Dia da Criança. Venda de voucher para criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

h - 10 de junho - Festa Lusitana, Parque Cava do Viriato, Viseu. Em parceria com a Câmara Municipal de Viseu. Colaboração de comp.

Colaboração de Comp. Teatro amador e apoios de patrocinadores locais: 200,00€ (tendas próprias)

i - 11 junho - "Lusitanus" - Jogos de aventura p/crianças no "Portugal dos Pequeninos" alusivos às Descobertas portuguesas, Coimbra:

aluguer de espaços 350,00€

j - 19 a 22 agosto - Feira Medieval de Castro Marim, Faro: 140,00€ (tenda da organização)

k - 31 de Outubro - Halloween, venda de voucher para adulto e criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

Calendário 2017 - Com Feriados Nacionais/Internacionais e eventos a participar

	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q						
Janeiro					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Fevereiro	1	2	3	4	5	a-6	a-7	a-8	a-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28								
Março	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Abril			1	b-2	b-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	e-15	e-16	d-17	18	19	20	21	e-22	e-23	f-24	25	26	27	28	29	30				
Mai					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Junho		h-1	2	3	4	5	6	7	8	9	i-10	i-11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Julho				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Agosto						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	k-18	k-19	k-20	k-21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Setembro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Outubro			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	l-31			
Novembro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Dezembro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				

Feriados Nacionais

Feriados Religiosos e Santos Populares

Carnaval

a - ISPO - Feira Mundial de Desporto, Munique, Alemanha: Stand multimarcas 200,00€

b - 2 e 3 abril - Experiência Renascentista no Bussaco Palace Hotel, Bussaco: produções, sessões de fotografia, jantar e música renascentista

c - 15 e 16 abril - Experiência romana no Spa Quinta das Lágrimas, Coimbra: produções, sessões de fotografia, indumentária, jantar e música romana

d - 17 abril - Mercado do Queijo e dos Romanos do Rabaçal, Penela, Coimbra: 80,00€ (tenda da organização)

e - 22 e 23 abril - Experiência Renascentista no Romantik Hotel Vivenda Miranda, Lagos: produções, sessões de fotografia, jantar e música renascentista.

f - 24 abril - Festival dos Descobrimientos, Lagos: 80,00€ (tenda da organização)

g - festival Islâmico de Mértola: 140,00€ (tenda da organização)

h - 1 junho - Dia da Criança. Venda de voucher para criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

i - 10 de junho - Festa Lusitana, Parque Cava do Viriato, Viseu. Em parceria com a Câmara Municipal de Viseu. Colaboração de comp.

Colaboração de Comp. Teatro amador e apoios de patrocinadores locais: 200,00€ (tendas próprias)

j - 11 junho - "Lusitanus" - Jogos de aventura p/crianças no "Portugal dos Pequeninos" alusivos às Descobertas portuguesas, Coimbra:

aluguer de espaços 350,00€

k - 18 a 21 agosto - Feira Medieval de Castro Marim, Faro: 140,00€ (tenda da organização)

l - 31 de Outubro - Halloween, venda de voucher para adulto e criança: indumentária (venda direta), aluguer de fato, outros artigos.

Anexo 8 - Target de clientes desejável

Demográfica	Designação
Idade	Dos 0 aos 16 anos de idade, com autorização ou acompanhamento de pais ou tutores. Após os 16 anos, sem limite de idade desde que em pleno das suas faculdades mentais.
Educação	Qualquer formação académica desde que aprecie a oferta da Symbiosis. Mas aponta-se maioritariamente para clientes com formação secundária, técnica e superior.
Ganho/Renumeração	Financeiramente estável.
Ocupação	Organizações culturais performativas, turistas e profissionais de várias áreas à procura de artigos diferentes, bem como serviços personalizados.
Dimensão familiar	Crianças e jovens desde que acompanhados pelos pais ou tutores, casais sem filhos ou com filhos, pessoas na meia-idade e pessoas na terceira-idade com ou sem netos.
Geografia	Se a empresa ficar sediada em Portugal, os clientes poderão ser maioritariamente da localidade onde esta ficar sediada, mas também de outras regiões do país, ou residentes no estrangeiro que contactem telefonicamente ou via internet e turistas.
Actividades	Designação
Trabalho	Atores, bailarinos, cantores, músicos, artistas circenses. Profissionais de vestuário, indústrias criativas, educação e património. Profissionais da Comunicação, Publicidade, Ciências Sociais e Humanas.
Hobbies/Lazer	Desporto, dança, eventos e espectáculos performativos, exposições, cinema, compras, leitura, pintura, fotografia, trabalho em têxteis e vestuário.
Eventos sociais	Inauguração de exposições, desfiles de moda, festas temáticas e espectáculos.
Férias	Culturais: gosto pelo Património edificado (museus, palácios), Património natural (Parques naturais) e festas de recriação histórica. Hotéis e spas: usufruir das potencialidades do espaço. Oportunidade para promover a venda de festas temáticas concebidas pela Symbiosis com o aluguer da indumentária e cardápio incluídos. Aventura: pequenos <i>tours</i> com guia e outras experiencias inovadoras.
Associações	Culturais de cariz performativo e desportivo.
Comunidade	Comunidades de origens etnográficas diversas e público em geral.
Compras	Artigos de vestuário: casual, <i>retro style</i> , <i>vintage</i> , reciclado exclusivo, para diversos tipos de dança e festas temáticas. Peças de <i>design</i> tradicional ou contemporâneo. Livros de arte, <i>cd's</i> e discos de vinil.
Desportivas	Ginastas, patinadores e nadadores.
Interesses	Designação
Culturais	Museologia e Património, Indústrias Culturais e Criativas, actividades performativas, Publicidade, Leitura, etc.
Moda	<i>Retro</i> , <i>Vintage</i> , étnico, estilizado contemporâneo, desportivo, <i>hip-hop</i> .
Média	Redes Sociais. Jornais culturais. Revistas de moda e das artes. Televisão.
Música	Portuguesa, internacional, étnica, fusão, alternativa, erudita.
Cinema	Épico, internacional, alternativo, aventura.
Comida	Vegetariana, internacional, portuguesa, doçaria criativa.

