

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIOS

KAMSY - ROUPA SUSTENTÁVEL

Helena Maria São Marcos Perdigão Beato

Lisboa, 20 de abril de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS
KAMSY – ROUPA SUSTENTÁVEL

Helena Maria São Marcos Perdigão Beato

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Doutor Rui Franganito

Arguente _____ Prof. Doutora Tânia Saraiva

Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro

Lisboa, 20 de abril de 2023

Agradecimentos

Ao longo destes dois últimos anos de mestrado, muitos foram aqueles que contribuíram, de uma forma ou de outra, para o trabalho espelhado neste projeto. Embora as palavras não sejam suficientes para expressar a minha gratidão, e na impossibilidade de enumerar todos, parece justo particularizar aqueles que merecem um agradecimento especial.

Em primeiro lugar gostaria de expressar o meu agradecimento ao Professor José Moleiro, orientador deste trabalho, que desde o início do mestrado me proporcionou um conjunto de aprendizagens, que certamente compõem uma experiência de vida que no mínimo considero enriquecedora. O seu apoio, conselhos e críticas, envoltos na sua vasta experiência académica, foram inestimáveis e muito contribuíram para os resultados obtidos.

À Professora Tânia Saraiva pelas críticas, conselhos e apoio inestimável oferecido para a melhoria da qualidade do trabalho e que em muito contribuíram para a conclusão do mesmo.

Ao meu namorado, o meu pilar em todos os momentos, agradeço pelo seu apoio incondicional, a preocupação e a motivação que sempre me passou para nunca desistir dos meus objetivos.

À minha “Joãozita” por me dar os conselhos certos e não aqueles que eu por vezes gostaria de ouvir. Por estar sempre disponível para mim, pela sua humildade e carácter extraordinário, sou agradecida por todas as influências boas que depositaste na minha vida.

À minha Mãe, Avozinha, e toda restante família agradeço a preocupação e motivação transmitidas em todos os momentos do meu percurso académico.

E por fim, a todos os colegas, professores e funcionários do ISCAL, em particular à minha colega Maria Álvarez o meu muito obrigada pelas horas de trabalho, aprendizagem e gargalhadas ao longo de todo este percurso.

Resumo

O conceito de Empreendedorismo é entendido como a forma de colocar em prática qualquer projeto pessoal ou empresarial através de uma atitude proativa face às lacunas que carecem de solução ou necessidades não satisfeitas.

O plano de negócios surge como uma ferramenta vital para o processo empreendedor aquando do planeamento, estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio. Através da elaboração de um plano de negócios é possível compreender as múltiplas vertentes que compõem o negócio, e mais facilmente definir diretrizes estratégicas, avaliar a viabilidade económico-financeira e os riscos associados.

O presente trabalho de projeto apresenta a lógica e estrutura de um plano de negócios para a criação de uma marca portuguesa de roupa com o nome de Kamsy, especializada na produção e comercialização de roupa feminina sustentável por via *E-commerce*.

A marca representa uma alternativa às marcas de *Fast Fashion*, direcionada para mulheres preocupadas com questões de índole social e ecológica e que procuram produtos de moda sustentáveis com *design* intemporal.

A proposta de diferenciação da marca assenta na oferta de produtos de moda como vestidos, corsets e tops com *design cottagecore* produzidos sob sólidos princípios de sustentabilidade ecológica e social defendidos pela tendência *Slow Fashion*: produção em pequena escala com coleções limitadas de artigos; utilização de fibras naturais e/ou recicladas de origem nacional; embalagem reciclada; preferência por transportadoras com opções de entrega menos poluentes.

Atendendo ao método *Business Model Canvas*, procedeu-se à avaliação da viabilidade da implementação da marca idealizada no mercado português tendo em conta as nuances da envolvente externa e interna onde esta se irá inserir assim como a sua sustentabilidade económica e financeira.

PALAVRAS-CHAVE:

Empreendedorismo; Plano de Negócios; Moda feminina; Sustentabilidade; *Business Model Canvas*; *E-commerce*; *Slow Fashion*

Abstract

The concept of Entrepreneurship is understood as the way to put into practice any personal or business project through a proactive attitude towards gaps that need solution or unmet needs.

The business plan emerges as a vital tool for the entrepreneurial process when planning, structuring, and defending a new business idea. Throughout the preparation of a business plan, it is possible to understand the multiple strands that make up the business, and more easily define strategic guidelines, assess the economic and financial viability and the associated risks.

This project work presents the logic and structure of a business plan for the creation of a Portuguese clothing brand named Kamsy, a concept for a brand specialized in offering sustainable women's clothing through E-commerce platforms.

The brand represents an alternative to Fast Fashion brands, aimed at women concerned with social and ecological issues and demand for sustainable fashion products with timeless design.

The brand's differentiation proposal is based on the offer of fashion products such as dresses, corsets, and tops with cottagecore inspired design produced under solid principles of ecological and social sustainability defended by Slow Fashion such as: small-scale production and the display of limited items per collection (slow fashion); use of natural and/or recycled fibers of national origin; recycled packaging and preference for carriers offering less polluting delivery services.

In view of the Business Model Canvas method, the feasibility of implementing the idealized brand in the Portuguese market is tested, considering the impacts of the external and internal environment where the brand is going to be located and its financial sustainability as well.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Business Plan; Women's fashion; Sustainability; Business Model Canvas; E-commerce; *Slow fashion*

Índice

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	OBJETIVO E ESTRUTURA DO TRABALHO DE PROJETO	3
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1.	EMPREENDEDORISMO.....	5
2.1.1.	Características dos empreendedores.....	7
2.1.2.	Desafios do empreendedor	10
2.1.2.1.	Algumas sugestões para os desafios enfrentados.....	15
2.2.	E-COMMERCE.....	17
2.2.1.	Os efeitos da pandemia Covid-19 no <i>e-commerce</i> : tendências para o futuro.....	18
2.2.2.	O perfil do <i>E-shopper</i> português: o que valoriza?.....	20
2.3.	PLANO DE NEGÓCIOS – BUSINESS MODEL CANVAS.....	22
3.	METODOLOGIA.....	26
4.	MODELO DE NEGÓCIO KAMSY.....	29
4.1.	OBJETO E OBJETIVO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	29
4.2.	BUSINESS MODEL CANVAS.....	30
4.2.1.	Clientes.....	30
4.2.2.	Oferta.....	33
4.2.3.	Infraestrutura.....	34
4.2.4.	Estrutura de Custos	36
4.2.5.	Fontes de rendimento.....	36
4.3.	ANÁLISE DO SETOR E AMBIENTE ENVOLVENTE.....	39
4.3.1.	Análise PESTEL.....	39
4.3.2.	Análise das 5 Forças de Porter.....	42
4.3.3.	Análise VRIO	44
4.3.4.	Análise SWOT.....	45
4.4.	IDEIAS-CHAVE DO PLANO DE NEGÓCIO.....	48
4.4.1.	Dados e informação do setor têxtil em Portugal	48
4.5.	ANÁLISE DOS CUSTOS E RECEITAS.....	48
4.6.	PRODUTOS & SERVIÇOS E OS MERCADOS	52

4.7. INFORMAÇÃO SOBRE REGULAÇÃO E AMBIENTE ENVOLVENTE ESPECÍFICO	54
4.8. PROJEÇÃO DE CASH FLOWS.....	55
4.9. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	56
5. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
LEGISLAÇÃO.....	66
WEBGRAFIA.....	67

Índice de Figuras

Figura 2.1- Desafios internos enfrentados pelos novos empreendedores.....	10
Figura 2.2 - Desafios externos enfrentados pelos novos empreendedores	13
Figura 2.3 - <i>E-shoppers</i> por país / Crescimento do E-commerce B2C por país (%). Valores do ano 2020.	19
Figura 2.4 - Compras em sites nacionais e internacionais (%). Valores do ano 2020.	20
Figura 4.1 – Volume de Negócios	49
Figura 4.2 - Margens Brutas por categoria de produto.....	50
Figura 4.3 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	51
Figura 4.4 - Gastos com o Pessoal.....	52
Figura 4.5 - CMVMC	53
Figura 4.6 - Investimento em Ativos Tangíveis e Intangíveis.....	53
Figura 4.7 - Depreciações e amortizações.....	54
Figura 4.8 - Pressupostos da Análise Financeira	55
Figura 4.9 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	55
Figura 4.10 - Balanço Previsional	57
Figura 4.11 - Demonstração de Resultados	58

Figura 4.12 - Avaliação do Projeto	58
--	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1- Blocos integrantes do BMC.....	24
Quadro 4.1 - <i>Buyer Persona</i> da Kamsy.....	31
Quadro 4.2 - BMC - Kamsy.....	37
Quadro 4.3 - Análise VRIO – Kamsy.....	45
Quadro 4.4 – Análise SWOT - Kamsy	47

Lista de Abreviaturas

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

BMC - Business Model Canvas

EUA – Estados Unidos da América

ENI – Empresário Nome Individual

FSC – *Forest Stewardship Council*

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GOTS – *Global Organic Textile Standard*

IRS – Imposto sobre o Rendimento Singular

ITV – Indústria Têxtil e Vestuário

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPC - Paridades de Poder de Compra

SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços

UE – União Europeia

1. Introdução

O empreendedorismo traduz-se numa ferramenta fundamental à transformação das ideias de negócio para formas de negócio com capacidades concretas de implementação através da procura e aproveitamento das oportunidades ou solicitações do mercado. Como peça operacional desta transformação situa-se a figura do empreendedor que, através da persistência e capacidade de identificação de potenciais oportunidades, é capaz de propor soluções e de quebrar paradigmas para satisfazer as necessidades mercado.

Atualmente, o mercado tem vindo a exigir aos empreendedores planos de negócios mais sucintos. Por essa razão, modelo Canvas surge como um meio facilitador para obter planos de negócios mais simplificados e direcionados a objetivos específicos (Dornelas, 2008).

O presente trabalho de projeto tem como objetivo primário formular um plano de negócios para uma marca inserida no Setor Têxtil, que em Portugal assume um dos maiores e mais importantes setores empresariais do país.

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV), transitou de uma atividade predominantemente marcada pela subcontratação, em que pouco mais o preço a distinguiu da concorrência, para uma atividade centrada na criação de valor através da oferta de um serviço completo ao cliente, do *design* ao desenvolvimento do produto, incorporando conhecimento e tecnologia, sem obliterar a engenharia do produto e a eficiência produtiva e customizada (ATP, 2021). A crescente exigência da competitividade à escala global incitou o abandono à distinção pelo preço para o valor assente na inovação tecnológica e no *design*, fundamental para a distinção da ITV portuguesa nos mercados internacionais.

Apesar das dificuldades sucessivas e, mais recentemente, do impacto causado pela pandemia Covid-19, a indústria continua a sua trajetória de crescimento notável, incluindo a criação de emprego. De acordo com o estudo Visão Prospetiva e Estratégias ITV 2030 conduzido pela ATP (2021), durante última década tem-se assistido a um desgaste generalizado de consumo nos mercados mais maduros, fruto de novas tendências e da entrada de novos consumidores, cujos valores e comportamentos predominantes se centram na sustentabilidade e na responsabilidade social, claramente expressos nos atos de compra. A preocupação pelas problemáticas ambientais e sociais, transitou para as massas, obrigando o setor têxtil e da moda a códigos de conduta exigentes quanto aos impactos ambientais da produção e à proteção da mão-de-obra envolvida.

E porque assim os clientes o exigem, criar oportunidades de negócio no domínio da sustentabilidade é a tendência dominante do futuro (ATP, 2021).

Para Siche, Agostinho, Ortega e Romeiro (2007), a sustentabilidade trata-se de um conceito complexo e que abrange diferentes abordagens, embora em todas elas esteja implícito o equilíbrio da biosfera e do bem-estar da humanidade.

