

PLANO DE NEGÓCIOS: THE TEE STUDIO

FRANCISCA MEIRA ESTEVES

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientador:
Professor Doutor João Carlos do Rosário, Professor-Adjunto,
Escola Superior de Comunicação Social – IPL

[SETEMBRO, 2018]

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Francisca Meira Esteves

RESUMO

O objetivo do presente projeto é o desenvolvimento de um plano de negócio para a criação de uma nova marca de moda sustentável com o nome The Tee Studio.

The Tee Studio é uma marca de moda, cujo principal produto são camisolas personalizadas com ilustrações bordadas à mão. A marca tem como grande característica diferenciadora os seus princípios de sustentabilidade, quer ecológica — os produtos são produzidos a partir de matérias sustentáveis — quer social — toda a produção, desde a matéria prima ao produto final é portuguesa, e o bordado é realizado por artesãs tradicionais vianenses, que neste projeto encontram uma oportunidade de trabalho que lhe permite manter viva a sua arte.

A realização de um plano de negócios pretende comprovar a viabilidade de implementação da The Tee Studio no mercado, para tal, o mesmo comporta uma análise da envolvente da empresa, quer a nível externo quer a nível interno, a estratégia de implementação da marca no mercado e um plano financeiro.

Foi levada a cabo uma investigação como forma de apoiar e sustentar o desenvolvimento do plano de negócios: um estudo de mercado, com o propósito de melhor compreender o segmento-alvo a atingir.

Palavras-chave: Plano de negócios, moda, sustentabilidade, artesanato, bordado

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop a business plan for the creation of a new sustainable fashion brand named The Tee Studio.

The Tee Studio is a fashion brand whose main product are custom t-shirts with hand-embroidered illustrations. The brand differentiates itself for its principles of sustainability, both ecological — the products are produced from sustainable materials — and social — all the production, from the raw material to the final product is made in Portugal, in factories that respect it's employees work and life conditions, and the embroidery is done by traditional artisans from Viana do Castelo, who in this project find a job opportunity that allows them to keep their art alive.

The development of a business plan intends to prove the feasibility of implementing The Tee Studio in the market, for this, it involves an analysis of the company's environment, both externally and internally, the strategy of implementation of the brand in the market and a financial plan.

A research was carried out as a way of supporting and sustaining the development of the business plan: a market study, in order to better understand the targeted segment the brand aims to achieve.

Keywords: *Business plan, fashion, sustainability, handcrafted, embroider*

INDICE

AGRADECIMENTOS	9
INTRODUÇÃO	10
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	14
1.1. A Indústria da Moda	14
1.2. Sustentabilidade na Indústria da Moda	18
1.3. Marketing Verde na Indústria da Moda	22
1.4. Plano de Negócios	26
1.4.1 Análise Externa	27
1.4.1.2 Modelo de 5 Forças de Porter	28
1.4.2 Análise Interna	35
1.4.2.1 Recursos e Competências	36
1.4.3 Formulação da Estratégia	39
1.4.4 Plano Financeiro	43
Capítulo II – Caracterização do Mercado	45
2.1 Tendências do mercado	45
2.2 Consumidor e Segmentação do mercado.....	46
2.2.1 Características do segmento.....	47
2.3 Caracterização da concorrência	48
Capítulo III – Investigação de Suporte	51
3.1 Objetivos da Investigação	51
3.2 Método de Investigação	52
3.3 Universo e Amostra	52
3.5 Análise dos Resultados.....	53
3.4 Conclusão dos Resultados	75
Capítulo IV – Desenvolvimento do Projeto – Plano de Negócios.....	77
4.1 Objetivos do Projeto.....	77

4.2 Apresentação da Empresa	77
4.3 Análise Externa	77
4.3.1 Análise PESTEL.....	78
4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter	82
4.3.3 Fatores Críticos de Sucesso	86
4.4 Análise Interna	86
4.4.1 7S da McKinsey	87
4.4.2 Análise SWOT	92
4.5 Análise Competitiva (Externa/Interna).....	94
4.5.1 Análise SWOT Dinâmica.....	94
4.6 Formulação da Estratégia	96
4.6.1 Visão.....	96
4.6.2 Missão	96
4.6.3 Valores.....	96
4.6.4 Vantagem Competitiva	97
4.6.5 Objetivos.....	98
4.6.6 Estratégia Competitiva	99
4.6.7 Estratégia de Marketing.....	99
4.6.7.1 Posicionamento e Identidade da Marca	99
4.6.7.2 Marketing-Mix	101
4.7 Plano Financeiro	114
4.7.1 Investimento.....	114
4.7.3 Avaliação Financeira do Projeto.....	114
CONCLUSÕES	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	125
Anexo 1 — Questionário: comportamentos de compra e relação com a moda e sustentabilidade	125
Anexo 2 — Pressupostos Financeiros	131
Anexo 3 — Volume de Negócios	132
Anexo 4 — Custo das Mercadorias Vendidas.....	133
Anexo 5 — Fornecimento e Serviços Externos	133

Anexo 6 — Gastos com Pessoal.....	134
Anexo 7 — Fundo de Maneio	135
Anexo 8 — Mapa CashFlow	135
Anexo 9 — Demonstração de Resultados	136
Anexo 10 — Financiamento	136
Anexo 11 — Balanço Previsional.....	137
Anexo 12 — Principais Indicadores	138
Anexo 13 – Plano de Contingência.....	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 — Comparação de segmentos de marcas de moda	17
Figura 2 — Modelo de 5 Forças de Porter	29
Figura 3 — Esquema do Framework 7s da Mackinsey	37
Figura 4 – Estratégia Competitiva segundo Porter.....	41
Figura 5 — Mapa de posicionamento de marcas.....	100
Figura 6 — Prisma de Identidade The Tee Studio	100
Figura 7 — Protótipo do produto.....	101
Figura 8 — Maquete do packaging para encomendas online	103
Figura 9 — Maquete das etiquetas The Tee Studio	103
Figura 10 — Logótipo The Tee Studio	105
Figura 11 — Maquete do cartão de visita The Tee Studio	106
Figura 12 — Maquete página de produto loja online.....	111
Figura 13 — Esquema explicativo dos canais de distribuição.....	113

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 — Análise das respostas obtidas à pergunta “Com que frequência compra roupa?”	54
Tabela 2 — Análise das respostas obtidas relativamente à experiência de compra em diferentes canais.....	55
Tabela 3 — Análise das respostas obtidas relativamente aos fatores mais valorizados na experiência de compra online	56

Tabela 4 — Análise das respostas obtidas relativamente ao Comportamento de compra e avaliação da relação qualidade/preço	58
Tabela 5 — Análise das respostas obtidas relativamente à Relação com a Moda..	61
Tabela 6 — Análise das respostas obtidas relativamente à Sustentabilidade	63
Tabela 7 — Análise das respostas obtidas relativamente aos Motivadores de Compra.....	65
Tabela 8 — Respostas obtidas à pergunta “Qual das seguintes redes sociais utiliza mais?”	66
Tabela 9 — Respostas obtidas à pergunta “Em qual das seguintes redes sociais interage mais com marcas de moda?”	66
Tabela 10 — Respostas obtidas à pergunta “Identifique as publicações que conhece”.....	67
Tabela 11 — Respostas obtidas à pergunta "Identifique as publicações que segue regularmente"	67
Tabela 12 — Respostas obtidas à pergunta “Estaria disposto a pagar por este produto:”	68
Tabela 13 — Análise das respostas obtidas relativamente à sustentabilidade do produto	68
Tabela 14 — Análise das respostas obtidas relativamente ao trabalho artesanal do produto	70
Tabela 15 — Composição da Amostra	72
Tabela 16 — Repostas obtidas à questão “Idade”	72
Tabela 17 — Repostas obtidas à questão "Nacionalidade"	72
Tabela 18 — Repostas obtidas à questão "País de Residência"	73
Tabela 19 — Repostas obtidas à questão "Cidade de Residência"	73
Tabela 20 — Repostas obtidas à questão "Habilitações Literárias"	73
Tabela 21 — Repostas obtidas à questão "Vinculo Profissional"	74
Tabela 22 — Repostas obtidas à questão "Área Profissional"	74
Tabela 23 — Repostas obtidas à questão "Rendimento Mensal (Bruto)".....	74
Tabela 24 — Análise PEST	82
Tabela 25 — Análise 5 forças de Porter adaptado à indústria da moda.....	85
Tabela 26 — Análise SWOT dinâmica.....	95
Tabela 27 — Orçamento comunicação The Tee Studio por meio 2019	108
Tabela 28 — Calendarização de comunicação The Tee Studio 2019.....	109
Tabela 29 — Resultados do Negócio	115
Tabela 30 — Avaliação do projeto na perspetiva do projeto	116

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor João Rosário, pela imensa disponibilidade e ajuda ao longo de todo este ano de trabalho.

Aos meus pais e aos meus tios, por me terem feito chegar até aqui e pelo apoio que me deram, a todos os níveis, desde sempre.

E principalmente, ao meu namorado Manuel, por ser sempre o meu maior crítico, mas também o meu maior apoiante.

INTRODUÇÃO

Vivemos hoje, inegavelmente, num mundo onde as alterações climáticas se impõem como uma preocupação a ter em conta. Ao longo de todo o século passado, a proliferação industrial tem vindo a contribuir para uma crescente e massiva destruição de ecossistemas, dos quais a própria economia está dependente (Ottman, Stafford e Hartman, 2006).

Seja ao nível do indivíduo, ou das empresas, torna-se hoje imperativo uma consciência relativa ao estado do nosso planeta, e às medidas que se enunciam como urgentes de serem tomadas. Quando falamos de indústria, por mais ou menos impacto ambiental que esta tenha, existem cada vez mais condicionantes que se impõem.

Em 1988, o relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (ONU, 1988) sugere já que, todas as indústrias deveriam ser encorajadas no sentido de reduzirem a sua pegada ambiental, pondo em curso determinadas práticas mais sustentáveis por forma a reduzir o seu impacto, tanto para a saúde pública como para o ambiente.

Assinado por 192 estados, o protocolo de Quioto (Agência Portuguesa do Ambiente, s.d.) constitui-se como o primeiro tratado jurídico internacional, criado com a meta de limitar drasticamente a emissão de gases com efeito de estufa, demonstrando mais uma vez, que a questão da proteção ambiental se impõe cada vez mais como prioritária para todos, e em 2009, a ONU definiu que um dos objetivos de desenvolvimento para o milénio deveria ser a garantia da sustentabilidade ambiental (ONU, 2009).

No entanto, para além da preocupação ao nível governamental, a sustentabilidade tem assumido um papel de destaque que se estende às mais distintas áreas: muitas têm sido as marcas que assumiram uma posição mais sustentável, e que tornaram essa posição no centro da sua comunicação e da essência da própria marca (Kapferer e Michaut, 2015), sendo por exemplo, a Americana Tesla, produtora de carros elétricos de luxo, um dos casos de maior destaque na atualidade.

No caso da indústria da moda, conhecida pelo seu impacto tanto ambiental como social, e por promover um consumo desmedido e exagerado de bens (Todeschini et al., 2017), são já muitas as marcas de grande influência a adotarem uma estratégia

disruptiva face a este paradigma, como por exemplo a marca de luxo inglesa Stella McCartney, que tem vindo a impor-se de forma muito consistente face a assuntos relacionados com preocupações ambientais: na página dedicada à sustentabilidade do site da criadora, poder ler-se que a marca não recorre a pele ou pelo de animais, não utiliza seda pelo impacto ambiental da sua produção e prefere algodão orgânico, entre muitas outras medidas (Stella McCartney, s.d.).

Na verdade, é na indústria de moda de luxo que se tem assistido a um maior investimento em medidas de sustentabilidade: seja a Italiana Gucci, que recentemente assumiu que deixará de utilizar pelo de animal, ou o grupo LVMH, detentor de marcas como a Louis Vuitton, Givenchy ou Fendi, que tem vindo a investir em novas formas de tingir as peles utilizadas em carteiras e sapatos, optando por novas técnicas que utilizam materiais menos poluentes (Givhan, 2015).

O impacto desta tendência é porém visível também no mercado de massas: a gigante sueca H&M lançou em 2013 a linha “Conscious”, de roupa produzida com recurso a peças recicladas e materiais de origem sustentável, que tem alimentado uma consciência global face ao impacto da indústria no ambiente (Shen, 2014).

No entanto, não será prudente analisar a questão da sustentabilidade meramente na sua perspetiva ambiental: no caso da indústria da moda, a questão da sustentabilidade é abordada na generalidade das vezes exclusivamente sob esse ponto de vista, no entanto, existem questões de índole social - como a mão de obra infantil ou exploração laboral - intimamente ligadas com esta indústria em particular.

No livro *Shaping Sustainable Fashion: Changing the Way We Make and Use Clothes*, Gwilt (2011) questiona a forma como devemos pensar a sustentabilidade quando falamos nesta indústria, uma vez que, de acordo com a autora, uma marca não poderá ser considerada sustentável com base apenas nos materiais que usa ou na forma de produção, dando um exemplo concreto: ainda que estes sejam mais ecológicos, se uma peça de roupa for produzida recorrendo a mão de obra infantil, por exemplo, já não será correto considerar esta marca sustentável.

É neste sentido que têm surgido esforços para que se caminhe para uma definição de sustentabilidade que implique para além da consciência ambiental a responsabilidade social. Muitos são os movimentos que se erguem, tais como a Clean Clothes Campaign ou a Labour Behind The Label que têm desenvolvido trabalho no sentido de melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores de indústria da moda.

Mais do que uma direção tomada por marcas e associações, a responsabilidade quer ecológica quer social tem-se revelado uma tendência: no relatório Global Corporate Sustainability Report (Nielsen, 2015), que incide sobre os comportamentos de consumo relativos à sustentabilidade, constata-se que o consumidor atual espera que as marcas tenham uma postura sustentável, sendo que no momento de compra considera fatores como a marca ser conhecida por ser ecológica ou pelos seus princípios sociais, e que 50% dos inquiridos estão disponíveis para pagar mais por produtos, por influência de fatores relacionados com a sustentabilidade, tais como a empresa ser “amiga do ambiente” ou ser conhecida pelo seu compromisso social.

Como resposta às exigências do mercado, várias marcas de moda têm assumido uma postura mais clara face ao seu compromisso social: existem hoje inúmeras marcas que têm na sua fundação princípios de sustentabilidade social, tais como a Monsoon, The Peoples Trees, entre outras.

Mais uma vez, no panorama das marcas de luxo, o influente grupo LVMH assume-se como uma referência no que diz respeito a tomar ações concretas para tornar a indústria da moda mais sustentável: no seu Relatório de Responsabilidade Social de 2016, o grupo define como principais prioridades nesta área a manutenção das condições de trabalho, impedir a discriminação e respeitar a individualidade dos seus trabalhadores, desenvolver talento e capacidades, apoiar comunidades locais e o desenvolvimento regional (LVMH Group, 2016).

Ora, podemos intuir que tanto no segmento de luxo como no de massas, a indústria da moda se tem vindo a mostrar cada vez mais permeável a uma atitude sustentável, tanto do ponto de vista ecológico como social.

É então no contexto da temática da sustentabilidade na indústria da moda que surge a proposta deste trabalho: **a criação de uma marca de roupa com princípios sustentáveis, e o desenvolvimento do plano de marketing da mesma.**

Para que o presente projeto possa ser levado a cabo, será necessário responder a objetivos que o viabilizem:

- Em primeiro lugar, será imprescindível definir quais os princípios de sustentabilidade da marca, isto é, as regras e valores a que toda a estrutura da mesma deverá obedecer, no sentido de assegurar a sua sustentabilidade ecológica e social.

- De seguida, deverá ser concebida uma estratégia de implementação da marca no mercado, considerando todas as características do mesmo, os entraves que possam surgir e as necessidades concretas da marca.
- Por fim, haverá ainda que estabelecer uma estratégia para a comunicação da marca no mercado português e estrangeiro, delineando o posicionamento que a marca deverá assumir, assim como diretrizes para a sua comunicação.

A pertinência da criação deste produto prende-se, em primeiro lugar, com a necessidade de dar resposta a uma necessidade de mudança de paradigma na indústria da moda, por outro, aproveitar uma janela de oportunidade que torna este no momento ideal para uma marca com estes princípios se impor no mercado atual.

Se por um lado, este projeto encontra a sua sustentação base no respeito pelo ambiente e em questões de índole social por outro, não deixa de se posicionar de forma a aproveitar uma oportunidade que o mercado disponibiliza neste momento, mais do que em qualquer outra altura da história: uma necessidade de proteger o ambiente, que acabou por se tornar numa tendência de consumo (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo tem como propósito enquadrar teoricamente alguns conceitos relacionados com o tema em estudo. Começando pela revisão da literatura relativa à indústria da moda, como esta é constituída, e passando ao estado da questão da sustentabilidade na mesma. Em seguida, serão enquadrados os conceitos que compreendem um plano de marketing.

1.1. A Indústria da Moda

A indústria da moda constitui-se como uma das indústrias que cria mais valor para a economia mundial (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

De acordo com a Associação Têxtil e de Vestuário Portuguesa (ATP), as exportações mundiais relacionadas com a indústria da moda aumentaram 151% desde 2015, o que indicia um crescimento sólido de uma indústria que vale, na Europa mais de 164 mil milhões de euros (ATP, 2017) e no mundo 400 mil milhões de euros (Agis, 2012). À data da última análise do INE, em Portugal, a despesa anual com produtos da categoria têxteis, vestuário e de couro era de mais de 9 milhões, um valor quase 3 milhões acima do que era gasto em 2000, o que indica um crescimento significativo da indústria (INE, 2018a). Em média, o agregado familiar português gasta ao ano cerca de 1900 euros em vestuário e calçado (INE, 2018b).

Embora Portugal ainda não se encontre entre os *players* mais relevantes do mercado, no nosso país, a indústria têxtil e de vestuário representa 10% da indústria transformadora (Bessa e Vaz, 2007) e quase 10% de todas as vendas de Portugal ao exterior, sendo que esta indústria exporta para mais de 180 países de todo o mundo, mercadoria no valor de mais de cinco mil milhões de euros ao ano (ATP, 2017).

Tem ainda vindo a notar-se um regresso da produção de várias marcas ocidentais que tinham deslocalizado a sua produção para a China e estão agora a regressar a Portugal (Agis, 2012).

Grandes marcas como COS, Zara, Finery entre outras apostaram na qualidade da manufatura portuguesa (Mellery-Pratt, 2015) que continua a ser procurada por

marcas desde o segmento do luxo até grandes retalhistas pela relação qualidade-preço que oferece.

Ainda que a história da indústria da moda em Portugal esteja relacionada com a produção têxtil e de vestuário, num sentido industrial, há já bastantes anos que se nota um crescimento do segmento criativo da indústria no país (Agis, 2012), com eventos como a ModaLisboa e o Portugal Fashion a receberem atenção internacional (Agis, 2012), e criadores portugueses a imporem-se internacionalmente, como é o caso de Fátima Lopes, Felipe Oliveira Batista ou a dupla Marques Almeida.

Ainda que estes tenham uma relevância significativa no panorama internacional, para as marcas nacionais de pronto a vestir a opção tem sido a de crescer internamente, motivada pela maior facilidade de introdução da marca no mercado e de conhecimento do mesmo (Agis, 2012). No entanto, Agis (2012) defende que uma alternativa que poderia tornar exequível a internacionalização de marcas portuguesas seria estas especializarem-se num produto, e tornarem-se referências internacionais em relação ao mesmo. O autor também aponta que falta às marcas nacionais uma identidade própria, que as marcas tentam substituir com uma forte presença em superfícies comerciais.

Por outro lado, no panorama internacional assiste-se ao crescimento de novas marcas, focadas em nichos de clientes, cujas necessidades e desejos ainda não eram satisfeitas pelas grandes marcas existentes no mercado, apostando estas marcas, precisamente, no foco num único produto com estratégias *best-in-class* (melhor da classe) e *best-in-category* (melhor da categoria) (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

Estas marcas, ao contrário do que acontece com as de pronto a vestir nacionais, tendem a posicionar-se num sector mais *premium*, pois só assim podem garantir a qualidade do seu produto mantendo margens elevadas.

A produção de moda pode ser dividida em vários segmentos, diferenciados entre si pelos preços e características de qualidade dos produtos.

Corbellini e Saviolo defendem uma escala de segmentação distinta para a indústria da moda e a indústria do luxo, uma vez que o luxo é algo que se estende a outras indústrias que não apenas a da moda (Corbellini e Saviolo, 2009; Kapferer e Bastien, 2009).

No que diz respeito a uma distinção das marcas de moda, com base no preço, comumente reconhecem-se cinco classes: *couture*, *ready-to-wear/designer*, *diffusion*, *bridge* e *mass* (Corbellini e Saviolo, 2009).

Já se falarmos na segmentação da indústria do luxo, vários autores contribuíram com formas de organizar hierarquicamente as marcas de luxo, sendo que tanto o número de patamares como os critérios desta caracterização variam de autor para autor. Genericamente, existem caracterizações assentes nos atributos dos produtos, e caracterizações assentes nas características das marcas, para o propósito do presente trabalho, irão ser brevemente apresentados os modelos de Kapferer e Bastien (2009) e de Corbellini e Saviolo (2009), por serem os mais comumente utilizados na indústria.

Corbellini e Saviolo (2009) identificam as seguintes classes: *supreme luxury* (luxo supremo), *lifestyle luxury* (estilo de vida de luxo), *accessible luxury* (luxo acessível) e *masstige* (não havendo uma tradução linear, a designação *masstige* atribui-se a produtos relativamente acessíveis e que no entanto são comunicados como produtos *premium*).

Já Kapferer e Bastien (Kapferer e Bastien, 2009) não reconhecem a existência de marcas de *accessible luxury* (ou seja, luxo acessível) identificando apenas as seguintes classes: *the griffe* (grife), *luxury brands* (marcas de luxo), *upper-range brands* (marcas de gama alta) e *brands* (marcas).

No relatório publicado em 2017 pela Business of Fashion e pelo grupo McKinsey, *The State of Fashion 2017*, os autores propõe uma outra organização, sendo as categorias que apontam: *luxury*, *affordable luxury*, *premium/bridge*, *mid-market*, *value* e por fim, *discount* (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016), assemelhando-se esta escala mais ao modelo de Corbellini e Saviolo e distanciando-se do modelo de Kapferer .

Na imagem abaixo é possível compreender a relação entre os esquemas de segmentação dos autores:

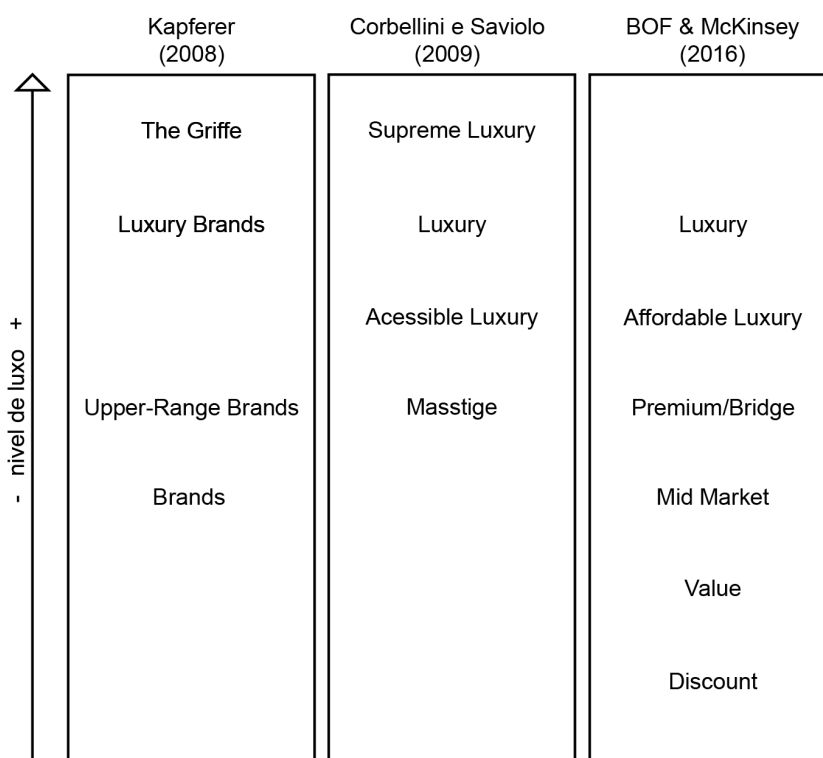


Figura 1 — Comparação de segmentos de marcas de moda
 Fonte: Adaptado de Turunen (2015)

Tendo em conta a classificação das marcas segundo o relatório *The State of Fashion 2018* as categorias que apresentavam um maior potencial crescimento para o ano de 2017 eram as de *affordable luxury* com um crescimento entre 3,5% e 4,5%, seguida pelas marcas de *value* (4%) e *premium/bridge*, (4%) (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016), sendo que as previsões de crescimento se mantiveram inalteradas no ano de 2018, à exceção do segmento de luxo, que apresentava em 2018 uma previsão de aumento de vendas igual à do segmento de *affordable luxury* (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017).

As marcas de luxo representam as marcas mais prestigiadas e valorizadas no mercado da moda (Vickers e Renand, 2003 in Fionda e Moore, 2009). No seu estudo, Fionda e Moore (2009) concluíram que as características que definem o sucesso destas marcas são uma identidade de marca clara, preços *premium*, integridade do produto vendido, experiência de luxo e uma sólida cultura de empresa.

Quanto às categorias de produtos, o relatório *The State of Fashion 2018* aponta para um crescimento das vendas em todas as categorias, excetuando a de sportswear, que sofre um ligeiro decréscimo relativamente a 2017, mantendo-se no entanto como

uma das categorias com maior crescimento (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017).

1.2. Sustentabilidade na Indústria da Moda

A definição de sustentabilidade não é hoje, uma definição fácil ou exata, devido às suas múltiplas associações: se nos anos 50, quando o termo se começou a generalizar, estava associado a uma necessidade de lutar contra a pobreza, nomeadamente a fome em determinados pontos do planeta, hoje está mais associada a questões de índole ambiental (Gwilt e Rissanen, 2011).

No entanto, pela análise de alguns documentos produzidos ao longo dos anos por diversas instituições de relevância internacional, poderemos deduzir algumas das associações com mais peso.

Nesta perspetiva, uma definição que poderíamos encontrar para os produtos sustentáveis, é a de que estes visam proteger o ambiente através de um uso mais ponderado dos recursos energéticos e agentes tóxicos na sua produção, no sentido de reduzir a poluição e desperdício causados por esta (Ottman, Stafford e Hartman, 2006), tendo esta definição o seu foco unicamente na vertente ambiental da sustentabilidade.