Anexo 9 - Conjunto de Produtos para aluguer ou venda

Aluguer	Venda
Indumentária Histórica e Etnográfica	Vestuário e acessórios para dança
Antigo Egito	<i>Ballet.</i>
Grécia Clássica.	Danças clássicas.
Antiga Roma.	Danças de salão.
Mundo celta e Lusitanos.	Danças orientais.
Europa Medieval.	Danças latinas.
Europa Renascentista.	Danças africanas.
Europa Barroca.	Danças Contemporâneas.
Europa Neoclássica, pós-revolução francesa.	Jazz, hip-hop, rap.
Europa do século XIX.	Vestuário para desportos artísticos
Século XX por décadas.	Ginástica artística/rítmica.
América Índia - tribos norte-americanas, maias, aztecas e incas.	Patinagem artística.
Ásia imperial: Índia, China, Japão.	Natação sincronizada.
Vestuário para festas temáticas	Pronto-a-vestir feminino e masculino
Carnaval.	Coleções de moda de <i>designers</i> convidados e da marca Symbiosis com inspiração épica, etnográfica, contemporânea e futurista.
<i>Halloween.</i>	Vestuário reciclado, <i>vintage</i> e acessórios de moda.
Dia de S. Valentim.	Coleções de moda de <i>designers</i> convidados e da marca Symbiosis com inspiração épica, etnográfica, contemporânea e futurista.
Relacionado a profissões contemporâneas.	Outros artigos
	Artesanato urbano e peças de <i>design</i> de jovens artistas.
	Livros de moda e arte, <i>cd's</i> , <i>dvd's</i> e discos de vinil.

Anexo 10 - Conjunto de Serviços e Experiências a proporcionar na Sede ou no exterior

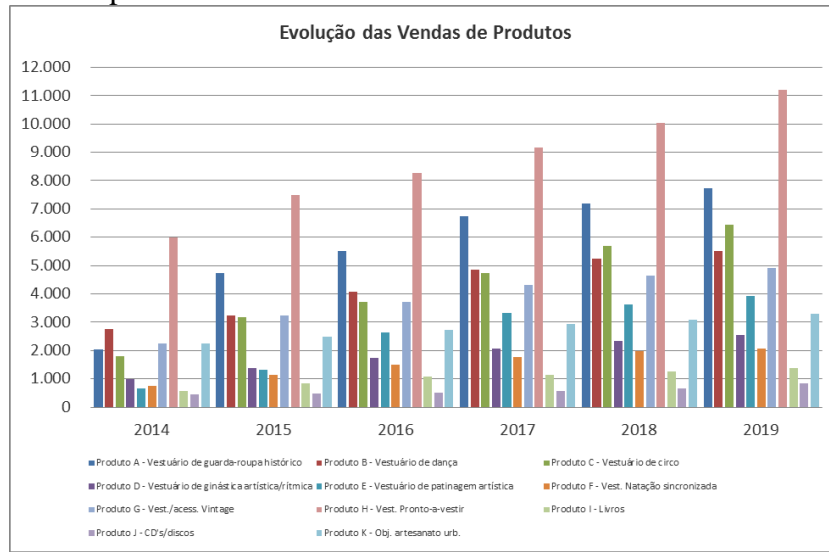
Serviços	Experiências
Confecção, reciclagem, transformações e restauro de vestuário de pronto-a-vestir e do sector performativo.	Exposições temporárias de peças de arte concebidas por jovens artistas.
Sessões de fotografia.	Jogos temáticos.
<i>Workshops</i> relativos à área do vestuário e têxteis direccionados a crianças, jovens e outros públicos interessados.	Festas temáticas na Sede da Symbiosis e no exterior.
Consultoria de imagem.	