A sustentabilidade deve ser abordada por todas as esferas, inclusive na indústria da moda. A *Fast Fashion*, nome atribuído à tendência de moda, surge como resposta às exigências do mercado em termos de quantidade e de renovação de produtos através da produção de roupa a preços baixos e em grande escala. Neste *modus operandi* a durabilidade da roupa está longe de ser o foco sendo várias as empresas que operam neste registo de, como é exemplo o conglomerado de marcas do grupo Inditex largamente difundidas em Portugal. A utilização de materiais de baixa qualidade, compostos maioritariamente por fibras sintéticas, a exploração da mão de obra na cadeia de aprovisionamento e os impactos ambientais são apenas alguns os exemplos mais gritantes dos males inerentes a este tipo de indústria (Byun e Sternquist, 2011).

É da urgência da mudança de paradigma que surge o movimento *Slow Fashion*, por oposição ao atual sistema da indústria da moda, evidência a necessidade de aliar a moda à sustentabilidade. O *Slow Fashion* começou a ser compreendido como um nicho de mercado, motivado pelo aparecimento de um consumidor mais consciente que opta por comprar menos e que manifesta preferência por produtos desenvolvidos com menor impacto ecológico.

Esta mudança de consciência no consumidor leva a que as empresas passem a ter a preocupação de incorporar processos que colaborem com o desenvolvimento sustentável e com a preservação do meio ambiente. A aposta em coleções sustentáveis – materiais e fibras naturais, orgânicas e/ou recicladas tais como algodão, organza e lyocell - têm vindo a aumentar como resposta ao «novo estilo de vida do consumidor comprometido com os problemas da humanidade e preocupado com os valores éticos através de seus atos de consumo» (Refosco *et al.*, 2011, p.6).

1.1. Objetivo e estrutura do trabalho de projeto

Conforme mencionado anteriormente, o presente projeto visa a criação de plano de negócios sob a forma do Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2010) para uma marca de roupa feminina produzida de forma sustentável.

A Kamsy procura complementar a oferta de roupa sustentável no mercado português, diferenciando-se das marcas já estabelecidas neste segmento pelo *design cottagecore* das suas criações.

À semelhança das marcas portuguesas de roupa sustentável, a Kamsy irá trabalhar a sustentabilidade nas vertentes ambientais e sociais através do cumprimento das orientações da tendência *Slow Fashion* nomeadamente: a produção em pequena escala priorizando a qualidade da roupa; a minimização e reciclagem do desperdício têxtil; a utilização de matérias-primas obtidas por fornecedores nacionais certificados pela *Global Organic Textile Standard*; remuneração justa dos parceiros entre outras.

A promotora da Kamsy é Helena Beato de nacionalidade portuguesa e nasceu no ano de 1997 em Almada, Portugal. Possui habilitações académicas ao nível da licenciatura na área da Gestão de Recursos Humanos e frequência de mestrado em Gestão e Empreendedorismo. A sua experiência profissional contempla funções na área de formação nomeadamente em cargos técnicos de recrutadora, administrativa e assistente de *payroll*. Atualmente atua como generalista de Recursos Humanos numa empresa de consultoria em Tecnologias de Informação.

A escolha deste tema foi motivada pela urgência ecológica e social de apresentar uma proposta alternativa às marcas de moda *Fast Fashion* no mercado português e, ao mesmo tempo, pela pertinência de estruturar um plano de negócios voltado ideia de negócio originária de um *hobbie* de costura modelar há muito praticado pela promotora.

Quanto à índole estrutural, o presente trabalho assenta em duas secções principais: enquadramento teórico e o plano de negócios, sendo o primeiro capítulo direcionado à introdução do estudo, apresentação dos objetivos e motivações para a escolha do tema e à forma como este está organizado.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura já existente de temas relacionados com o empreendedorismo em diversas vertentes nomeadamente as características dos empreendedores, os desafios por estes enfrentados e também a enumeração de algumas

sugestões de resolução para as contrariedades levantadas. Ainda deste capítulo consta a explicação do conceito de *E-commerce*, os impactos da pandemia Covid-19 e os aspetos valorizados pelo consumidor *online* português.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, o Business Model Canvas, utilizado na componente prática no projeto assim como a revisão bibliográfica de artigos científicos, livros e relatórios para o enquadramento teórico. A consulta de fontes de dados estatísticos tornou-se relevante para o entendimento, com maior precisão, do setor onde a marca irá operar e aos riscos associados explorados nas análises à envolvente externas e interna apresentadas no capítulo seguinte.

O quarto capítulo é dedicado à criação do modelo de negócios da Kamsy segundo as suas quatro áreas principais que compõem a metodologia escolhida: Clientes; Oferta; Infraestrutura e Viabilidade Financeira. A avaliação dos riscos e potencialidades do negócio é feita com recurso às ferramentas de diagnóstico da envolvente externa e interna da marca que se precede à análise PESTEL, ao Modelo das 5 Forças de Porter, à análise VRIO e à análise SWOT igualmente abordadas neste capítulo.

No quinto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais onde será apurada a viabilidade da implementação do negócio e as suas perspetivas de sustentabilidade ao longo do tempo.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Empreendedorismo

Nas últimas décadas, o conceito de empreendedorismo tem sido alvo de importantes contributos para a sua fundamentação teórica. Segundo Mars e Rios-Aguilar (2010), o estudo sobre a temática do empreendedorismo remonta aos séculos XVII e XVIII e, apesar de não ser um conceito novo, assume um estatuto de relevância dado o impacto que tem na economia e na sociedade.

Em função dos acontecimentos macroeconómicos do atual panorama mundial, o empreendedorismo ressurge como resposta à necessidade de melhoria do desempenho económico e social com vista ao crescimento e prosperidade de regiões e nações (Hisrich, Peters e Shepherd, 2017).

A variedade de estudos encontrados na literatura no âmbito do empreendedorismo revela não só a popularidade do tema, como também a multiplicidade de perspetivas detidas sobre o mesmo assunto. A carência de uma definição unificadora e aceite do termo deve-se, em grande parte, aos contributos das diferentes raízes teóricas que privilegiam diferentes pontos de vista na abordagem ao tema do empreendedorismo (Gedeon, 2010).

Low e MacMillan (1988), explicam que o empreendedorismo abrange diversas matérias, perspetivas, objetivos e metodologias. Como se trata de um conceito multifacetado, requer uma visão a 360° para poder ser devidamente compreendido, o que dificulta o consenso unificado e aceite em relação à sua definição. O autor Bygrave¹ (citado por Pinto, 2013, p.3) reforça ainda que o empreendedorismo é um conceito complexo e dinâmico por envolver todo um processo de criação e constante transformação, por oposição a um fenómeno estático, passível de ser identificado numa vertente económica, tecnológica, social e cultural.

Para Schumpeter (1988), o empreendedorismo é um processo de destruição criativa, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e transformados em novos

¹ Bygrave, William D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, No. 1, pp. 7-26

negócios rentáveis. Já nas palavras de Barreto (1998, p.190) este processo refere-se à «[...] habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada».

A necessidade de definir de forma universalmente aceite o conceito de empreendedorismo motivou Cunningham e Lischeron² (1991, citado por Teixeira, 2019, p.16) a sistematizar os estudos provenientes de seis escolas do pensamento, cada uma com uma abordagem diferente, mas complementares. Segundo estes autores, a apresentação destas escolas permite conhecer o papel do empreendedor e compreender melhor as diferentes abordagens sobre o empreendedorismo. A categorização das escolas de pensamento tem por base a sua essência ideológica nomeadamente: características e qualidades pessoais do empreendedor (Escola da “Grande Pessoa” e Escola das Características Psicológicas); inovação e reconhecimento de oportunidades (Escola Clássica); ação e gestão dos riscos (Escola da Gestão e Escola da Liderança) reavaliação de oportunidades e capacidade de adaptação à mudança (Escola do Intra empreendedorismo).

A maioria das contribuições na literatura académica diferencia três componentes chaves na natureza do empreendedorismo: inovação, risco e proatividade (Naman e Slevin, 1993). Os autores Shepherd e Wiklund (2005, p.10) enunciam estas três componentes descrevendo a atividade empreendedora como o «[...] processo de criar algo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes [...]».

Entre os autores que enfatizam a componente da inovação destaca-se Peter Drucker. O compromisso com a inovação é, para Drucker³ (citado por Pinto, 2013, p.3), a principal ferramenta do empreendedorismo e a única característica comum entre os empreendedores que buscam incessantemente novas fontes de riqueza através da transformação de recursos existentes. O autor sublinha ainda que a inovação é resultado de um processo dificultoso pois requer conhecimento, dedicação, trabalho árduo e foco total no objetivo pretendido (Pinto, 2013).

² Cunningham e Lischeron (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1); 450-461

³ Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row Editora

Em complementaridade, Baggio e Baggio (2014) encaram o empreendedorismo como a arte de fazer acontecer com sinergia, inovação e criatividade qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente com as oportunidades e riscos. Para estes autores, o empreendedorismo requer um comportamento proativo face a questões que carecem de resolução ao mesmo tempo que incentiva o aproveitamento integral das potencialidades racionais e intuitivas dos indivíduos através de um processo de aprendizagem permanente e de uma atitude de abertura para novas experiências e paradigmas.

A componente do risco foi inicialmente introduzida por Drucker (1986), sendo vastamente mencionada na literatura por diversos autores, como é exemplo Sarkar (2010), que pressupõe a aceitação dos riscos da gestão do negócio em prol dos benefícios futuros indissociáveis do ato empreendedor.

Devido ao seu carácter multifacetado, o conceito de empreendedorismo pode ser estudado em variados contextos e à luz da perspectiva de diferentes áreas científicas sem que tal pressuponha a existência de um paradigma absoluto ou de um consenso unificado (Sarkar, 2010). O que importa reter é que a sua génese se traduz num conjunto de práticas capazes de impactar o bem-estar e a performance das sociedades que o praticam e o incentivam. Por esta razão, torna-se pertinente explorar as características do indivíduo responsável por todo este processo, o empreendedor.

2.1.1. Características dos empreendedores

Da análise da literatura é possível extrair uma variedade de características associadas à figura operacional do empreendedorismo através da identificação de traços de personalidade, comportamentos e atitudes imputadas ao perfil do empreendedor. Neste sentido, é possível evidenciar na literatura a existência de duas perspetivas dominantes: i) os indivíduos podem nascer empreendedores, ou seja, existe uma predisposição inata para se ser empreendedor; e, ii) o espírito do empreendedorismo é passível de ser transmitido e compreendido por qualquer pessoa podendo assim ser ensinado. Nestes cenários, o sucesso do processo empreendedor, segundo Dornelas (2001, p.38), «[...] é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor, e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento».

No entendimento de Kuratko (2004) o empreendedor distingue-se dos restantes indivíduos por ser um pensador, criativo e inovador. Tem conhecimentos que lhe permitem reconhecer oportunidades e convertê-las em ideias transacionáveis através da aplicação das suas capacidades, esforços e valor no desempenho da sua atividade, assumindo riscos. Continuamente, o empreendedor é um bom gestor das relações humanas, tendo iniciativa e capacidade de encarar os fracassos como aprendizagens. É independente, autoconfiante e dotado de intuição que lhe permite recolher as recompensas procedentes dos seus investimentos pessoais (Kuratko, 2004). Complementarmente, Pereira (2001) frisa que o empreendedor é um indivíduo que demonstra capacidade de iniciativa e de pensamento criativo, capaz de estimular estruturas sociais e de transformar capital em bens e serviços, expondo-se constantemente à mudança, ao risco e à perda.

Apesar de não existir consenso totalmente aceite, a caracterização da figura do empreendedor é normalmente associada à inovação, numa perspetiva económica, e à criatividade e intuição, numa vertente comportamental. Gorji, Nezambad, Khozain e Siami (2012) descrevem o empreendedor como um revolucionário que tem o poder de causar alterações nos mercados por intermédio da introdução de novos modelos de produção e da exploração de novas oportunidades de negócio, integrando a inovação na conceção de novos produtos ou serviços (perspetiva económica). Logo, a figura do empreendedor congrega em si uma grande responsabilidade por liderar a criação de valor e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento da economia e da sociedade. Em contrapartida, Deakins (1999) observou que existem traços singulares na personalidade e características específicas detidas apenas por empreendedores de sucesso, que o levaram a concluir que o empreendedorismo está circunscrito a um grupo de indivíduos com qualidades pessoais distintivas de todos os outros (perspetiva comportamental). Tal como refere Fillion⁴ (1999 citado por Pinto, 2013, p.5), os teóricos comportamentalistas defendem que existe um conjunto de características comportamentais únicas do empreendedor que o motivam a procurar atividades desafiantes, novos conhecimentos e experiência para fazer mais e melhor.