Por outro lado, no relatório da ONU Our common Future (ONU, 1988), o desenvolvimento sustentável é definido como aquele que “permite responder às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”, e aborda já a questão da sustentabilidade, tanto de uma perspetiva ambiental como social, o que acontece também no relatório mais recente (ONU, 2009) que traça os objetivos para o milénio, em que são apontadas como prioritárias questões como manter a sustentabilidade ecológica, e muitas outras de índole social.

Todavia, com o poder que as empresas hoje detêm, serão estas, mais do que governos ou organizações não governamentais a assumir um papel de destaque na mudança global que se impõe para o futuro (Elkington, 2001) e, com a tendência de sustentabilidade ecológica e social a impor-se, há indicadores de que as grandes empresas começam a ter a consciência de uma necessidade de mudança, tomando atitudes nesse sentido (Li et al., 2014; Business of Fashion e McKinsey Group, 2016;

GFA & BCG, 2017) sendo as grandes empresas as que neste momento demonstram maior esforço de mudança (GFA e BCG, 2017).

Ainda assim, e em particular na indústria da moda, o consumidor parece querer cada vez mais a renovação de produtos: a durabilidade em queda dos mesmos, a velocidade com que as tendências se alteram e a rapidez com que as estações mudam, tornaram a moda num “bem perecível” (Byun e Sternquist, 2011).

Pela necessidade de dar resposta às exigências do mercado, em termos de quantidades e velocidade de renovação (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016), muitas empresas começaram a operar num registo de *fast fashion*, que lhes permite oferecer uma constante injeção de nova mercadoria no mercado (Li et al., 2014). Esta procura por uma produção cada vez mais rápida e em grande escala levou a indústria da moda a atingir uma dimensão em que os materiais utilizados são de fraca qualidade — uma vez que a roupa não é feita para durar — a mão de obra é explorada e as preocupações ambientais são relegadas para segundo plano (Clark, 2008).

É neste contexto que o movimento *slow fashion* surge, por oposição ao atual estado da indústria da moda, como uma resposta à necessidade de mudar o paradigma (Jung e Jin, 2016; Todeschini et al., 2017). Este movimento baseia-se na ideia de que os produtores de moda se devem focar na qualidade dos seus produtos, assim como na sustentabilidade social e ambiental da indústria e, de igual forma, responsabiliza o consumidor, o qual deverá ser encorajado a comprar menos e com mais qualidade (Jung e Jin, 2016).

Para tornar possível esta mudança é necessário que se entendam os meandros daquilo que é realmente a sustentabilidade, e da forma como esta se aplica à indústria da moda em particular, tanto no panorama ambiental como social.

Ainda que já existam critérios bem definidos face às questões de índole financeira e mesmo ecológica, quando toca à questão do impacto social, torna-se mais complicado encontrar formas de o quantificar (Slaper e Hall, 2011; DiVito e Bohnsack, 2017).

Em 1990 surgiu o termo Triple Bottom Line (Elkington, 2001; Lobel, 2006; Perry e Towers, 2009; Slaper e Hall, 2011) uma escala de avaliação criada com o propósito de definir as empresas com base “não apenas no valor económico que elas adicionam, mas também no valor ambiental e social que elas adicionam - ou destroem” (Elkington, 2001), a qual avalia as empresas, tal como o nome indicia, com base em três eixos: *people, planet, profit* (pessoas, planeta, lucro). O TBL (como me irei referir

ao termo daqui em diante) tornou-se numa ferramenta essencial para garantir o cumprimento de objetivos sustentáveis, uma vez que permite às empresas avaliar o seu desempenho nos três eixos definidos, sendo que já muitas empresas recorrem a este sistema para fazer uma avaliação interna do seu desenvolvimento (Slaper e Hall, 2011).

O TBL sintetiza aquilo que muitos autores definem como sendo os principais pontos a ter em conta quando falamos de sustentabilidade nas indústrias e em particular, na indústria da moda. Todeschini et al. (2017) apontam que os fatores de maior importância serão o *sweatshop free*, uma prática especialmente comum na indústria da moda e que designa a violação de condições de trabalho que protejam a saúde, segurança e idade mínima dos trabalhadores (Chau, 2016), o *fare trade*, conceito relacionado com a garantia de pagamento justo pelo trabalho realizado por uma pessoa (Lekakis, 2014), os produtos de origem local, a colaboração entre os intervenientes de todo o processo e, finalmente, desperdício zero.

Muitas empresas já sentem a pressão dos consumidores e de instituições financeiras em relação aos seus compromissos com o TBL (Elkington, 2001) mas como podem realmente as empresas caminhar para a sustentabilidade?

Nas grandes empresas, pela sua escala, muitas vezes o processo de produção está descentralizado, e instalado até num outro país, face à gestão da empresa (Bessa e Vaz, 2007). Por esse motivo, o controlo torna-se mais difícil (Perry e Towers, 2009; Turker e Altuntas, 2014; Todeschini et al., 2017), sendo que na maioria das vezes a produção destas empresas se encontra em países cujas regulamentações no que toca à proteção do ambiente e das condições de trabalho estão muito aquém do desejado (Turker e Altuntas, 2014): 34% da produção têxtil mundial está localizada em países Asiáticos, sendo que em alguns destes países, como a Índia e as Filipinas, mais de 50% dos funcionários não recebem o salário mínimo (GFA e BCG, 2017).

Para que neste panorama seja possível garantir a responsabilidade ecológica e social, é necessário manter práticas de comunicação responsáveis, entre todos os intervenientes do processo (Perry e Towers, 2009; Positive Luxury, 2016; Todeschini et al., 2017) e o estabelecimento de códigos de conduta para garantir a sustentabilidade da indústria em todas as suas etapas, ação que as associações de Fair Trade e as próprias marcas têm vindo a pôr em prática (Todeschini et al., 2017).

Neste sentido, a transparência entre todos os intervenientes da indústria é fundamental (Elkington, 2001; Perry e Towers, 2009; Business of Fashion McKinsey

Group, 2016; Positive Luxury, 2016) e através das tecnologias que hoje temos à disposição, esta transparência vai ser cada vez mais necessária, uma vez que as empresas por todo o mundo estão sob um maior escrutínio sendo hoje muito fácil difundir informações mundialmente acerca desta transparência (Elkington, 2001).

Ainda assim, quando existe uma distância geográfica que impede um acompanhamento regular, não deixa de ser difícil deter-se um controlo real relativamente às práticas de todos os intervenientes do processo.

Assim sendo, ainda que muitas empresas tenham inicialmente escolhido arriscar em manter a produção em países distantes das sedes das empresas — por uma questão económica, muitas vezes ecologia e questões de índole social são relegadas para o segundo plano (DiVito e Bohnsack, 2017) — o risco para a reputação das empresas tem vindo a levar muitas delas a mudarem a sua estratégia, e apostarem numa produção mais local.

Um exemplo desta mudança é a Zara, que tem já parte da sua produção em Espanha (Turker e Altuntas, 2014). Este tipo de mudança, seja ela impulsionada por uma necessidade de proteger a reputação da empresa ou consciência, poderá representar uma alteração drástica, uma vez que agir localmente contribui para melhorar significativamente as condições de trabalho e vida dos funcionários (Clark, 2008; Positive Luxury, 2016).

Pode-se portanto intuir que se começa hoje a assistir a uma fusão dos objetivos económicos com os sociais de uma empresa (Perry e Towers, 2009), havendo até autores que defendem que a implementação de práticas de responsabilidade social, e a garantia de melhores condições de trabalho, em oposição ao que acontece quando se identificam práticas de sweatshop, potenciam a atração de melhor mão-de-obra, e mão-de-obra mais motivada, o que poderá gerar um aumento da produtividade da empresa (Perry e Towers, 2009; Chau, 2016).

Se a responsabilidade social de uma empresa parece estar mais ligada com comunicação e a geografia da produção, a questão ambiental aparenta estar mais conectada com questões tecnológicas.

Cumprir metas de sustentabilidade implica inovação da indústria (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016): as tecnologias disponíveis hoje em dia permitem uma aposta em materiais e técnicas mais sustentáveis de um ponto de vista ecológico (Clark, 2008; Positive Luxury, 2016; Todeschini et al., 2017) tais como a utilização de fibras e tecidos ecológicos, reciclados ou orgânicos, novas formas de tingir tecidos e

métodos menos tóxicos para os acabamentos das peças (Brosdahl e Carpenter, 2010; D’Souza, 2015), ações que temos vindo a assistir marcas de peso na indústria tomar.

Em Portugal, o Green Textiles Club é uma demonstração de como a indústria têxtil portuguesa reconhece a responsabilidade ambiental e social que lhe cabe ter, e que levou à criação de um manual de boas práticas, com diretrizes que permitem às empresas da indústria responderem aos requisitos dos clientes e a diretrizes internacionais, por meio de um compromisso “assente em critérios de sustentabilidade, quer de natureza social, económica, ecológica, quer de natureza cultural” (Green Textiles Club, 2017). Este clube conta já com dezassete empresas do setor de produção têxtil e de vestuário, às quais foram atribuídas certificações internacionais de cumprimento de normas de sustentabilidade social e ecológica (Green Textiles Club, 2017), o que torna Portugal num sítio de excelência para produzir vestuário de forma sustentável.

1.3. Marketing Verde na Indústria da Moda

Tudo indica que o consumidor atual está mais ciente e preocupado com o estado ambiental e social do planeta, (Brosdahl e Carpenter, 2010; Moon et al., 2015).

As tendências e estudos mais recentes têm apontado para uma maior valorização dos princípios sustentáveis das marcas (Lu, Bock e Joseph, 2013; Business of Fashion e McKinsey Group, 2016), indiciando que os consumidores mais jovens se mostram mais sensíveis a questões de índole social e ecológica (Straughan & Roberts, 1999) e, nomeadamente, os consumidores da geração *millennial*¹ estão mais dispostos a gastar mais em produtos de marcas conhecidas pelas suas práticas com impacto positivo no ambiente e na sociedade (Nielsen, 2015; Positive Luxury, 2016).

No entanto, alguns indicadores apontam para que, apesar de o consumidor mostrar preocupação com estas questões, não age em conformidade com essas mesmas preocupações no momento de compra (Brosdahl & Carpenter, 2010), sendo o preço, por exemplo, apontado como um dos principais desmotivadores da compra sustentável

¹ Termo que designa a geração de pessoas nascidas depois de 1982 e antes de 1996, e que é definida como uma geração disruptiva face às que a precederam, nomeadamente por ser mais instruída do que qualquer outra antes (Howe e Strauss, 2009).

(Yan, Hyllegard e Blaesi, 2012), uma vez que, produtos deste género são associados a preços mais altos. Ainda que o consumidor demonstre interesse nestes produtos, não está disponível para pagar mais por eles (Lu, Bock e Joseph, 2013).

Para além do preço, os fatores apontados como mais relevantes na decisão de compra face a produtos sustentáveis, são o impacto dessa compra e o sacrifício que a mesma implica, isto é, o consumidor é influenciado pela facilidade e diferença real que a sua compra poderá representar (McDonald e Oates, 2006).

McDonald e Oates (2006) concluíram no seu estudo que a compra de vestuário orgânico não era percecionada pela maioria dos indivíduos da sua amostra como uma ação com um efeito direto, o que poderá representar um problema para a comunicação deste tipo de vestuário, mas, por outro lado, também concluíram que a sua amostra não associava um grande esforço a esse comportamento, o que, poderá ser um fator primordial no que toca à decisão de compra.

Vários outros autores concluíram que os consumidores tendem a rejeitar produtos comunicados como sustentáveis porque os associam a sacrifícios (Ottman, Stafford e Hartman, 2006; Borin, Cerf e Krishnan, 2011), isto é, que implicam prescindir de algum aspeto que a compra de um produto dito normal não implicaria. Um exemplo, seria o design dos produtos, que em particular no caso da moda sustentável, é normalmente percecionado como pouco atrativo (Lu, Bock e Joseph, 2013).

Sejam os sacrifícios associados a este tipo de produtos o compromisso de qualidade, design, conforto ou preço, estes representam no imaginário do consumidor um entrave à compra de produtos sustentáveis, que precisam de ser contornados a fim de se criar e comunicar produtos sustentáveis de forma eficaz.

Um foco exagerado nas características ambientais de um produto pode levar a um produto com menos qualidade e que não vai de encontro às expectativas do cliente (Ottman, Stafford e Hartman, 2006), sendo que, no caso da geração *millennial*, os motivos de compra mais relevantes continuam a ser o valor, a qualidade e a imagem (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

É importante não esquecer que para que o produto seja bem sucedido, independentemente de ser ou não sustentável, deverá proporcionar ao consumidor benefícios a nível funcional, simbólico e/ou da experiência de consumo (Ottman, Stafford e Hartman, 2006; D'Souza, 2015), pelo que, mais do que um foco meramente

na sustentabilidade do produto, é importante pensar neste da perspectiva dos desejos e necessidades do consumidor.

Ottman, Staffor e Hartman (2006) apontam que o marketing verde deve responder a duas premissas: criar produtos que sejam bons para o ambiente e que satisfaçam o cliente.

Se por um lado, o preço é indicado como um entrave à compra sustentável, há indícios de que é possível a uma marca com princípios sustentáveis praticar preços *premium* e agradar a um público relativamente amplo (dentro do público com poder de compra para aceder a preços *premium*), se esta for capaz de oferecer aos seu consumidor benefícios para lá das suas características de sustentabilidade (Ottman, Stafford e Hartman, 2006), e que em especial no caso da geração *millennial*, apesar de o preço ter influência na decisão de compra, a sua influência é inferior à de outros atributos do produto (Lu, Bock e Joseph, 2013), demonstrando a importância de oferecer um produto, que para além de sustentável, tenha atributos suscetíveis de atrair o consumidor.

D'Souza defende a possibilidade de criar marcas de moda ecológicas que sejam icónicas, atraindo um público mais *premium* (D'Souza, 2015). Mudanças no processo de criação, recorrendo por exemplo a artesãos (como costureiras ou bordadeiras), adicionam valor às peças, conferindo-lhes autenticidade e tornando-as em produtos diferenciados (Clark, 2008), o que vai de encontro aos desejos do consumidor atual, cuja compra é cada vez mais motivada pelos valores que reconhece na marca, e pela busca de autenticidade naquilo que compra (Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

A revisão da literatura sustenta ainda a ideia de que um consumidor informado acerca dos impactos ambientais de uma indústria tende a incorrer em comportamentos mais sustentáveis (Straughan e Roberts, 1999; Brosdahl e Carpenter, 2010; GFA e BCG, 2017).

No entanto, o que se constata é que um dos maiores entraves à comunicação de produtos ditos sustentáveis passa pela existência de pouco conhecimento por parte do consumidor em relação a estes (Ottman, Stafford e Hartman, 2006; Sen, 2006; Moon et al., 2015; Todeschini et al., 2017). Ainda que muitas vezes o consumidor acredite estar informado, a informação que detêm é limitada aos conceitos mais difundidos, como é o caso da reciclagem (McDonald e Oates, 2006). No caso da

indústria da moda, o impacto por exemplo da produção e consumo excessivo, é desconhecido da maioria dos consumidores (Moon et al., 2015).

Esta falta de informação em relação aos produtos sustentáveis, poderá levar a que o consumidor crie crenças em relação a estes produtos que põe em causa a compra: tornou-se frequente na comunicação de marcas sustentáveis utilizarem termos como orgânico, ecológico ou reciclável: no entanto, tais termos podem ser vagos para o consumidor e não havendo uma explicação concreta sobre a origem e métodos de fabrico dos produtos, a utilização destes termos pode acabar por gerar confusão e até descrença em tais afirmações (Borin, Cerf e Krishnan, 2011; Yan, Hyllegard e Blaesi, 2012).

A quantidade de informação fornecida é importante, e deve ter sido em conta mas, no caso da comunicação de marcas de moda, demasiada informação também poderá levar o consumidor a desinteressar-se (Yan, Hyllegard e Blaesi, 2012). No caso da comunicação de marcas de moda, na generalidade das vezes, estas são comunicadas com base em mensagens implícitas; no entanto, quando não existe um conhecimento geral face ao que está a ser comunicado — como parece ser o caso da moda sustentável — poderá ser mais recomendável usar mensagens explícitas, por forma a evitar conflitos de interpretações por parte dos consumidores (Yan, Hyllegard e Blaesi, 2012).

Reciclável, reutilizável, biodegradável ou com efeitos positivos para a saúde são os atributos mais associados à intenção de compra de produtos sustentáveis por parte da geração *millennial* (Lu, Bock e Joseph, 2013), o que vai ao encontro da ideia de que os consumidores não são, de facto, indiferentes aos atributos ecológicos do produto (Ottman, Stafford e Hartman, 2006).

No entanto, a revisão da literatura sugere que o caso da moda sustentável exige um equilíbrio muito distinto, entre a comunicação dos atributos sustentáveis do produto e os demais atributos que vão de encontro aos desejos do consumidor, sendo a comunicação de produtos verdes provavelmente, a maior fraqueza destes (Borin, Cerf e Krishnan, 2011), tendo o estudo sobre hábitos de consumo da geração *millennial* de Lu, Bock e Joseph (2013) concluído que estes consumidores consideram que os produtos sustentáveis na generalidade das vezes não são tão bem publicitados como os restantes produtos no mercado.

Marcas sustentáveis, são, antes do mais, marcas, e as marcas a que reagimos melhor são aquelas que são capazes de captar os nossos valores e aspetos da nossa humanidade, e trabalham a sua comunicação em função disso (Middleton, 2010).

Hoje, mais do que alguma vez antes, as marcas representam ideais e valores (Fionda e Moore, 2009; Middleton, 2010; Weed, 2016) e estes são a sua ligação com o consumidor. No fundo, a marca em si, não é mais do que aquilo que os outros percecionam dela e dos seus produtos (Middleton, 2010) e, assim sendo, os valores e ideais que, em particular, os consumidores associam a uma marca são aquilo que irá definir e acompanhar a mesma.

Assim, face à crescente exigência do consumidor relativamente à sustentabilidade das empresas, estas precisam cada vez mais de adotar princípios sustentáveis, por forma a continuarem a ser relevantes no mercado (Weed, 2016), diferenciando-se pela adoção de valores de marca distintos e fortes que permitam criar uma relação duradoura com os seus consumidores (Middleton, 2010; Business of Fashion e McKinsey Group, 2016).

1.4. Plano de Negócios

O plano de negócios é uma ferramenta de enorme importância, em especial para negócios novos. Este deverá constituir-se como uma linha orientadora para a empresa, que se foque nos seus objetivos, defina quais os recursos necessários para a sua implementação e permita estabelecer linhas diretrizes para solucionar eventuais problemas que surjam no futuro (IAPMEI, 2004; Green e Hopp, 2017).

As marcas tendem a ter uma taxa de insucesso mais alta nos seus primeiros anos de existência, o que poderá ser explicado, pela falta de conhecimento dos empreendedores para dar resposta a determinadas questões, pela falta de criação de papéis diferenciados – que poderá não ser possível por falta de recursos – ou por falta de informação e comunicação (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya, 2012).

Pinson (2008) refere que um plano de negócios poderá ser essencial em vários aspetos de um negócio: como uma “maquete” do mesmo, que o acompanha a longo prazo, providenciando as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento em

várias fases; como documento para procurar financiamento e ainda como uma ferramenta para analisar a exequibilidade da internacionalização do negócio; também para Green e Hopp (2017) o plano de negócios possibilita tornar uma ideia ou visão numa série de ações tangíveis.

Para negócios em fase de projeto, que procuram financiamento o plano de marketing constitui-se como uma ferramenta indispensável, uma vez que providencia as informações necessárias sobre o negócio, e se apresenta como uma garantia de sucesso para os investidores (Pinson, 2008; Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya, 2012; Green e Hopp, 2017).

Green e Hopp (2017) descobriram no seu estudo que os empreendedores que escreviam um plano de negócios e portanto planeavam formalmente a estratégia da sua empresa ou *startup* tinham 16% mais probabilidade de viabilidade de negócio do que os restantes.

Ainda assim, por mais bem desenvolvido que um plano de negócios seja, o seu impacto real no sucesso a longo prazo de uma empresa é limitado (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya, 2012).

Quando aliado a uma certa experiência, disponibilidade financeira e recursos humanos, o plano de negócios poderá ter um grande impacto na probabilidade de sucesso de uma empresa (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya, 2012).

Um plano de negócios, deverá ser continuamente atualizado, para que possa, ao longo de toda a existência de um negócio, continuar a ser útil para a sua gestão e desenvolvimento (Pinson, 2008)

Estruturalmente, um plano de negócios deverá ser escrito de uma forma concisa e clara, mas ainda assim integrar o máximo de informação possível e este deverá ser constituído por um sumário, plano organizacional, plano de marketing e documentos financeiros (Pinson, 2008).

1.4.1 Análise Externa

Segundo Porter (1980), o objetivo da criação de uma estratégia competitiva é o de encontrar o espaço ideal para uma determinada empresa prosperar, para tal, é imprescindível conhecer a envolvente em que a empresa se insere.

1.4.1.1 Análise PEST

O ambiente em que a empresa se insere é constituído por uma série de fatores externos à mesma, mas que podem ter uma influência direta na forma como as decisões são feitas (Grant, 2010).

Estes fatores, podem ser tidos em conta de várias formas, e no caso da análise PESTEL, os mesmos são agrupados pela sua origem, traduzindo-se portanto esta análise numa relativa a fatores de origem política, económica, social ou tecnológica (Kotler et al., 2005; Grant, 2010).

A análise PESTEL trata-se assim, pelas suas características, de uma análise do macro ambiente empresarial, e que, serve a generalidade das marcas no sentido de estas compreenderem como se podem adaptar ao ambiente e não a um nível particular. Existem mercados nos quais os fatores que compõe uma PEST têm uma influência muito significativa, tornando esta análise ainda mais pertinente (Kotler et al., 2005).

1.4.1.2 Modelo de 5 Forças de Porter

Porter defende que existem 5 forças competitivas que influenciam a atratividade de uma determinada indústria. A análise destas forças — que o autor identifica como sendo novos concorrentes, fornecedores, compradores, substitutos e rivalidade dos concorrentes existentes — permite determinar o potencial de lucrativo da indústria em questão (Porter, 1980; Grant, 2010).

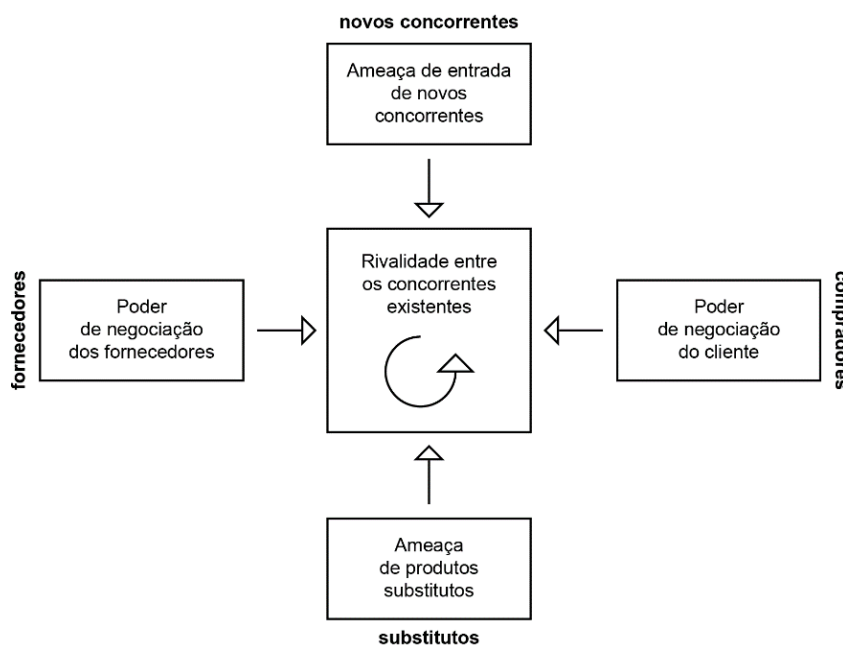


Figura 2 — Modelo de 5 Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Porter define estas 5 forças da seguinte forma:

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes na indústria é sempre uma possibilidade, e tal condicionante poderá afetar em especial os preços praticados que tendem a subir, assim como os encargos, o que representa uma ameaça direta à lucratividade.

Novos *players* tendem a trazer para o mercado novas capacidades, vontade de aumentar a sua quota e, muitas vezes, bastantes recursos.

Porém, a entrada de novos concorrentes está condicionada pelas barreiras à entrada que estão impostas, Porter identifica como principais:

- Economias de escala
- Diferenciação de produto

- Custos de mudança
- Acesso a canais de distribuição
- Desvantagens de custos independentes da dimensão
- Políticas governamentais

Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores detêm uma enorme vantagem, uma vez que têm a capacidade de negociar o aumento de preços de produção assim como a redução de qualidade dos produtos e serviços que providenciam.

Assim, em especial fornecedores com um grande peso, podem condicionar a lucratividade de uma indústria; estes são considerados poderosos se se verificarem as seguintes condições:

- A indústria fornecedora em que opera é dominada por poucos intervenientes, e menos fragmentada do que a indústria que fornece
- Não está sujeita a produtos com capacidade de substituição
- Fornece para indústrias que não são a sua maior fonte de rendimento, ou seja, a indústria cliente não representa uma fração significativa das suas vendas
- O produto que fornece é de elevada importância para a indústria cliente
- O produto que oferece é significativamente diferenciado ou a sua substituição comporta custos elevados
- Os fornecedores têm capacidade de integrar verticalmente a jusante
- O fornecedor pode tornar-se em produtor, concorrente portanto

Poder negocial dos clientes

Tal como os fornecedores, também os clientes detêm poder negocial, nomeadamente no que toca à negociação de preços, exigência de melhor qualidade ou serviços e criando mais rivalidade entre marcas concorrentes.

Considerando-se a existência de vários tipos de clientes: cliente final, cliente-grossista, cliente-retalhista e cliente-consumidor, Porter afirma que podemos considerar que um grupo de clientes detém poder de negociação quando se verificam as seguintes condicionantes:

- Um só cliente ou grupo de clientes é responsável pela maioria das vendas de uma indústria
- O produto que adquire tem um grande peso nas suas compras totais
- Os produtos que adquire de uma determinada indústria são de carácter indiferenciado e, portanto, substituíveis
- A substituição do produto comporta custos de substituição relativamente baixos
- Detém informação total sobre a indústria fornecedora em causa
- Um cliente com menos poder de compra olha mais ao preço, e tendencialmente negocia mais
- Existe risco de os clientes integrarem o mercado a montante, ou seja, poderá o próprio cliente começar a produzir os produtos

Ameaça de produtos substitutos

Potencialmente, todos os produtos padecem de serem substituídos por produtos semelhantes, que sejam de alguma forma capazes de satisfazer as mesmas necessidades e desejos do consumidor. A existência de produtos substitutos tem consequências no que diz respeito à lucratividade de um determinado produto ou indústria, uma vez que limita os preços máximos do mercado.