Anexo 11 - Plano Previsional de Comunicação e Marketing

Continentes	Países	Imprensa	Websites
Europa	Curto prazo (do 1º ano em diante): Portugal. Médio prazo (do 2º ano em diante): França, Alemanha, Espanha, Suíça, Holanda, Reino Unido, Bélgica, Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia, Rússia e Itália.	- « <i>DanceSport</i> » - « <i>Magazine</i> » (Reino Unido). - « <i>Culturkiosque</i> » - « <i>Culturnet</i> »	Facebook (página grátis) + (38,046€ a campanha) Google (114,45€ - 30 dias, ou 3,815€ por dia)
América do Sul	Médio prazo (do 3º ano em diante): Brasil e Venezuela.	- « <i>Inside Gymnastics</i> » - « <i>International Figure Skating</i> »	Twitter (página grátis)
África	Médio prazo (do 3º ano em diante): Angola e África do Sul.	- « <i>Swimming World Magazine</i> »	Linkdin (página grátis)
América do Norte	Longo prazo (do 4º ano em diante): Canadá e E.U.A..		Castinsstars
Oceânia	Longo prazo (do 4º ano em diante): Austrália.		Portugal (1,00€ por dia)
Ásia Ocidental	Longo prazo (do 4º ano em diante): Arábia Saudita, Qatar, Índia.	Nota: Anúncios pontuais de pequenas dimensões.	
Ásia Oriental	Longo prazo (do 4º ano em diante): Macau, China, Coreia do Sul, Hong Kong e Japão.	Valor máximo anual até 150,00€.	

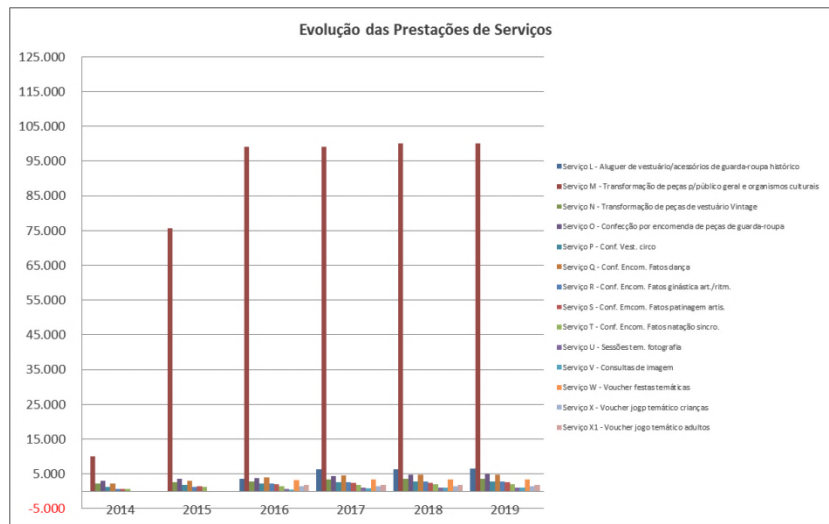
Anexo 12 - Folha de Apoio [Programa de Vendas de Produtos e Serviços; Ponto Crítico]

Evolução de venda de produtos no mercado nacional e internacional entre 2014 e 2019



Entre os diversos artigos destinados a *performances* de teatro, dança, audiovisual, circo e desporto, existe uma maior expectativa na venda de vestuário de pronto-a-vestir com *design* de autor, seguido pelo guarda-roupa histórico.

Evolução de venda de serviços no mercado nacional e internacional entre 2014 e 2019



No que se remete ao setor dos serviços, a transformação de vestuário para clientes particulares ou profissionais das artes performativas poderá ser a actividade mais rentável para a Symbiosis tendo em linha de conta uma crescente procura por parte do público neste tipo de serviços. Em virtude de o primeiro ano ser uma fase de angariação de clientes, apresentam-se valores previsionais modestos, podendo subir num segundo ano.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Programa de Vendas de produtos e Serviços em 2014 e 2015 (Ano Cruzeiro)