⁴ Fillion, Louis J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios, Revista de Administração, São Paulo, Vol. 34, No. 2, pp. 5-28

Nesta lógica, Parreira, Pereira e Brito (2011) identificam os traços de personalidade mais alinhados com comportamento dos empreendedores nomeadamente: a abertura e a capacidade para inovar, uma atitude apoiada pela ânsia e interesse em descobrir novas formas de agir e de orientar os indivíduos para a inovação; a personalidade proativa; a resiliência e tolerância ao stress, pois enfrentam sobrecargas de trabalho, riscos pessoais e financeiros; a extroversão, traço inato dos indivíduos assertivos e sociáveis, que manifestam espontaneamente os seus sentimentos e opiniões; a afabilidade e a empatia, relacionada com a capacidade em estabelecer relações interpessoais, saber ouvir e promover consensos no sentido de preservar o entendimento mútuo e a confiança nas relações; a aptidão em garantir padrões de elevado desempenho, os quais geram um elevado sentido de responsabilidade e de necessidade de realização; e por último, a eficácia global, a qual origina um sentimento de confiança nas competências do indivíduo em executar diversas ações em estados de indeterminação. Também Saraiva (2011) aponta mais algumas características como: o aprimorado sentido de responsabilidade apoiado por uma boa capacidade de decisão; a posse de um espírito sonhador e concretizador; a capacidade para gerir e delegar competências, atividades e responsabilidades; boa resistência anímica e capacidade de raciocínio para suportar com discernimento certas inquietações.

Esta dualidade de perspectivas é, no entanto, polarizada por Drucker, que defende que espírito empreendedor é uma característica distinta, e não um traço de personalidade. O que define o empreendedor é a sua procura incessante pela mudança e capacidade de a explorar como uma oportunidade quando a encontra. Para o autor, não é a personalidade que torna um indivíduo empreendedor, mas sim as habilidades que este aprende para controlar e aplicar a sua personalidade, não estando especificamente relacionado com a economia ou com a psicologia, mas sim com todas as atividades dos seres humanos (Drucker, 1986).

Muitas características do empreendedor apresentadas na literatura consubstanciam-se na capacidade de contrair riscos, aproveitar oportunidades, ter sensibilidade para determinado ramo de negócio, boa capacidade de organização e de tomada de decisões, ser independente, manter o otimismo face às contrariedades. O empreendedor é aquele que se expõe como inovador, capaz de compreender desafios e de aproveitar as oportunidades, assumindo para isso um estilo de vida se distingue pela sua capacidade de iniciar a mudança em vez de se adaptar a esta. O percurso do empreendedor é então fortemente influenciado por uma combinação de fatores que conduzem um indivíduo a tornar-se empreendedor, e que poderão ser traços de

personalidade, *background* e experiência, disposições e atributos pessoais (McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009).

Deste modo, finalizada a abordagem das características associadas à figura do empreendedor na ótica de diversos autores, torna-se profícuo conhecer quais os desafios que estes indivíduos enfrentam quando decidem empreender.

2.1.2. Desafios do empreendedor

Atualmente, o empreendedorismo atua num ambiente particularmente desafiante. A emergência de mercados cada vez mais competitivos e em constante mutação, torna imperativo compreender de que forma é possível gerar valor através de um produto, serviço ou modelo de negócio.

Todos os empreendedores, em algum momento do seu percurso, se depararam com obstáculos e desafios cuja origem, segundo Fong, Jabor, Zulkifli e Hashim (2020), pode ser interna ou externa. De acordo com os mesmos autores, os desafios internos são normalmente associados a fatores intrínsecos experienciados pelo indivíduo e agrupam-se em três âmbitos principais conforme enunciado na **Error! Reference source not found.:**



Figura 2.1- Desafios internos enfrentados pelos novos empreendedores

Fonte: Elaboração própria com base em Fong *et al.*, (2020).

- **Ideia e Visão de negócio:** A procura por ideias de negócio ou o desenvolvimento criativo de uma ideia é o primeiro desafio imposto aos empreendedores quando estão a iniciar um negócio do zero. De acordo com Lohitkumar, Sivaprasad e Reddy⁵ (citado por Fong *et al.*, 2020, p.224), para ultrapassar este desafio o empreendedor deve ser capaz de ver o que os outros não veem, isto é, quando outros veem problemas, um empreendedor deve ser capaz de ver oportunidades pois só assim estas oportunidades se transformarão numa ideia de negócio. Um empreendedor tem de ser capaz de trazer produtos inovadores à superfície e ser, ao mesmo tempo, capaz de satisfazer uma necessidade do público, o que torna o processo de procura de uma ideia de negócio inegavelmente desafiante.

Além disso, o desenvolvimento de uma visão é outro aspeto igualmente desafiante na criação de um negócio, uma vez que esta ação requer não só criatividade, mas também sentido artístico do novo empreendedor. Afinal, é expectável que um empreendedor esteja à frente do seu tempo trazendo para o presente o que ainda está por vir assim como soluções para os problemas atuais das pessoas.

Mediante o exposto, um novo empreendedor tem de ser atento para detetar os problemas enfrentados pelo público e de propor soluções criativas com valor.

- **Financiamento:** Na teoria de McKenzie, Ugbah e Smothers⁶ (citado por Fong *et al.*, 2020, p.224) outro desafio que os novos empreendedores enfrentam quando iniciam um negócio é a angariação de capital para o arranque inicial. É um passo crucial a dar e, de facto, é uma tarefa desafiadora para os novos empreendedores uma vez que terá de convencer os investidores sobre o valor de algo que por vezes não existe. Por outras palavras, a angariação de capital é, na verdade, mais do que simplesmente pedir dinheiro. A maioria dos investidores, prefere investir em negócios já estabelecidos, com baixo risco de investimento, de forma a obterem rapidamente retornos pelo risco em que incorreram. Portanto, ganhar o interesse dos investidores para investir no seu negócio não estabelecido pode ser

⁵ Lohitkumar, K., Sivaprasad, A. and Reddy, C. S. (2016). Challenges Faced by New Entrepreneurs. 3rd International Conference on Recent Innovations in Science Engineering and Management, pp. 997-1001

⁶ McKenzie, B., Ugbah, S. D., and Smothers, N. (2007). "Who is an Entrepreneur?" Is It Still the Wrong Question? Academy of Entrepreneurship Journal. 13(1), 23-43

classificado como um dos principais desafios internos enfrentados pelos novos empreendedores.

- **Localização do negócio:** Encontrar uma boa localização para o estabelecimento do negócio é outra tarefa incitadora para um empreendedor. Como mencionado por Lohitkumar *et al.* (2016, citado por Fong *et al.*, 2020, p.224), o local selecionado tem de ser eficiente para garantir o desenvolvimento futuro do negócio. Para isso, um empreendedor tem de ter em conta a infraestrutura, a localização dos potenciais clientes, uma boa rede rodoviária entre outras comodidades. Este aspeto pode ser considerado como um desafio interno, uma vez que um local estratégico requer geralmente um gasto em arrendamento mais elevado que, por sua vez, faz com que os novos empreendedores possam enfrentar um obstáculo financeiro. Em contrapartida, um local de negócios menos estratégico exigirá um menor gasto em arrendamento, no entanto, pode levar à diminuição do fluxo de clientes e, conseqüentemente, resultar em rendimentos menores. Diante disso, os novos empreendedores têm de possuir capacidades para procurar uma localização estratégica para garantir o desenvolvimento do negócio tendo em conta que as boas localizações empresariais são geralmente difíceis de encontrar.

Relativamente aos desafios externos, os autores Fong *et al.*, (2020) referem que estes envolvem todos os fatores de origem externa e que impactam toda a atividade do empreendedor conforme enunciado na **Error! Reference source not found.:**



Figura 2.2 - Desafios externos enfrentados pelos novos empreendedores

Fonte: Elaboração própria com base em (Fong *et al.*, (2020).

- **Lidar com a competição:** A concorrência é outro problema que alguns empreendedores poderão ter de enfrentar quando iniciam um novo negócio. A maioria dos novos empreendedores vê a concorrência como um inconveniente, uma vez que faz com que o seu negócio perca facilmente relevância aos olhos dos clientes. Por exemplo, o número crescente de novas empresas tem trazido concorrência para novos empreendedores, uma vez que as suas ideias de negócio podem chocar com as empresas recém-criadas contribuindo para o risco de perda de receita devido à escolha dos clientes por outras alternativas de negócio. Para além disso, tal como referido por Shahidi e Smagulova⁷ (2008, citado por Fong *et al.*, 2020, p. 224-225) a concorrência mais comum com que os novos empreendedores enfrentam é a prossecução de novas oportunidades de negócio, acompanhado das mudanças industriais e das tendências em constante evolução para atrair e reter clientes. Esta conjuntura tem quebrado muitos negócios e coloca um desafio acrescido especialmente para novos empreendedores que são ainda inexperientes no complexo mundo dos negócios. Ao contrário dos empresários experientes, habituados a ajustar rapidamente o seu negócio ao contexto atual e a utilizar as tendências como vantagens competitivas detetando oportunidades de negócio. No entanto, noutra

⁷ Shahidi, M. and Smagulova, A. (2008). The Challenges of Entrepreneurship in Dynamic Society. Central Asia Business. 1(1), pp. 34-45

perspetiva, a concorrência pode ser considerada como um bom exercício para um empreendedor desenvolver o seu negócio. Com a presença da concorrência, os empreendedores serão constantemente obrigados a melhorar os seus produtos/serviços para garantirem uma posição estável no mercado, o que estimula a inovação e a produção de produtos de maior qualidade a preços competitivos para atrair clientes.

A concorrência é, por conseguinte, um desafio positivo para os novos empreendedores uma vez que os treina indiretamente para estar atentos às novas tendências e a aprender a melhorar o seu negócio com base na inovação e na criatividade, características de um empreendedor de sucesso.

- **Barreiras e despesas não previstas:** Como empreendedor, os imprevistos e as despesas empresariais não contabilizadas podem ser vistos como um dos maiores sufocos do empreendimento. Estes imprevistos podem emergir de diversas maneiras, como por exemplo, na forma de processos judiciais inesperados, política governamental inconsistente, dívidas dos clientes, ações inadequadas ou mesmo contas e impostos não pagos. Todos estes fatores têm de ser tidos em consideração e ser devidamente solucionados pelos empresários sob pena de comprometer a construção de um negócio de sucesso. No entendimento de Kanchana, Divya e Beegom⁸ (2013, citado por Fong *et al.*, 2020, p. 226), um empresário precisa de encontrar rapidamente soluções para lidar com despesas comerciais imprevistas, já que podem conduzir a um fluxo de caixa negativo constante (se não for devidamente abordado) e, finalmente, levar à falência das empresas.
- **Clientes:** Por fim, o último desafio externo identificado por Fong *et al.*, (2020) para os novos empreendedores é o de encontrar bons clientes. Encontrar bons clientes é uma tarefa exigente e determinante para o sucesso de qualquer negócio. Os bons clientes podem ajudar a construir um negócio através de ações positivas que podem beneficiar tanto a empresa como a si mesmos. Estes são leais e compreensivos em situações de falha por parte da empresa, fornecem comentários construtivos sobre o produto/serviço de forma e incentivam o processo de melhoria da empresa. No entanto, bons clientes são difíceis de

⁸ Kanchana, R.S., Divya, J. V. and Beegom, A. A. (2013). Challenges Faced by New Entrepreneurs. *International Journal of Current Research and Academic Review*. 1(3), pp. 71-78

encontrar e os maus clientes são mais facilmente revelados. Os maus clientes são geralmente categorizados como pessoas muito exigentes e críticas face a questões menores que aconteçam. Os maus clientes poderão arruinar o negócio através da evidência de falhas nos produtos/serviços oferecidos, lacunas nas políticas da empresa. Os novos empreendedores devem ter em consideração o forte impacto que estas duas vertentes podem ter no processo de desenvolvimento do seu negócio.