Ter em atenção os produtos substitutos existentes é uma prática importante, uma vez que permite à empresa estabelecer uma estratégia de ação fundamentada. Os produtos substitutos que segundo Porter têm mais relevância são aqueles com maior tendência para melhorar a sua relação de qualidade-preço, ou aqueles que se inserem em indústrias com grandes ganhos.

Rivalidade entre os concorrentes existentes

Entre os concorrentes existentes no mercado, existe o objetivo de ganharem vantagem. Esta rivalidade reflete-se no recurso a estratégia para aumentar a competitividade tais como alterações de preços, “guerras publicitárias”, introdução de novos produtos no mercado ou oferta de mais serviços e garantias para os clientes.

Na maioria das indústrias, as ações tomadas por uma empresa têm efeitos diretos nas restantes, o que potencia retaliações e um esforço por parte dos concorrentes para se destacarem.

No caso, por exemplo, de mudanças de preços em produtos concorrentes, poderá haver consequências negativas para a lucratividade da indústria, no entanto, por outro lado, “guerras publicitárias” podem ter um efeito positivo, ao aumentarem a procura de um produto, acabando por potencialmente beneficiar todos os concorrentes.

Porter identifica os seguintes fatores como os pontos que têm mais tendência para promover competição numa indústria:

- Múltiplos concorrentes ou concorrentes muito equilibrados em termos de dimensão e poder
- Crescimento da indústria lento
- Custos elevados ao nível do armazenamento ou custos fixos

- Falta de diferenciação entre os produtos ou custos de mudança pouco elevados
- A rivalidade aumenta quando a produção aumenta para lá da capacidade de compra do mercado
- Concorrentes com características ou estratégias muito distintas
- Posição de mercado assume uma grande importância para os concorrentes
- Elevadas barreiras à saída do mercado

1.4.1.3 Fatores Críticos de Sucesso

Grant (2010) defende que, para que uma empresa tenha a possibilidade de “viver e prosperar” numa indústria, é necessário que a mesma seja capaz de providenciar aos consumidores aquilo que estes querem, e ainda, que esteja à altura de fazer frente à concorrência existente. Nesse sentido, o autor defende que as empresas devam começar por questionar “o que é que o nosso consumidor quer?” e “de que precisa a empresa para sobreviver à concorrência?”, apontando estes dois fatores como críticos para o sucesso de uma empresa (Grant, 2010).

Para encontrar uma resposta para a primeira questão, é imprescindível que se olhe para o consumidor como a “razão de ser” da indústria, e que se lhe atribua a importância que este tem, enquanto principal fonte de lucro da indústria (Grant, 2010). Para tal, é de extrema importância que se conheça o consumidor, as suas necessidades, desejos e forma de pensar sobre o seu consumo.

No que diz respeito à segunda questão, a sua resposta prende-se com um conhecimento aprofundado sobre a concorrência existente na indústria em causa. A sobrevivência de uma empresa depende de uma análise que permita à empresa compreender se terá força e disponibilidade financeira para acompanhar os seus concorrentes (Grant, 2010).

1.4.1.4 Análise da Concorrência

Uma das mais importantes etapas da criação de uma marca forte, é conhecer e compreender a concorrência (Middleton, 2010). Criar uma estratégia eficaz, implica, em primeiro lugar, fazer uma análise dos competidores (Kotler et al., 2005). Isto porque oferecer um serviço/produto de qualidade e atender às necessidades do consumidor não chega, num mercado como o atual, que se encontra imensamente saturado. Assim, conhecer a concorrência é imprescindível, no sentido em que, o potencial lucrativo da indústria está intimamente ligado com a quantidade de concorrentes que oferecem o mesmo (Grant, 2010).

Conhecer a concorrência implica saber identificar quem é a concorrência (Kotler et al., 2005; Middleton, 2010). Esta poderá ser constituída por empresas que oferecem produtos ou serviços em muito semelhantes ao da nossa empresa, ou, por outro lado, por empresas que não oferecem os mesmos produtos ou serviços, mas que ainda assim se dirigem ao mesmo público alvo (Middleton, 2010).

Tal, implica saber quais são as suas estratégias, forças e fraquezas e qual será a sua reação face à estratégia da nossa empresa, o que implica uma monitorização constante do mercado (Kotler et al., 2005).

Este conhecimento face aos concorrentes permite à empresa posicionar-se na indústria aproveitando as fraquezas dos seus concorrentes (Grant, 2010) permitindo-lhe oferecer ao consumidor uma vantagem em relação a estes (Kotler et al., 2005).

O posicionamento refere onde queremos, precisamente, posicionar a nossa empresa em relação aquilo que o mundo pensa dela, e como se posiciona em relação a outras marcas (Middleton, 2010), tal implica que a empresa seja capaz de antecipar as forças e movimentos da sua concorrência e de que forma estas poderão afetar a indústria (Grant, 2010).

1.4.1.5 Análise do Consumidor

Nenhuma marca pode apelar a toda a gente (Kotler et al., 2005; Middleton, 2010), e nesse sentido é essencial descartar quais os grupos de consumidores que não nos interessa atingir (Middleton, 2010) e manter o foco naqueles que temos possibilidade de servir melhor (Kotler et al., 2005).

Neste sentido, uma estratégia para identificar qual o nosso consumidor poderá passar por começar por identificar quem não queremos que seja o nosso consumidor, fazendo uma lista de características que este consumidor tem e que não vão de encontro aos princípios e valores da nossa marca (Middleton, 2010).

Diferentes consumidores têm diferentes características, sejam a nível dos seus desejos, possibilidades, localização, comportamento ou práticas de compra (Kotler et al., 2005), por isso, cada vez mais as marcas se afastam de uma estratégia de marketing para todos, e se focam em definir segmentos de clientes, permitindo-lhes assim criar produtos e estratégias personalizadas, que têm portanto uma maior probabilidade de ir de encontro às expectativas destes grupos (Kotler et al., 2005).

Como tal, analisar o consumidor exige pesquisa, e, no que toca ao processo para conhecermos o nosso consumidor, Pinson (2008) enuncia que será imprescindível saber responder a questões sobre este, partindo de informações mais gerais como se estes são indivíduos ou empresas, seguir para uma análise demográfica, que deverá incluir, no caso dos indivíduos, informações demográficas como a idade, género ou rendimento.

Depois de sermos capazes de traçar um perfil geral do nosso consumidor, uma análise mais detalhada passará por conhecer características psicológicas e do estilo de vida dos mesmos, no sentido de melhor compreendermos as suas necessidades e desejos (Pinson, 2008).

Da mesma forma, Kotler et al. (2005) defendem que uma correta segmentação de mercado poderá ser feita com base em critérios de segmentação geográficos, demográficos, psicográficos ou de comportamento, e, mais ainda, que o comportamento de compra do consumidor é afetado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos; ainda que estes estejam fora do controlo das empresas, conhecer o consumidor e saber quais os fatores que o afetam é imprescindível para traçar uma estratégia de comunicação bem sucedida.

1.4.2 Análise Interna

Desenvolver uma estratégia implica combinar os recursos e capacidades da empresa com os fatores externos que a possam afetar (Grant, 2010), assim, reconhecer

quais as características internas de uma empresa é primordial para o desenvolvimento da estratégia.

1.4.2.1 Recursos e Competências

Um dos passos de grande importância para compreender qual o potencial de uma empresa, é, segundo a literatura, estar ciente de quais os recursos e capacidades que esta tem à sua disposição (Grant, 2010), tal, dota a empresa de capacidade para criar uma estratégia que combine os seus recursos e competências com as oportunidades que possam surgir (Grant, 2010).

Sendo que as indústrias se têm tornado mais instáveis, um maior foco nas características internas de uma empresa representam agora um melhor ponto de partida para o desenvolvimento das suas estratégias (Grant, 2010).

McDonald (1999) chama a atenção para a necessidade das empresas compreenderem as suas capacidades, e aquilo que realmente podem oferecer ao consumidor, sendo que, cada empresa terá as suas capacidades próprias, e deverá focar-se nessas, uma vez que, é nesses campos que esta terá a oportunidade de prosperar, e ser competitiva (McDonald, 1999).

Grant (2010) vai mais longe, e defende a importância do desenvolvimento das capacidades e recursos de uma empresa em detrimento da procura de um espaço com menos concorrência como o caminho correto para uma boa estratégia. O autor sugere ainda que, a formulação de uma estratégia competitiva deverá estar mais relacionada com a exploração das forças que apenas a empresa em questão tem, isto é, explorar as diferenças face à concorrência, tirando assim o máximo partido dos recursos e competências da própria empresa (Grant, 2010).

No caso do presente projeto, ir-se-á recorrer a uma análise 7s da McKinsey: este tipo de análise foi introduzida nos anos 70 pela empresa americana de consultoria empresarial como uma nova forma de pensar na eficiência de uma organização.

Esta estabelece-se num mapa de 7 fatores correlacionados entre si e que permitem avaliar as capacidades de uma determinada organização; são eles: *structure*

(estrutura), *strategy* (estratégia), *systems* (sistemas), *shared values* (partilha de valores), *skills* (competências), *style* (estilo) e por fim, *staff* (colaboradores).

Entre os fatores não se verifica uma distribuição hierárquica, já que o modelo considera que todos devem ser pensados de uma forma conjunta, e que qualquer um dos fatores poderá ter o mesmo nível de impacto no progresso da empresa. Os mesmo podem, porém, ser divididos em elementos *hard* — estrutura, estratégia e sistemas, fatores tangíveis e de mais fácil definição — e elementos *soft* — os restantes, que se tratam de fatores mais intangíveis e influenciáveis pelo meio envolvente (Lowell, 2008).

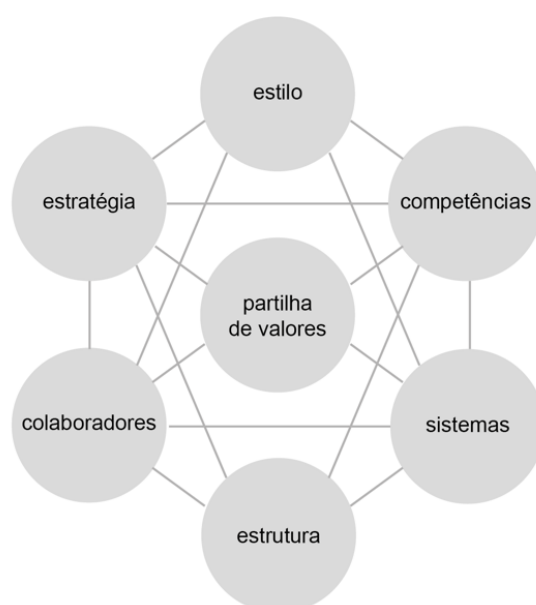


Figura 3 — Esquema do Framework 7s da Mackinsey
 Fonte: Adaptado de Lowell (2008)

1.4.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT, como hoje a conhecemos, foi desenvolvida por Albert Humphrey, um consultor de gestão americano, como resultado de uma pesquisa desenvolvida no Stanford Research Institute, entre 1960 e 1970, encomendada pela Fortune 500 (Humphrey, 2005).

Originalmente a análise foi batizada de S-O-F-T, siga que Humphrey (2005) desconstrói da seguinte forma: “o que é bom no presente é satisfatório (*Satisfactory*), o que é bom no futuro é uma oportunidade (*Opportunity*), o que é mau no presente é uma falha (*Fault*) e o que é mau no futuro é uma ameaça (*Threat*).”

A análise criada pretendia, portanto, analisar o que estava bem e mal no presente e futuro de uma empresa, considerando seis categorias (produto, processo, consumidor, distribuição, finanças e administração). Uma correta aplicação da análise deverá munir a empresa de ferramentas para delinear uma estratégia de quais as prioridades a atingir a curto e longo prazo (Humphrey, 2005).

A designação da análise transformou-se, sendo hoje mais conhecida por SWOT, mas a sua estrutura fundamental permanece a mesma e é amplamente utilizada e referida por outros autores contemporâneos: quatro eixos, pelos quais uma empresa pode avaliar-se: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (McDonald, 1999; Kotler et al., 2005; Pinson, 2008). Trata-se de uma forma de análise, que mune uma empresa de informação crítica sobre questões internas e externas.

Os dois eixos de análise externa correspondem às oportunidade e ameaças, estes possibilitam um entendimento do mercado em que o negócio se insere, e poderá indicar outros onde o mesmo se possa desenvolver (Pinson, 2008). No que diz respeito às oportunidades, devem-se considerar questões como economia, mudanças demográficas, o mercado e a evolução tecnológica, já no que toca às ameaças, mantém-se o fator das mudanças demográficas, mas devem ser ponderados outros como a atividade da concorrência, pressão dos canais de distribuição e conjuntura política (Kotler et al., 2005).

No eixo da análise interna localizam-se portanto as forças e fraquezas; nesta parte da análise, deverão ser consideradas as características da organização que se constituem como críticas para o sucesso ou insucesso da mesma, estas devem ser ponderadas, tendo em conta a concorrência (Kotler et al., 2005; Pinson, 2008).

1.4.3 Formulação da Estratégia

A função do marketing é avaliar o consumidor, procurando conhecer quais as suas necessidades e desejos, a fim de corresponder a estes, pois serão estes os fatores que guiam a missão e objetivos de uma empresa, por forma a criar uma estratégia bem sucedida (Kotler et al., 2005).

A estratégia de uma empresa representa qual o caminho que esta quer tomar e deverá por isso ser desenvolvida com o propósito de orientar a mesma em direção aos seus objetivos (Pinson, 2008; Grant, 2010; Middleton, 2010), numa perspetiva de longo prazo, podendo ser construída de uma forma mais geral ou detalhada (Middleton, 2010).

1.4.3.1 Visão

Aaker (2014) descreve a visão como um retrato aspiratório do conceito da empresa, que não corresponde necessariamente ao ponto em que esta se encontra mas sim, ao futuro da mesma e à forma como a empresa irá evoluir (Middleton, 2010; Aaker, 2014).

A visão é assim, a ideia que guia a empresa. Esta dará o mote para a missão da mesma, e deve ser algo “contagante” (Kotler et al., 2005).

1.4.3.2 Missão

A missão define qual é o propósito da marca (Kotler et al., 2005; Middleton, 2010) como tal, trata-se de um passo essencial para construir uma marca robusta (Middleton, 2010), uma vez que uma boa definição da missão permite que todos na empresa tenham uma noção clara daquilo para que trabalham .

Segundo Vasconcellos e Sá (2011), a missão deverá conseguir claramente identificar aquilo que a empresa ou organização faz. Esta deverá ainda, ser constituída por forma a claramente indicar quais os propósitos da marca para o seu futuro (Pinson, 2008). McDonald (1999), porém, defende que a missão é algo que tem muito de filosófico e qualitativo, e que daí advém a maior dificuldade a quando da definição da mesma.

Vasconcellos e Sá (2011), por outro lado, assume uma visão mais pragmática e defende que a correta definição da missão deverá ter em conta quatro elementos cruciais: necessidade; produto; cliente e localização.

O autor afirma que muitas vezes a missão das empresas é mal definida, pelo facto de integrar elementos que são dispensáveis, e omitir outros que são necessários, e que, uma má definição poderá ser imensamente prejudicial, uma vez que a missão irá ajudar na formulação de quatro importantes elementos estratégicos, sendo eles:

- Os objetivos segundo os quais o desempenho da empresa será avaliado
- Uma avaliação clara de quais os concorrentes com maior importância
- A seleção de ferramentas de marketing mais adequadas
- Abertura da empresa para oportunidades

Assim, sendo a missão algo que pauta o caminho de uma empresa, não deve ser alterada constantemente, porém, se a empresa entrar num processo, por exemplo, de perda de credibilidade, redefinir a missão poderá ser importante (Kotler et al., 2005).

1.4.3.3 Objetivos

A missão da empresa é o que dá o mote para a definição dos objetivos da mesma: esta dá lugar a objetivos estratégicos de desenvolvimento (Kotler et al., 2005).

Os objetivos gerais constituem-se como conquistas a atingir (McDonald, 1999; Kotler et al., 2005). Desta forma, definir os objetivos e o rumo que queremos que a marca tenha, vai influenciar a forma como conduzimos o seu crescimento e tomamos decisões (Middleton, 2010).

Devem ainda ser estabelecidos objetivos mais concretos, designados por Doran como S.M.A.R.T (1981) que deverão ser mensuráveis, traduzindo-se em fatores como volume de vendas, valor de vendas, quota de mercado e lucro. Este tipo de objetivos dizem portanto, unicamente respeito a produtos e mercados (McDonald, 1999).

1.4.3.4 Estratégia Competitiva

A importância da delimitação de uma estratégia competitiva prende-se com o facto de esta permitir definir a forma como uma empresa lidará com as 5 forças competitivas como enunciadas por Porter (1980). Neste sentido, o autor aponta três possíveis estratégias que as empresas podem adotar para ganharem vantagem sobre a sua concorrência: a estratégia de custo/volume, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

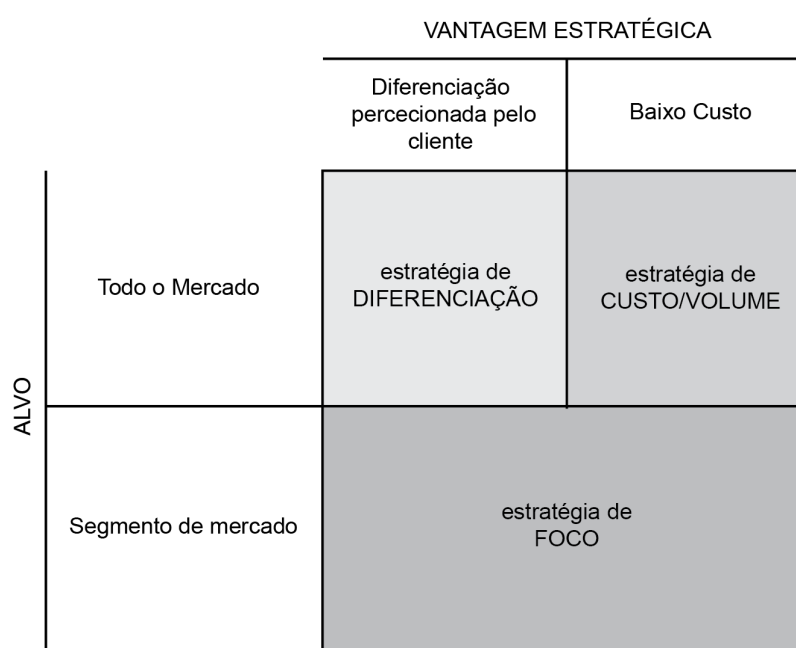


Figura 4 – Estratégia Competitiva segundo Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

1.4.3.5 Estratégia de Marketing

O plano de marketing é, basicamente, a aplicação dos recursos de marketing que uma empresa tem à sua disposição no sentido de atingir um objetivo de marketing (McDonald, 1999).

Tendo em consideração, que cada vez mais as indústrias se tornam ambientes hostis e competitivos para trabalhar, o desenvolvimento de um plano de marketing torna-se indispensável (McDonald, 1999)

Kotler et al. (2005) defendem que o primeiro passo para a criação de um plano de marketing deverá passar por procurar entender o ambiente em que se irá trabalhar, sendo que, a estratégia de marketing se irá materializar na postura que a empresa irá adotar para atingir os seus objetivos (Kotler et al., 2005; Pinson, 2008).

A estratégia de marketing deverá portanto integrar todas as atividades envolvidas no marketing: vendas, publicidade, relações públicas e *networking*, sendo que, ainda que cada uma sirva um propósito distinto, todas devem ser relacionadas e funcionar em conjunto, contribuindo assim para desenvolver uma imagem forte e garantir a diferenciação da empresa face aos seus concorrentes (Pinson, 2008).

1.4.3.5.1 Posicionamento e Identidade de Marca

Posicionar uma marca significa defini-la através da ênfase das características que a tornam distinguível da concorrência e que, por tal, atraem um determinado público (Kapferer, 2008).

Segundo Kapferer (2008), uma marca deverá ter quer o seu posicionamento, quer a sua identidade bem definidos, porém, posicionamento e identidade não são conceitos semelhantes: o posicionamento é “competitivo” e permite à marca colocar-se numa posição relativamente aos seus concorrentes, é definido em função dos seus produtos e portanto alterável em função das alterações que os mesmos possam sofrer ao longo do tempo; a identidade de uma marca é mais duradoura e é, por sua vez, a expressão das características tangíveis e intangíveis que fazem da marca o que ela é.

Kapferer (2008) propõe a representação da identidade de uma marca através de uma estrutura de seis eixos, ao qual chama o prisma de identidade da marca.

1.4.3.5.2 Marketing-Mix

O termo marketing-mix diz respeito a quatro eixos estratégicos a que as empresas recorrem no sentido de criar uma estratégia transversal que permita atingir o seu público alvo (Kotler et al., 2005). Estas 4 ferramentas, convencionalmente

designadas como os 4 P's do marketing dizem respeito a *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (comunicação) e *placement* (distribuição).

Kotler et al. definem estes 4 conceitos da seguinte forma:

- ***Product*** — como o nome indica, este eixo corresponde ao produto que a empresa irá oferecer ao consumidor no sentido de corresponder a uma necessidade ou desejo do mesmo. Quando falamos em produto, podemos estar a referir-nos a um espectro de coisas como objetos físicos, serviços, espaços ou até mesmo pessoas. Este eixo compreende variáveis que têm de ser tidas em conta, tais como qualidade, características, variedade, design, entre outras.
- ***Price*** — é o valor monetário que o consumidor irá pagar pelo produto. Desempenha uma importância fundamental para a empresa, uma vez que está diretamente ligado não só com o sucesso financeiro da mesma, mas também com o valor percebido que o consumidor atribui ao produto. Esta é, à partida, a variável mais flexível, podendo sofrer alterações, entre outros, por meio de descontos e promoções.
- ***Promotion*** — refere-se às medidas de comunicação que permitem à empresa promover o produto e apresentar as características do mesmo ao seu target, a fim de o persuadir a comprar, está, portanto, diretamente relacionada com a publicidade.
- ***Placement*** — refere-se à forma como a empresa torna o seu produto acessível ao consumidor, tem por isso a ver com a sua presença online e física, mas também com questões relacionadas com o transporte e armazenamento do produto.

1.4.4 Plano Financeiro

O plano financeiro constitui-se como um dos elementos de maior importância de um plano de negócios, uma vez que este permite avaliar as perspetivas de sustentabilidade a longo tempo de uma empresa, isto é, permite compreender se a empresa apresenta viabilidade financeira.

Pinson (2008) identifica o plano financeiro como um elemento imprescindível, em particular para as empresas que procuram financiamento: é através deste que os investidores poderão ter perceção de qual o plano de ação da empresa a fim de atingir os objetivos e gerar lucro.

Também Green e Hopp (2017) consideram o plano financeiro como uma ferramenta que se pode tornar decisiva a quando de conseguir um investimento: estes devem incluir os objetivos e recursos necessários e acrescentam legitimidade e confiança aos projetos.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

O presente capítulo pretende desenvolver uma caracterização do mercado em que se insere a empresa que se pretende criar com este projeto.

2.1 Tendências do mercado

Como já mencionado no enquadramento teórico, denota-se, na indústria da moda, um crescimento do segmento *affordable luxury* (designado por Cobellini e Saviolo (2009) por *accessible luxury*), no qual se deverá enquadrar esta marca.

Joseph Cote introduz uma questão no seu artigo *Building a Brand of Affordable Luxury* (2016): o luxo não é aquilo de que precisamos mas aquilo que desejamos, mas como pode a inacessibilidade que está intrínseca a este coadunar com um mundo que cada vez mais quer ser “inclusivo”?

Para o autor, foi o papel do *affordable luxury* em diminuir este abismo entre o luxo e o mundo atual que possibilitou que esta categoria tivesse um crescimento tão significativo e bem-sucedido: muitas marcas mudaram o seu posicionamento para se enquadrarem neste segmento— Michael Kors e Tory Burch, por exemplo — e muitas outras têm vindo a assumir-se de raiz como marcas de *affordable luxury* (Corbellini & Saviolo, 2009; Cote, 2016). Porquê? Cote (2016) aponta as margens mais altas e uma maior diversidade no que toca ao público alvo — o que se reflete em mais clientes e consequentemente mais vendas — como as principais razões.

A sustentabilidade é uma outra tendência a ter em consideração: apontada no relatório *The State of Fashion* de 2017 e novamente em 2018 como um fator a ter em conta, sendo importante considerar que no momento em que nos encontramos, questões de índole social e ecológica têm sido discutidas e encontrado um espaço de destaque (*Business of Fashion* e McKinsey Group, 2016, 2017), o que poderá beneficiar o presente projeto.

De um ponto de vista geográfico, segundo o relatório *The State of Fashion 2018* (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017) prevê-se uma mudança em termos de vendas: se até agora a Europa e a América do Norte eram os mercados com mais poder de comprar e influência na indústria, tudo indica que este paradigma possa estar a mudar, com o Oriente a ganhar protagonismo.

Se em 2011 os mercados Europeu e Norte Americano representavam, em conjunto, 60% das vendas da indústria, as previsões são para que em 2025 essa fatia se reduza para 45% (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017).

Espera-se que a marca reúna as condições necessárias para operar nacional e internacionalmente dado que a introdução do produto no mercado será maioritariamente por via da venda online, o mercado a atingir deverá ser portanto ser global.

No caso das marcas de moda em particular, para além dos critérios clássicos de segmentação distinguem-se dois grandes segmentos: *womenswear* (roupa de mulher) e *menswear* (roupa de homem), ambas, com características distintas (Corbellini e Saviolo, 2009).

No caso, o segmento de *womenswear*, onde se enquadra a presente marca, constitui-se como o segmento de maior importância para a indústria da moda pela sua dimensão (Corbellini e Saviolo, 2009).

2.2 Consumidor e Segmentação do mercado

Um fator a ter em consideração é a forma como o consumidor compra nos dias de hoje: é já visível uma adoção do formato online como plataforma de compra, mas esta tendência parece estar a sedimentar-se apresentando perspectivas de um aumento rápido (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017). Com o online a imperar, as reações dos consumidores, entenda-se *reviews* online, influenciadores online e presença das marcas nas redes sociais adquirem cada vez mais importância e relação

direta com a concretização de vendas, em particular na indústria da moda (Business of Fashion e McKinsey Group, 2017).