PROGRAMA DE VENDAS DE PRODUTOS (UNIDADES)													2015	2014	Varição N/ N-1	Área Simulação Cenários		
Ano Cruzeiro													TOTAL	TOTAL				
Atividade Cruzeiro - Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ						
Sazonalidade	Produto A	14%	17%	14%	14%	71%	100%	143%	129%	57%	129%	14%	29%					
	Produto B	50%	167%	50%	17%	17%	17%	100%	100%	133%	183%	150%	100%					
	Produto C	0%	0%	200%	0%	0%	200%	0%	175%	0%	0%	200%	200%					
	Produto D	50%	100%	117%	17%	100%	133%	17%	33%	183%	133%	117%	83%					
	Produto E	117%	117%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	233%	117%	100%	200%					
	Produto F	20%	20%	40%	80%	100%	120%	100%	120%	240%	100%	80%	40%					
	Produto G	29%	143%	114%	86%	57%	43%	100%	186%	14%	29%	171%	214%					
	Produto H	50%	100%	100%	80%	70%	60%	80%	90%	120%	60%	50%	140%					
	Produto I	40%	40%	60%	80%	120%	40%	60%	100%	40%	40%	80%	200%					
	Produto J	80%	60%	100%	100%	140%	60%	60%	100%	100%	80%	40%	240%					
	Produto K	100%	109%	73%	82%	91%	100%	118%	145%	73%	91%	64%	155%					
7	Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	7	1	12	1	1	5	7	10	9	4	9	1	2	63	42	50%	1
6	Produto B - Vestuário de dança	6	3	10	3	1	1	1	6	6	8	11	9	6	65	55	18%	1
4	Produto C - Vestuário de circo	4	0	0	8	0	0	8	0	7	0	0	8	8	39	22	77%	1
6	Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	6	3	6	7	1	6	8	1	2	11	8	7	5	65	47	38%	1
3	Produto E - Vestuário de patinagem artística	3	5	5	1	0	0	0	0	7	5	3	6	32	17	88%	1	
5	Produto F - Vestuário de natação sincronizada	5	1	1	2	4	5	6	5	6	12	5	4	2	53	35	51%	1
7	Produto G - Vestuário/acessórios vintage	7	2	10	8	6	4	3	7	13	1	2	12	15	83	60	38%	1
10	Produto H - Vestuário de pronto-avestir	10	5	10	10	8	7	6	8	9	12	6	5	14	100	80	25%	1
5	Produto I - Livros	5	2	2	3	4	6	2	3	5	2	2	4	10	45	30	50%	1
5	Produto J - CDs/discos	5	4	3	2	5	7	3	3	5	5	4	2	12	55	50	10%	1
11	Produto K - Objetos de artesanato urbano	11	11	12	8	9	10	11	13	16	8	10	7	17	133	120	11%	1
	Total	37	71	53	39	51	55	56	78	70	62	62	97	733	558			

A quantidade de artigos produzidos pela Symbiosis no primeiro ano de 2014 não excederá as 558 peças, enquanto o segundo ano poderá não passar das 733. Será feita uma campanha de marketing em Março, Julho, Agosto e Setembro por via escoar o stock e não permitir que se acumule de um ano para o outro.

PROGRAMA DE VENDA DE SERVIÇOS (UNIDADES)													2015	2014	0	Varição N/ N-1	Área Simulação Cenários	
Ano Cruzeiro													TOTAL	12 Meses				
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ						
0%	Serviço L - Aluguer de vestuário/acessórios de guarda-roupa histórico	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
86,92%	Serviço M - Transformação de peças p/público geral e organismos cult	86,92%	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1.728	300	476%	1	
3,52%	Serviço N - Transformação de peças de vestuário Vintage	3,52%	2	12	5	3	3	4	10	8	4	1	3	15	70	60	17%	1
0,19%	Serviço O - Confecção por encomenda de peças de guarda-roupa	0,19%	1	4	2	4	5	3	4	3	3	1	5	3	38	29	31%	1
1,60%	Serviço P - Confecção por encomenda de fatos p/circo	1,60%	2	1	1	5	1	2	4	5	1	2	3	5	32	22	45%	1
2,51%	Serviço Q - Confecção por encomenda de fatos de dança	2,51%	1	8	2	2	2	1	2	8	7	7	2	8	50	43	16%	1
1%	Serviço R - Confecção por encomenda de fatos de ginástica artística/rít	1%	0	0	3	0	0	2	0	0	8	2	1	4	20	20	0%	1
1,30%	Serviço S - Confecção por encomenda de fatos de patinagem artística	1,30%	0	3	0	2	1	1	1	0	8	3	2	5	26	14	86%	1
1,20%	Serviço T - Confecção por encomenda de fatos-de-banho p/natação sinc	1,20%	0	2	6	0	0	2	2	0	6	2	2	2	24	14	71%	1
0%	Serviço U - Sessões temáticas de fotografia	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
0%	Serviço V - Consultas de imagem	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
0%	Serviço W - Voucher p/festas temáticas	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
0%	Serviço X - Voucher p/jogo aventura temático - Crianças	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
0%	Serviço XI - Voucher p/jogo aventura temático - adultos	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	1
	Total		150	174	163	160	156	159	167	168	181	162	162	186	1.988	502		

A entrada de capital na empresa no ano de 2014 relativa a esta área de negócio poderá ser modesta devido ao facto de estar prevista a oferta de muitos vouchers gratuitos aos novos clientes. Uma vez conquistado algum mercado, o ano de 2015 poderá expressar valores mais expressivos decorrentes da venda de serviços.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Preços de venda unitários - Produtos