Um empreendedor pode assim ser distinguido como um indivíduo que procura a mudança, explorando-a como uma oportunidade, mesmo que isso acarrete diversas contrariedades. Os novos empreendedores, inexperientes no campo empresarial estão, normalmente, mais propensos a enfrentar mais e maiores desafios no seu caminho para o sucesso.

Nesta linha de pensamento, seguidamente serão incluídas algumas sugestões para colmatar estes mesmos desafios.

2.1.2.1. Algumas sugestões para os desafios enfrentados

Apesar dos desafios internos e externos que os novos empreendedores têm de enfrentar no dia a dia, existem várias práticas que os empreendedores podem adotar de forma a suavizar os desafios que enfrentam e a minimizar os riscos em que incorrem:

- **Ser otimista face aos desafios enfrentados:** Os obstáculos e os retrocessos são as principais dificuldades que os novos empreendedores enfrentam ao tentar estabelecer novas oportunidades no domínio empresarial. Desde o arranque de uma ideia até à sua transposição para a prática, os empreendedores terão de enfrentar desafios tanto internos como externos, tal como analisado na subsecção do capítulo anterior. Segundo Fong *et al.*, (2020), os novos empreendedores tendem a enfrentar estes desafios com atitudes negativas, tais como desistir da prossecução da ideia de negócio e a sentirem-se pressionados para serem bem-sucedidos, atitudes que podem facilmente obstruir o espírito empreendedor e comprometer todo o fluxo de criação do novo negócio. Deste modo, os novos empreendedores deverão estar conscientes que as contrariedades serão uma constante nas suas vidas e que estas deverão ser encaradas como uma oportunidade para melhorar fraquezas e como forma de tomar medidas preventivas no futuro.

- **Expandir a Ideia e a Visão do Negócio para Potenciais Investidores:** Tal como referido anteriormente, um dos principais desafios internos enfrentados pelos novos empreendedores é o de angariar capital para o arranque do negócio. É comum os futuros empresários enfrentarem dificuldades na passagem da ideia para a prática, uma vez que os investidores podem ter uma atitude cética e não reconhecer o mesmo potencial que lhes está a ser descrito. Assim, para enfrentar este desafio, Fand e Kohan⁹ (2013, citado por Fong *et al.*, 2020, p. 226) sugerem que o empreendedor procure formas de desenvolver as suas competências de venda e de comunicação para mais eficazmente venderem a sua visão aos potenciais investidores a troco do capital que necessitam para iniciar ou expandir o seu negócio. Os mesmos autores sugerem que, os investidores procuram sobretudo qualidade da equipa de gestão e rentabilidade da oportunidade de negócio. Afinal o retorno que obterão sobre o seu investimento irá depender fortemente da força destas duas vertentes. Neste sentido, um plano de negócios simples e objetivo pode ser crucial para atrair a atenção dos potenciais investidores servindo de igual modo como ferramenta orientadora no que toca à tomada de decisões de negócio.

- **Pesquisar o Mercado Alvo e Analisar Produtos Concorrentes:** Outro desafio externo comumente enfrentado pelos empreendedores é a concorrência, quer com as empresas recém-criadas quer com as empresas estabelecidas no mercado. De modo de contornar esta realidade, Fong *et al.* (2020) sugerem que os novos empresários façam algumas investigações sobre o mercado-alvo e sobre os produtos concorrentes. Na ótica destes autores, para sobreviver no domínio de empresas fortemente competitivas, é necessário conhecer os métodos de venda, os preços, as estratégias de comunicação e marketing utilizados pelos concorrentes de forma a adaptar a abordagem do novo empreendimento. A presença *online* é, segundo os autores, atualmente uma das estratégias mais decisivas para o sucesso do negócio. A internet e as redes sociais estão cada vez mais presentes na rotina das pessoas o que permite aos empreendedores recolherem mais facilmente informações sobre o seu público-alvo, tais como padrões de consumo, dados pessoais e interesses. Apesar dos inúmeros benefícios da presença *online* do negócio, deverá ser uma estratégia bem delineada na medida em que os clientes podem facilmente influenciar, positivamente ou

⁹ Fand, E. and Kohan, S. (2013). Chapter 4: Writing A Business Plan. School of Management.

negativamente, a intenção de compra de potenciais clientes através da partilha da sua experiência com a marca na internet.

2.2. E-commerce

A massificação do uso da internet proporcionou em grande porção aparecimento do *E-business* (abreviação de *Electronic Business*). Combe (2006) define este conceito como a utilização da internet para o suporte do processo comercial de uma empresa através da criação de redes de comércio eletrónico (*E-commerce*), comunicação organizacional e de colaboração entre empresa, clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

Antes de se aprofundar a temática do comércio eletrónico, importa clarificar a recorrente confusão entre os termos *E-business* e *E-commerce*. Muitas vezes utilizados como sinónimos, importa clarificar que o conceito *E-business* já inclui o *E-commerce*, referindo-se à prestação de serviços e apoio ao cliente, à colaboração com os parceiros do negócio e à realização de transações eletrónicas dentro de uma organização, o que lhe confere um estatuto mais abrangente e global (Combe, 2006).

Enquanto *E-commerce*, como a própria tradução da palavra indica, é uma modalidade de compra e venda onde a comercialização acontece de forma virtual, isto é, o cliente consegue realizar suas compras totalmente *online* de forma rápida e prática (Figueiredo, Lenguer e Teles, 2020). Esta definição é complementada por Albertin (2010) que acrescenta que o comércio eletrónico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente digital, por intermédio da aplicação das tecnologias de comunicação e de informação.

Com o rápido desenvolvimento tecnologias de informação, novas oportunidades de negócio e desafios vão surgindo, tal como a possibilidade de se virem a realizar transações *online*. O acesso à internet, a emergência das redes sociais e o aparecimento dos *smartphones*, são os principais fatores apontados por Nazir (2017) que colocam o futuro do comércio no *E-commerce*.

A diversidade de oportunidades de negócios que são possíveis de realizar no conforto e à distância de um “clique” é no mínimo cativante para a generalidade dos consumidores. Strzëbicki (2017) revela que os mercados eletrónicos são bastante atrativos, uma vez que neles existe uma variada seleção de produtos e serviços e onde a transação é feita de forma imediata através de métodos de pagamento seguros. Para Kotler (2002), algumas das vantagens são: a conveniência: os clientes têm a possibilidade de realizar compras diretamente da sua casa, a

qualquer hora, sem precisar de se deslocar; a comodidade: o cliente pode optar receber o produto em sua casa ou em qualquer outro sítio que lhe seja mais conveniente; informação: o cliente consegue rapidamente realizar pesquisas de preço, comparar produtos e serviços semelhantes, em termos de qualidade e funcionalidades, aceder às opiniões de compra de outros consumidores entre muitas outras informações disponíveis nos demais canais digitais utilizados pela marca.

2.2.1. Os efeitos da pandemia Covid-19 no *e-commerce*: tendências para o futuro

A pandemia da Covid-19 veio revolucionar a forma como as pessoas vivem e se relacionam a nível global. A nova realidade conduziu a um forte crescimento do número de novos utilizadores dos canais digitais em consequência das medidas de confinamento e das restrições de deslocação. Também os hábitos dos consumidores mudaram, devido ao encerramento das lojas físicas, proporcionando o “boom” de compras *online* por toda a Europa. E Portugal não ficou aquém.

A nível global, o estudo Recovery Insights – Small Business Reset realizado pela Mastercard em 2021, revela que as vendas efetuadas via comércio eletrónico aumentaram 31,4% (equivalente a 900 mil milhões de euros) chegando a representar 11,8% do comércio total realizado na Europa, quando antes da pandemia representava 7,5%. Contudo, o crescimento do *E-commerce* na Europa não se deveu apenas às contingências trazidas pela pandemia. O European E-commerce Report (Lone *et al.*, 2021), direciona as causas para a intensificação do comércio eletrónico para o aumento das competências digitais dos consumidores (que inclui o acesso à internet), ao poder de compra e à existência mercados diversificados no continente europeu (Figura 2.3).

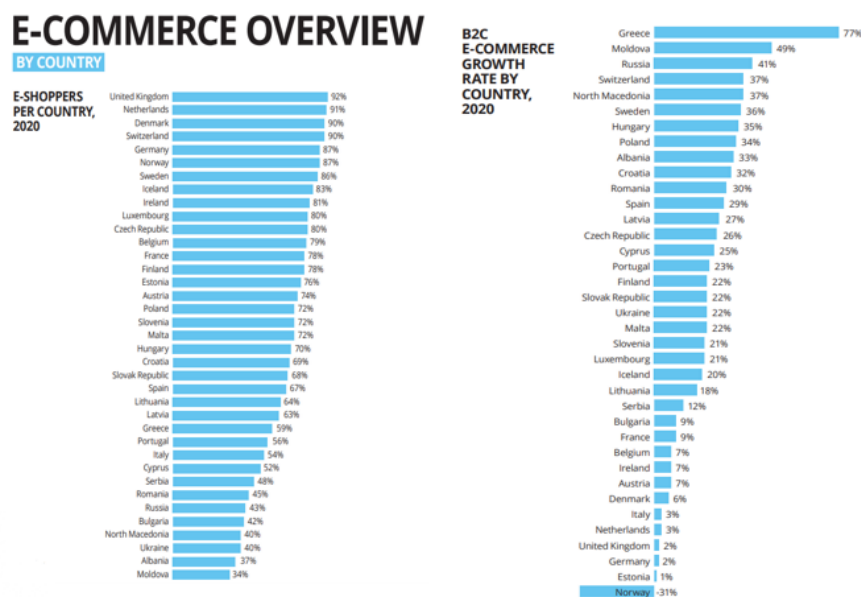


Figura 2.3 - *E-shoppers* por país / Crescimento do E-commerce B2C por país (%). Valores do ano 2020.

Fonte: CMI Analysis, IMF retirado de: European E-commerce Report (2021).

Relativamente ao número de *e-shoppers*¹⁰ (**Error! Reference source not found.**), os dados apresentados no European E-commerce Report (2021) mostram que, no ano 2020, 56% dos portugueses já faziam compras *online*, um crescimento de 23% face aos valores de 2019. Adicionalmente, a Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS) anunciou que o valor médio das compras *online* dos portugueses aumentou aproximadamente 18% durante o período de estado de emergência, de cerca de 34€ nas primeiras semanas após o confinamento, para aproximadamente 40€ na última semana do estado de emergência.

Quanto às tendências futuras, alguns estudos do portal Statista revelaram que os consumidores cada vez mais demonstram interesse em comprar através das redes sociais. Estão mais disponíveis para efetuar compras por voz recorrendo a assistentes pessoais, um mercado que prevê um crescimento de 55% ainda este ano nos EUA (OCeC Strategy Consultants, 2022), e de interagir com os produtos ou serviços de uma marca através de aplicações de realidade aumentada ou virtual.

¹⁰ *E-shopper* ou *E-buyer* é termo atribuído aos consumidores *online*.

Constata-se deste modo que, a pandemia Covid-19 contribuiu ativamente para a aceleração o da implementação maciça do comércio digital um pouco por todo o mundo, impondo às empresas a necessidade de reinventarem estratégias adaptadas ao novo contexto de consumo. Na ótica de António Ponte (citado por Ferreira, 2021), a expectativa para o futuro é de que o crescimento da compra *online* continue a aumentar sem pôr em causa a manutenção e a importância das lojas físicas uma vez que «há, de facto, aspetos na experiência de compra em que a loja física apresenta vantagens únicas sobre o digital, nomeadamente o contacto com o produto, aliado ao “toque humano” do aconselhamento por vendedores especializados», frisando assim que as marcas devem apostar em estratégias omnicanal (Ferreira, 2021).