O relatório The State of Fashion 2018 identifica ainda algumas das mais marcantes tendências na indústria: do ponto de vista do consumidor, este tende a valorizar mais a personalização — em termos de produtos e na experiência de compra — assim como a autenticidade e individualidade das marcas; como já foi dito anteriormente, as plataformas online assumem um papel de destaque, sendo que o consumidor de moda é cada vez mais atraído pela praticidade e oferta que as grandes plataformas de venda online providenciam — um indicador de que é incontornável no panorama atual, apostar na venda online, não apenas através de website próprio, mas cada vez mais em parceria com grandes plataformas, que no fundo operam como retalhistas online.

2.2.1 Características do segmento

O segmento-alvo a atingir caracteriza-se da seguinte forma:

Do sexo feminino, com uma idade compreendida entre os 25 e os 45 anos, com escolaridade mínima de licenciatura, auferir rendimento bruto superior a 1400 euros mensais e reside em zonas urbanas.

Trata-se de um cliente informado, com gosto pelas artes e culturalmente ativo.

É preocupado e atento ao estado do mundo, e revela preocupação com questões de índole social e ecológica.

Gosta de moda, mas não é ostentativo, antes, dá primazia à qualidade, e aprecia o conforto, procurando um produto inovador, e que se destaque de alguma forma, estando disposto a pagar mais por isso.

2.3 Caracterização da concorrência

> Concorrentes Indiretos

Nacional e internacionalmente, foram identificadas duas marcas que, pelo produto que oferecem podem ser consideradas concorrentes. Porém, devido ao preço praticado e a determinadas especificações do produto que oferecem não podem ser consideradas concorrentes diretas:

Le Mot Tees

Surgiu em Paris mas encontra-se sediada em Lisboa, e o seu produto são t-shirts estampadas com mensagens em francês.

O produto é, portanto, à semelhança da marca deste projeto a t-shirt, porém, as da Le Mot Tees são t-shirts de algodão convencional, e as mensagens são estampadas, posicionam-se num segmento diferente, sendo mais dirigido para massas.

O preço de venda das camisolas é de 38,5 euros e estas estão disponíveis no site da marca e nas lojas Fio D'Agua, Cura Style Essentials e The Hut Boutique, todas em Portugal.

<https://le-mot.com/>

Lingua Franca

Marca de camisolas de caxemira, bordadas à mão em Nova Iorque.

Recentemente, a marca tem vindo a receber uma enorme atenção por parte da comunicação social e figuras públicas internacionais, devido às mensagens que figuram nas camisolas, de carácter político e social.

A marca tem no momento cinco coleções: “LF for Time’s Up”, “LF x Whitney Museum”, “The Resistance Series”, “LF x La Ligne” e “Travel Sets”.

Para além destas, existem três modelos, cujas vendas revertem diretamente para projetos de solidariedade, são elas “LF for Of a Kind” (apoia a associação Her Justice), “LF for FEED” (a venda de cada camisola paga 150 refeições para crianças em idade escolar) e ainda “LF for Every Mother Counts” (os lucros revertem para o apoio a grávidas com dificuldades).

Para além das coleções, existe a possibilidade de encomendar uma camisola com bordado personalizado.

O preço de venda das camisolas é de 380 dólares e estas estão disponíveis no site da marca, assim como em dezenas de lojas físicas e 9 retalhistas online, todos no segmento do retalho de luxo.

<https://linguafranca.nyc/>

> Concorrentes Diretos

No caso, apenas foram identificados concorrentes diretos no panorama internacional.

No panorama nacional não se identificaram marcas consideradas concorrentes diretos, seja pelo posicionamento, seja pelo produto que oferecem.

Carne Bollente

Esta marca, de origem francesa, foi criada em 2014 e oferecia originalmente t-shirts, tendo expandido a sua oferta para sweatshirts e acessórios.

O principal produto continua a ser a t-shirt, de qualidade *premium*, bordada com ilustrações.

A marca dá especial destaque à sua certificação ISO-9002, que atesta a qualidade do produto que esta vende.

Posicionam-se como uma marca de *affordable luxury* alternativa, e com uma forte ligação ao panorama artístico e criativo.

O preço de venda das camisolas é de 62 euros e estas estão disponíveis no site da marca, assim como em retalhistas online e físicos em vários países na Europa.

<https://www.carnebollente.com>

Maison Labiche

Marca francesa, da categoria *affordable luxury*. A marca oferece coleções para mulher, homem e criança, e tem uma linha de roupa que inclui outros produtos para além das t-shirts.

No caso das t-shirts, estas são produzidas em Portugal, o material utilizado é Jersey 100% algodão, e são bordadas com palavras ou ilustrações. Os bordados são

feitos industrialmente, no entanto, à semelhança do que acontece na marca Lingua Franca, é possível pedir a personalização dos produtos da marca.

O preço de venda das t-shirts varia entre os 50 e os 70 dólares, e estas estão disponíveis no site da marca, na loja física própria que a marca tem em Paris, e ainda em centenas de retalhistas no mundo inteiro.

<https://www.maisonlabiche.com>

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE

O presente capítulo tem como propósito, aferir a exequibilidade do presente projeto. Nesse sentido ir-se-á definir os objetivos de investigação, enunciar o método de investigação ao qual se recorre e por fim, apresentar a análise e discussão dos resultados obtidos com a presente investigação.

3.1 Objetivos da Investigação

A presente investigação tem como objetivo primordial aferir o potencial de aceitação do projeto junto do seu mercado.

Para tal, será necessário compreender o consumidor, pelo que se definiram objetivos específicos, que visam servir como meio para atingir o objetivo geral da investigação. São eles:

- Aferir as principais características do *target* da marca;
- Perceber a disponibilidade financeira do consumidor português para o tipo de produto que se pretende oferecer para eventualmente usar esses indicadores como base de compreensão para o consumidor internacional;
- Aferir qual a importância dada pelo consumidor à sustentabilidade de uma marca.

3.2 Método de Investigação

Por forma a responder a todos os objetivos de investigação, foi levado a cabo um estudo de mercado com recurso a questionário a ser divulgado online, principalmente através de redes sociais.

A presente investigação teve como objetivo aferir junto do mercado nacional qual a disponibilidade financeira do consumidor português para o tipo de produto que se pretende oferecer; perceber a aceitação do mercado português a novas marcas de moda; aferir qual deverá ser o target da marca e o que o caracteriza; aferir qual a importância dada pelo consumidor português à sustentabilidade de uma marca.

Trata-se de uma investigação quantitativa. A técnica de recolha de dados foi um inquérito (Anexo 1) distribuído online e portanto, não presencial.

3.3 Universo e Amostra

A amostra foi definida com recurso a um processo de amostragem não aleatório/não-probabilístico, para a seleção de uma amostra por *snowball-sampling* e constitui-se por 150 indivíduos, do sexo feminino.

Quanto à definição do universo, o questionário é fundamentalmente direcionado a mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos, residentes em áreas urbanas, com rendimento mensal bruto superior a 1400 euros, nível académico ao nível da licenciatura ou superior, com uma sensibilidade apurada para a estética, que valorizam a criatividade e se preocupam com questões relacionadas com a sustentabilidade. Interessam-se por moda, compram a sua própria roupa e prestam atenção aos produtos que adquirem e ao impacto que os mesmos poderão ter no mundo.

3.4 Tipos de perguntas e escalas

O questionário difundido foi formulado com base em vários tipos de perguntas, por forma a conseguir recolher a informação de forma clara.

Recorreu-se a perguntas fechadas de resposta simples e de escolha múltipla, assim como a escalas. No caso, optou-se pela utilização da escala de Likert, para medir a atitude dos inquiridos face a variados fatores, sendo que, a mesma era apresentada com 7 níveis.

O questionário foi ainda testado, numa primeira fase, junto de amigos e familiares, que responderam ao questionário acompanhados, permitindo avaliar a clareza das questões e o tempo de resposta ao mesmo, o que possibilitou que se fizessem os ajustes necessários ao desenho do questionário para garantir a sua viabilidade junto de uma maior audiência.

3.5 Análise dos Resultados

Para a análise dos resultados da presente investigação recorreu-se a diferentes métodos estatísticos:

Aplicou-se o teste de **Kolmogorov-Smirnov** por forma a testar a distribuição da amostra, considerando duas hipóteses:

H0: Distribuição normal;

H1: Distribuição não-normal

Quando não se verificou a normalidade da amostra, recorreu-se ao teste não-paramétrico de **Wilcoxon** sobre a mediana, sendo colocadas as hipóteses testadas para a mediana:

H0: Mediana \leq 4;

H1: Mediana $>$ 4

Frequência e Hábitos de Compra

De seguida, serão expostos os resultados obtidos às questões que tinham por objetivo compreender os hábitos de compra, nomeadamente relativos à aquisição de vestuário.

Tabela 1 — Análise das respostas obtidas à pergunta “Com que frequência compra roupa?”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Mais de uma vez por mês	100	66,7
De 2 em 2 meses	38	25,3
Mensalmente	35	23,3
De 3 em 3 meses	24	16
De 4 em 4 meses	11	7,3
Duas vezes por ano	11	7,3
De 5 em 5 meses	6	4
Uma vez por ano	3	2

Tal como é possível constatar pela análise da Tabela 1, 66,7% dos inquiridos admite comprar vestuário mais do que uma vez por mês. A análise da tabela permite ainda observar que, para além da resposta “mais do que uma vez por mês”, as frequências de compra com mais respostas são “mensalmente” (23,3%) e “de 2 em 2 meses” (25,3%), o que indica que, a maioria da amostra efetua compras de vestuário com bastante frequência.

Experiência de Compra

Tabela 2 — Análise das respostas obtidas relativamente à experiência de compra em diferentes canais

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Loja Física Unimarca	145	5,44	5	1,14	0,18	0,00	9,24	0,00
Loja online da marca que estou a adquirir	137	4,96	5	1,44	0,17	0,00	6,43	0,00
Loja Física Multimarca	147	4,93	5	1,29	0,19	0,00	7,02	0,00
Loja online multimarca	134	4,49	4	1,51	0,14	0,01	3,54	0,00
Super e Hipermercados	138	3,33	3	1,64	0,18	0,00	-4,44	1,00

Foi aplicado, como é possível observar na tabela 2, o teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, aplicou-se o teste não-paramétrico de Wilcoxon que permitiu concluir que a mediana assume um valor estatisticamente significativo superior a 4, com exceção do canal “Super e Hipermercados” (Sig 1,00 > 0,05).

Assim, é possível afirmar que, em qualquer um dos canais, excetuando “Super e Hipermercados”, a amostra considera que a experiência de compra é relativamente satisfatória, sendo que, o canal de venda que obteve uma média de respostas mais elevado foi a “Loja Unimarca” (5,44), o que indicia que a amostra prefere fazer compras neste tipo de loja.

Compra Online

Na tabela 3, é possível analisar as respostas relativas à valorização dada pela amostra a diferentes fatores relacionados com a compra online.

Tabela 3 — Análise das respostas obtidas relativamente aos fatores mais valorizados na experiência de compra online

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Segurança Pagamento	138	6,61	7	0,87	0,43	0,00	10,55	0,00
Envio Gratuito	138	6,49	7	0,94	0,41	0,00	10,50	0,00
Facilidade Utilização do Site	138	6,28	7	0,97	0,34	0,00	10,20	0,00
Detalhe descrição produtos	138	6,28	7	1,07	0,33	0,00	10,12	0,00
Rapidez Entrega	138	6,12	6	1,05	0,28	0,00	9,95	0,00

Verificou-se pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), e portanto, a distribuição não é normal. Aplicou-se de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon, através do qual se verificou que o valor da mediana é superior a 4 de forma estatisticamente significativa.

É portanto possível concluir que todos os fatores apontados são muito valorizados pela amostra. Tal resultado é indicador de que, todos estes fatores devem ser tidos em conta a quando do desenvolvimento de um *website* com compra online, ou da escolha de um retalhista online para comercialização dos produtos da marca.

Nomeadamente, analise-se em maior detalhe os resultados dos seguintes fatores:

- “Segurança do pagamento” — tem uma mediana de 7. Pode-se concluir que para a grande parte dos inquiridos atribui uma elevada importância a este fator. Estando a realizar uma compra online, que obriga muitas vezes à apresentação de um cartão de crédito ou até outros dados financeiros, é compreensível e expectável que o consumidor deseje sentir-se salvaguardado. Através de meios de pagamento como o Paypal, ou no caso de Portugal o MBWay, é possível

hoje garantir essa segurança ao cliente, salvaguardando o cumprimento de uma premissa que, a amostra em questão, considera de grande relevância.

- “Envio Gratuito” — apresenta uma mediana de 7. Podemos assumir que, ao optar pela compra online em detrimento da compra em loja física, o cliente não quer acrescentar à mesma o custo do envio, que não teria na compra em loja física.
- “Facilidade Utilização do Site” — tem uma mediana de 7. Indicia que, a facilidade na compra é primordial, e, mais uma vez, deverá ser um fator a ser tido em conta a quando do desenvolvimento de um *website*, ponderando questões ligadas com *UX Design (User Experience Design)*, que promovam uma utilização intuitiva, impedindo que situações como um cliente desistir da compra pela dificuldade do processo aconteçam.
- “Detalhe da descrição do produto” — tem uma mediana de 7. Pode concluir-se que, estando o cliente a fazer uma compra na qual não pode palpar o produto, fazendo ele próprio uma avaliação detalhada do mesmo, espera que o site em que faz a compra lhe providencie uma descrição o mais aproximada possível do produto. Situações como diferenças na cor, ou má apresentação/descrição do tecido, devem ser evitadas, apostando numa apresentação o mais completa e aproximada da realidade possível.
- “Rapidez da entrega” — tem uma mediana de 6. Apresenta a mediana mais baixa do grupo de perguntas, no entanto, revela que este fator tem também uma importância considerável para a amostra.

Na Tabela 4, apresentada de seguida, é possível analisar as respostas obtidas relativamente a comportamentos de compra e avaliação da relação qualidade/preço.

As perguntas permitem aferir a valorização dada pela amostra a questões relacionadas com preço, prestígio, lealdade/fidelização às marcas e percepções relacionadas com a qualidade do produto.

Tabela 4 — Análise das respostas obtidas relativamente ao Comportamento de compra e avaliação da relação qualidade/preço

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Obter um produto de boa qualidade é muito importante para mim	150	6,15	6	1,01	0,29	0,00	10,46	0,00
Eu tenho marcas favoritas, as quais compro repetidamente	150	5,26	6	1,55	0,20	0,00	7,45	0,00
Os meus padrões e expectativas para os produtos que compro são muito altos	150	5,00	5	1,19	0,17	0,00	7,69	0,00
Uma vez que encontro um produto ou marca de que gosto, mantenho-me fiel a ele	150	4,93	5	1,44	0,21	0,00	6,59	0,00
Eu vou às mesmas lojas de todas as vezes que vou às compras	150	4,90	5	1,57	0,20	0,00	5,97	0,00
As pessoas reparam quando se compra a marca ou produto mais caro	150	4	4	1,71	0,15	0,00	-0,14	0,56
Eu não dispenso muito tempo a pensar nas minhas compras	150	3,94	4	1,80	0,14	0,00	-0,53	0,70
Eu mudo as marcas que compro regularmente	150	3,47	3	1,56	0,15	0,00	-3,85	1,00
As marcas mais caras são normalmente as minhas escolhidas	150	3,07	3	1,62	0,14	0,01	-6,04	1,00
Prefiro comprar produtos das marcas mais vendidas	150	3,03	3	1,52	0,14	0,01	-6,49	1,00
Quanto mais alto é o preço de um produto, melhor a qualidade do mesmo	150	2,99	3	1,48	0,16	0,00	-6,94	1,00
As marcas mais publicitadas são normalmente boas escolhas	150	2,81	3	1,31	0,17	0,00	-8,05	1,00

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Eu gosto do prestígio inerente à compra de um produto caro	150	2,53	2	1,69	0,25	0,00	-8,21	1,00
Comprar de uma marca dispendiosa faz-me sentir bem comigo mesmo	150	2,49	2	1,60	0,23	0,00	-8,33	1,00
Comprar um produto da marca mais cara faz-me sentir que tenho classe	150	2,46	2	1,64	0,25	0,00	-8,45	1,00

Foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov, pelo que se verificou a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Aplicou-se portanto de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon que permitiu concluir que a mediana assume um valor estatisticamente significativo superior a 4 em 7 das 15 questões colocadas.

Assim, analisou-se os resultados obtidos em maior detalhe:

- “Obter um produto de boa qualidade é muito importante para mim” — Tem uma mediana de 6. Ainda que outros fatores sejam valorizados, como se pode constatar observando a média de respostas (6,15), a boa qualidade do produto é, nitidamente, a premissa mais valorizada pela amostra.
- “Eu tenho marcas favoritas, as quais compro repetidamente” — Tem uma mediana de 5. Pode considerar-se portanto que, a amostra tende a manter-se fiel às marcas de que gosta, o que poderá representar um entrave à aceitação de novas marcas, mas, por outro lado, significa que, assim que conquistada não tende a afastar-se da marca.
- “Os meus padrões e expectativas para os produtos que compro são muito altos” — tem uma mediana de 5. Assim, conclui-se que, apesar de pouco disposta a fazer um grande investimento monetário na aquisição de roupa, a amostra continua a esperar produtos com qualidade. O mesmo é sustentado pelos resultados do primeiro ponto da Tabela 4.

- “Uma vez que encontro um produto ou marca de que gosto, mantenho-me fiel a ele” — Tem uma mediana de 5. Em concordância com os resultados anteriores, não só em relação às marcas mas a produtos a amostra demonstra predisposição para ser fiel.
- “Eu vou às mesmas lojas de todas as vezes que vou às compras” — Tem uma mediana de 5. Ainda, no seguimento dos resultados observados nos pontos anteriores, a amostra revela ter tendência para repetir padrões, podendo também considerar-se que, uma vez que é fiel às marcas, irá por consequência, visitar as lojas em que estas estão disponíveis sempre que pensa em comprar.
- “As pessoas reparam quando se compra a marca ou produto mais caro” — Tem uma mediana de 4. Denota-se que a amostra considera que de alguma forma os outros reparam quando se adquire um produto mais caro, mas não é totalmente consensual a opinião relativamente a esta questão.
- “Eu não dispenso muito tempo a pensar nas minhas compras” — Tem uma mediana de 4, o que significa que, a amostra considera despende algum tempo a pensar nas suas compras, indiciando portanto que, a compra por impulso não será característica evidente deste grupo, ainda assim, a mediana não é muito alta, pelo que também não se pode considerar que a amostra dispense muito tempo a pensar nas suas compras.
- “Eu mudo as marcas que compro regularmente” — Tem uma mediana de 3. Em concordância com os resultados obtidos no ponto “Eu tenho marcas favoritas, as quais compro repetidamente”, a amostra revela ter pouca disponibilidade para mudar as marcas que adquire.
- “As marcas mais caras são normalmente as minhas escolhidas” — Tem uma mediana de 3. Pode concluir-se portanto que, a amostra não terá por hábito despende muito dinheiro em roupa. Apesar deste resultado, não podemos excluir a hipótese de a amostra comprar, nem que esporadicamente, marcas *premium* e, nomeadamente, marcas de *affordable luxury*, como é o caso da The Tee Studio.
- “Prefiro comprar produtos das marcas mais vendidas” — Tem uma mediana de 3. Poderá indicar que a amostra está disponível para comprar marcas novas, e portanto menos conhecidas. Também, que o reconhecimento da marca não é um fator decisivo para a compra.

- “Quanto mais alto é o preço de um produto, melhor a qualidade do mesmo” — Tem uma mediana de 3. O resultado vai de encontro ao facto de a amostra não optar pela compra de marcas caras.
- “As marcas mais publicitadas são normalmente boas escolhas” — Tem uma mediana de 3. Assim, conclui-se que a amostra não associa necessariamente a publicidade à qualidade.
- Já no que diz respeito aos fatores relacionados com a aquisição de produtos mais caros e a sensação da amostra relativamente a estes, pode concluir-se que não é muito valorizado. “Comprar de uma marca dispendiosa faz-me sentir bem comigo mesmo”, “Comprar um produto da marca mais cara faz-me sentir que tenho classe” e “Eu gosto do prestígio inerente à compra de um produto caro” têm todos uma mediana de 2, indicando portanto que a amostra não relaciona satisfação ou classe à compra de produtos mais caros, da mesma forma que o prestígio inerente à compra desse tipo de produtos é desvalorizado pela amostra.

Tabela 5 — Análise das respostas obtidas relativamente à Relação com a Moda

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
É divertido comprar uma coisa nova e entusiasmante	150	5,53	6	1,53	0,25	0,00	8,42	0,00
Pode-se dizer que gosto muito de moda	150	4,80	5	1,68	0,12	0,02	5,22	0,00
Para obter variedade, eu compro em diferentes lojas e escolho diferentes marcas	150	4,52	4	1,61	0,14	0,00	3,78	0,00
A moda é uma parte importante da minha vida	150	3,87	4	1,88	0,16	0,00	-0,78	0,78

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Acompanho regularmente as novas tendências e novidades do mundo da moda	150	3,35	3	1,65	0,14	0,00	-4,49	1,00
Compro roupa unicamente porque tenho de o fazer	150	3,07	3	1,78	0,16	0,00	-5,67	1,00

Foi aplicado, como é possível observar na tabela 5, o teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, aplicou-se o teste não-paramétrico de Wilcoxon que permitiu concluir que a mediana assume um valor estatisticamente significativo superior a 4, com exceção das hipóteses “Compro roupa unicamente porque tenho de o fazer” (Sig 1,00 > 0,05) e “Eu mantenho o meu guarda-roupa atualizado em função das novas tendências” (Sig 1,00 > 0,05).

A análise da Tabela 5 permite, sumariamente, concluir que, apesar de amostra gostar de moda e de adquirir novos produtos, a moda não é algo que ocupe um lugar de grande importância na sua vida. Considere-se:

- “É divertido comprar uma coisa nova e entusiasmante” — Tem uma mediana de 6. De encontro com os resultados obtidos na questão “Compro roupa unicamente porque tenho de o fazer”, a amostra demonstra ter interesse na atividade de fazer compras, não sendo algo que faz puramente por necessidade.
- “Pode-se dizer que gosto muito de moda” — Tem uma mediana de 5. Indicia que, a amostra gosta de moda, mas não é notoriamente algo muito valorizado.
- “Para obter variedade, eu compro em diferentes lojas e escolho diferentes marcas” — tem uma mediana de 4. O resultado difere ligeiramente do resultado obtido no ponto “Eu vou às mesmas lojas de todas as vezes que vou às compras”. Podemos assumir que, apesar de a amostra se manter fiel às marcas de que gosta, e frequentar

repetidamente as mesmas lojas, poderá percorrer várias nas suas idas às compras, não recorrendo a apenas uma loja/marca.

- “A moda é uma parte importante da minha vida” — Tem uma mediana de 4. Portanto, considera-se que a moda poderá representar alguma importância para a amostra, mas, mais uma vez sustenta que não é muito valorizada.
- “Acompanho regularmente as novas tendências e novidades do mundo da moda” — Tem uma mediana de 3. Pode ser concluído que, efetivamente, a amostra gosta de moda, mas esta não assume um papel de destaque na vida da maioria dos indivíduos inquiridos, sendo que, estes não se encontram a par das tendências, e portanto, é expectável que não acompanhem as grandes casas e criadores de moda.
- “Compro roupa unicamente porque tenho de o fazer” — Tem uma mediana de 3. Sugere que, apesar de existir uma pequena parte da amostra que só adquire roupa por necessidade, a maioria considerará esta, uma atividade prazerosa.

Tabela 6 — Análise das respostas obtidas relativamente à Sustentabilidade

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Um produto de moda sustentável pode ser esteticamente tão atrativo como um dito normal	150	5,78	6	1,55	0,28	0,00	8,98	0,00
Valorizo muito a responsabilidade social da marca	150	5,19	5	1,59	0,17	0,00	7,30	0,00
Quando na dúvida, prefiro comprar um produto sustentável do que um do qual não tenho informação	150	4,63	5	1,93	0,14	0,01	3,59	0,00
Valorizo muito a sustentabilidade ecológica dos produtos de uma marca	150	4,58	5	1,73	0,12	0,02	3,86	0,00

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
A sustentabilidade tem um impacto direto nas minhas escolhas	150	4,42	4	1,67	0,13	0,01	2,87	0,00
Compro regularmente produtos de moda sustentável	150	3,46	4	1,57	0,14	0,00	-4,05	1,00

Pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov foi verificada a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), concluindo-se que a distribuição da amostra não é normal. Aplicou-se de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon, que permitiu verificar que o valor da mediana é superior a 4 de forma estatisticamente significativa.

Assim, pela análise dos resultados é possível concluir que, no geral a sustentabilidade é relevante para a amostra, apontando-se algumas questões de maior destaque:

- “Um produto de moda sustentável pode ser esteticamente tão atrativo como um dito normal” — tem uma mediana de 6, numa escala de 1 a 7 o que indica que, a amostra não tem um estigma relativamente a esta questão, contrariamente ao que se constatou na revisão da literatura, assumindo a possibilidade de compatibilizar estética e sustentabilidade.
- “Valorizo muito a sustentabilidade ecológica dos produtos de uma marca” e “Valorizo muito a responsabilidade social da marca” têm ambos uma mediana de 5. Pode-se concluir que a amostra espera que as marcas mantenham atitudes positivas no que toca à ecologia e responsabilidade social.
- “Quando na dúvida, prefiro comprar um produto sustentável do que um do qual não tenho informação” — tem uma mediana de 5. Mais uma vez, existe algum interesse demonstrado pela componente sustentável, e estes dados podem sustentar que, apesar de a amostra não ir à procura de um produto pela sua sustentabilidade, poderá fazer uma decisão com base nesse fator.

- “A sustentabilidade tem um impacto direto nas minhas escolhas” — tem uma mediana de 4, numa escala de 1 a 7, indiciando que a sustentabilidade poderá ter algum impacto, mas não sendo determinante, o que é congruente com o resultado das respostas à questão “Compro regularmente produtos de moda sustentável”, que obtém o mesmo resultado.

Tabela 7 — Análise das respostas obtidas relativamente aos Motivadores de Compra

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Preço	150	6,31	7	0,94	0,33	0,00	10,62	0,00
Estética	150	6,30	7	0,96	0,33	0,00	10,56	0,00
Qualidade e durabilidade	150	5,92	6	1,21	0,23	0,00	9,91	0,00
Facilidade de acesso	150	5,77	6	1,32	0,24	0,00	9,31	0,00
Comunicação da marca	150	4,41	4	1,77	0,12	0,03	2,81	0,00
Origem (de produção) dos produtos	150	4,13	4	1,69	0,14	0,01	0,86	0,19
Origem (geográfica) da marca	150	3,67	4	1,88	0,14	0,01	-2,05	0,98
Prestígio e reconhecimento da marca	150	3,59	4	1,75	0,15	0,00	-2,98	1,00

Aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), portanto, a distribuição da amostra não é normal. Aplicou-se de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon, que permitiu verificar que o valor da mediana é superior a 4 de forma estatisticamente significativa.