Ano Cruzeiro

Preços Unitários (euros)	2015												2014		Área Simulação Cenários	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Média	12 Meses		
	Variação de preços por mês															
0 Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	75	75	37,5	75	75	75	75	37,5	37,5	37,5	75	75	75	75,00	75,00	1
0 Produto B - Vestuário de dança	50	50	25	50	50	50	50	25	25	25	50	50	50	50,00	50,00	1
0 Produto C - Vestuário de circo	81,3	81,3	40,65	81,3	81,3	81,3	81,3	40,65	40,65	40,65	81,3	81,3	81,3	81,30	81,25	1
0 Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	21,3	21,3	10,65	21,3	21,3	21,3	21,3	10,65	10,65	10,65	21,3	21,3	21,3	21,30	21,25	1
0 Produto E - Vestuário de patinagem artística	30	30	15	30	30	30	30	15	15	15	30	30	30	30,00	30,00	1
0 Produto F - Vestuário de natação sincronizada	21,3	21,3	10,65	21,3	21,3	21,3	21,3	10,65	10,65	10,65	21,3	21,3	21,3	21,30	21,25	1
0 Produto G - Vestuário/acessórios vintage	37,5	37,5	18,75	37,5	37,5	37,5	37,5	18,75	18,75	18,75	37,5	37,5	37,5	37,50	21,25	1
0 Produto H - Vestuário de pronto-a-vestir	75	75	37,5	75	75	75	75	37,5	37,5	37,5	75	75	75	75,00	75,00	1
0 Produto I - Livros	19	19	9,5	19	19	19	19	9,5	9,5	9,5	19	19	19	18,80	18,80	1
0 Produto J - CDs/discos	9	9	4,5	9	9	9	9	4,5	4,5	4,5	9	9	9	9,00	9,00	1
0 Produto K - Objetos de artesanato urbano	18	18	9	18	18	18	18	9	9	9	18	18	18	18,80	18,80	1
Total																

(unidade: euros)

Dentro de cada tipologia de produtos definida na tabela estipulou-se uma média de preço unitário pelo qual podem ser vendidos em 2014 e 2015.

Preços de venda unitários - Serviços

Ano Cruzeiro

Preços Unitários (euros)	2015												2014		Área Simulação Cenários		
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Média	12 Meses			
0 Serviço L - Aluguer de vestuário/acessórios de guarda-roupa histórico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	1	
0 Serviço M - Transformação de peças p/público geral e organismos cultu	0	37,5	13,75	37,5	37,5	37,5	37,5	13,75	13,75	13,75	37,5	37,5	37,5	37,50	37,50	11344,54	1
0 Serviço N - Transformação de peças de vestuário Vintage	0	37,5	18,75	37,5	37,5	37,5	37,5	18,75	18,75	18,75	37,5	37,5	37,5	37,50	37,50	11925,00	1
0 Serviço O - Confeção por encomenda de peças de guarda-roupa	0	62,5	31,25	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	31,25	62,5	62,5	62,5	62,50	62,50	6243,06	1
Serviço P - Confeção por encomenda de peças p/circo	0	56,25	28,12	56,25	56,25	56,25	56,25	28,12	28,12	28,12	56,25	56,25	56,25	56,25	56,25	0,00	1
Serviço Q - Confeção por encomenda de fatos de dança	0	56,25	28,12	56,25	56,25	56,25	56,25	28,12	28,12	28,12	56,25	56,25	56,25	56,25	56,25	0,00	1
Serviço R - Confeção por encomenda de fatos de ginástica artística/rit	0	48,75	24,37	48,75	48,75	48,75	48,75	24,37	24,37	24,37	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	0,00	1
Serviço S - Confeção por encomenda de fatos de patinagem artística	0	52,5	26,25	52,5	52,5	52,5	52,5	26,25	26,25	26,25	52,5	52,5	52,5	52,50	52,50	0,00	1
Serviço T - Confeção por encomenda de fatos-de-banho p/natação sinc	0	48,75	24,37	48,75	48,75	48,75	48,75	24,37	24,37	24,37	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	0,98	0
Serviço U - Sessões temáticas de fotografia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0
Serviço V - Consultas de imagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	4332,39	0,00	0
Serviço W - Voucher p/festas temáticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0
Serviço X - Voucher p/jogo aventura temático - Crianças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	1
Serviço XI - Voucher p/jogo aventura temático - adultos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	1
Total																	

(unidade: euros)

Os serviços prestados mantêm os preços nos primeiros dois anos de actividade em função de uma previsão da inflação, mas também numa tentativa de captar clientes. Neste período a sede ficará localizada numa loja com dimensões reduzidas com incapacidade para albergar um acervo de vestuário de guarda-roupa histórico, mas no terceiro ano prevê-se a mudança para um espaço maior e o início de aluguer deste tipo de artigos, bem como, a prestação dos serviços de sessões fotográficas, consultas de imagem, festas temáticas e jogos de aventura.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Plano de Vendas Produtos

Ano Cruzreiro

	2015												2014	0	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total	12 Meses	12 Meses
Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	75	450	75	75	375	525	375	338	150	675	75	150	3.338	900	3.563
Produto B - Vestuário de dança	150	250	150	50	50	50	150	150	200	550	450	300	2.500	1.300	3.250
Produto C - Vestuário de circo	0	0	650	0	0	650	0	285	0	0	250	650	2.486	901	3.387
Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	64	64	149	21	128	170	11	21	117	170	149	107	1.172	426	1.427
Produto E - Vestuário de patinagem artística	150	75	30	0	0	0	0	0	105	150	90	180	780	420	1.050
Produto F - Vestuário de natação sincronizada	21	11	43	82	107	128	53	64	128	107	85	43	872	234	1.000
Produto G - Vestuário/acessórios vintage	75	188	300	225	150	113	131	244	19	75	450	563	2.532	1.088	3.544
Produto H - Vestuário de pronto-a-vestir	375	375	750	600	525	450	300	338	450	450	375	1.050	6.038	1.875	7.463
Produto I - Livros	32	48	57	76	114	32	29	48	19	32	76	190	752	298	1.018
Produto J - CD's/discos	36	14	18	45	63	27	14	23	23	36	18	108	423	162	549
Produto K - Objetos de artesanato urbano	206,8	122,2	150,4	169,2	188	206,8	9,4	150,4	75,20,4	188	131,6	319,6	1.842	639	2.294
Total	1.185	1.596	2.373	1.344	1.699	2.352	1.072	1.659	1.210	2.433	2.150	3.660	22.733	8.243	28.543