2.2.2. O perfil do *E-shopper* português: o que valoriza?

De acordo com os dados do CTT E-commerce Report 2019, o consumidor *online* português caracteriza-se pela predominância do género feminino (51,5%) com idades compreendidas entre os 25 aos 44 anos (66%), imediatamente seguido dos mais jovens <25 anos (23%). Grande maioria reside nas zonas urbanas de Lisboa e Porto e pertence às classes sociais média (77%) e média alta (81%).



Figura 2.4 - Compras em sites nacionais e internacionais (%). Valores do ano 2020.

Fonte: Eurostat retirado de: European E-commerce Report (2021).

Como se infere pela **Error! Reference source not found.**, uma boa parte dos *websites* preferidos pelos portugueses para as compras são nacionais (89%), seguido de *websites* provenientes de outros países dentro e fora da Europa. Segundo o European E-commerce Report 2021, os *e-shoppers* portugueses continuam a preferir comprar nos *websites* de marca/lojas (79%) do que em *marketplaces* (60%), ainda que estes últimos tenham vindo a ganhar mais espaço devido à diversidade de oferta que apresentam. Entre as preferências destes consumidores está, segundo

o ranking elaborado pelo European Ecommerce Report 2021, o site chinês AliExpress, seguido do eBay, Amazon, FNAC, Worten, Continente, La Redoute e, por fim, a Wook.

No que concerne à tipologia de produtos comprados via *online*, os dados do Marketer (Ferreira, 2021) confirmam o setor Têxtil é a categoria de consumo mais popular visto que os artigos de moda (inclui vestuário e calçado) estão entre os mais comprados pelos portugueses, seguindo-se as viagens e alojamentos de férias (24,5%) e as compras de mercearia/supermercado. Quanto ao meio mais utilizado pelos *e-shoppers* portugueses, o computador lidera com 43%, enquanto os dispositivos móveis seguem atrás com 33% das preferências (European Ecommerce Report, 2021).

No que tange aos aspetos valorizados pelos *e-shoppers* portugueses o tema da sustentabilidade surge como destaque. O Barómetro *e-shopper* 2021, divulgado pela transportadora DPD, revela que mais de metade dos consumidores *online* regulares compra, sempre que possível, produtos amigos do ambiente e cerca de 82% defendem que as marcas devem ser ambientalmente responsáveis.

O mesmo estudo revela também que 65% dos *e-shoppers* regulares consideram que escolher alternativas de entrega amigas do ambiente é importante quando compram *online*, sendo que 43% dos inquiridos estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços que respeitem o ambiente. Uma grande porção dos inquiridos (70%) relevam ainda que seria mais provável optarem por um *website*, retalhista ou *app* com opções de entrega mais favoráveis ao ambiente. Quando questionados sobre as opções de entrega que entendem como amigas do ambiente, a maioria dos inquiridos referem as entregas através de veículos de emissões reduzidas (58%).

Para além da sustentabilidade, outros dos fatores mais referenciados pelos *e-shoppers* regulares no momento de compra *online* são: a poupança de tempo (86%); a poupança de dinheiro (69%) e o stress (66%) (Barómetro *e-shopper* 2021).

2.3. Plano de Negócios – Business Model Canvas

Face à crescente competitividade empresarial e às incertezas no meio envolvente, torna-se imperativo que os empreendedores se dediquem ao planeamento das suas ideias de negócio. O principal objetivo de um plano de negócios deve conter, nas palavras de Costa (2015, p. 11) «informações fiáveis sobre as previsões do desempenho futuro de um novo negócio e diminuir as suas probabilidades de falência, uma vez que negócios com um plano não viável não devem chegar a ser implementados no mercado [...]».

Um modelo de negócios, segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011), é passível de ser descrito de forma simplista ao ser subdividido em nove componentes que juntos abrangem as quatro principais áreas de um negócio numa ótica de como uma organização pretende gerar valor, isto é: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

No estudo “An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness”, Osterwalder e Pigneur (2002) apresentam uma proposta para modelo de negócios relacionada com quatro pilares basilares: produtos e serviços; infraestrutura e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros. Mas é na sua tese de doutoramento “The Business Model Ontology” que Osterwalder (2004), a partir da análise de literatura e da convergência encontrada nas teorias, divide esses quatro grandes pilares em nove blocos: proposta de valor; cliente alvo; canal de distribuição; relacionamento; configuração valor; capacidade; parceria; estrutura de custos e modelo de receita.

No seguimento da investigação, Osterwalder e Pigneur (2010, p.15), sugerem que «um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro». Os autores propõem então uma metodologia simples de fácil compreensão denominada de Business Model Canvas (BMC) como forma de abordar a composição de um modelo de negócios. Este modelo dispõe os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio agrupado em quatro áreas principais de modo a sistematizar a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade do funcionamento de uma empresa.

No Quadro 2.1 podemos visualizar os nove blocos integrantes distribuídos pelas quatro áreas principais na qual é possível perceber as trocas entre os ambientes e os *stakeholders*¹¹.

¹¹ *Stakeholder* é um indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afetar ou ser afetado pela estratégia competitiva de uma organização.

Quadro 2.1- Blocos integrantes do BMC

Áreas Principais	Descrição	Perguntas norteadoras	Blocos Integrantes
Clientes	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa intenciona satisfazer. Inclui a forma com a empresa comunica, se relaciona e alcança os clientes para entregar os seus produtos (bens ou serviços).	Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentos de clientes ▪ Relação com os clientes ▪ Canais de venda e de distribuição
Oferta	Consiste na agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece a um determinado cliente.	Que valor entregamos ao cliente? Qual o problema que estamos a resolver? Que necessidades estamos a satisfazer?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propostas de valor
Infraestrutura	Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.	Quem são os nossos principais parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores? Que recursos principais estamos a adquirir dos parceiros/fornecedores?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias-chave ▪ Atividades-chave ▪ Recursos-chave
Viabilidade Financeira	Diz respeito ao rendimento/fontes que a empresa gera a partir da exploração do seu segmento de clientes. Inclui todos os custos envolvidos para a operação do negócio.	Que valores os clientes estão dispostos a pagar? Quanto pagam atualmente pelo mesmo tipo de produto/serviço? Como pagam? Como preferiam pagar? Quais são os custos mais importantes no Modelo de Negócios? Que Recursos principais são mais caros? Que Atividades-Chave são mais caras?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fontes de rendimento ▪ Estrutura de custos

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p.20-41).

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011, citado por Costa, 2017, p. 47) explicam que os nove componentes do Canvas abordam as quatro áreas principais de um negócio: clientes (segmento de clientes, relacionamento com os clientes, canais) oferta de valor (propostas de valor) infraestrutura (parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de rendimento). Os mesmos autores acrescentam ainda que os componentes localizados no lado direito (relacionamento com clientes, segmento de cliente, canais e fontes de receitas) retratam a forma em que a empresa pretende gerar valor para o cliente. Já os do lado esquerdo (atividades-chave, parcerias principais, recursos principais e estrutura de custos), envolvem as questões estruturais do negócio como o que será feito, quais os recursos e parcerias disponíveis. O bloco central (proposta de valor) funciona como um intermediário entre os ambos os lados.

Em suma, não existe uma regra linear para o preenchimento do Canvas, uma vez que qualquer ação pode ser iniciada por qualquer um dos blocos. Por esse motivo, Orofino (2011) explica que a proposta do BMC é possibilitar que qualquer indivíduo tenha condições de criar um modelo de negócios através de uma ferramenta simples e descomplicada.

3. Metodologia

A estrutura a adotar para a elaboração de um plano de negócios deve ser previamente delineada de forma a conter todas as informações necessárias para o cumprimento dos objetivos levantados.

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos a utilizar no decurso da investigação de forma a concretizar a elaboração do modelo de negócios para a marca de roupa sustentável Kamsy.

No primeiro capítulo foi efetuada uma revisão da literatura que contribuiu para uma melhor compreensão dos conceitos em estudo bem como suporte à decisão de construção um modelo de negócios segundo a proposta Canvas. A escolha pelo modelo de negócios Canvas baseia-se no facto de ser uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a lógica de um modelo de negócio sem descurar a complexidade do funcionamento de uma empresa (Osterwalter e Pigneur, 2010).

A elaboração de um modelo de negócios, segundo o modelo Canvas, remete para a formulação de perguntas norteadoras relacionadas com os nove blocos que constituem o modelo:

- **Qual o negócio da empresa?** – Propostas de valor
- **Para quem se direciona o negócio da empresa?** – Segmentos de clientes; Relação com os clientes; Canais
- **Como é realizado negócio?** – Atividades-chave; Parcerias-chave; Recursos-chave
- **Qual a viabilidade financeira do negócio?** – Fontes de rendimento; Estrutura de custos

Para além dos artigos científicos, livros e relatórios utilizados na revisão da literatura, foram ainda consultadas fontes de dados estatísticos relevantes para definir com maior precisão alguns aspetos críticos para a viabilidade do projeto de negócio, nomeadamente:

- **Instituto Nacional de Estatística (2022)** para obtenção de dados estatísticos para o suporte à categorização da população portuguesa mediante o seu envolvimento com a Internet e com as compras *online*, com particular relevância a segmentação e definição do público-alvo;

- **CTT e-Commerce Report 2021** estudo de mercado realizado em Portugal pela empresa CTT – Correios de Portugal – entre julho e setembro 2021 - para obtenção de dados estatísticos que permitiram a definição do perfil dos compradores *online* portugueses assim como perceber os motivos para a compra *online*, as categorias de produtos comprados, os meios de pagamento utilizados, a relação com os serviços de entrega entre outros tópicos pertinentes sobre a relação dos portugueses com o e-commerce;
- **Relatório de Estabilidade Financeira (2022)** do Banco de Portugal, com destaque para o relatório de junho do ano corrente, para compreender o impacto causado pela pandemia Covid-19 na economia portuguesa com o objetivo de avaliar se tais impactos poderão constituir um entrave ao desenvolvimento de novos negócios na indústria da moda ou se pode tornar-se uma oportunidade, uma vez que várias medidas de apoio têm vindo a ser disponibilizadas;
- **Quadros do Setor (informação de 2020)** divulgados pelo Banco de Portugal, contém informações estatísticas e dados contabilísticos sobre as empresas portuguesas, por setor de atividade económica e classe de dimensão, relevantes para a compreensão do contexto nacional e internacional da indústria do vestuário portuguesa;
- **Diretório ATP 2019** da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, com dados sobre o contexto nacional e internacional da indústria têxtil e do vestuário portuguesa em termos de caracterização das empresas, volume de negócios, dados sobre exportação e importação e principais clientes e fornecedores;
- **Visão Prospetiva e Estratégias ITV 2030**, estudo da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal que incluí o enquadramento macroeconómico nacional e internacional da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, informações sobre o impacto da Covid-19 no setor e quais as grandes mudanças para o futuro, as prioridades estratégicas para a década, recomendações para as empresas;
- **Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento (2022)** do IAPMEI que facilitou a produção da análise financeira do projeto, nomeadamente a avaliação da rentabilidade do investimento, permitindo retirar importantes conclusões de apoio à estruturação da ideia de negócio.

É ainda de referir que para auxiliar a construção do modelo de negócio da marca, vai ser utilizado o *template* proposto pelo modelo Canvas, uma vez que é uma forma genérica de combinar os elementos característicos do modelo.

4. Modelo de Negócio Kamsy

4.1. Objeto e objetivo de um plano de negócios

O principal objetivo de um plano de negócios deve conter, nas palavras de Costa (2015, p. 11) «informações fiáveis sobre as previsões do desempenho futuro de um novo negócio e diminuir as suas probabilidades de falência, uma vez que negócios com um plano não viável não devem chegar a ser implementados no mercado [...]».