A análise da Tabela 7 permite concluir que os fatores que mais importância têm para a mostra são o “preço” (mediana 7, numa escala de 1 a 7), a “estética” (7), a “qualidade e durabilidade” (6) e a “facilidade de acesso” (6).

“Origem (geográfica) da marca” e “Origem (de produção) dos produtos” têm uma mediana de 4, o que indicia alguma consciência relativamente a fatores que

influenciam a sustentabilidade, nomeadamente social, das marcas, não sendo porém os fatores com mais relevância para a amostra.

O fator menos valorizado é o “prestígio e reconhecimento da marca” (mediana de 4 e média de 3,59).

Estes resultados são coerentes com outros obtidos ao longo desta investigação: a qualidade como fatores relevante para a amostra é já referida na análise dos resultados da tabela 4, assim como a pouca disponibilidade para despende muito dinheiro ou apostar em marcas mais caras — o que poderá justificar uma maior preocupação com o fator “preço”.

Relação com as redes sociais e outros meios de informação

Tabela 8 — Respostas obtidas à pergunta “Qual das seguintes redes sociais utiliza mais?”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Instagram	72	48
Facebook	65	43,3
Nenhuma das anteriores	9	6
Outra	4	2,7

Tabela 9 — Respostas obtidas à pergunta “Em qual das seguintes redes sociais interage mais com marcas de moda?”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Instagram	75	50
Facebook	44	29,3
Não interajo	27	18
Outra	4	2,7

Tal como é possível concluir pela análise das Tabelas 8 e 9, a rede social mais utilizada pela amostra é o Instagram, com 48% dos inquiridos a considerar esta a sua rede social de eleição, seguida pelo Facebook, com 43,3%.

50% dos inquiridos aponta o Instagram como a rede social em que mais interage com marcas de moda. De encontro com os dados retirados deste estudo, existe

uma percentagem com alguma expressão da amostra, que não interage com marcas de moda (18%).

Tabela 10 — Respostas obtidas à pergunta “Identifique as publicações que conhece”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Vogue	133	88,7
Elle	121	80,7
Harper’s Bazaar	55	36,7
i-D	40	26,7
Dazed	31	20,7
L’Officiel	25	16,7
Nenhuma das anteriores	16	10,7

Tabela 11 — Respostas obtidas à pergunta "Identifique as publicações que segue regularmente"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Vogue	68	45,3
Elle	34	22,7
Harper’s Bazaar	23	15,3
i-D	19	12,7
Dazed	16	10,7
L’Officiel	11	7,3
Outra	3	2
Não sigo nenhuma	68	45,3

Já no que diz respeito a publicações de moda, as mais reconhecidas pela amostra são a Vogue (88,7%) e a Elle (80,7%). De igual forma, as duas publicações são também as que mais pessoas seguem com regularidade, Vogue (45,3%) e Elle (22,7%).

Produto

Pela análise das seguintes tabelas é possível compreender qual a reação da amostra a produto apresentado, tendo em conta o preço, sustentabilidade e trabalho artesanal do mesmo.

Tabela 12 — Respostas obtidas à pergunta “Estaria disposto a pagar por este produto:”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Menos de 30 euros	98	65,3
Entre 31 e 40 euros	39	26
Entre 41 e 50 euros	8	5,3
Mais de 50 euros	5	3,3

Tal como é possível aferir na Tabela 10, quando questionada acerca do valor que estaria disposta a pagar pelo produto que foi mostrado, 65,3% das inquiridas optou por “menos de 30€”.

Apenas 3,3% da amostra se mostrou disponível para gastar mais de 50€.

Estes resultados podem indicar que o preço definido para o produto é demasiado alto, no entanto, ao longo da investigação foi possível aferir que a amostra não costuma optar pelas marcas mais caras e considera o preço um fator muito relevante não sendo por isso expectável que existisse representatividade na amostra de pessoas disponíveis a pagar mais de 50 euros pelo produto.

Tabela 13 — Análise das respostas obtidas relativamente à sustentabilidade do produto

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
A malha com que é produzido confere-lhe valor pela sua sustentabilidade	150	5,53	6	1,34	0,20	0,00	8,87	0,00

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida numa fábrica que garante boas condições de trabalho aos seus funcionários	150	5,35	6	1,50	0,21	0,00	7,96	0,00
A sustentabilidade é o fator mais interessante deste produto	150	4,95	5	1,59	0,16	0,00	6,13	0,00
Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida em Portugal	150	4,81	5	1,72	0,19	0,00	5,10	0,00
Estou disposto/a a pagar mais por esta camisola pela sustentabilidade da sua matéria-prima	150	4,69	5	1,67	0,16	0,00	4,45	0,00
Compraria este produto ainda que não fosse sustentável	150	3,55	4	1,88	0,14	0,00	-2,96	1,00

Recorreu-se ao teste Kolmogorov-Smirnov, tendo sido verificada a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), concluindo-se que a distribuição da amostra não é normal. Aplicou-se de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon, que permitiu verificar que o valor da mediana é superior a 4 de forma estatisticamente significativa.

Pela análise da Tabela 11 é possível concluir que, apesar dos pontos relacionados com a sustentabilidade terem obtido uma mediana relativamente elevada, a amostra encontra-se pouco disponível para adquirir o produto por outra razão que não a sua sustentabilidade.

Analise-se detalhadamente os pontos em questão:

- “A malha com que é produzido confere-lhe valor pela sua sustentabilidade” — tem uma mediana de 6. Assim, pode-se perceber que, para a amostra, a aposta numa malha sustentável é valorizada e que a amostra reconhece o valor inerente a este tipo de materiais.
- “Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida numa fábrica que garante boas condições de trabalho aos seus funcionários” — tem uma mediana de 5. De encontro com os resultados obtidos na Tabela 6, em que pudemos constatar que a sustentabilidade social e a sustentabilidade ecológica têm uma importância semelhante para a amostra.
- “Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida em Portugal” — tem uma mediana de 5, pelo que podemos concluir que a produção nacional tem valor para a amostra.
- “Estou disposto/a a pagar mais por esta camisola pela sustentabilidade da sua matéria-prima” — tem uma mediana de 5. Ligeiramente mais baixa do que a questão anterior, o que indicia que, apesar de reconhecerem o valor da matéria prima e o valor acrescentado que traz ao produto final, não estarão na mesma proporção disponíveis para pagar mais por isso.
- “A sustentabilidade é o fator mais interessante deste produto” teve uma mediana de 5 e “Compraria este produto ainda que não fosse sustentável” teve uma mediana de 4, o que sugere que, o maior motivador para a aquisição do produto seria a sustentabilidade e que, possivelmente, a amostra não encontra no produto muitos atrativos que motivem a compra para além dessa característica.

Tabela 14 — Análise das respostas obtidas relativamente ao trabalho artesanal do produto

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
O bordado à mão confere mais valor ao produto	150	5,97	6	1,21	0,24	0,00	9,95	0,00
É-me indiferente que seja bordado à mão ou industrialmente	150	3,03	3	1,86	0,18	0,00	-5,67	1,00

	N	Mean	Median	SD	KS	p-value	Z-Wilcoxon	p-value
Este produto interessa-me mais por ter sido bordado à mão	150	4,72	5	1,91	0,18	0,00	4,13	0,00
Estaria disposto a pagar mais por este produto por este ser bordado à mão	150	4,75	5	1,81	0,18	0,00	4,60	0,00

Foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado a rejeição da hipótese nula (Sig 0,00 < 0,05), pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, aplicou-se de seguida o teste não-paramétrico de Wilcoxon que permitiu concluir que a mediana assume um valor estatisticamente significativo superior a 4, com exceção para a questão “É-me indiferente que seja bordado à mão ou industrialmente” (Sig 1,00 > 0,05).

Pela análise da tabela 12 é possível concluir que, o bordado é uma característica que interessa à amostra, e que “confere mais valor ao produto” (mediana de 6 numa escala de 7). O trabalho manual presente no produto é valorizado sendo que, a questão “é-me indiferente que seja bordado à mão ou industrialmente” teve uma mediana de 3 e “Estaria disposto a pagar mais por este produto por este ser bordado à mão” teve uma mediana de 5, assim como “Este produto interessa-me mais por ter sido bordado à mão”.

Assim, podemos concluir que, ainda que encareça o produto, o facto de o bordado ser feito artesanalmente é valorizado pela amostra, e que esta se encontra disponível para pagar mais pelo produto devido a essa característica.

Caracterização demográfica da amostra

De seguida, são apresentados os resultados obtidos nas perguntas relacionadas com a caracterização demográfica, que permitem traçar um perfil da amostra.

Como é possível verificar na Tabela 13, de seguida apresentada, 100% da amostra (**150 indivíduos**), é do sexo feminino.

Tabela 15 — Composição da Amostra

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Feminino	150	100

Tabela 16 — Repostas obtidas à questão “Idade”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Menos de 18 anos	0	0
Entre 18 e 24 anos	40	26,7
Entre 25 e 34 anos	51	34
Entre 35 e 44 anos	34	22,7
Entre 45 e 55 anos	14	9,3
Mais de 55 anos	11	7,3

Em termos etários, a amostra constitui-se maioritariamente por pessoas com idades compreendidas entre os 18 e os 44 anos, existindo no entanto, representatividade nos outros escalões etários, com exceção do escalão “menos de 18 anos”.

Conta a amostra com 85 indivíduos que se inserem no escalão etário que se considera ser o correspondente à do segmento-alvo da marca, seja, entre 25 e 44 anos: 34% das inquiridas têm entre 25 e 34 anos e 22,7% entre 35 e 44 anos.

Tabela 17 — Repostas obtidas à questão "Nacionalidade"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Portuguesa	147	98
Outras	3	2

No que diz respeito à nacionalidade, a portuguesa predomina, não se tendo verificado uma participação significativa de pessoas com outras nacionalidades.

Assim sendo, a amostra não permite recolher dados sobre o perfil do potencial cliente internacional.

Tabela 18 — Repostas obtidas à questão "País de Residência"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Portugal	143	95,3
Outros	7	4,7

Os distritos com maior representatividade são os de Viana do Castelo (26%), Lisboa (23%), Braga (19%) e Porto (18%), sendo que o total dos outros distritos perfaz apenas um total de 14%, tal como pode ser observado na Tabela 17.

Pode portanto considerar-se, que a amostra é proveniente, maioritariamente, dos grandes centros urbanos do país.

Tabela 19 — Repostas obtidas à questão "Cidade de Residência"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Viana do Castelo	39	27,3
Lisboa	34	23,8
Braga	29	20,3
Porto	22	15,4
Outros	19	13,2

Já no que diz respeito à literacia (Tabela 18), a grande maioria revela ter instrução académica superior, com 84% dos inquiridos com habilitações académicas ao nível da licenciatura ou superior.

Assim, a maioria da amostra tem habilitações académicas que vão de encontro ao perfil do segmento-alvo.

Tabela 20 — Repostas obtidas à questão "Habilitações Literárias"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Licenciatura	56	37,3
Mestrado/Doutoramento	51	34
Pós-Graduação	19	12,7
Outros	26	16

No que diz respeito ao vínculo profissional, a esmagadora maioria dos inquiridos é trabalhado por conta de outrem (60%).

Tabela 21 — Repostas obtidas à questão "Vínculo Profissional"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Trab. por conta de outrem	90	60
Estudante	21	14
Trab. por conta própria	16	10,7
Outros	23	15,3

Tabela 22 — Repostas obtidas à questão "Área Profissional"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Artes/Comunicação	58	38,7
Saúde/Ação Social	50	33,3
Gestão/Administração	18	12
Engenharia/Ciência	8	5,3
Outra	16	10,7

A área profissional com mais representatividade na amostra é a de Artes/Comunicação, que corresponde a 38,7% das inquiridas. Pode depreender-se portanto que uma grande parte da amostra é constituída por pessoas com relação às artes e portanto, expetavelmente com uma maior sensibilidade estética.

Em termos de rendimentos (Tabela 21), a maioria aufere até o máximo de 1000 euros mensais brutos (25,3% entre 0 e 600, 37,3% entre 601 e 1000).

O escalão salarial com menor representatividade é o acima dos 1400 euros, com apenas 13% dos inquiridos a cair nesta faixa.

Este facto poderá justificar a indisponibilidade da amostra para pagar um preço *premium* pelo produto, e também o facto de a amostra, genericamente, não optar por marcas mais caras.

Tabela 23 — Repostas obtidas à questão "Rendimento Mensal (Bruto)"

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Menos de 600€	38	25,3
601€ a 1000€	56	37,3
1000€ a 1400€	36	24
Mais de 1400€	20	13,4

3.4 Conclusão dos Resultados

De encontro com o que consta no enquadramento teórico, a amostra demonstra interesse na questão da sustentabilidade (tanto no âmbito da sustentabilidade ecológica como social), no entanto aferiu-se que tal interesse não se traduz na aquisição regular de produtos de moda sustentáveis.

Como era esperado, a atribuição de um valor *premium* ao produto não é bem recebida, sendo que, apenas 3,3% da amostra se mostrou disponível para gastar mais de 50€ e, com base na amostra é possível deduzir que os produtos com preços mais reduzidos têm uma maior aceitação: 65,3% (98 indivíduos) das inquiridas apenas estaria disponível a pagar até 30€.

No geral, é possível compreender que a amostra em estudo não tem uma predisposição para despender muito dinheiro regularmente, o que se pode verificar na análise da dimensão “Relação Qualidade/Preço”: as variáveis ligadas com produtos dispendiosos são as que têm uma mediana mais baixa, e o preço mais alto não é associado pela generalidade da amostra a maior qualidade.

No entanto, a questão do preço poderá não representar um entrave junto de um público nacional com maior poder de compra, ou noutros países europeus onde a média de rendimentos pode ascender aos 5.225€ (Silva, 2017).

Foi ainda possível deduzir que, apesar de a amostra considerar que tanto a sustentabilidade como o trabalho artesanal acrescentam valor ao produto, a maioria não o compraria se não fosse por essas características.

Assim, poderá depreender-se que, a estética da camisola não foi de encontro ao gosto da generalidade da amostra — não é possível afirmar, mas tal fator poderá ter tido também impacto no valor monetário que os indivíduos estariam dispostos a pagar pelo produto, uma vez que, na presente investigação foi possível concluir que a estética é um dos motivadores de compra mais valorizados pelos indivíduos que constituem a amostra.

É com base nestas informações, que se definiu parte das características do segmento-alvo. A amostra apresenta características que vão de encontro ao segmento-alvo que se pretende atingir, ainda que existam dados que apontam para que a generalidade da amostra não seja o consumidor-tipo que se supõe ser o cliente da Te Tee Studio: o rendimento da generalidade da amostra é bastante reduzido, a maioria afirma não comprar regularmente produtos de marcas caras e a amostra não é, na sua maioria, consumidora de produtos de moda sustentável, ainda, não existe representatividade de pessoas de outras nacionalidades que não a portuguesa.

Ainda que, a amostra não seja representativa do cliente-tipo da The Tee Studio, verificou-se que é consumidor de produtos de moda, e nesse sentido existem características que se puderam observar na presente investigação e que deverão ser tidas em consideração, por potencialmente serem passíveis de transpor para outro segmento em que se pretende operar.

Em especial, as seguintes conclusões deverão ser tidas em conta:

- A qualidade e durabilidade do produto representam um fator de grande importância, e com peso enquanto motivadores de compra;
- O impacto social poderá ter uma maior relevância para o consumidor do que o impacto ambiental, podendo esse ser uma característica que deverá assumir maior destaque na comunicação da marca;
- A personalização artesanal do produto é considerada uma característica diferenciadora e que a amostra considera atribuir valor acrescentado ao produto;
- No caso da compra online, todos os fatores mencionados revelam ter importância para a amostra, indicando que, no momento do desenvolvimento do site nenhuma deverá ser descurada;
- A componente criativa/estética da camisola não obteve resultados favoráveis no estudo: ainda que não seja possível afirmar que a mesma não teria uma boa aceitação junto de um público diferente, poderá ser aconselhável rever esta característica do produto.

CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO – PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Objetivos do Projeto

O presente plano de negócios tem por objeto a criação de uma nova marca de roupa. Assim sendo, este tem o propósito de concluir se a implementação de tal marca é ou não viável.

Este plano estabelece-se, portanto, como um pilar fundamental para o desenvolvimento do negócio, pelo que deverá aferir tanto a viabilidade financeira como a potencialidade de aceitação desta junto do seu mercado-alvo.

Ainda, deste constarão as necessidades inerentes à criação da marca, o que pressupõe, uma análise quer externa quer interna e a formulação da estratégia de marketing a implementar.

4.2 Apresentação da Empresa

A “The Tee Studio” é uma marca de moda sustentável, sediada em Viana do Castelo, Portugal, mas com o intuito de vender globalmente o seu produto: t-shirts de alta qualidade, bordadas à mão por artesãs vianenses.

A “The Tee Studio” pretende posicionar-se como uma marca de roupa *premium*, integrada no segmento de *affordable luxury* e com princípios de sustentabilidade quer a nível ecológico quer a nível da responsabilidade social.

4.3 Análise Externa

Neste ponto, é de uma enorme importância que se afira qual o estado do ambiente externo no qual esta empresa se inserirá. Este tipo de análise permitirá que a empresa tire partido das eventuais oportunidades que ambiente proporcione e da mesma forma se defenda de potenciais ameaças.

Para tal, neste ponto recorrer-se-á a dois tipos de análise — PESTEL e análise de 5 forças de Porter — e ainda se irá proceder à aferição dos fatores críticos de sucesso.

4.3.1 Análise PESTEL

Focando-se em seis variáveis fundamentais — políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ecológicas e legais — a análise PESTEL permite, que através da avaliação do impacto que as mesmas podem ter no negócio em questão se faça uma análise do meio envolvente em que a empresa se insere.

Variáveis Políticas

Existe estabilidade governamental em Portugal e tem havido uma grande aposta na recuperação do país, e, nomeadamente, na criação de apoios ao empreendedorismo: é o caso do Portugal 2020, acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que tem vindo a atribuir apoios, não apenas financeiros mas também de acompanhamento técnico, para várias áreas de negócio.

Variáveis Económicas

Economicamente, em 2017 Portugal registou um ligeiro aumento do poder de compra, relativamente ao registado no ano anterior (INE, 2017), porém, os ordenados no país mantêm-se baixos tendo em conta outros países da União Europeia: Em Portugal o salário mínimo encontra-se nos 557 euros, enquanto que, existem países com salários quase três vezes superiores, entre eles Irlanda (1.563), Holanda (1.552), Bélgica (1.532), Alemanha, (1.498), França (1.480) e Reino Unido (1.397) (Lusa, 2017).

No seguimento das medidas em curso para apoio ao empreendedorismo, destacam-se programas de financiamento com condições especiais, nomeadamente destinados a mulheres e jovens empreendedores. Alguns destes apoios preveem a atribuição de financiamento não reembolsável ou de empréstimos sem juros, o que tem

vindo a aumentar a capacidade de empreender no país, em especial para aqueles que antes não tinham disponibilidade financeira para tal.

Ainda, a taxa de desemprego tem vindo a diminuir no país, fator que poderá ter impacto na procura, uma vez que se espera um aumento do poder de compra.

Variáveis Socioculturais

No que diz respeito aos fatores socioculturais é de salientar que tanto nacional como internacionalmente a população é hoje mais instruída do que nunca e questões de índole social e política assumem cada vez mais um papel de destaque, demonstrando uma sensibilidade crescente para com estas questões.

O consumidor, por ser informado, está também cada vez mais exigente, o que se constitui como uma dificuldade acrescida para as empresas.

Em Portugal, apesar do aumento de postos de trabalho qualificados (o que potencialmente poderá significar mais poder de compra para um grupo de pessoas) a emigração continua a aumentar junto dos jovens qualificados, o que poderá dizer que o país terá menos pessoas com ocupações que permitam um maior poder de compra.

A cultura e história do país têm vindo a ganhar um lugar de renovada importância, em parte potenciado pelo aumento do turismo no país (que por si só tem gerado mais riqueza e oportunidades de negócio, assim como a movimentação de pessoas com um poder de compra mais elevado nas cidades portuguesas).

Assim, existem hoje associações dedicadas a preservar e modernizar as artes tradicionais do país e, nomeadamente, os bordados tradicionais da região do Minho.

Nos últimos anos tem vindo a crescer o êxodo de imigração de estrangeiros classificados e com um poder de compra relativamente alto, que agora se instala em Portugal: tal tendência poderá representar um aumento do poder de compra no país.

Tem-se vindo ainda a denotar um aumento da consciência ambiental da população nacional e internacional, que se reflete no surgimento de novas tendências

de vida mais sustentável: vegetarianismo, minimalismo, adoção da bicicleta como meio de transporte, entre outras.

Nesse sentido, o consumidor procura hoje produtos mais sustentáveis, alimentos naturais ou mais saudáveis e procuram praticar mais desporto.

Variáveis Tecnológicas

No panorama tecnológico continuamos a assistir a uma massificação do uso de tecnologia e tal tendência reflete-se também da indústria do retalho, com 36% dos portugueses a fazerem já compras online.

Ao nível do desenvolvimento tecnológico na indústria da moda, destaca-se a capacidade de desenvolvimento de novos tipos de matérias primas sustentáveis, recorrendo, por exemplo, à reciclagem de resíduos.

Variáveis Ecológicas

No que diz respeito à ecologia, para além de uma maior consciência como foi já referido, verifica-se um investimento por parte das empresas do sector têxtil português em cumprir compromissos que têm em vista a redução das suas pegadas ambientais.

Para além de a grande maioria já deter certificação que atesta o cumprimento de normas de sustentabilidade ecológica, em termos de oferta, as fábricas portuguesas produtoras de têxteis têm vindo a inovar com uma aposta sólida no desenvolvimento de materiais mais ecológicos.

Variáveis Legais

Legalmente, em Portugal criar uma empresa é hoje um processo muito mais simplificado do que outrora, podendo constituir-se uma empresa online, no momento, e com custos associados bastante reduzidos.

De destacar também, a facilidade e liberdade de movimentação de bens e pessoas na União Europeia e espaço Schengen, que facilita a possibilidade de internacionalização de marcas.

Na tabela seguinte, é possível observar a análise feita às variáveis mencionadas e, conseqüentemente, perceber qual o potencial impacto que as mesmas poderão ter no sector em que a The Tee Studio se insere.

Variáveis	Probabilidade de Ocorrência	Impacto na Organização
Políticos		
Estabilidade governativa em Portugal	Alta	+ / -
Implementação de medidas de apoio ao empreendedorismo pelo Estado Português e Comissão Europeia	Alta	+
Económicas		
Aumento do de compra da população portuguesa	Alto	+/-
Baixo rendimento da média da população portuguesa relativamente a outros países europeus	Alto	-
Apoios financeiros destinados a mulheres e jovens empreendedores	Alto	+
Diminuição da taxa de desemprego em Portugal	Alto	+
Socioculturais		
Aumento da exigência do consumidor	Alta	-
Questões de índole política e social assumem papel de destaque na opinião pública	Alta	+
Alto nível de literacia da população	Alta	+
Aumento da imigração de jovens qualificados	Média/Alta	-
Aumento dos postos de trabalho qualificados em Portugal	Médio	+
Aparecimento de organizações focadas em potenciar as artes tradicionais portuguesas	Médio	+
Aumento da imigração de estrangeiros qualificados em Portugal	Alto	+/-
Aumento da consciência ambiental, associado a novas tendências de vida mais sustentável	Médio	+
Tecnológicas		
Massificação do uso da tecnologia	Alta	+
Aumento das compras online (em 2017, 36% dos portugueses já faziam compras online)	Alta	+
Desenvolvimento de novos materiais de origem sustentável	Média	+

Variáveis	Probabilidade de Ocorrência	Impacto na Organização
Ecológicas		
Aumento da aposta da indústria têxtil portuguesa em produção de materiais sustentáveis	Alto	+
Legais		
Possibilidade de criação de empresas “na hora”	Alta	+
Liberdade de circulação de bens e pessoas entre países da União Europeia	Alta	+

Tabela 24 — Análise PEST

4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter

Como foi explorado no enquadramento teórico do presente trabalho, Porter (1980) considera fundamental que se proceda a uma análise da atratividade da indústria na qual o negócio se insere, e que tal poderá ser feito partindo da análise daquelas que são as 5 forças competitivas identificadas pelo autor.

Assim, de seguida procedeu-se à análise das mesmas, adaptando-as à indústria em que a The Tee Studio se insere:

Entrada de novos concorrentes

A nível global, o potencial de entrada de novos concorrentes na indústria da moda é significativo: com a democratização do acesso às redes sociais, torna-se cada vez mais fácil disseminar uma marca mundialmente, e operar a mesma sem que seja necessária uma infraestrutura complexa, o que potencia o aparecimento de novas marcas.

Nomeadamente no nosso país, e tendo em consideração o grande número de apoios ao empreendedorismo e a proximidade a uma influente indústria produtora de malhas, é possível que surjam novos concorrentes no mercado.

Ainda em relação a Portugal, as políticas governamentais de apoio ao empreendedorismo que têm vindo a ser impostas ao longo dos últimos anos poderão suscitar o aparecimento de mais marcas, nomeadamente de moda, no panorama nacional.

Fatores como a sustentabilidade e a personalização têm vindo a ser mais explorados pelas marcas de moda, no entanto ainda não estão completamente disseminados na indústria, pelo que continuam a constituir-se como fatores de diferenciação.

O potencial de entrada de novos concorrentes no mercado é **médio-alto**.

Poder negocial dos fornecedores

No caso da indústria produtora, apesar de haver muita concorrência no país os custos de mudança de fornecedor são relativamente altos, uma vez que tal mudança implica a conceção de novos moldes e potencialmente alteração no fornecedor da matéria prima o que torna pouco comportável mudanças regulares a nível deste fornecedor.

Em relação a este tipo de fornecedor, a escala da marca em causa é relevante: se as suas encomendas não representarem uma fração significativa das vendas do fornecedor, este deterá um maior poder negocial — na indústria em causa, a produção de camisolas para uma marca de grande dimensão poderá ascender aos milhões de peças anuais.

Outros fornecedores a ter em consideração na indústria da moda são: fornecedores do material necessário para o *packaging*, *webdesigners* e equipas de produção (modelo, fotógrafos, maquilhadores, cabeleireiros).

Relativamente a este tipo de fornecedores existem muitas opções e a mudança não comporta um custo elevado.

Ainda assim, e considerando que o fornecedor mais importante será sempre o responsável pela produção, pode considerar-se que os fornecedores detêm um poder negocial médio.