Dentro de cada tipologia de artigos prevê-se maior lucro em 2015 com a venda de 6.038,00€ em vestuário de pronto-a-vestir, seguido de 3.338,00€ em vestuário de guarda-roupa histórico. Os restantes artigos situam-se abaixo dos 2.550,00€ cada um, perfazendo a totalidade de 22.733,00€ anuais.

Plano de Vendas Serviços

Ano Cruzreiro

	2015												Total	12 Meses	c/ infla	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ				
Serviço L - Aluguer de vestuário/acessórios de guarda-roupa histórico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço M - Transformação de peças p/público geral e organismos culturais	5.400	2.700	5.400	5.400	5.400	5.400	2.700	2.700	2.700	5.400	5.400	5.400	54.000	16.200	54.000	2.333333333
Serviço N - Transformação de peças de vestuário Vintage	75	225	188	113	113	150	188	150	75	38	113	563	1.988	713	1.988	1.789473684
Serviço O - Confecção por encomenda de peças de guarda-roupa	63	125	125	250	313	188	125	94	94	63	313	188	1.938	563	1.938	1.789473684
Serviço P - Confecção por encomenda de peças p/circo	113	28	56	281	56	113	112	141	28	113	169	281	1.491	563	3.355.273	5.964
Serviço Q - Confecção por encomenda de fatos de dança	56	225	113	113	113	56	56	225	197	394	113	450	2.109	956	4.747.922	4.964
Serviço R - Confecção por encomenda de fatos de ginástica artística/rítmica	2	3	146	7	9	98	3	3	195	98	49	195	807	341	1.815.558	5.319
Serviço S - Confecção por encomenda de fatos de patinagem artística	0	79	0	105	53	53	26	0	210	158	105	263	1.050	525	2.363.550	
Serviço T - Confecção por encomenda de fatos-de-banho p/natação sincronizada	0	49	293	0	0	98	49	0	146	98	98	98	926	293	847.241	2.896
Serviço U - Sessões temáticas de fotografia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço V - Consultas de imagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço W - Voucher p/festas temáticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço X - Voucher p/jogo aventura temático - Crianças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço XI - Voucher p/jogo aventura temático - adultos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5.708	3.434	6.320	6.268	6.055	6.154	3.260	3.312	3.645	6.359	6.358	7.436	64.308	20.153		

(unidade: euros)

Tal como já foi mencionado acerca da tabela de preços de venda unitários, alguns serviços só terão lugar a partir do ano de 2016 e por esse motivo não encontram qualquer valor previsional nestas tabelas. Multiplicados os valores de vendas unitários pela previsão de vendas de serviços percebe-se que a transformação de peças de vestuário será o serviço mais solicitado e lucrativo, ficando os restantes entre os 807,00€ e os 2.109,00€.

Plano de Negócio SYMBIOSIS

Custo das mercadorias e matérias consumidas no Ano Cruzeiro (2015)