O objeto do plano de negócios elaborado neste projeto é uma marca portuguesa de roupa sustentável com o nome de Kamsy.

A marca pretende posicionar-se junto do mercado português e internacional através da oferta de roupa *cottagecore*¹² produzida em pequena escala e sob os princípios de sustentabilidade ecológica e social defendidos pela tendência *Slow Fashion* abordada na introdução.

A atividade da Kamsy será realizada na modalidade de empresário em nome individual (ENI) com o código de atividade económica **CAE 47910** – Comércio a retalho por correspondência ou via internet (Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de novembro).

Visão

A visão da Kamsy é inspirar mulheres a manifestarem a sua feminilidade e elegância através de moda produzida com baixo impacto ambiental e social.

Missão

A missão da Kamsy é oferecer vestuário distinguível pelo *design cottagecore*, produzido sob elevados padrões sustentabilidade ambiental e social.

Valores

A cultura da marca é pautada por três valores fundamentais:

- Foco no Cliente: Entregar ao cliente peças de vestuário sustentável e de qualidade.
- Sustentabilidade: A sustentabilidade é a preocupação central do negócio e constitui o fator dominante em todas as decisões. Todos os fornecedores e operações da marca deverão

¹² *Cottagecore* é o termo associado à corrente estética de inspiração pela romantização da vida agrícola ocidental, centrado no bucolismo, na simplicidade da forma de viver e na harmonia com a natureza.

obedecer a um código de conduta que assegurem esta responsabilidade perante a sustentabilidade.

- **Integridade e Transparência:** Honrar os compromissos e os valores agindo com honestidade e transparência em todas as atividades enquanto empresa que coloca a sustentabilidade ecológica e social como prioridade.

Objetivos

Em concordância com a visão, missão e os valores anteriormente apresentados, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

- Aumentar a taxa de crescimento das unidades vendidas por categoria de produto vendido em 10%;
- Atingir um nível de satisfação do cliente de 80% ou superior no 1º ano de atividade através de um inquérito *online* de satisfação após compra;
- Obter uma taxa de 20% de clientes fidelizados no 1º ano de atividade.

4.2. Business Model Canvas

Nesta secção, procura-se dar resposta às perguntas norteadoras do modelo BMC à luz do negócio idealizado para a Kamsy.


4.2.1. Clientes

Em virtude da essência sustentável da marca, é imperativo atingir um público-alvo que procure um produto de elevado valor acrescentado, diferenciado e sobretudo divergente da massificação e da banalidade incutidas pela uma indústria *Fast Fashion*. A marca pretende dirigir-se aos consumidores com valores semelhantes face às problemáticas de índole social e ecológica. O género e os hábitos de consumo são também fatores relevantes a considerar para a segmentação.

Com tal, identifica-se como público de interesse: o grupo de mulheres portuguesas ou estrangeiras com hábitos de compra *online*, preocupadas com questões sociais e ecológicas. Trata-se de um público informado e consciente, que mostra particular interesse por um produto de qualidade e *design* diferenciado produzido de forma sustentável estando disposto a pagar mais por isso.

Para melhor compreender as necessidades e os desejos do cliente ideal para a Kamsy foi criado o seguinte *buyer persona* apresentado no Quadro 4.1:

Quadro 4.1 - *Buyer Persona* da Kamsy

 <p>Nome: Maria Gênero: Feminino Idade: 25 – 35 anos Ocupação: Criadora de Conteúdo Digital Rendimento anual: 28,000€/ano</p>	<p>Interesses / Comportamento</p> <p>A Maria gosta de estar ao ar livre e de apreciar a natureza. É uma pessoa preocupada com o meio ambiente e procura marcas que compartilham os seus valores sustentáveis. Gosta de apoiar pequenos negócios e evita comprar em lojas <i>Fast Fashion</i>. Prefere a conveniência das compras <i>online</i>. Vende a roupa que já não usa.</p>	<p>Estilo</p> <p>A Maria é uma pessoa que se preocupa com a qualidade e com a durabilidade das roupas que compra. Gosta de roupas intemporais, elegantes e versáteis. Procura por roupas que possam ser usadas em diferentes ocasiões e que reflitam sua energia feminina.</p>
	<p>Frustrações</p> <p>A Maria tem dificuldade em encontrar marcas de roupa que reflitam o seu estilo de moda preferido (<i>cottagecore</i>) e que, ao mesmo tempo, sejam sustentáveis.</p> <p>É preocupada com o impacto ambiental e social que a Indústria da Moda acarreta.</p> <p>Frustra-se pela larga oferta de roupa construída com fraca qualidade e com durabilidade reduzida.</p>	<p>Motivações</p> <p>A Maria procura distinguir-se pelo seu estilo de moda pessoal sem comprometer o ambiente.</p> <p>Deseja comprar roupas de marcas sustentáveis e que sejam transparentes acerca do modelo de negócio estando disposta a pagar por isso.</p> <p>Procura uma experiência de compra cuidada e personalizada.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Com base neste perfil, a Kamsy pretende criar produtos que ressoem com Maria e outras *buyer personas* semelhantes, destacando a estética *cottagecore* e os compromissos sociais e ambientais assumidos. Assim, as mulheres que vestem Kamsy apreciam peças de roupa únicas que as façam sentir femininas e intemporais sem descurar a responsabilidade ambiental e social das suas escolhas de moda.

Relacionamento com Clientes

Estabelecer uma relação de proximidade e confiança entre a marca e o cliente é crucial para atingir a desejada fidelização. Incentivar a identificação com os princípios da marca deverá ser o foco para desenvolver nos clientes um sentimento de afeto e valorização. Para tal, a marca irá praticar uma comunicação transparente nas redes sociais e nas plataformas de venda acerca da origem, composição e preço de aquisição dos materiais utilizados na produção de cada peça de roupa.

Os clientes fidelizados serão convidados a participar num clube exclusivo da marca onde poderão tomar parte dos lançamentos de novas peças de roupa. Em situações de descontos ou baixas de preço pontuais, terão também acesso a um período destinado exclusivamente para os subscritos no clube. O contacto indireto através das redes sociais da marca será a forma preferencial de interação.

Canais de venda e de distribuição

Os canais de divulgação utilizados pela Kamsy, numa ótica de comunicação e de interação, serão o Facebook e o Instagram. Esta aposta é justificada pelo facto de serem ferramentas de baixo custo e que permitem uma gestão eficaz da marca ao interagir em tempo real com um número alargado de clientes e/ou potenciais clientes permitindo entender as suas necessidades e preferências. Pretende-se também que a marca esteja presente em feiras nacionais de *design* sustentável ou artesanato (ex. FIA Lisboa) de forma a dar a conhecer as peças e estabelecer novas parcerias e contatos.

Tendo conta que a marca irá operar numa ótica de *E-commerce*, a publicidade será concretizada por um gestor de anúncios multiplataforma para Instagram (ex. Instagram Ads). Através desta ferramenta é possível ajustar o público-alvo que se pretende alcançar em cada rede social, definir um orçamento adequado aos objetivos comerciais e acompanhar o desempenho dos anúncios ao longo do tempo através de informações estatísticas. A parceria com *influencers*¹³ cujo conteúdo esteja alinhado com os valores da marca será também uma forma de dar a conhecer a Kamsy nas redes sociais.

¹³ Indivíduos que produzem e partilham conteúdo nas redes sociais direcionado para um grupo específico de seguidores.

No que toca à distribuição, numa primeira fase em que a marca ainda não possui visibilidade junto do mercado, esta será feita através da Etsy, uma plataforma de *E-commerce* especializada na compra e venda de artesanato. Os compradores da Etsy procuram produtos feitos à mão e de forma sustentável, em alternativa às lojas de grande consumo, e que é o foco da marca. Posteriormente, as vendas serão direcionadas para o *website* da marca com integração de loja *online* através de sistemas de gestão de conteúdo (ex. Squarespace, Wix) que permitem vender *online* a baixo custo.

Por fim, consoante a aceitação da marca no mercado, será contemplada a colaboração com lojas de conceito multimarca para disponibilizar as roupas em espaço físico (ex: Incroyable Concept Store)

4.2.2. Oferta

Proposta de valor

A proposta de valor da Kamsy é oferecer produtos de roupa *cottagecore* produzidos em Portugal e de forma sustentável em termos ambientais e sociais de acordo as orientações da tendência *Slow Fashion*.

Os produtos oferecidos pela marca são vestidos, corsets e tops de estilo *cottagecore*. Este estilo é característico pela utilização de tecidos leves, em tons claros e pela incorporação de elementos decorativos florais e campestres no *design* (ex. pingentes em forma de animais, frutos, flores) que espelha uma homenagem à premissa da sustentabilidade, simplicidade e à harmonia com a natureza.

A sustentabilidade ambiental é praticada através das seguintes práticas:

- Produção de coleções limitadas, produzidas por encomenda e priorizando sempre a qualidade em detrimento da quantidade;
- *Design* multifuncional que permite utilizar as peças de várias maneiras e em diferentes ocasiões;
- Utilização de tecidos de fibras naturais (algodão e o linho) e/ou tecidos de fibra sintéticas recicladas obtidas de forma sustentável (certificação pela norma *Global Organic Textile Standard*);

- Minimização do desperdício têxtil através da utilização da técnica de modelagem de encaixe estratégico (modelagem *zero waste*) que permite aproveitamento do tecido em toda a sua extensão;
- Reciclagem/reaproveitamento dos desperdícios têxteis (ex: criação de viés através de retalhos de tecido);
- Embalagem de cartão reciclado, garantindo a ausência de plásticos;
- Transporte neutro em carbono das encomendas;
- Doação de 1€ por cada venda realizada a Organizações de plantação de árvores;

No que toca à sustentabilidade social, a Kamsy irá confeccionar e comercializar os seus produtos sob um sistema de comércio justo recompensando devidamente todos os parceiros envolvidos promovendo a transparência e a justiça remuneratória.

4.2.3. Infraestrutura

Recursos-chave

Os recursos-chave da marca Kamsy serão essencialmente humanos, físicos e financeiros.

Os recursos humanos chave da marca identifica-se a promotora que irá, numa fase inicial, irá desempenhar todas as funções necessárias ao funcionamento da Kamsy desde a produção das roupas, comunicação e divulgação dos produtos, gestão de encomendas e faturação.

No que concerne aos recursos físicos, estes dizem respeito às matérias-primas, como os tecidos e os materiais que darão lugar ao produto final, aos espaços para a produção e à maquinaria necessária. Relativamente às matérias-primas serão utilizados tecidos naturais como o algodão, e o linho assim como fibras sintéticas recicladas (ex. cetim reciclado) adquiridas por intermédio de fornecedores nacionais com certificação GOTS.

Como espaço físico, pretende-se, numa primeira fase, assegurar a produção, o embalamento e as tarefas de gestão do *website* e das redes sociais da marca no espaço criado para o efeito na habitação própria da fundadora.

Em termos de recursos financeiros, embora exista um investimento considerável para o lançamento e operacionalização do negócio, serão os capitais próprios da fundadora que serão canalizados. A dimensão inicial esperada para a marca não justifica o recurso a empréstimos ou

a fundos de apoio, embora seja uma decisão suportada no futuro caso o crescimento e a aceitação do negócio no mercado assim o justifiquem.

Atividades-chave

As atividades necessárias para garantir o funcionamento da proposta de valor da Kamsy são:

- **Produção:** Contempla o *design* e a produção dos vestidos, corsets e tops;
- **Marketing:** Inclui as campanhas, as promoções e as parcerias com *influencers* necessários à divulgação dos produtos e da marca junto do público-alvo;
- **Cadeia de Abastecimento:** Assegurar a colaboração com os fornecedores nacionais certificados de matéria-prima sustentável essencial para o cumprimento da premissa basilar da marca.

Parceiros-chave

A Kamsy irá estabelecer parcerias preferencialmente com fornecedores nacionais de tecidos e materiais com certificação da norma GOTS, que assegura o fabrico de uma percentagem significativa de fibras têxteis segundo rigorosos critérios ambientais e sociais nomeadamente: a ausência de trabalho forçado ou infantil; o uso de produtos químicos perigosos; redução das emissões de gases com efeito estufa; redução do consumo de água e eletricidade.