O poder negocial dos fornecedores é **médio**.

Poder negocial dos clientes

Ao avaliar o poder negocial dos clientes, em particular quando falamos de marcas com um posicionamento de *affordable luxury*, não se prevê que o cliente-alvo negocie o preço do produto.

Porém, o mercado da moda é extremamente competitivo e em constante mudança, oferecendo um leque de escolha muito elevado e uma constante renovação de produtos que o consumidor tem ao seu alcance, e nesse sentido, este torna-se cada vez mais difícil de agradar e ainda mais de manter.

Ainda, relativamente a marcas que não pretendem atingir o mercado de massas — direcionadas portanto para um segmento-alvo relativamente pequeno — o poder de negociação do cliente é significativamente mais alto.

Relativamente aos retalhistas, estes detêm também um grande poder negocial uma vez que são responsáveis por uma grande parte das vendas, assim como pela forma como expõe o produto.

O poder negocial dos clientes é **alto**.

Rivalidade entre concorrentes atuais

Ainda que no campo das marcas de moda com princípios sustentáveis não se identifiquem muitos concorrentes diretos, a indústria em si, conta já com muitas marcas estabelecidas e com grande sucesso, pelo que, atingir uma posição de destaque se torna cada vez mais difícil.

Ainda, a existência de cada vez mais marcas de fast-fashion, que trazem para o mercado uma injeção constante de produtos a preços muito reduzidos, deverá ter sido em conta, uma vez que, existindo oferta de produtos muito baratos a predisposição para adquirir produtos mais dispendiosos (ainda que de melhor qualidade), poderá ser menor.

As marcas de moda, desde o *fast-fashion* à alta-costura têm feito um enorme investimento em comunicação, mas, mais do que isso, têm vindo a potenciar uma mudança na forma como se comunica, nomeadamente, pelo trabalho crescente com influenciadores, o que tornou o acesso a estes mais difícil e também mais dispendioso,

exigindo portanto um maior investimento para se obter uma posição de destaque no que diz respeito à comunicação de uma marca e/ou produto.

Considera-se por isso que o nível de rivalidade é **alto**.

Ameaça de produtos substitutos

Ainda que a sustentabilidade seja um assunto que está a ganhar atenção na indústria da moda, ainda não é generalizada a existência de marcas cujos produtos são inteiramente produzidos com recurso a materiais sustentáveis e cuja marca seja socialmente responsável, portanto, nesse sentido, existe ainda uma oferta limitada de produtos de moda direcionados a pessoas que procuram especificamente adquirir vestuário sustentável.

No entanto, uma peça de roupa sustentável não deixa de ser uma peça de vestuário, e como tal, em boa verdade poderá ser — para o consumidor que é motivado apenas pela vontade de adquirir uma peça de roupa que lhe agrada — potencialmente substituída por qualquer outra peça, de qualquer outra das inúmeras marcas que são passíveis de encontrar no espectro da indústria da moda.

A ameaça de produto substitutos é **alta**.

Na tabela 25 é possível visualizar uma síntese do impacto que os fatores atrás apresentados poderão ter na organização:

Força	Impacto
Entrada de novos concorrentes	Médio-Alto
Poder negocial dos fornecedores	Médio
Poder negocial dos clientes	Alto
Rivalidade entre concorrentes atuais	Alto
Ameaça de produtos substitutos	Médio

Tabela 25 — Análise 5 forças de Porter adaptado à indústria da moda

Tendo em consideração a análise feita, considera-se que **a atratividade desta indústria é média.**

4.3.3 Fatores Críticos de Sucesso

Com base na investigação levada a cabo foi possível aferir quais os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Atratividade estética do produto;
- Preço;
- Acessibilidade do produto
- Qualidade e durabilidade do produto;

É essencial ter em conta tais fatores para delinear um estratégia de negócio que tenha sucesso, uma vez que estes permitem responder a duas questões fulcrais: “O que é que os nossos clientes querem?” e “Do que precisa a empresa para sobreviver à concorrência”, identificando, nomeadamente, como proporcionar mais valor aos clientes e diferenciar a marca dos seus concorrentes.

4.4 Análise Interna

Concluída a análise externa, é importante que se faça também uma análise interna da empresa. Assim, olhar-se-á para os recursos e competências da organização à luz do Modelo dos 7s da McKinsey — o qual permite identificar 7 elementos constituintes da empresa e analisar a mesma a partir destes — e através de uma análise SWOT — que permite analisar pontos fortes e fracos do negócio, assim como ameaças e oportunidades do meio envolvente.

4.4.1 7S da McKinsey

Estrutura (*Structure*)

Numa fase inicial, pela pequena dimensão da empresa, os recursos humanos serão muito limitados. Nesse sentido, haverá apenas uma pessoa a ocupar um cargo administrativo, a qual deverá assumir responsabilidades ao nível da comunicação, gestão de produto e gestão financeira e logística.

Com o crescimento da empresa, prevê-se que, havendo a necessidade de se criar uma estrutura organizacional mais definida, que se opte por uma estrutura do tipo circular, uma vez que esta é menos impositiva em termos hierárquicos e potencia uma melhor comunicação e fluxo de informação entre todos os colaboradores.

Estratégia (*Strategy*)

A The Tee Studio pretende afirmar-se como uma marca de moda *premium*, que apesar de intemporal acompanha as tendências da indústria da moda.

A estratégia passa fundamentalmente por internacionalizar a marca o mais depressa possível, uma vez que o segmento-alvo da marca não tem grande representação em Portugal.

A representação da marca será de início maioritariamente online, ainda que se espere que rapidamente se consiga representação da marca em retalhistas por toda a Europa e ainda, no médio-prazo, uma loja própria.

A presença em lojas físicas não invalidará, no entanto, a aposta no online, uma vez que este é um meio em franco crescimento, e com imenso potencial. Assim, espera-se que a marca possa estar à venda tanto no *website* próprio da marca como em *websites* de retalhistas online que vão de encontro ao posicionamento da The Tee Studio.

Ainda que o objetivo seja o de internacionalizar a marca, a operação deverá manter-se em Portugal, e nomeadamente no norte do país. É desse modo que se torna possível um acompanhamento cuidadoso da produção, o que possibilita a manutenção da qualidade do produto final e garante que as premissas de sustentabilidade estão a ser cumpridas.

Sistemas (*Systems*)

No que toca ao funcionamento quotidiano da empresa, este pressupõe a gestão de dois panoramas fundamentais. Estes podem dividir-se em processos relacionados com o desenvolvimento do produto, processos relacionados com a distribuição e processos de comunicação e divulgação.

Os processos de maior importância da The Tee Studio prendem-se com a fase de produção do produto, que implica o contacto e gestão dos fornecedores e a coordenação do trabalho das artesãs. Existem ainda processos relacionados com a distribuição, o que engloba tanto a gestão das vendas diretas (numa fase inicial através do *website*) quer a gestão da relação com os retalhistas.

O procedimento normal, no que diz respeito à preparação do produto final, começa no fornecedor das camisolas; numa primeira instância, deverão ser concebidos, em conjunto com este, os moldes que darão origem a todas as camisolas. Depois de ultrapassada a fase da modelação e testes de produção, poderemos dar início à produção da primeira encomenda.

Assim que estejam prontas, as camisolas são entregues pelo fornecedor, e na sede da empresa, a artesã bordadeira encarregar-se-á de aplicar o bordado. Neste momento é importante que a divisão do número de camisolas que serão bordadas com cada motivo e em cada tamanho já esteja feita.

Depois de bordadas as camisolas têm de ser lavadas (para evitar que desbotem no futuro) e engomadas. As camisolas são armazenadas na sede, penduradas, até ao momento em que são preparadas para transporte.

Na estação de preparação para transporte existem duas vertentes, que deverão estar fisicamente separadas: a preparação de encomendas para entrega a retalhistas e a preparação de encomendas para entrega a clientes. Por razões óbvias, a preparação de uma ou outra implica diferentes cuidados e material.

A entrega ao cliente, quando este efetua a compra diretamente através da loja online da The Tee Studio, é feita por via de uma empresa transportadora (Como Chronopost, Fedex ou outra) ou por recolha num ponto pick-up.

Ao finalizar a compra, ainda no *website*, é pedido ao cliente que crie uma conta na qual deverá fornecer os dados para faturação assim como a morada onde deseja que a sua encomenda seja entregue ou então que selecione o ponto de recolha mais perto de si (a entrega por meio de ponto de recolha implica o pagamento de um pequeno fee por parte da The Tee Studio ao retalhista em questão).

Os envios para retalhistas, por sua vez, são feitos via correio ou então o produto é entregue pessoalmente, dependendo da distância.

O escritório e sede da marca estarão, pelo menos em fase inicial, sediados na casa da fundadora: sendo que a casa dispõe de condições para tal, a opção será essa por forma a que o espaço não comporte uma despesa adicional.

Partilha de Valores (*Shared Values*)

A manutenção dos valores pelos quais se rege a The Tee Studio são fundamentais à sua existência.

A sustentabilidade, tanto a nível social como ecológico, é algo de que a marca se deve orgulhar. Assim, este negócio existe assente na premissa de que é possível fazer roupa de qualidade, atual e dirigida a um público exigente e informado, sem que tal prejudique quer o ambiente, quer nenhum ser humano, pelo contrário, criando possibilidade de partilhar o sucesso, criando condições de trabalho que melhorem a vida das pessoas.

Em particular, no caso das bordadeiras, representantes de uma arte em declínio, e que na The Tee Studio encontrarão um espaço para trabalhar, que respeita e enaltece a sua arte, oferecendo-lhes condições justas para que possam continuar a praticar a sua profissão.

Competências (*Skills*)

Os colaboradores da The Tee Studio oferecem diferentes tipos de competências, que se acredita serem fundamentais para o sucesso do negócio.

A fundadora, pela sua formação em design e marketing e experiência profissional na indústria da moda, e nomeadamente, no departamento de marketing de um retalhista de marcas de luxo, traz para o negócio mais-valias ao nível da compreensão do mercado, do cliente-tipo da marca, e da gestão da estética e comunicação da marca. Assim, a fundadora será responsável por desenvolver o produto e comunica-lo.

Para a finalização das camisolas, serão subcontratadas bordadeiras; estas trazem a autenticidade à marca, bordando cada camisola à mão, o que torna cada uma única. Estas artesãs são experientes e aprenderam uma arte que hoje poucos dominam, e que é agora transposta para um produto contemporâneo.

Para que o negócio atinja os objetivos esperados, será ainda necessário contratar em regime outsourcing outros profissionais que tenham competências operacionais específicas que não são dominadas pelos recursos humanos da empresa. De tais competências destacam-se, por exemplo, fotografia, *styling*, relações públicas ou serviços financeiros.

Graças ao passado profissional da fundadora, estes recursos serão na maioria das vezes ex-colegas ou profissionais conhecidos, com os quais já existe uma relação de confiança.

Estilo (*Style*)

A The Tee Studio, tal como o nome indica, funcionará num regime semelhante a um estúdio de criação artística: com uma certa componente experimental, criativa e de partilha de ideias e experiências.

Do produto final exigir-se-á sempre uma qualidade excepcional, fiabilidade aos princípios da marca, transparência e capacidade de adaptação a um mundo em constante mudança.

Colaboradores (*Staff*)

Para a The Tee Studio, o contributo daqueles que de alguma forma colaboram com a marca ultrapassa as capacidades técnicas que cada um traz para o negócio.

Pela natureza do produto que oferece, as convicções pessoais, a experiência, ideias e criatividade de cada um desempenham um papel fundamental.

A empresa começará a operar apenas com os colaboradores indispensáveis ao arranque da marca: a fundadora (único recurso humano no arranque da empresa); e em regime de contratação externa, uma bordadeira e uma consultora de Relações Públicas e Comunicação.

Outras funções que se tornem necessárias no decorrer do tempo deverão ser, pelo menos numa fase inicial, contratadas em outsourcing. Prevê-se que tais funções sejam: contabilista (numa base mensal e regular); fotógrafo, *stylist*, cabeleireiro, maquilhador e modelo (esporadicamente para a produção de conteúdos de imagem destinados à alimentação do site e redes sociais e desenvolvimento de imagens de campanha).

Assim sendo, no início da atividade da marca, a fundadora deverá assumir um papel polivalente, tratando da gestão da marca, relação com fornecedores, retalhistas, imprensa e outros.

A bordadeira será paga por cada peça bordada, sendo que o seu local de trabalho deverá ser na sede da The Tee Studio por uma questão de logística e para que as suas condições de trabalho possam ser asseguradas.

O recurso a uma/um consultor de Relações Públicas e Comunicação prende-se com a necessidade de ter um responsável que assegure a representação da marca em eventos nacionais de interesse, dando a conhecer o produto em diversas ocasiões. Normalmente esse tipo de trabalho é levado a cabo por uma agência de comunicação e relações públicas, no entanto, numa fase inicial devido ao custos que tal implica, optou-se por trabalhar com um freelancer.

Prevê-se que até ao final do 2º ano de atividade estejam reunidas as condições para contratar em regime *freelancer* e *part-time* um(a) assistente administrativo, cujas funções serão o apoio à logística e organização e realização de trabalho administrativo.

4.4.2 Análise SWOT

4.2.2.1 Pontos Fortes

- Proximidade ao fornecedor o que permite manter um controlo de qualidade mais apertado
- Produto de alta qualidade
- Produto com um elemento diferenciador e que lhe acrescenta valor por lhe conceder unicidade (bordado à mão)
- Background profissional da fundadora na indústria da moda, em especial no segmento do retalho de luxo

4.2.2.2 Pontos Fracos

- Matéria-prima mais cara do que a da generalidade dos produtos semelhantes disponíveis no mercado pelo facto de ser de origem sustentável
- Equipa reduzida
- Vocacionado quase exclusivamente para um público internacional, dependente por isso do sucesso do processo de internacionalização da marca
- Pouca experiência na área do marketing online, gestão de site e logística associada ao negócio

4.2.2.3 Oportunidades

- Surgimento de vários programas para financiamento de novas empresas, especialmente vocacionados para empreendedores jovens
- Aumento da tendência para as compras online
- Massificação do recurso a tecnologias que poderão representar novos canais de venda, como o *m-commerce*²
- Aumento do número de estrangeiros com elevado poder de compra a residir em Portugal. Trata-se de um fator relativamente relevante, tendo em conta que o produto está disponível online, no entanto poderá ter um impacto direto nas vendas em loja.
- Maior procura e apetência por produtos sustentáveis.
- Menos taxa de desemprego em Portugal e, conseqüentemente, aumento do poder de compra.

4.2.2.3 Ameaças

- Aparecimento de muitas marcas online
- Outros produtos semelhantes mas a preços mais baixos devido a menor qualidade e sustentabilidade dos materiais
- Marcas já estabelecidas lançarem produtos semelhantes

² *M-Commerce*: abreviatura para o termo *Mobile Commerce* que designa a venda através de dispositivos móveis como smartphones

4.5 Análise Competitiva (Externa/Interna)

4.5.1 Análise SWOT Dinâmica

Uma análise SWOT permite analisar, como já foi dito, fatores internos e externos; ao cruzarmos estes numa SWOT dinâmica, podemos identificar quatro aspetos de importância crítica: desafios, restrições, avisos e riscos.

Assim, esta análise permite que a empresa detenha informação suficiente para planear a sua ação, no sentido de potenciar as suas forças e oportunidades do mercado e de reduzir ou até mesmo anular qualquer consequência negativa que possa advir tanto das suas próprias fraquezas como das ameaças exteriores.

A tabela 26 apresenta a análise SWOT Dinâmica da The Tee Studio, tendo em consideração a análise SWOT anteriormente levada a cabo.

Pontos Fortes	Desafios	Avisos
<ul style="list-style-type: none"> > Proximidade ao fornecedor o que permite manter um controlo de qualidade mais apertado > Produto de alta qualidade > Produto com um elemento diferenciador e que lhe acrescenta valor por lhe conceder unicidade (bordado à mão) > Background profissional da equipa na indústria da moda, em especial no segmento do retalho de luxo 	<ul style="list-style-type: none"> > Aliar o background profissional da equipa e os contactos que daí advêm com os apoios financeiros que existem neste momento no país de modo a conseguir estabelecer estrutura para lançar a marca de forma eficaz. > Agir com rapidez, aproveitando o “boom” do online para lançar eficazmente a marca no mais curto período de tempo possível. 	<ul style="list-style-type: none"> > Necessidade de criar um produto que realmente se destaque e de o comunicar com eficácia nos meios certos
Pontos Fracos	Restrições	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> > Matéria prima mais cara do que a da generalidade dos produtos semelhantes disponíveis no Mercado pelo facto de ser de origem sustentável > Equipa reduzida >Vocacionado quase exclusivamente para um público internacional, dependente por isso do sucesso do processo de internacionalização da marca > Pouco experiência na área do marketing online, gestão de site e logística associada ao negócio 	<ul style="list-style-type: none"> > O mercado português, apesar de ser o que a equipa melhor conhece não se revela como aquele onde a marca terá mais potencial de crescimento, obrigando à exportação do produto 	<ul style="list-style-type: none"> > Dificuldade em estabelecer a marca nos mercados internacionais > No online, dificuldade em provar o valor da marca, e em justificar o preço do produto, uma vez que o cliente não tem contacto direto com o mesmo.

Tabela 26 — Análise SWOT dinâmica

4.6 Formulação da Estratégia

Depois de tanto o meio envolvente como as competências internas da The Tee Studio terem sido analisadas, tornou-se possível a formulação da estratégia da empresa, com sustentação nas informações retiradas das análises levadas a cabo anteriormente.

4.6.1 Visão

Ser uma marca de referência internacional no setor do vestuário no que toca a sustentabilidade.

4.6.2 Missão

Criar e comercializar, a nível nacional e internacional, camisolas icónicas de fabrico ambiental e socialmente sustentável, direcionadas a mulheres que gostam de moda, e adquirem produtos *premium* de natureza sustentável.

4.6.3 Valores

Somos uma marca que persegue o bom gosto intemporal, com uma ligação íntima à cultura e à criatividade.

Acreditamos que a moda é um reflexo de quem somos, e como tal, deve haver moda que defenda bons princípios. Assim, a The Tee Studio trabalha todos os dias para criar peças icónicas, sempre, com o maior respeito pelo ambiente e tentando integrar a comunidade de uma forma sustentável.

Para nós, a cultura é fundamental, e por isso, as tradições devem ser preservadas mas também transformadas para que se perpetuem e para que as novas gerações se possam identificar com elas.

4.6.4 Vantagem Competitiva

Identificar a vantagem competitiva da empresa pressupõe a análise de dois fatores que se constituem como essenciais para uma organização: são estes os recursos e as competências da mesma.

Se a análise destes revelar que a empresa tem recursos e competências para dar resposta aos fatores críticos de sucesso, pode considerar-se que esta se encontra numa posição de vantagem competitiva em relação à concorrência.

Assim sendo, de seguida são enunciadas as vantagens competitivas da The Tee Studio:

- *Background* profissional da fundadora na indústria da moda, em especial no segmento do retalho de luxo.
- Proximidade geográfica ao fornecedor/produção, o que permite um maior controlo e manutenção da qualidade do produto.
- Transparência do processo de produção e materiais utilizados no produto
- Produto com qualidade *premium* com valor acrescido por apresentar uma componente ecológica e social

Tendo em consideração os fatores críticos de sucesso, anteriormente identificados (Atratividade estética do produto; Preço; Acessibilidade do produto; Qualidade e durabilidade do produto) poderá considerar-se que, os recursos e competências existentes na empresa permitem atender a todos: nomeadamente, o background profissional da fundadora permite que exista uma sensibilidade estética que contribua para a atratividade do produto e que, através da sua rede de contactos o produto se torne acessível (pelo menos a nível nacional) em retalhistas dos principais centros urbanos do país, a proximidade ao fornecedor, por sua vez, não só permite a manutenção da qualidade do produto como permite que o preço do mesmo, tendo em conta um padrão *premium*, se mantenha razoável, uma vez que os custos de distribuição serão menos significativos.

4.6.5 Objetivos

No encontro daquela que é a missão da The Tee Studio, os objetivos gerais da marca são os seguintes:

- Oferecer um produto que seja percebido como atual, de alta qualidade e diferenciador;
- Afirmar-se gradualmente a nível internacional como uma marca de *affordable luxury*;
- Integrar plataformas de venda online de grande dimensão – algumas das quais serão mencionadas mais à frente;

A estes objetivos de índole geral, acrescem ainda aqueles que, tal como descritos por Doran (1981) e intitulados por ele como objetivos S.M.A.R.T. por se tratarem de objetivos “específicos, mensuráveis, atribuíveis, realísticos e temporalizados”. São eles:

- Atingir um volume de negócios de pelo menos 26.000€ no 1.º ano de atividade;
- Conseguir representação nos mercados Sueco, Dinamarquês, Alemão e Norueguês nos primeiros 5 anos de atividade — para além de os 4 serem países europeus com um elevado poder de compra, integram também o top 10 dos países mais ecológicos do mundo (Tamanini e Valenciano, 2016).
- Aumentar os recursos humanos da empresa, contratando até ao final do 2º ano um funcionário para auxiliar com o trabalho administrativo e logístico;
- Obter menções em pelo menos 10 meios de imprensa com relevância no setor no 1º ano de atividade;

- Estabelecer a marca nas redes sociais, obtendo pelo menos 5 000 seguidores no Instagram no 1º ano de atividade;

4.6.6 Estratégia Competitiva

No caso da The Tee Studio, a estratégia adotada será a de diferenciação: espera-se que as características específicas do produto (sustentabilidade do material e personalização com bordado à mão) sejam valorizadas pelo consumidor, suficientemente para que este esteja disposto a pagar por este produto um preço *premium*.

4.6.7 Estratégia de Marketing

4.6.7.1 Posicionamento e Identidade da Marca

Para definir o posicionamento da The Tee Studio foram tidos em conta dois fatores fundamentais e complementares entre si: identificação e diferenciação.

Assim sendo, podemos definir o posicionamento da The Tee Studio da seguinte forma: **A The Tee Studio é uma marca de vestuário sustentável, com uma componente criativa elevada, e enquadrada no segmento do *affordable luxury*.**

Para uma melhor compreensão do enquadramento da marca e do seu posicionamento face a marcas já existentes no mercado, foi criado o seguinte mapa:



Figura 5 — Mapa de posicionamento de marcas

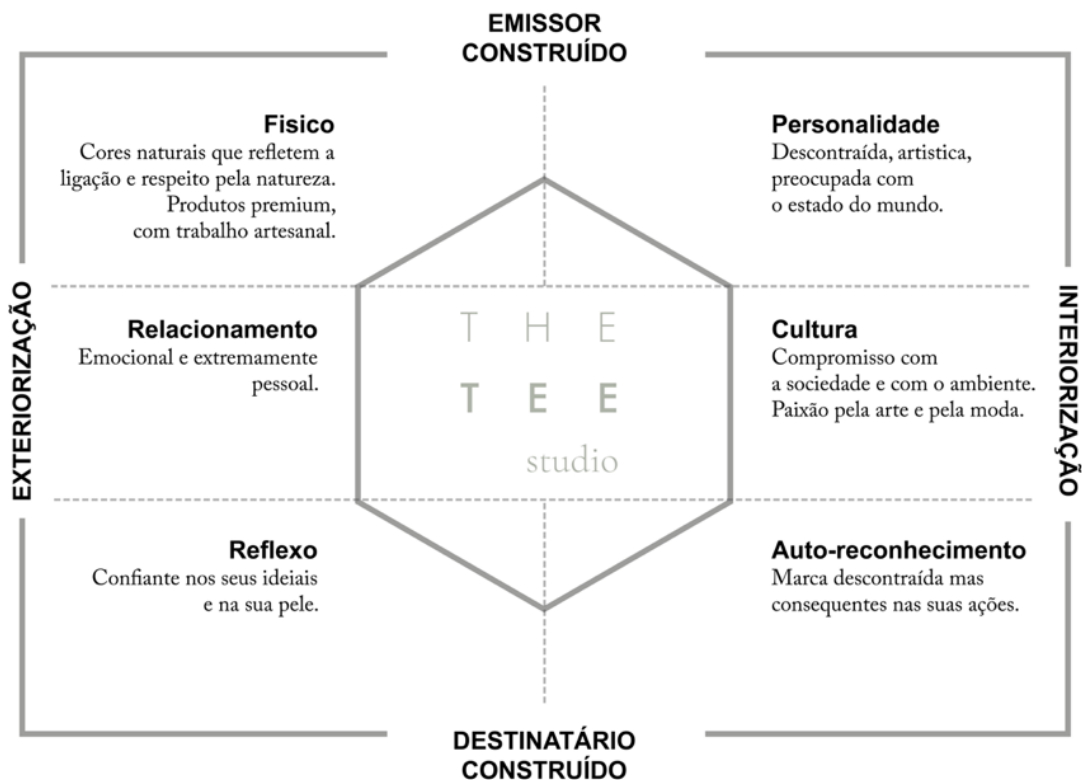


Figura 6 — Prisma de Identidade The Tee Studio
 Fonte: Adaptado de Kapferer (2008)

4.6.7.2 Marketing-Mix

Produto

Um produto atual, de alta qualidade e com um fator diferenciador.

O produto da Tee-Studio será, pelo menos numa fase inicial uma t-shirt branca, personalizável através de um bordado.

Esta, poderá ser descrita em maior detalhe:

- Produzida em Portugal;
- Desenvolvida através de uma malha composta por 50% de algodão orgânico e 50% algodão reciclado;
- Adornado com ilustração bordada à mão;
- Possibilidade de personalização à medida do cliente;



Figura 7 — Protótipo do produto

No futuro da marca poderá ser possível uma extensão da gama de produtos, introduzindo t-shirts direcionadas ao público masculino, sweatshirts unissexo e t-shirts para crianças, e eventualmente no longo prazo uma linhas de acessórios (com produtos como *tote bags* e meias).

Este produto tem uma grande componente criativa, que se reflete nas ilustrações bordadas. No entanto, não será sujeito às tradicionais estações uma vez que se pretende aumentar o tempo de vida do produto por questões de sustentabilidade. O efeito da sazonalidade poderá, no entanto, fazer-se sentir, uma vez que, tratando-se de uma t-shirt, é expectável que tenha mais procura nas estações quentes.

Admite-se ainda a possibilidade de esporadicamente serem criadas coleções cápsula, ou seja, coleções mais pequenas e disponíveis por um período de tempo limitado. Estas terão as mesmas camisolas como base, mas a componente criativa do bordado será dirigida por um convidado, seja ele um artista plástico, ilustrador, designer ou criativo de uma outra área.

Packaging

O *packaging* (embalagem) e material de estacionário que o acompanham são os elementos que vão elevar o produto, assim, estes ocupam uma posição de enorme importância para a marca.