Custo das Mercadorias e Matérias Consumidas (CMVMC)														2015				
Ano Cruzeiro														2015				
Custos Variáveis (euros)	Custo Unitário	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total	Margem	Área Simulação		
															%	Gráficos		
0 Produto A - Vestuário de guarda-roupa histórico	22,5	23	270	23	23	113	158	225	203	90	203	23	45	1.395	58%	70%	630	
0 Tecidos	18,5																	1
0 Retrosaria diversa	3,5																	1
0 Linhas	0,5																	1
15 Produto B - Vestuário de dança	15	45	150	45	15	15	15	90	90	120	165	135	90	975	61%	70%	910	
0 Tecidos	12																	1
0 Retrosaria diversa	2,5																	1
0 Linhas	0,5																	1
24,39 Produto C - Vestuário de circo	24,39	0	0	195	0	0	195	0	171	0	0	195	195	951	62%	57%	511	
0 Tecidos	20,39																	1
0 Retrosaria diversa	3,5																	1
0 Linhas	0,5																	1
6,39 Produto D - Vestuário de ginástica artística/rítmica	6,39	19	38	45	6	38	51	6	13	70	51	45	32	415	65%	70%	298	
0 Tecidos	4,19																	1
0 Retrosaria diversa	2																	1
0 Linhas	0,2																	1
6 Produto E - Vestuário de patinagem artística	6	30	30	6	0	0	0	0	0	42	30	18	45	201	89%	85%	546	
0 Tecidos	4																	1
0 Retrosaria diversa	2																	1
0 Linhas	0,2																	1
6,39 Produto F - Vestuário de natação sincronizada	6,39	555	1.065	795	585	765	825	840	1.170	1.850	930	930	1.455	10.965	52%	60%	4.928	
0 Tecidos	4,19																	1
0 Retrosaria diversa	2																	1
0 Linhas	0,2																	1
4 Produto G - Vestuário/acessórios vintage	4	8	40	32	24	16	12	28	52	4	8	48	60	332	0%	0%	-116	
0 Tecidos	4																	1
0 Retrosaria diversa	2																	1
0 Linhas	0,2																	1
20 Produto H - Vestuário de pronto-a-vestir	19	95	190	190	152	133	114	152	171	228	114	95	166	1.800	7%	33%	188	
0 Tecidos	16,5																	1
0 Retrosaria diversa	2																	1
0 Linhas	0,5																	1
5 Produto I - Livros	6	12	12	18	24	36	12	18	30	12	12	24	60	270	0%	0%	-96	
0 Matéria Prima 1	0																	1
0 Matéria Prima 2	0																	1
0 Matéria Prima 3	0																	1
3 Produto J - CD's/discos	3	12	9	6	15	21	9	9	15	15	14	6	36	167	0%	0%	-56	
0 Matéria Prima 1	0																	1
0 Matéria Prima 2	0																	1
0 Matéria Prima 3	0																	1
0 Produto K - Objetos de artesanato urbano	3	33	36	24	27	30	33	39	48	24	30	21	54	399	0%	0%	-402	
0 Tecidos	2																	1
0 Retrosaria diversa	0,8																	1
0 Linhas	0,2																	1
Total		832	1.840	1.378	871	1.167	1.424	1.407	1.962	1.655	1.557	1.539	2.238	17.871				

O custo unitário da produção dos artigos da marca Symbiosis, juntamente com o custo das matérias-primas situar-se-á 70% abaixo do PVP do produto e sem o valor de 23% de IVA.

Fornecimento de serviços externos no Ano Cruzeiro (2015)

Fornecimentos e Serviços Externos														2015	
Ano Cruzeiro														2015	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total	Média Mês	
Subcontratos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Electricidade	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	25	
Combustíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Água	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	228	19	
Outros Fluidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ferramentas e Utensílios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Livros e doc. técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Material de escritório	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96	8	
Artigos para oferta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rendas e alugueres	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	250	
Despesas de representação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Comunicação	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	556	46	
Seguros	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	8	
Royalties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Transportes de mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Deslocações	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	50	4	
Estadas	0	0	0	0	103	0	0	0	0	0	0	0	103	9	
Comissões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Honorários	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1.152	96	
Contencioso e notariado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Conservação e reparação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidade e propaganda	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	3	
Limpeza, higiene e conforto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vigilância e segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Trabalhos especializados	373	0	0	0	373	0	0	0	373	373	0	0	1.120	93	
Outros fom. e serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	952	444	444	444	970	444	444	444	817	817	444	444	6.739	562	

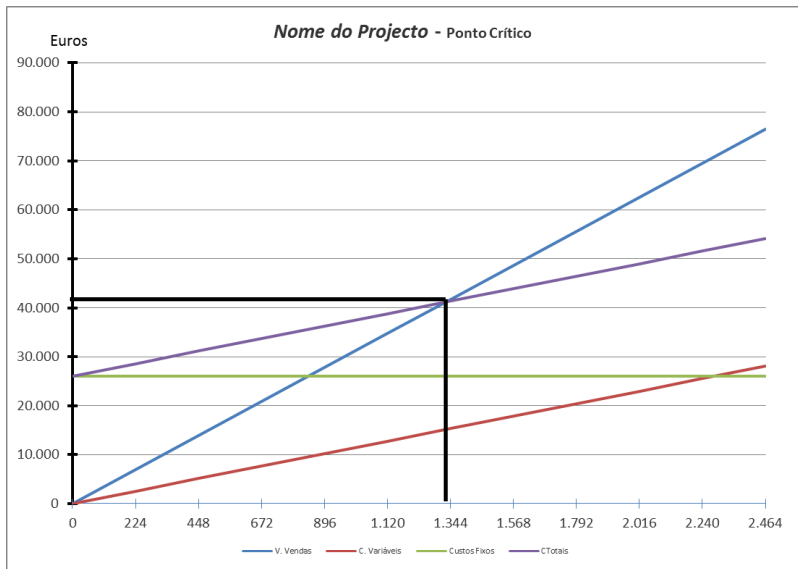
No Ano Cruzeiro (2015), o fornecimento de serviços externos contém custos fixos, tais como, material de escritório, seguro, renda do espaço, honorários do Técnico Oficial de Contas (TOC) e o trabalho especializado da costureira. Terá também encargos com custos variáveis de electricidade, água, utensílios, comunicações, deslocações e estadas, publicidade e outros serviços.