Em linha com este requisito identificam-se os seguintes fornecedores nacionais com loja *online*: tecidos.com.pt; eunitecidos.pt e coserideias.com

Para Brassington e Pettitt (1999), a embalagem desempenha um papel fundamental ao reforçar o compromisso entre o consumidor e o produto. Com base nesta premissa pretende-se estabelecer parcerias com fornecedores de embalagens elaboradas a partir de cartão reciclado com certificado FSC – *Forest Stewardship Council* - como a rajapack.pt

Em termos de distribuição, será estabelecida uma parceria com a transportadora DPD, pois oferece um serviço de entregas neutras em carbono sem custos adicionais.

Será também realizada uma parceria com a organização sem fins lucrativos [One Tree Planted](http://OneTreePlanted.com), para executar o compromisso estabelecido na proposta de valor de plantar uma árvore por cada venda realizada pela marca.

4.2.4. Estrutura de Custos

A Kamsy irá procurar minimizar custo nos primeiros anos de atividade uma vez que se trata de um negócio financiado inteiramente pela fundadora. As decisões operacionais que vão de encontro à minimização dos custos são:

- Abertura de atividade na modalidade ENI;
- Registo da marca europeia via *online*;
- Venda da roupa pela plataforma Etsy;
- Criação de loja *online* a baixo custo através de construtores de *websites* (ex. Squarespace, Wix, Shopify).

Os custos da marca centram-se maioritariamente no investimento inicial em maquinaria de costura, na aquisição das matérias-primas têxteis necessárias à produção e ao custo de transporte dos produtos para o cliente.

Dentro dos custos de produção, as matérias têxteis, devido às suas características sustentáveis e ecológicas, impactam de forma significativa o preço por comparação aos tecidos de fibra sintéticos. Numa fase mais avançada, os custos estarão concentrados na contratação em regime *outsourcing* de costureiros para assegurar a produção, em serviços de contabilidade e na criação de conteúdo digital para as redes sociais da marca.

4.2.5. Fontes de rendimento

A marca encontrará, numa primeira fase, a sua fonte de receita por venda direta das peças de roupa ao cliente final. Tal como mencionado anteriormente, as roupas da marca dirigem-se a um nicho de mercado específico e estarão disponíveis através dos pontos de venda da marca designadamente na plataforma Etsy e, posteriormente, na loja *online* própria. Futuramente, procura-se direcionar a venda também para lojas físicas de multimarca de forma a divulgar as peças e a solidificar a identidade da marca junto dos clientes sem a contrapartida dos custos de abertura de um espaço físico.

A estratégia de preço praticada pela Kamsy baseou-se no levantamento dos preços praticados por algumas marcas concorrentes, estabelecidas no mercado português, de roupa sustentável e que serão apresentados com maior detalhe capítulo 4.5.

Uma vez que o BMC prevê a representação visual da informação relevante para o modelo de negócio, o Quadro 4.2 apresenta o mapa visual do modelo de negócios da Kamsy devidamente preenchido com o planeamento descrito anteriormente.

Quadro 4.2 - BMC - Kamsy

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Fornecedores de matérias-primas têxteis com certificação GOTS;</p> <p>Fornecedores de embalagens recicladas com certificação FSC;</p> <p>Parceria com transportadoras com opções de entrega em veículos com emissões de CO2 reduzidas;</p> <p>Parceria com organizações sem fins lucrativas de plantação de árvores.</p>	<p>Produção roupa sustentável e com <i>design</i> específico;</p> <p>Estratégia de comunicação e divulgação da marca e dos seus produtos.</p>	<p>Roupa produzidas de forma sustentável com materiais/ têxteis obtidos de forma sustentável ou reciclados;</p> <p>Roupa produzidas com materiais de qualidade para garantir a durabilidade;</p> <p><i>Design</i> elegante com estética <i>collagecore</i>;</p> <p>Filosofia de marca baseada nos princípios <i>Slow Fashion</i>;</p> <p>Plantação de uma árvore por cada venda realizada;</p> <p>Remuneração justa e transparente com parceiros;</p>	<p>Proximidade e confiança;</p> <p>Transparência;</p> <p>Redes sociais;</p> <p>Loja <i>online</i>;</p> <p>Experiência de compra personalizada.</p>	<p>Mulheres com hábitos de compra <i>online</i>, interessadas em adquirir roupa sustentável e de qualidade;</p> <p>Procura por roupa diferenciada em termos de <i>design</i>;</p> <p>Dispostas a pagar mais por um produto sustentável por comparação aos produtos substitutos disponíveis nas lojas <i>Fast Fashion</i>;</p>
	<p>RECURSOS CHAVE</p> <p>Matérias- primas têxteis obtidas de forma sustentável e/ou recicladas;</p> <p>Equipamentos de costura e de fotografia;</p> <p>Parceiros e fornecedores.</p>	<p>Experiência de compra personalizada (tamanhos sob medida).</p>	<p>CANAIS DE VENDA</p> <p>Plataforma Etsy;</p> <p>Redes sociais (Instagram e Facebook);</p> <p>Loja <i>online</i> (Squarespace).</p>	
	<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <p>Tecidos e materiais;</p> <p>Equipamentos de produção;</p> <p>Criação da marca e registo;</p> <p>Custos de envio de mercadoria;</p> <p>Publicidade;</p> <p>Loja <i>online</i>;</p> <p>Gastos com pessoal / <i>outsourcing</i>.</p>			<p>FONTES DE RENDIMENTO</p> <p>Venda direta através do Etsy;</p> <p>Venda através da loja <i>online</i>;</p> <p>Parcerias com lojas multimarca.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

4.3 Análise do Setor e Ambiente Envolvente

Todas as empresas interagem constantemente com o ambiente que as rodeia, e a Kamsy não será exceção. Para se tornar rentável, a empresa precisa de saber gerir os seus *inputs*/recursos de maneira a transformá-los em *outputs* desejados pelos clientes para a satisfação das suas necessidades. A eficácia desta gestão depende da definição de uma estratégia que auxilie a empresa a antecipar acontecimentos inesperados tais como oportunidades ou ameaças oriundas do mercado onde se insere.

4.3.1. Análise PESTEL

Focando-se em seis variáveis fundamentais — políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ecológicas e legais — a análise PESTEL permite avaliar o impacto destas variáveis do meio envolvente em que a empresa se insere.

Variáveis Políticas

A existência de estabilidade governamental em Portugal e a aposta no estímulo da economia através da criação de um conjunto de incentivos e programas de apoio específicos ao empreendedorismo, como é o caso do Portugal 2020, a *Startup* Portugal e os programas dinamizados do IAPMEI, têm contribuído para alargar os apoios, não apenas financeiros, mas também de acompanhamento e formação (ex. Academia PME), para várias áreas de negócio.

Variáveis Económicas

De acordo com os dados divulgados pelo Eurostat, Portugal registou uma ligeira diminuição do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, expresso em paridades de poder de compra (PPC) de 79% em 2019 para 77% da média comunitária em 2020. Esta amplitude varia entre um mínimo de 55% da média da UE na Bulgária e um máximo de 266% no Luxemburgo. Também o valor do Consumo *per capita* expresso em PPC, que segundo o Eurostat é o indicador mais apropriado para refletir o bem-estar das famílias, desceu de 86% em 2019 para 85% da média comunitária em 2020.

Os ordenados no país mantêm-se baixos tendo em conta outros países da União Europeia: em Portugal o salário mínimo encontra-se nos 760 euros mensais, enquanto, existem países com salários quase três vezes superiores, entre eles Irlanda (1.775), Alemanha, (1.621), França (1.603) e Luxemburgo (2.257) (Eurostat, 2022).

No que concerne às medidas em curso para apoio ao empreendedorismo, são extensas as medidas do Programa *Startup Portugal+*, apresentadas pelo Governo em 2018, dos quais se destacam programas de financiamento destinados a mulheres, jovens empreendedores e desempregados. Alguns destes apoios preveem a criação de linhas de cofinanciamento, redes colaborativas e atribuição de empréstimos sem juros, com vista a estimular a capacidade de empreender no país, sobretudo para aqueles não tinham capacidade financeira para o fazer antes.

De acordo com os dados do INE, a taxa de desemprego tem vindo a diminuir em 2022, fator que poderá ter impacto na procura, uma vez que se espera um aumento do poder de compra (INE, 2021). A marca beneficiará assim deste contexto de crescimento económico.

Variáveis Socioculturais

Em Portugal, segundo os dados do relatório Estado da Nação (2021), o emprego tornou-se mais qualificado e concentrado em setores de alta tecnologia e conhecimento, o que poderá significar mais poder de compra para algumas pessoas. Expectativa contrariada, no entanto, pelo aumento contínuo da emigração junto dos jovens qualificados e do envelhecimento populacional.

O aumento da taxa de inflação também será promotor de uma redução do rendimento disponível, pelo que é esperado um decréscimo do consumo privado.

No que diz respeito a fatores socioculturais, a cultura e história do país têm vindo a ser difundidos internacionalmente, em parte potenciado pela forte faceta turística do país que, por si só, tem gerado mais riqueza e oportunidades de negócio, assim como a movimentação de consumidores com um poder de compra mais elevado nas cidades portuguesas. O êxodo de imigração de estrangeiros que se instalam em Portugal, poderá também representar um aumento do poder de compra no país.

Numa vertente ecológica, como anteriormente referido, tem-se vindo a observar um aumento da consciência ambiental da população nacional e internacional, que se reflete na adoção de novas tendências de vida mais sustentáveis: dietas vegans, minimalismo, compra de roupa em 2ª mão, utilização da bicicleta, carros partilhados, trotinetes elétricas entre outras práticas que revelam uma sensibilidade crescente para com as problemáticas ambientais.

Variáveis Tecnológicas

Nos últimos anos Portugal tem conseguido recuperar um sector de enorme valor para o país, em grande parte graças à inovação tecnológica que foi introduzida. A produção têxtil em Portugal tem sabido liderar a inovação, propondo produtos que o resto da concorrência tem dificuldade em acompanhar especialmente no subsector do têxtil técnico (ex. Petratex).

Outro impacto tecnológico de especial importância incide sobre o papel que a digitalização irá assumir no futuro, tendo-se vindo a assistir uma ênfase crescente na necessidade de apoiar a digitalização da indústria, o empreendedorismo e as *start-ups* de modo a aproveitar o potencial das novas gerações e a criação de valor (Condeixa, 2016).

Ultimamente, importa ter presente o impacto que a constante evolução dos meios digitais (*websites*, redes sociais, *e-commerce*) e dos transportes têm na atividade de uma empresa sediada em Portugal. Outrora prejudicada pela sua localização geográfica na ponta da Europa, agora beneficia de um melhor posicionamento no mercado mundial.

Variáveis Ecológicas

Quanto à ecologia, para além de uma maior consciência do consumidor como foi já referido, tem-se verificado um investimento por parte das empresas do sector têxtil português em reduzir das suas pegadas ambientais através da adoção de práticas como a redução do consumo de água e eletricidade e a preferência por matérias-primas têxteis mais sustentáveis, como algodão orgânico e *poliéster* reciclado.

Variáveis Legais

Legalmente, em Portugal criar uma empresa é hoje um processo muito mais simplificado do que era anteriormente. Nos dias que correm é possível, através da internet, constituir-se uma empresa no momento, e com custos associados bastante reduzidos. A livre movimentação de bens e pessoas no espaço Schengen, é também um fator de favorável em termos de internacionalização de marcas.

4.3.2. Análise das 5 Forças de Porter

O modelo apresentado por Porter, conhecido por modelo das 5 Forças de Porter, concretiza uma ferramenta de gestão estratégica capaz de determinar o cenário competitivo de um setor e o potencial de lucro inerente. A robustez de cada uma das cinco forças varia de um setor para outro, o que significa que cada setor é diferente em termos de rentabilidade, atratividade e estabilidade.