Estes elementos deverão ir de encontro ao posicionamento da marca, e transmitir a qualidade do produto, mas também a sustentabilidade que define a The Tee Studio.

Abaixo e respetivamente, apresentação da maquete de *packaging* que acompanhará a t-shirt no caso das compras online e etiquetas que acompanham todas as t-shirts (sejam compradas online ou em retalhistas).



Figura 8 — Maquete do *packaging* para encomendas online



Figura 9 — Maquete das etiquetas The Tee Studio

Preço

Para estabelecer o preço foram tidos em conta fatores tanto internos como externos: a nível interno tendo em consideração os objetivos de marketing e custos, a nível externo considerando principalmente fatores como os preços praticados pela concorrência e o impacto do preço na perceção do cliente face à marca e a disponibilidade do mesmo para pagar por um produto deste tipo.

Assim, e de acordo com o posicionamento da The Tee Studio, foram tidas em consideração outras marcas de referência no mercado que se posicionam num espectro semelhante ao da marca em questão, e assumiu-se que o produto teria de apresentar um preço que lhe permitisse ser percecionado pelos consumidores como um produto *premium*, enquadrando-se no panorama das marcas de *affordable luxury*, e que permita, em função dos custos, obter margens altas.

A definição do preço teve em consideração o custo e a procura, mas foi essencialmente definido tendo em conta a concorrência, pelo que se chegou a um preço de venda ao público de 65€ (IVA incluído).

Estratégia de Preços e Coerência entre Canais

Para garantir coerência, os preços praticados nos diferentes canais de distribuição não devem apresentar grandes disparidades, nesse sentido, definiram-se preços de venda para os diferentes tipos de retalhistas, que permitam aos mesmos manter margens favoráveis:

- O preço de venda do produto tanto para **retalhistas físicos** como para **retalhistas online** estabeleceu-se nos 24€ + IVA, o que permite ao mesmo obter uma margem bruta de cerca de 120%, no caso de fixar o preço de acordo com o preço de venda recomendado pela The Tee Studio (65€, IVA incluído). A este valor, acrescem os portes de envio da mercadoria.

No que diz respeito às coleções cápsula, os preços serão sempre superiores ao da coleção continuativa, porém o valor poderá variar em função do tipo de produto criado.

Admite-se ainda a possibilidade de haver preços de lançamento especiais para as coleções cápsula, em que, durante um breve período de tempo as mesmas sejam vendidas ao preço da coleção continuativa.

No que toca às compras efetuadas através da loja online própria, as despesas relativas ao envio serão oferecidas ao cliente, uma vez que na fase de investigação foi possível apurar que a gratuidade do envio era uma característica extremamente

valorizada nas compras online — a variável envio gratuito obteve na investigação levada a cabo uma média de repostas de 6,49, com um desvio padrão de apenas 0,94.

Comunicação

No que diz respeito à comunicação, começou-se por trabalhar na criação da identidade física da marca:

Nome

The Tee Studio, é claramente um nome do tipo evocativo: “Tee” é uma abreviatura que designa o produto – a t-shirt - tornando claro o foco da marca, Studio (em português “estúdio”) invoca a vertente artística e de criatividade que caracteriza a marca. Optou-se pela adoção de um nome em Inglês pela sua versatilidade, uma vez que a marca deverá estar presente internacionalmente.

Imagem Gráfica

No que diz respeito à imagem gráfica da marca pretendia-se que esta fosse intemporal e transparecesse o posicionamento, tendo por isso a opção de grafismo recaído em algo minimalista, recorrendo unicamente à tipografia, e combinando uma fonte mais contemporânea com outra mais clássica.



The logo consists of the words 'THE' and 'TEE' stacked vertically in a light grey, all-caps, sans-serif font. Below them, the word 'studio' is written in a lowercase, light grey, serif font.

Figura 10 — Logótipo The Tee Studio

A figura 11, apresenta a maquete dos cartões de visita da marca:



Figura 11 — Maquete do cartão de visita The Tee Studio

De seguida, delineou-se a estratégia de comunicação da marca; o foco será em estabelecer uma forte presença da marca online, e ainda garantir a representação da mesma em meios de imprensa e eventos com importância na indústria.

Desta forma, os canais de comunicação a que se recorrerá são os seguintes:

Website

O *Website* da marca assume-se não só como uma plataforma de vendas mas também como uma plataforma que permite ao cliente conhecer com maior profundidade a marca e manter-se a par de todas as novidades.

O site terá assim uma zona de loja online, uma zona destinada a explicar a história e valores da marca, uma área destinada a explicar detalhadamente os compromissos de sustentabilidade da marca, uma listagem de todos os pontos de venda em que o cliente poderá encontrar a marca e uma página de contatos.

Para potenciar o desempenho do site nos motores de busca, irá ser desenvolvido um guia de SEO (*search engine optimization*), que compilará todos os *tags*, *metatags* e descrições necessárias para cada tipo de conteúdo inserido no *website*, por forma a que este esteja completamente otimizado. Este tipo de trabalho permite

aumentar as visitas conseguidas organicamente, uma vez que faz com que os motores de busca relacionem o conteúdo do site com as pesquisas dos seus utilizadores.

Redes Sociais: Instagram

Tendo em conta o posicionamento da marca, e acompanhando a tendência das marcas se começarem a focar unicamente numa rede social (O'Connor, 2018), optou-se por ter presença exclusivamente no Instagram.

Esta rede social, para além de ter um melhor layout e apresentação para imagens, dispõe já de várias ferramentas que permitem a venda através da própria aplicação (Sherman, 2015; O'Connor, 2018) e está mais associada a contextos criativos do que outras redes sociais: nomeadamente no caso da indústria da moda, esta é a rede social mais adotada (Sherman, 2015; O'Connor, 2018).

Também na investigação levada a cabo no decorrer do presente trabalho se concluiu que o Instagram é a rede social em que mais inquiridos afirma interagir com marcas de moda (48% da amostra).

Relações Públicas e Eventos

Assumir um posicionamento muito aproximado ao mundo da moda, numa perspetiva do *affordable luxury*, e apontando para um segmento-alvo mais específico do que de massas, a presença em meios de imprensa que cheguem a este segmento torna-se de uma enorme importância.

Assim, deverá ser feito um esforço de comunicação no sentido de contactar publicações como a VOGUE e ELLE (seguidas regularmente, respetivamente, por 45,3% e 22,7% dos inquiridos na fase de investigação do presente trabalho) e a Cereal (publicação muito popular nos países do norte da Europa), no sentido de, por um lado providenciar material passível de publicação (como *still lifes* e recortes das peças), por outro disponibilizar o produto para possíveis produções do próprio meio.

Ainda, a oferta de produtos a diretoras de moda facilita que estas conheçam o produto, e potencia a partilha do mesmo neste tipo de meio.

Também o envio de ofertas a influenciadores será parte da estratégia de comunicação, passando pelo contacto com *bloggers* e outros influenciadores, maioritariamente internacionais.

A presença em eventos de relevância no sector, como o Portugal Fashion será também parte da estratégia de comunicação da marca.

Orçamento e Calendarização
























O orçamento reservado para as ações de comunicação da The Tee Studio e calendarização das mesmas, referentes ao ano de 2019, podem ser consultados nas tabelas de seguida apresentadas.

As mesmas deverão servir como base para o trabalho a desenvolver nos anos seguintes.

Tabela 27 — Orçamento comunicação The Tee Studio por meio 2019

Above The Line	Valor
Internet	846€
Imprensa	2000€
Total Above The Line	2846€
Below The Line	Valor
Pontos de venda	450€
Influenciadores e imprensa (ofertas)	325€
Eventos	700€
Total Below The Line	1476€
Total	4321€

Tabela 28 — Calendarização de comunicação The Tee Studio 2019

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pub Internet												
Internet (meios próprios)												
Imprensa												
Pontos de Venda												
Influenciadores												
Eventos												
Ofertas												

Legenda das ações:



- Portugal Fashion

Setembro: comunicação da ação nas redes sociais e website próprios

Outubro: presença física no evento na área de vendas e apresentação de marcas

Nota: o orçamento prevê a contratação de fotógrafo para desenvolvimento de imagens para comunicação.



- Ação de ativação de marca “Your own”

Descrição da ação: presença em loja com bordadeira, proporcionando aos clientes a oportunidade de verem a sua camisola ser personalizada na hora

Maior: comunicação da ação nas redes sociais e website próprios

Junho: presença em retalhistas representantes The Tee Studio + publicidade paga online para promover a ação + divulgação do material produzido durante a ação (vídeo e imagens) na redes social e website próprios

Nota: o orçamento prevê a contratação de fotógrafo para desenvolvimento de imagens para comunicação.



- Envio de ofertas para influenciadores e imprensa

Julho: envio de ofertas para imprensa, antecipando o número de Setembro, que é o mais importante para a indústria

Dezembro: envio de ofertas de Natal para imprensa e influenciadores

Nota: em adição às datas previstas, poderão ser feitos envios de ofertas adicionais se tal se justificar.



- Parcerias com influenciadores

Junho: para sustentar a ação em loja, será feito um reforço na comunicação com influenciadores

Outubro: influenciadores com presença no Portugal Fashion, vestidos pela The Tee Studio

Dezembro: parceria campanha de Natal



- Envio de imagens para imprensa + disponibilização de produto

Deverá ocorrer durante todo o ano



-Inserção paga de publicidade em imprensa especializada

Outubro: para inserção no número de Novembro (antecipando as compras de natal)

Ainda, para assegurar a coerência na apresentação dos produtos e da marca, deverá ser levada a cabo anualmente uma produção fotográfica, na qual deverá ser fotografada a coleção para loja online, assim como desenvolver material imagético para utilização durante o ano.

Distribuição

A distribuição irá funcionar de duas formas: venda direta e canal de distribuição de apenas um nível. Assim, os canais serão os seguintes:

Venda Direta — Website Próprio

O *website*, para além de importante ferramenta de comunicação, deverá constituir-se como uma das principais fontes de receita do negócio. Assim, a funcionalidade da loja online fará parte da constituição do mesmo, e deverá permitir ao cliente conhecer o produto, e avalia-lo através de fotografias e vídeos.

Indo de encontro aos resultados retirados da investigação levada a cabo, a segurança do pagamento, clareza na apresentação do produto e utilização fácil e intuitiva do *website* deverão ser assegurados.

Para que tal seja garantido, optou-se por recorrer a uma plataforma com websites pré-desenvolvidos com possibilidade de personalização. Esta plataforma chama-se Shopify e é especializada no desenvolvimento e manutenção de websites para comércio, garantido a funcionalidade de todas as ferramentas inerentes a uma loja online. A utilização da mesma tem um custo associado de 60€ mensais, evitando o investimento inicial do desenvolvimento de um website de raiz, que, apesar de ter a vantagem de ser 100% personalizável, aumenta o risco de falha em algumas funcionalidades chave, que com esta plataforma é praticamente eliminado.

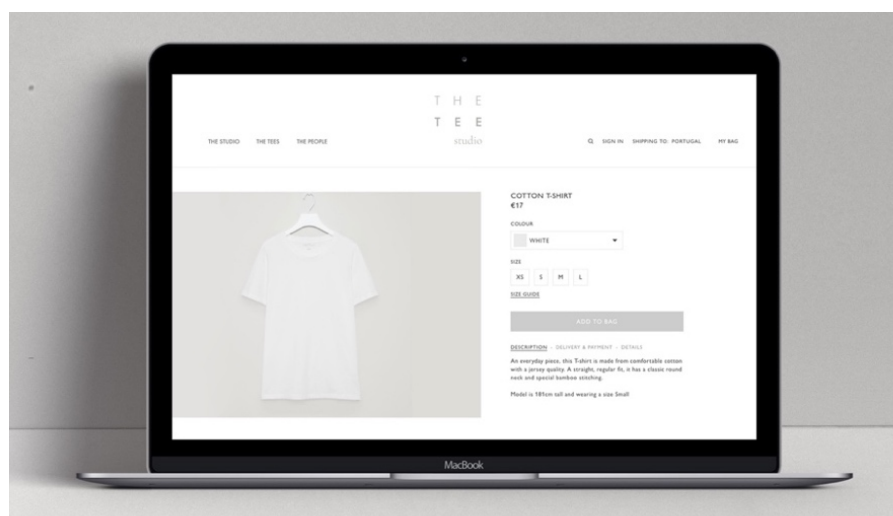


Figura 12 — Maquete página de produto loja online

1 Nível — Retalhistas Online/Offline

Para garantir o sucesso nacional e internacional da marca, a mesma deverá estar acessível ao seu segmento alvo. Como tal, terá de ser feito um trabalho extenso no sentido de colocar a marca em lojas que vão de encontro ao posicionamento da The Tee Studio.

Num primeiro levantamento, desenvolveu-se uma lista de potenciais retalhistas, que serve de referência em relação ao tipo de espaço em que faria sentido comercializar os produtos desta marca. São eles:

Em Portugal:

- The Fitting Room — Lisboa e Porto

Internacionais:

- Die Pampi — Hamburgo, Alemanha
- UpTown — Haia, Holanda
- Grocery — Copenhaga, Dinamarca
- The Store — Berlim, Alemanha

Online:

- The Market — <http://www.themarket.dk>
- 24 Sèvres — <https://www.24sevres.com>
- S Sense — <https://www.ssense.com>

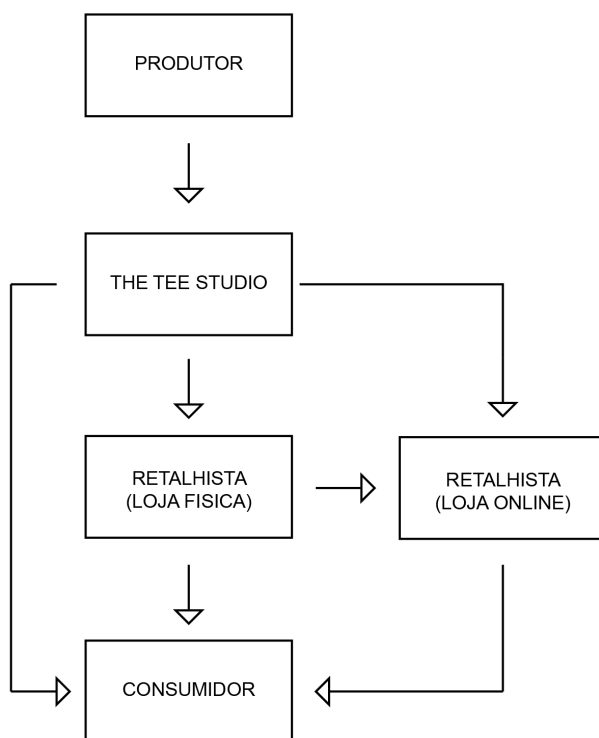


Figura 13 — Esquema explicativo dos canais de distribuição

Desenvolvimento futuro: Venda Direta — Loja Própria

A abertura de uma loja própria será um passo importante na imposição da marca no mercado. Esta servirá como uma representação da marca, dos seus princípios e valores, e terá ainda um papel importante no reconhecimento e valorização da mesma.

No entanto, a abertura desta loja não deverá acontecer antes de a marca ter já uma clientela sedimentada nos países onde se prevê que se instale.

4.7 Plano Financeiro

4.7.1 Investimento

O investimento inicial necessário à criação da empresa perfaz o valor de 620€, correspondente às despesas inerentes à sua constituição, e desenvolvimento de material de comunicação (cartões de visita e material de estacionário), necessário desde logo para a representação da marca, nomeadamente, nas primeiras reuniões com fornecedores.

Por forma a cobrir o investimento inicial e a garantir a liquidez necessária ao primeiro ano de funcionamento da marca, calculou-se um valor de 6000 euros de capital social, o que perfaz o valor total de financiamento necessário.

Este valor será proveniente de fundos próprios da fundadora, pelo que não se verifica a necessidade de recorrer a financiamento externo.

4.7.3 Avaliação Financeira do Projeto

Por forma a avaliar a viabilidade do negócio, foi levada a cabo uma análise financeira: esta reflete-se numa projeção do negócio a 5 anos, tendo sido considerado o ano de 2019 como o 1º ano de atividade da empresa.

A análise recorreu a pressupostos gerais, que têm em consideração valores em vigor (tais como as taxas de IVA e IRC), e que podem ser consultados no Anexo 2.

4.7.3.1 Resultados do Negócio

Pode verificar-se um aumento significativo das vendas no 2º ano de atividade (2020), congruente com a expectativa de iniciar nesse mesmo ano a internacionalização da marca.

Apesar de o produto da The Tee Studio ser produzido com recurso a materiais *premium* e personalizado artesanalmente, pela proximidade aos fornecedores e preço de venda definido (segmento *affordable luxury*) é possível obter margens bastante altas, que variam entre os diferentes canais de distribuição, mas que oscilam entre os 49% e os 82% de margem bruta.

Prevê-se que o resultado líquido do exercício seja positivo a partir do 2º ano, com um ligeiro decréscimo nos 3º e 4º anos, e voltando a crescer nos 4º e 5º anos.

Esta variação prende-se com o aumento dos custos FSE — no caso, a partir do 3º ano, prevê-se a necessidade de contratação (em regime freelancer) de um assistente administrativo, cujas funções se acredita que possam contribuir para o aumento que se verifica nos 4º e 5º anos.

Os Gastos com Pessoal não são muito elevados uma vez que a empresa tem apenas um funcionário — a fundadora assumirá múltiplas funções e todos os outros serviços serão contratados em *outsourcing*. Assim, no primeiro ano apresentam um valor de 18.725€ e ao fim de 5 anos um valor de 20.545€, resultado de um aumento de 2% ao ano.

O mapa de Cash Flows Operacionais permite verificar que a The Tee Studio, previsivelmente, obterá um Cash Flow positivo no 2.º ano de atividade (no valor de 5307€). Prevê-se que, no final de 5 anos de atividade, a The Tee Studio apresente um EBITDA no valor de 15.551€ e, portanto, um resultado líquido de 11.663€.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas Totais	20 726	52 379	59 277	62 996	65 776	68 696
Custos FSE Totais	13 420,57	13 295,57	18 595,57	18 595,57	18 595,57	18 595,57
Gastos com Pessoal	18 725	19 074	19 431	19 794	20 165	20 543
Resultado Líquido do Exercício	-15 399	9 778	8 446	8 918	10 253	11 663
Free Cash Flow Operacional	-12 046	5 307	7 269	8 809	10 222	11 630

Tabela 29 — Resultados do Negócio

Os dados relativos ao plano financeiro da The Tee Studio podem ser consultados na íntegra nos Anexos 2 a 12 do presente trabalho.

4.7.3.2 Avaliação do projeto

Após realizar a avaliação financeira do projeto pode concluir-se que, com base nas previsões de negócio, a criação da The Tee Studio apresenta viabilidade.

Na avaliação na perspetiva do projeto — que se pode consultar na tabela apresentada abaixo — o projeto apresenta uma perspetiva de valor atual líquido (VAL) de 25.854€ e uma taxa interna de rentabilidade de 54,85%.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-12 046	5 307	7 269	8 809	10 222	11 630	1 816
Fluxos atualizados	-12 046	5 042	6 562	7 555	8 330	9 005	1 406
Fluxos atualizados acumulados	-12 046	-7 004	-442	7 113	15 443	24 448	25 854
Valor Atual Líquido (VAL)	25 854						
Taxa Interna de Rentabilidade	54,85%						

Tabela 30 — Avaliação do projeto na perspetiva do projeto

CONCLUSÕES

Durante décadas, a indústria da moda tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura do descartável e do hiperconsumismo, que gera anualmente níveis de desperdício e poluição insustentáveis, assim como potencia a exploração de seres humanos, forçados a trabalhar para atingir metas de produção exageradas, para alimentar uma sociedade que constantemente precisa de mais.

O paradigma parece assustador, mas felizmente, também se tem assistido a uma vontade crescente de o mudar: grandes grupos da indústria a apostar em práticas mais sustentáveis, consumidores mais atentos e produtores a inovarem com o desenvolvimento de novas formas de produzir roupa.

A sustentabilidade, seja ela ecológica ou social, está cada vez mais presente e, de acordo com aquilo que foi possível retirar da investigação levada a cabo, é algo que é valorizado quando se pensa numa marca. No entanto, tal como já tinha sido referido no enquadramento teórico, por mais que a sustentabilidade seja tida em conta pelo consumidor atual, não se reflete como um motivador de compra suficientemente forte para ultrapassar outros, como o preço ou a estética.

A The Tee Studio pretende ser uma marca fundada sob princípios de sustentabilidade, mas esta estará também dependente de o produto da marca ser apreciado pelo consumidor, e estimado por este — para além de produzirmos de forma sustentável, deixarmos de descartar roupa estação após estação é um contributo gigante para diminuir a destruição gerada pela indústria.

Assim, foi possível compreender que existem fatores fundamentais que têm de ser tidos em conta para que a The Tee Studio possa prosperar:

- Não chega atingir aqueles que procuram produtos sustentáveis, mas sim, um público que procura um produto de qualidade, que não seja descartável: para tal, o produto deverá ter atributos que levem o consumidor a interessar-se por ele para além da sustentabilidade, nomeadamente, a estética.

- Para que a marca seja economicamente viável, pelas condicionantes que a sua produção implica (matéria prima mais dispendiosa, personalização artesanal), o preço do produto será relativamente alto. Aplicar um preço *premium* implica internacionalizar a marca, e, especialmente, atingir mercados em que o preço não seja um entrave à compra, e a sustentabilidade seja um fator altamente valorizado.
- Apostar num segmento *premium* permite manter margens favoráveis. No entanto também exige uma manutenção dos níveis de qualidade, quer do produto quer de toda a experiência e apoio ao cliente. Se os padrões de qualidade não forem de encontro às expectativas que um cliente *premium* detém, a marca provavelmente falhará.

Ainda, é importante considerar que, a indústria e o mercado da moda estão bastante saturados e cada vez mais tendem a surgir pequenas marcas novas, que se divulgam através das redes sociais, sem grande estrutura.

Para que a marca seja sustentável a longo prazo, deverá ser feito um trabalho muito coerente de comunicação e posicionamento da mesma, que permita desde o primeiro momento estabelecer a The Tee Studio como uma marca séria, criando redes de contato e uma carteira de clientes que potencie que esta prospere e possa prevalecer à prova do tempo, não sendo apenas mais uma marca que surge nas redes sociais e se dissipa ao fim de um curto espaço temporal.

Sendo que é no início que a maioria dos novos negócios falham, o presente plano assim como um constante trabalho de avaliação do meio envolvente são fundamentais para garantir o sucesso da marca.

No que diz respeito à viabilidade financeira da empresa, as previsões levadas a cabo no plano permitiram aferir que a The Tee Studio deverá ser financeiramente viável, o que indicia que haja possibilidade de uma implantação bem-sucedida da marca no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (2014) «The First Step in Building a Brand», *Marketing News*, 48(10), pp. 20–21.

Agência Portuguesa do Ambiente (sem data) Protocolo de Quioto. Disponível em: <https://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=81&sub2ref=119&sub3ref=500> (Acedido: 26 de Outubro de 2017).

Agis, D. (2012) Retail 3.0 Futuro físico e virtual. ATP - Associação Textil e Vestuário de Portugal.

ATP (2017) Fashion from Portugal Anuário 2017.

Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. e Haws, K. L. (2011) *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. SAGE Publications.

Bessa, D. e Vaz, P. (2007) Contributo para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa.

Borin, N., Cerf, D. C. e Krishnan, R. (2011) «Consumer effects of environmental impact in product labeling», *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), pp. 76–86. doi: 10.1108/07363761111101976.

Brosdahl, D. J. C. e Carpenter, J. M. (2010) «Consumer knowledge of the environmental impacts of textile and apparel production, concern for the environment, and environmentally friendly consumption behavior», *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 6(4), pp. 1–9.

Business of Fashion e McKinsey Group (2016) *The State of Fashion 2017*.

Business of Fashion e McKinsey Group (2017) *The State of Fashion 2018*. doi: 10.1163/156853010X510807.

Byun, S.-E. e Sternquist, B. (2011) «Fast Fashion and In-Store Hoarding: The drivers, moderator, and consequences», *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(3), pp. 187–201. doi: 10.1177/0887302X11411709.

Chau, N. H. (2016) «On sweatshop jobs and decent work», *Journal of Development Economics*. Elsevier B.V., 121, pp. 120–134. doi: 10.1016/j.jdeveco.2016.02.002.

Clark, H. (2008) «Slow + Fashion - an oxymoron - or a promise for the future ...?», *Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture*, 12(4), pp. 427–446. doi: 10.2752/175174108x346922.

Corbellini, E. e Saviolo, S. (2009) *Managing fashion and luxury companies*. Rizzoli Etas.

Cote, J. (2016) *Building a brand of affordable luxury, Branding for the People*. Disponível

em: <https://brandingforthepeople.com/affordable-luxury-in-branding/> (Acedido: 20 de Junho de 2018).

D'Souza, C. (2015) «Marketing challenges for an eco-fashion brand: A case study», *Fashion Theory*, 19(1), pp. 67–82. doi: 10.2752/175174115X14113933306824.

DiVito, L. e Bohnsack, R. (2017) «Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms», *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 569–587. doi: 10.1016/j.jbusvent.2017.05.002.

Doran, T. G. (1981) «S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf», *AMA FORUM*, pp. 35–36.

Elkington, J. (2001) «Enter the Triple Bottom Line», *The Triple Bottom Line: Does it all Add Up?*, 1(1986), pp. 1–16. doi: 10.1021/nl034968f.

Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. e Simón-Moya, V. (2012) «The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success», *The Service Industries Journal*, 32(15), pp. 2399–2420. doi: 10.1080/02642069.2012.677830.

Fionda, A. M. e Moore, C. M. (2009) «The anatomy of the luxury fashion brand», *Journal of Brand Management*, 16(5–6), pp. 347–363. doi: 10.1057/bm.2008.45.

GFA e BCG (2017) *Pulse of the fashion Industry*.

Givhan, R. (2015) *Luxury fashion brands are going green. But why are they keeping it a secret?*, *The Washington Post*. Disponível em: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/luxury-fashion-brands-are-going-green-but-why-are-they-keeping-it-a-secret/2015/12/08/d3d93678-8c8a-11e5-acff-673ae92ddd2b_story.html?utm_term=.a77a2fff5ab6 (Acedido: 1 de Janeiro de 2017).

Grant, R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. 7^o. West Sussex: John Wiley & Sons. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Green, F. J. e Hopp, C. (2017) *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed*, *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed> (Acedido: 20 de Agosto de 2018).

Green Textiles Club (2017) *Guia de Boas Práticas de Sustentabilidade*.