Ponto Crítico

	Ano	2015												
Matérias		19.604												
FSE Variáveis		1.940												
Pessoal		2.640												
FSE Fixos		5.461												
AR		3.797												
Pessoal		8.771												
CF		26.032												
			9											
PC unitário		11,40	733											
PV unitário		31,01		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Quantidades		0	224	448	672	896	1.120	1.344	1.568	1.792	2.016	2.240	2.464	
V. Vendas		0	6.947	13.894	20.841	27.788	34.735	41.682	48.629	55.577	62.524	69.471	76.418	
C. Variáveis		0	2.554	5.107	7.661	10.214	12.768	15.322	17.875	20.429	22.982	25.536	28.090	
Custos Fixos		26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	26.032	
CTotais		26.032	28.586	31.140	33.693	36.247	38.800	41.354	43.908	46.461	49.015	51.568	54.122	

$$BEQ = \frac{26.032}{19,61} = 1.327 \text{ produtos}$$

$$BES = 41.163 \text{ euros}$$



$$BEQ = \frac{26.032}{19,61} = 1.327 \text{ produtos}$$

BES 41.163 euros

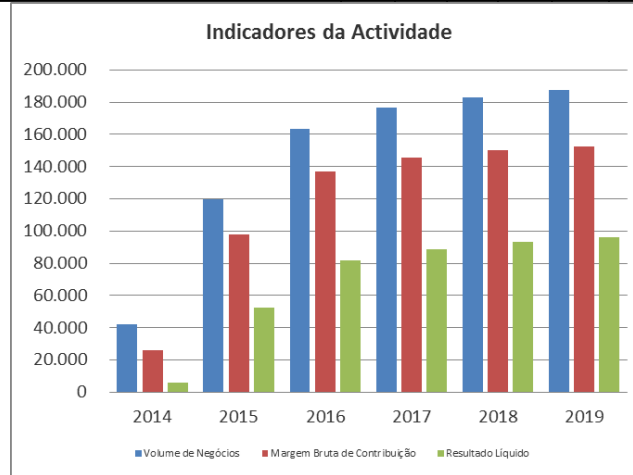
Margem segurança

0	190%
4	356%

O Ponto Crítico deste Projeto aponta 2015 como o Ano Cruzeiro, ficando o investimento inicial do ano de 2014 pago e apresentando já alguma rentabilidade. O Volume de Vendas (BES) corresponde a 41.163,00€, que equivale à quantidade de 1.327 produtos vendidos (BEQ). Os Custos Fixos situam-se no valor de 26.032,00€ e os Custos Variáveis no valor de 14.803,00€, totalizando 40.835,00€.

Anexo 13 – Demonstração de Resultados Previsional – Indicadores de Actividade

Demonstração de Resultados Previsional						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Volume de Negócios	42.066	119.541	163.540	176.644	182.798	187.840
Margem Bruta de Contribuição	26.236	97.997	136.854	145.498	150.335	152.528
Resultado Líquido	5.669	52.661	81.763	88.899	93.272	96.460

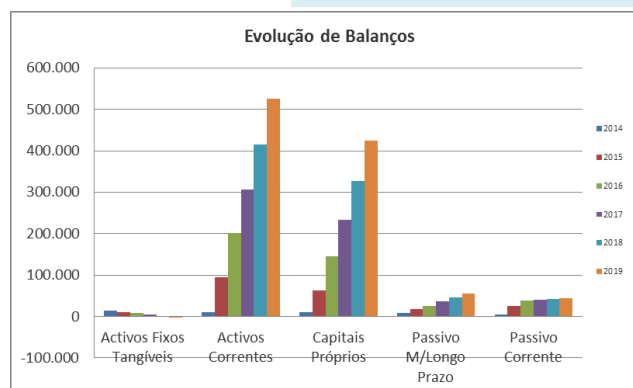


Estima-se um Volume de Negócios com cerca de 42.066,00€ em 2014, a ascender em 2019 a 187.840,00€. A Margem Bruta de Contribuição reflete os gastos variáveis e despesa com CMVMC inerentes aos produtos produzidos pela empresa e posteriormente vendidos, cujo valor tende a ser quase tão elevado quanto o Volume de Negócios. O Resultado Líquido começa por ser 5.669,00€ no primeiro ano, mas calcula-se que atinja 96.460,00€ em 2019.

Anexo 14 – Balanço – Evolução dos Balanços

Evolução Balanços						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Fixos Tangíveis	13.838	10.791	7.593	4.243	853	-1.537
Activos Correntes	9.519	95.170	201.141	307.013	414.449	525.175
Capitais Próprios	10.669	63.330	145.093	233.991	327.263	423.723
Passivo M/Longo Prazo	8.641	17.380	26.103	36.619	45.680	56.202
Passivo Corrente	4.046	25.251	37.539	40.645	42.358	43.713

0 Linha de controlo



Em função do Balanço que junta Ativo = Capital Próprio + Passivo já expresso no ponto 14.10, é o Ativo Corrente e o Capital Próprio que apresentam os resultados mais dilatados, sendo que, os restantes valores se distribuem pelos Ativos Fixos Tangíveis, Passivo de Médio/Longo Prazo e Passivo Corrente. No final de cada ano os resultados apresentarão lucro crescente.