Gwilt, A. e Rissanen, T. (2011) *Shaping Sustainable Fashion: Changing the Way We Make and Use Clothes*. London: Earthscan. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=c1O7H6lrwHQC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Howe, N. e Strauss, W. (2009) *Millenials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday.

- Humphrey, A. S. (2005) «SWOT Analysis for Management Consulting», SRI Alumni Association Newsletter, (Dezembro), pp. 7–8. Disponível em: <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>.
- IAPMEI (2004) Como elaborar um plano de mkt. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>.
- INE (2017) Poder de compra em Portugal sobe para 77,3% face à média da União Europeia, *Jornal de Notícias*.
- INE (2018a) «Despesa de consumo final no território económico: total e por produto».
- INE (2018b) «Despesas médias de consumo final das famílias: total e por tipo de bens e serviços».
- Jung, S. e Jin, B. (2016) «Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach», *Sustainability*, 8(6). doi: 10.3390/su8060540.
- Kapferer, J.-N. (2008) *The New Strategic Brand Management - creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Limited. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.04.005.
- Kapferer, J.-N. e Bastien, V. (2009) *The Luxury Strategy*. Kogan Page. doi: 10.15713/ins.mmj.3.
- Kapferer, J.-N. e Michaut-Denizeau, A. (2014) «Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint», *Journal of Brand Management*, 21(1), pp. 1–22. doi: 10.1057/bm.2013.19.
- Kotler, P. et al. (2005) *Principles of marketing. 4º, Long Range Planning. 4º*. Essex: Pearson Education Limited. doi: 10.1016/0024-6301(95)92103-6.
- Lekakis, E. J. (2014) «ICTs and ethical consumption: The political and market futures of fair trade», *Futures*. Elsevier Ltd, 62, pp. 164–172. doi: 10.1016/j.futures.2014.04.005.
- Li, Y. et al. (2014) «Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry», *European Management Journal*. Elsevier Ltd, 32(5), pp. 823–836. doi: 10.1016/j.emj.2014.03.001.
- Lobel, O. (2006) «Sustainable capitalism or ethical transnationalism: Offshore production and economic development», *Journal of Asian Economics*, 17(1), pp. 56–62. doi: 10.1016/j.asieco.2006.01.008.
- Lowell, B. (2008) *Enduring Ideas: The 7-S Framework*, McKinsey & Company.
- Lu, L., Bock, D. e Joseph, M. (2013) «Green marketing: what the Millennials buy», *Journal of Business Strategy*, 34(6), pp. 3–10. doi: 10.1108/JBS-05-2013-0036.
- Lusa (2017) Somos o país da UE com salário mínimo mais próximo do salário médio, *Diário*

de Notícias. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/portugal-e-o-pais-da-ue-com-salario-minimo-mais-proximo-do-salario-medio-5659852.html> (Acedido: 10 de Outubro de 2018).

LVMH Group (2016) 2016 Social Responsibility Report.

McDonald, M. (1999) *Marketing Plans: How to plan them, how to use them*. 4^o. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McDonald, S. e Oates, C. J. (2006) «Sustainability: Consumer perceptions and marketing strategies», *Business Strategy and the Environment*, 15(3), pp. 157–170. doi: 10.1002/bse.524.

Mellery-Pratt, R. (2015) ‘Made in Portugal’ is on the Rise, *Business of Fashion*.

Middleton, S. (2010) *Build a brand in 30 days*. West Sussex: Capstone Publishing.

Moon, K. K. L. et al. (2015) «Popularization of sustainable fashion: barriers and solutions», *Journal of the Textile Institute*, 106(9), pp. 939–952. doi: 10.1080/00405000.2014.955293.

Nielsen (2015) *The Sustainability Imperative*. Disponível em: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-sustainability-imperative.html> (Acedido: 1 de Novembro de 2017).

O’Connor, T. (2018) 5 Ways Brands Can Stand Out On Social Media, *Business of Fashion*. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-ways-brands-can-stand-out-on-social-media> (Acedido: 2 de Julho de 2018).

ONU (1988) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, ONU. doi: 10.1080/07488008808408783.

ONU (2009) *Relatório Sobre os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio - 2009*.

Ottman, J. A., Stafford, E. R. e Hartman, C. L. (2006) «Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products», *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48(5), pp. 22–36. doi: 10.3200/ENVT.48.5.22-36.

Perry, P. e Towers, N. (2009) «Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small- and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry», *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 16(5), pp. 377–385. doi: 10.1016/j.jretconser.2009.05.003.

Pinson, L. (2008) *Anatomy of a business plan: The step-by-step guide to building your business and securing your company’s future*.

Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. The Free Press. doi: 10.1002/smj.4250020110.

Positive Luxury (2016) Predictions for the Luxury Industry - Sustainability & Innovation. Londres.

Sen, S. (2006) «The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158–166. doi: 10.1177/0092070305284978.

Shen, B. (2014) «Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M», *Sustainability*, 6(12), pp. 6236–6249. doi: 10.3390/su6096236.

Sherman, L. (2015) Inside Fashion's Instagram Wars, *Business of Fashion*. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/fashion-instagram-brands-social-media-proenza-schouler-calvin-klein> (Acedido: 10 de Agosto de 2018).

Silva, A. (2017) Sabe qual é a média salarial em Portugal em relação a outros países europeus?, infoRH. Disponível em: <http://inforh.pt/sabe-qual-media-salarial-portugal-na-europa/> (Acedido: 10 de Setembro de 2018).

Slaper, T. e Hall, T. (2011) «The Triple Bottom Line : What Is It and How Does It Work?», *Indiana Business Review*, pp. 4–8. Disponível em: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.

Stella McCartney (sem data) Sustainability, Stella McCartney. Disponível em: <https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/> (Acedido: 26 de Outubro de 2017).

Straughan, R. D. e Roberts, J. A. (1999) «Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium», *Journal of Consumer Marketing*, 16(6), pp. 558–575. doi: 10.1108/07363769910297506.

Tamanini, J. e Valenciano, J. (2016) The Global Green Economy Index GGEI 2016. Todeschini, B. V. et al. (2017) «Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges», *Business Horizons*. «Kelley School of Business, Indiana University», 60(6), pp. 759–770. doi: 10.1016/j.bushor.2017.07.003.

Turker, D. e Altuntas, C. (2014) «Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports», *European Management Journal*. Elsevier Ltd, 32(5), pp. 837–849. doi: 10.1016/j.emj.2014.02.001.

Turunen, L. L. M. (2015) «Challenging the hierarchical categorization of luxury fashion brands», 64(2), pp. 119–138.

Vasconcellos e Sá, J. A., Olão, F. e Pereira, M. (2011) «From Levitt to the global age: One more time, how do we define our business?», *Management Decision*, 49(1), pp. 99–115. doi: 10.1108/00251741111094464.

Weed, K. (2016) Brands must become sustainable or risk irrelevance, *The Guardian*.

Disponível em: <https://www.theguardian.com/media-network/2016/mar/21/unilever-keith-weed-brands-sustainable-business> (Acedido: 22 de Novembro de 2017).

Yan, R., Hyllegard, K. H. e Blaesli, L. F. (2012) «Marketing eco-fashion: The influence of brand name and message explicitness», *Journal of Marketing Communications*, 18(2), pp. 151–168.

ANEXOS

Anexo 1 — Questionário: comportamentos de compra e relação com a moda e sustentabilidade

O presente questionário, realizado no âmbito do Mestrado em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa, tem como objetivo levar a cabo um estudo de mercado, com o intuito de aferir quais as características do consumidor-tipo da marca em estudo.

O tempo estimado de resposta não ultrapassa os 10 minutos.

Os dados recolhidos são totalmente confidenciais e serão somente utilizados para fins estatísticos, decorrentes do desenvolvimento da dissertação.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Atenção: O presente questionário destina-se apenas a mulheres que adquirem roupa. Se não se enquadra neste perfil, agradecemos a sua disponibilidade, mas a sua participação não será necessária.

Frequência e Hábitos de Compra

1. **Com que frequência compra roupa?** (escolha múltipla)
 - Mais de uma vez por mês
 - Mensalmente
 - Trimestralmente
 - Semestralmente ou mais

Experiência de Compra

Classifique a sua experiência de compra nos seguintes tipos de loja: (Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Insatisfatória e 7 Muito Satisfatória)

2. Loja física de unimarca
3. Loja física de multimarca
4. Super e Hipermercados
5. Loja online multimarca
6. Loja online da marca que estou a adquirir

Compra Online

Classifique os seguintes fatores, de acordo com a importância que dá a cada um. Se não faz compras online, por favor avance para a próxima seção. (Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Não valorizo nada e 7 Valorizo Muito)

7. Segurança do pagamento
8. Rapidez da entrega
9. Envio Gratuito
10. Facilidade de Utilização do Site
11. Detalhe da descrição dos produtos

Comportamento de compra e avaliação da relação qualidade/preço

(Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente)

12. Obter um produto de boa qualidade é muito importante para minha
13. Eu não dispenso muito tempo a pensar nas minhas compras
14. Os meus padrões e expectativas para os produtos que compro são muito altos
15. As marcas mais caras são normalmente as minhas escolhidas
16. Prefiro comprar produtos das marcas mais vendidas
17. As marcas mais publicitadas são normalmente boas escolhas
18. Quanto mais alto é o preço de um produto, melhor a qualidade do mesmo
19. O preço de um produto é um bom indicador da sua qualidade
20. Eu tenho marcas favoritas, as quais compro repetidamente
21. Uma vez que encontro um produto ou marca de que gosto, mantenho-me fiel a ele
22. Eu vou às mesmas lojas de todas as vezes que vou às compras
23. Eu mudo as marcas que compro regularmente
24. As pessoas reparam quando se compra a marca ou produto mais caro
25. Comprar de uma marca dispendiosa faz-me sentir bem comigo mesmo
26. Comprar um produto da marca mais cara faz-me sentir que tenho classe
27. Eu gosto do prestígio inerente à compra de um produto caro

Questões adaptadas: de Handbook of Marketing Scales (Bearden, Netemeyer e Haws, 2011)

Relação com a Moda

(Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente)

28. Pode-se dizer que gosto muito de moda
29. Compro roupa unicamente porque tenho de o fazer
30. Acompanho regularmente as novas tendências e novidades do mundo da moda
31. A moda é uma parte importante da minha vida
32. Eu mantenho o meu guarda-roupa atualizado em função das novas tendências
33. É divertido comprar uma coisa nova e entusiasmante

34. Para obter variedade, eu compro em diferentes lojas e escolho diferentes marcas

Questões adaptadas: de Handbook of Marketing Scales (Bearden, Netemeyer e Haws, 2011)

Sustentabilidade

Considere-se sustentabilidade ecológica dos produtos (produtos produzidos com materiais mais ecológicos ou com recurso a técnicas menos poluentes) e responsabilidade social da marca (respeito pelas condições de trabalho e vida dos funcionários).

(Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente)

35. A sustentabilidade tem um impacto direto nas minhas
36. Valorizo muito a sustentabilidade ecológica dos produtos de uma marca (produtos produzidos com materiais mais ecológicos ou com recurso a técnicas menos poluentes)
37. Valorizo muito a responsabilidade social da marca (respeito pelas condições de trabalho e vida os funcionários)
38. Um produto de moda sustentável pode ser esteticamente tão atrativo como um dito normal
39. Quando na dúvida, prefiro comprar um produto sustentável do que um do qual não tenho informação
40. Compro regularmente produtos de moda sustentável

Motivadores de Compra

Classifique os seguinte fatores, de acordo com a importância que dá a cada um. (Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Não valorizo nada e 7 Valorizo muito)

41. Estética
42. Prestígio e reconhecimento da marca
43. Qualidade e durabilidade
44. Preço
45. Facilidade de acesso
46. Comunicação da marca
47. Origem (geográfica) da marca
48. Origem (de produção) dos produtos

Relação com as redes sociais e outros meios de informação

49. **Qual das seguintes redes sociais utiliza?** (caixas de verificação)
- Instagram
 - Facebook
 - Twiter
 - Snapchat
 - Youtube
 - Nenhuma das anteriores

50. **Em qual das seguintes redes sociais interage mais com marcas de moda?** (escolha múltipla)
- Instagram
 - Facebook
 - Twiter
 - Snapchat
 - Youtube
 - Não interajo com marcas de moda nas redes sociais
51. **Identifique as publicações que conhece:** (caixas de verificação)
- Vogue
 - Elle
 - W
 - Harper's Bazaar
 - L'Officiel
 - Dazed
 - i-D
 - Nenhuma das anteriores
52. **Identifique as publicações que segue regularmente:** (caixas de verificação com resposta não obrigatória)
- Vogue
 - Elle
 - W
 - Harper's Bazaar
 - L'Officiel
 - Dazed
 - i-D

Produto

Esta é uma camisola, produzida em Portugal, a partir de uma mistura de algodão 50% de origem biológica e 50% reciclado.

Oferece uma malha de qualidade excecional mas com garantia de ter sido produzida segundo parâmetros que asseguram a sua sustentabilidade, quer social, quer ecológica. A personalização desta camisola foi feita à mão, por artesãs portuguesas, e portanto não existem duas peças iguais.

Atentando nas imagens apresentadas de seguida, responda às questões que se seguem.



53. **Estaria disposto a pagar por este produto:** (escolha múltipla)

- Menos de 30€
- Entre 30€ e 40€
- Entre 41€ e 50€
- Mais de 50€

Sustentabilidade do Produto

(Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente)

- 54. A malha com que é produzido confere-lhe valor pela sua sustentabilidade
- 55. Estou disposto/a a pagar mais por esta camisola pela sustentabilidade da sua matéria-prima
- 56. Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida em Portugal
- 57. Estou disposto a pagar mais por esta camisola por esta ter sido produzida numa fábrica que garante boas condições de trabalho aos seus funcionários
- 58. A sustentabilidade é o fator mais interessante deste produto
- 59. Compraria este produto ainda que não fosse sustentável

Trabalho artesanal do produto

(Escala de Likert com 7 níveis, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente)

- 60. O bordado à mão confere mais valor ao produto
- 61. É-me indiferente que seja bordado à mão ou industrialmente
- 62. Este produto interessa-me mais por ter sido bordado à mão
- 63. Estaria disposto a pagar mais por este produto por este ser bordado à mão

Caracterização Sócio-Demográfica

64. **Idade**
- Menos de 18 anos
 - Entre 18 e 24 anos
 - Entre 25 e 34 anos
 - Entre 35 e 44 anos
 - Entre 45 e 55 anos
 - Mais de 55 anos
65. **Nacionalidade** (resposta aberta)
66. **País de Residência**
- **Portugal**
 - **Outro:** _____
67. **Distrito de Residência** (se respondeu Portugal na pergunta anterior)
- Aveiro
 - Beja
 - Braga
 - Bragança
 - Castelo Branco
 - Coimbra
 - Évora
 - Faro
 - Guarda
 - Leiria
 - Lisboa
 - Portalegre
 - Porto
 - Santarém
 - Setúbal
 - Viana do Castelo
 - Vila Real
 - Viseu
68. **Habilitações literárias**
- Mestrado ou Doutoramento
 - Pós-Graduação
 - Licenciatura
 - Frequência universitária
 - Curso Profissional
 - Ensino Secundário (12ºano)
 - Ensino Básico (9ºano)
 - 4º ano unificado ou primária
69. **Ocupação Profissional**
- Estudante

- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado
- Reformado

70. **Área Profissional** (resposta aberta)

71. **Rendimento Mensal (Bruto)**

- Menos de 600€
- Entre 600 e 1000€
- Entre 1001€ e 1400€
- Entre 14001 e 1800€
- Mais de 1800€

Anexo 2 — Pressupostos Financeiros

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
--------------------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA	

Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Anexo 3 — Volume de Negócios

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Loja Online Própria)	5 850	6 728	7 400	7 770	8 159	8 567
Quantidades vendidas	90	104	114	120	126	132
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Online)	5 525	6 354	6 989	7 339	7 706	8 091
Quantidades vendidas	85	98	108	113	119	124
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Físico)	2 925	3 364	3 700	3 885	4 079	4 283
Quantidades vendidas	45	52	57	60	63	66
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Coleção Cápsula (Loja Online Própria)	2 550	2 550	2 550	2 550	2 550	2 550
Quantidades vendidas	30	30	30	30	30	30
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
TOTAL	16 850	18 995	20 640	21 544	22 494	23 491

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Loja Online Própria)	0	6 565	7 150	7 508	7 883	8 277
Quantidades vendidas		100	110	116	121	127
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Online)	0	13 000	16 250	17 875	18 769	19 707
Quantidades vendidas		200	250	275	289	303
Taxa de crescimento das unidades vendidas			25,00%	10,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Físico)	0	5 200	6 240	6 864	7 207	7 568
Quantidades vendidas		80	96	106	111	116
Taxa de crescimento das unidades vendidas			20,00%	10,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Coleção Cápsula (Loja Online Própria)	0	4 250	4 250	4 250	4 250	4 250
Quantidades vendidas		50	50	50	50	50
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
TOTAL	0	29 015	33 890	36 497	38 109	39 802

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	16 850	18 995	20 640	21 544	22 494	23 491
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	29 015	33 890	36 497	38 109	39 802
TOTAL VENDAS	16 850	48 010	54 530	58 040	60 602	63 293
IVA VENDAS	23,00%	3 876	4 369	4 747	4 955	5 174
		4 369	4 747	4 955	5 174	5 403

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	20 726	52 379	59 277	62 996	65 776	68 696
---------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Perdas por imparidade %	2,00%	415	1 048	1 186	1 260	1 316
		1 048	1 186	1 260	1 316	1 374

Anexo 4 — Custo das Mercadorias Vendidas

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO NACIONAL		4 889	5 427	5 839	6 066	6 305	6 555
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Loja Online Própria)	82,00%	1 053	1 211	1 332	1 399	1 469	1 542
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Online)	70,00%	1 658	1 906	2 097	2 202	2 312	2 427
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Físico)	70,00%	878	1 009	1 110	1 166	1 224	1 285
Coleção Cápsula (Loja Online Própria)	49,00%	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301
MERCADO EXTERNO		0	5 082	6 162	6 714	7 050	7 402
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Loja Online Própria)	82,00%	0	1 182	1 287	1 351	1 419	1 490
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhista Online)	70,00%	0	3 900	4 875	5 363	5 631	5 912
T-Shirt Senhora Bordada à Mão (Retalhistas Físico)	70,00%	0	1 560	1 872	2 059	2 162	2 270
Coleção Cápsula (Loja Online Própria)	49,00%	0	2 168	2 168	2 168	2 168	2 168
TOTAL CMVMC		4 889	10 508	12 001	12 780	13 354	13 957
IVA	23,00%	1 124	1 248	1 343	1 395	1 450	1 508
TOTAL CMVMC + IVA		6 013	11 757	13 344	14 175	14 804	15 464

Anexo 5 — Fornecimento e Serviços Externos

		2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Nº Meses		12	12	12	12	12	12			
Taxa de crescimento		0%	0,00%							
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Serviços especializados										
Contabilista	23,0%	100,0%		120,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00
Consultor RP e Comunicação	23,0%	100,0%	0,0%	200,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Assistente administrativo	23,0%	100,0%	0,0%	450,00	0,00	0,00	5 400,00	5 400,00	5 400,00	5 400,00
Materiais										
Material de escritório	23,0%	100,0%		12,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00
Estacionário	23,0%	100,0%			75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Comunicação/Distribuição										
Comunicação e Publicidade	23,0%	100,0%		333,00	3 996,00	3 996,00	3 996,00	3 996,00	3 996,00	3 996,00
Ofertas (Influencers e Imprensa)	23,0%	100,0%			325,00	200,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Campanha Fotográfica	23,0%	100,0%			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Website (Manutenção)	23,0%	100,0%		60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Diversos										
Telemóvel e pacote voz + internet	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Deslocações, estadas e transportes										
Despesas de representação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%		58,00	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00
TOTAL FSE					12 096,00	11 971,00	17 271,00	17 271,00	17 271,00	17 271,00
IVA					1 324,57	1 324,57	1 324,57	1 324,57	1 324,57	1 324,57
FSE + IVA					13 420,57	13 295,57	18 595,57	18 595,57	18 595,57	18 595,57

Anexo 6 — Gastos com Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração / Direção	12	12	12	12	12	12

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
TOTAL	14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457

Outros Gastos		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3 325	3 392	3 459	3 529	3 599	3 671
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	140	143	146	149	152	155
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	105,00	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260
N.º meses subsídio alimentação (meses)		12	12	12	12	12	12
TOTAL OUTROS GASTOS		4 725	4 794	4 865	4 937	5 011	5 086

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	18 725	19 074	19 431	19 794	20 165	20 543

QUADRO RESUMO		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações							
Órgãos Sociais		14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
Encargos sobre remunerações		3 325	3 392	3 459	3 529	3 599	3 671
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		140	143	146	149	152	155
Gastos de ação social		1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		18 725	19 074	19 431	19 794	20 165	20 543

Retenções Colaboradores		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 540	1 571	1 602	1 634	1 667	1 700
Retenção IRS Colaborador	15,00%	2 100	2 142	2 185	2 229	2 273	2 319
TOTAL Retenções		3 640	3 713	3 787	3 863	3 940	4 019

Anexo 7 — Fundo de Maneio

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Clientes	1 727	4 365	4 940	5 250	5 481	5 725
Inventários	204	438	500	533	556	582
Estado	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3 931	6 803	7 440	7 782	8 038	8 306
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1 619	2 088	2 662	2 731	2 783	2 838
Estado	1 814	2 191	2 483	2 647	2 818	2 999
TOTAL	3 434	4 279	5 144	5 377	5 602	5 837

Fundo Maneio Necessário	497	2 524	2 295	2 405	2 436	2 469
Investimento em Fundo de Maneio	497	2 026	-228	109	31	33

ESTADO	1 814	2 191	2 483	2 647	2 818	2 999
SS	237,50	242,25	247,10	252,04	257,08	262,22
IRS	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36	165,61
IVA	1 426,58	1 796,14	2 079,47	2 235,30	2 398,93	2 570,73

Anexo 8 — Mapa CashFlow

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-11 549	7 333	7 041	8 918	10 253	11 663
Depreciações e amortizações	0	0	0	0	0	0
Provisões do exercício						
	-11 549	7 333	7 041	8 918	10 253	11 663
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-497	-2 026	228	-109	-31	-33
CASH FLOW de Exploração	-12 046	5 307	7 269	8 809	10 222	11 630
Free cash-flow	-12 046	5 307	7 269	8 809	10 222	11 630
CASH FLOW acumulado	-12 046	-6 739	530	9 339	19 560	31 190

Anexo 9 — Demonstração de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	20 726	52 379	59 277	62 996	65 776	68 696
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	4 889	10 508	12 001	12 780	13 354	13 957
Fornecimento e serviços externos	12 096	11 971	17 271	17 271	17 271	17 271
Gastos com o pessoal	18 725	19 074	19 431	19 794	20 165	20 543
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	415	1 048	1 186	1 260	1 316	1 374
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	15 399	9 778	9 388	11 891	13 671	15 551
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	0	0	0	0	0
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	15 399	9 778	9 388	11 891	13 671	15 551
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	15 399	9 778	9 388	11 891	13 671	15 551
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	942	2 973	3 418	3 888
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	15 399	9 778	8 446	8 918	10 253	11 663

Anexo 10 — Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	497	2 026	-228	109	31	33
Margem de segurança	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Necessidades de financiamento	500	2 000	-200	100	0	0

Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	0	7 333	7 041	8 918	10 253	11 663
Capital	5 000					
TOTAL	5 000	7 333	7 041	8 918	10 253	11 663

Anexo 11 — Balanço Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Activo corrente	3 516	5 341	4 792	3 875	2 815	1 709
Inventários	204	438	500	533	556	582
Clientes	1 313	2 903	2 292	1 342	258	-872
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
TOTAL ACTIVO	3 516	5 341	4 792	3 875	2 815	1 709

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio		0	0	0	0	0
Reservas		-15 399	-5 621	2 825	11 743	21 996
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio		0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-15 399	9 778	8 446	8 918	10 253	11 663
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-10 399	-621	7 825	16 743	26 996	38 660

PASSIVO						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	3 434	4 279	6 086	8 350	9 019	9 725
Fornecedores	1 619	2 088	2 662	2 731	2 783	2 838
Estado e Outros Entes Públicos	1 814	2 191	3 424	5 619	6 236	6 886
Accionistas/sócios		0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	3 434	4 279	6 086	8 350	9 019	9 725

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	-6 965	3 658	13 911	25 093	36 016	48 384
--	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Anexo 13 – Plano de Contingência

Cenário Positivo

PRESSUPOSTOS	CENÁRIO POSITIVO	MEDIDAS CORRETIVAS
Internacionalização	O processo de internacionalização da marca é efetuado com sucesso até ao início do 2º ano de atividade, com a marca a obter uma recetividade acima do esperado no mercado internacional	Aumento da aposta em publicidade no panorama internacional, nomeadamente através de mais parcerias com influenciadores com impacto local nos países em questão.
Aumento do poder de compra da população portuguesa	O poder de compra da população aumenta, e o interesse da mesma pelo produto potencia mais vendas no mercado nacional	Estabelecimento de parcerias com mais retalhistas nacionais, e aposta em mais ações de comunicação ao nível de Portugal.
Acessibilidade do produto	É possível estabelecer parcerias para a venda do produto em todos os retalhistas desejados, havendo ainda interesse por parte de outros que não foram considerados no plano.	Necessidade de aumento da produção. Estabelecer quantidades mínimas exigidas para o retalhista.
Aceitação do produto	O público (nacional e internacional) aceita o produto, tornando-se um objeto de desejo.	Desenvolver coleções especiais com disponibilidade limitada para tirar partido do estatuto obtido pelo produto.

Cenário Negativo

PRESSUPOSTOS	CENÁRIO NEGATIVO	MEDIDAS CORRETIVAS
Internacionalização	O processo de internacionalização da marca falha, não havendo recetividade por parte do mercado internacional.	Aposta na contratação de serviços de agências de comunicação internacionais para potenciar o reconhecimento da marca no estrangeiro.
Aumento do de compra da população portuguesa	O poder de compra da população estagna ou diminui, resultando numa queda nas vendas previstas.	Aposta numa comunicação segmentada mais dirigida à população estrangeira com poder de compra residente em Portugal. Aumento da aposta no online, vocacionado essencialmente para a venda internacional.
Acessibilidade do produto	Os retalhistas, quer nacionais quer internacionais rejeitam o produto, pondo em causa a acessibilidade do mesmo ao público.	Aposta num trabalho mais intensivo com influenciadores. Abordagem mais focada no online e nas vendas através das redes sociais.
Aceitação do produto	O público (nacional e internacional) rejeita o produto.	Fazer ações com preços promocionais para a coleção inicial e apostar na colaboração em coleções mais pequenas com artistas de renome ou influenciadores.