Entrada de novos concorrentes

No panorama nacional, o número de políticas governamentais de apoio ao empreendedorismo que têm vindo a ser impostas ao longo dos últimos anos juntamente com a democratização do acesso à internet e às redes sociais tornam muito provável o aparecimento de novas marcas concorrentes.

Os princípios de sustentabilidade, a estética peculiar e personalização da experiência de compra são fatores que embora cada vez mais explorados pelas marcas de moda, ainda não estão completamente disseminados e por isso constituem-se como diferenciais. O potencial de entrada de novos concorrentes no mercado é **médio-alto**.

Poder negocial dos fornecedores

O fator qualidade e a oferta de tecidos e materiais de composição orgânica e/ou sustentável serão os principais desafios na seleção do parceiro ideal para o fornecimento da matéria-prima para a produção. Existem diversas retorsarias nacionais com a certificação GOTS, uma norma reconhecida internacionalmente que advoga a existência de uma cadeia de produção têxtil com

consciência ecológica e social. A utilização de fibras provenientes da agricultura biológica, a exclusão de substâncias tóxicas ou nocivas para o ambiente e a introdução de um salário mínimo são apenas alguns exemplos dos critérios obrigatórios impostos por esta norma.

O fornecedor do papel reciclado com certificado FSC, necessário para a embalagem é também um ator a ter em consideração apesar de existirem muitas opções disponíveis e a mudança não implicar um custo elevado. Assim sendo pode considerar-se que os fornecedores detêm um poder negocial **médio**.

Poder negocial dos clientes

O mercado da moda é extremamente competitivo. A vasta oferta produtos, em constante renovação e disponibilizados a preços distintos, torna-se cada vez mais difícil agradar a todos os consumidores e ainda mais retê-los.

Uma vez que a marca pretende posicionar num mercado de nicho e não atingir o mercado de massas prevê-se que o poder de negociação do cliente seja **alto**.

Rivalidade entre concorrentes atuais

Ainda que não se identifiquem muitos concorrentes diretos no campo das marcas de moda construídas sob o mote da sustentabilidade, a indústria em si, já conta com marcas estabelecidas e com grande sucesso, pelo que, atingir uma posição de destaque nos moldes ambicionados para o negócio torna-se difícil.

O aparecimento de novas marcas de *Fast Fashion* induzido pelo *E-commerce*, que injetam no mercado produtos substitutos a preços reduzidos, deverá ter sido em conta. A fácil obtenção de produtos mais baratos poderá afetar a predisposição para adquirir produtos mais dispendiosos (ainda que de melhor qualidade e produzidos de forma sustentável), poderá ser menor. Considera-se por isso que o nível de rivalidade é **alto**.

Ameaça de produtos substitutos

A indústria da moda está cada vez mais atenta às questões da sustentabilidade, apesar de ainda não ser generalizada a oferta de produtos inteiramente produzidos com recurso a materiais

sustentáveis e com apelo ecológico. Neste sentido, existe ainda uma oferta limitada para consumidores que procuram adquirir vestuário sustentável. No entanto, uma peça de roupa sustentável não deixa de ser uma peça de roupa, e em boa verdade poderá ser — para o consumidor que é motivado apenas pela vontade de adquirir uma peça de roupa que lhe agrade - substituída por qualquer outra, oferecida por qualquer uma das inúmeras marcas que existem no extenso espectro da indústria da moda. A ameaça de produto substitutos é **alta**.

4.3.3. Análise VRIO

O modelo de análise VRIO surge como uma ferramenta relevante para a análise do desempenho de uma empresa através da exposição dos recursos e as capacidades internas detidas enquanto fonte de vantagem competitiva de acordo com os fatores: Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização.

Para Barney e Hesterly (2007), a aplicabilidade do modelo VRIO permite compreender o retorno associado à correta exploração dos recursos e capacidades de uma empresa assim como levantar implicações que esta poderá ter na forma como se apresenta no mercado, ou seja, se está com desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável. No Quadro 4.3 é espelhada a análise VRIO da Kamsy:

Quadro 4.3 - Análise VRIO – Kamsy

Análise VRIO - Kamsy	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Nível de Competitividade
Marca: - Marca com fortes princípios de sustentabilidade social e ambiental; - Cultura <i>slow-fashion</i> ;	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Produto: - Peças de moda de <i>design</i> diferenciado e construção com materiais de qualidade com vista à durabilidade; - Peças de moda versáteis com usabilidade adaptável a diversas ocasiões;	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Sustentabilidade: - Produção limitada e/ou mediante encomenda reduzindo desperdício têxtil e <i>stocks</i> ; - Utilização de matérias-primas recicladas e/ou obtidas de forma sustentável; - Parcerias com fornecedores de matérias-primas obtidas de modo sustentável e com práticas éticas de trabalho; - Embalagem reciclada e métodos de envio de encomendas através de empresas com opções de transporte ecológicas tais como compensação das emissões de CO2;	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Tecnologia: - Equipamentos / maquinaria e métodos de produção;	Não	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Inovação: - Modelação das peças de forma a rentabilizar os materiais utilizados reduzindo desperdícios (técnica <i>Zero Waste</i>); - Experiência de compra personalizada proporcionada ao cliente;	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Elaboração própria.

Sintetizando a análise efetuada acima, podemos concluir que a Kamsy dispõe de capacidades e recursos assentes em competências diferenciadoras em condições para incorrer em vantagem competitiva temporária face à concorrência.

4.3.4. Análise SWOT

A análise SWOT tem como propósito relacionar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as oportunidades e ameaças existentes no meio envolvente (Freire, 2008). Tipicamente, a análise SWOT tende a assumir a forma de uma matriz com vista a obtenção melhor trajeto estratégico através da maximização das oportunidades/pontos fortes e da minimização das

ameaças/pontos fracos encontrados no meio envolvente externo e interno respetivamente. Esta análise deve ser dinâmica e permanente, isto é, deve comparar a situação atual com o passado e as previsões para o futuro permitindo avaliar a evolução da posição da empresa ao longo do tempo.

No Quadro 4.4 é apresentado a análise detalhada ao modelo de negócios através do relacionamento das tendências detetadas no meio envolvente e da avaliação das capacidades da empresa expondo as áreas com maiores necessidades de desenvolvimento assim como os desafios, avisos, restrições e riscos a estas associados.

Quadro 4.4 – Análise SWOT - Kamsy

		Envolvente Externa	
		Oportunidades	Ameaças
		<p>1. Divulgação de vários programas de apoio à criação de novas empresas, sobretudo vocacionados para o empreendedorismo (ex. PAECE; IAPMEI; concursos promovidos por instituições de ensino e bancárias);</p> <p>2. Crescimento do <i>e-commerce</i> em Portugal;</p> <p>3. Massificação do recurso a tecnologias que possibilitará a criação de novos canais de venda digitais;</p> <p>4. Maior procura e valorização de produtos de moda sustentáveis;</p> <p>5. Desenvolvimento crescente da indústria têxtil com produção de materiais com princípios de sustentabilidade através de fibras ecológicas, reciclagem de resíduos;</p> <p>6. Aumento dos potenciais parceiros que vêm na sustentabilidade também uma forma de se destacarem dos demais;</p> <p>7. Predisposição por parte do consumidor que valoriza uma moda ética e sustentável em pagar mais por um produto que comporta princípios os mesmos princípios e que seja durável;</p>	<p>1. Crescimento do nº de marcas <i>online</i> com os mesmos princípios de sustentabilidade;</p> <p>2. Existência de produtos similares a preços mais baixos;</p> <p>3. Lançamento de produtos semelhantes por marcas já estabelecidas no mercado;</p> <p>4. Ausência de exclusividade no <i>design</i> torna susceptível a sua cópia pela concorrência;</p> <p>5. Aumento da procura de matérias-primas com princípios de sustentabilidade por parte de outras marcas concorrentes;</p> <p>6. Conjuntura económica desfavorável (ex. Aumento da Inflação);</p> <p>7. Aumento do preço das matérias-primas devido à inflação (Pandemia Covid-19 e Guerra Ucrânia-Russa);</p>
Capacidades Internas	Pontos Fortes	Desafios	Avisos
	<p>1. Peças de moda versáteis com usabilidade adaptável a diversas ocasiões;</p> <p>2. Peças de moda de <i>design</i> diferenciado, construção com materiais de qualidade com vista à durabilidade e rentabilidade do investimento feito por parte do cliente;</p> <p>3. Marca com fortes princípios de sustentabilidade;</p> <p>4. Produto produzidos artesanalmente e em pequena escala, prezando a atenção ao detalhe e a qualidade da construção;</p> <p>5. Produção em quantidade limitadas por coleção de forma a reduzir custos de produção, de armazenamento de <i>stocks</i>, desperdício têxtil e respetivo impacto ambiental;</p> <p>6. Modelação das peças de forma a rentabilizar os materiais utilizados reduzindo desperdícios (<i>técnica Zero Waste</i>);</p> <p>7. Embalagem reciclada e métodos de envio de encomendas através de empresas com opções de transporte ecológicas, tais como compensação das emissões de CO2 (ex. GoGreen solutions da DHL);</p>	<p>1. Agilidade de atuação para aproveitar a tendência de crescimento do <i>e-commerce</i> em Portugal para lançar a marca no mais curto período de tempo;</p> <p>2. Estabelecimento de uma imagem de marca fiel aos valores de sustentabilidade;</p> <p>3. Acesso aos grandes canais de comunicação que poderiam aumentar a visibilidade da marca;</p>	<p>1. Necessidade de criar produtos que se destaquem da concorrência;</p> <p>2. Necessidade de estabelecer eficazmente a comunicação de uma essência de marca sustentável e de qualidade junto do mercado alvo;</p> <p>3. Trabalhar a estética da marca e dos produtos com vista a alcançar novos públicos;</p> <p>4. Capacidade de comunicação e divulgação nos canais apropriados;</p>
	Pontos Fracos	Restrições	Riscos
<p>1. Matéria prima dispendiosa ter origem natural ou sustentável (ex. polyester vs algodão orgânico);</p> <p>2. Dispêndio de tempo na procura de fornecedores certificados pela norma GOTS;</p> <p>3. Equipa reduzida e tempo de produção alargado;</p> <p>4. Produtos com um <i>design</i> e estética muito específica (<i>ottagecore</i>);</p> <p>5. Produção em quantidades reduzidas por coleção e/ou por encomenda;</p> <p>6. Preço superior das peças comparativamente às marcas <i>Fast Fashion</i> (ex. Zara, H&M, Breshka, Pull&Bear, Shein) por se tratar de roupas produzidas de forma sustentável e com materiais de qualidade;</p>	<p>1. O mercado português poderá não ser o mercado onde a marca terá mais potencial de crescimento;</p> <p>2. Alguma inércia burocrática ou elevadas exigências na criação das parcerias com fornecedores chave;</p> <p>3. Elevada concorrência;</p> <p>4. A Marca dirige-se a um público nicho;</p> <p>5. Fontes de financiamento limitadas (apenas capitais próprios da fundadora);</p>	<p>1. Crescimento da marca condicionado devido ao investimento inicial e à equipa reduzida assim como o tempo limitado alocado ao desenvolvimento da marca;</p> <p>2. A filosofia e os valores da marca poderá condicionar o seu crescimento e expansão para outros mercados;</p> <p>3. O crescimento da marca pode dificultar a manutenção de um relacionamento próximo com o cliente;</p>	

Fonte: Elaboração própria

4.4. Ideias-chave do Plano de negócio

4.4.1. Dados e informação do setor têxtil em Portugal

Face ao apresentado na introdução, os dados do Diretório da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal confirmam que a ITV é constituída por mais de 12 mil empresas (incluindo sociedades e empresas em nome individual), emprega cerca de 138 mil trabalhadores diretos e gera um volume de negócios de 7,5 mil milhões de euros (ATP, 2019). Deste, 5,3 mil milhões de euros são provenientes da atividade exportadora, asseguradas na generalidade por Pequenas e Médias Empresas (PME) localizadas maioritariamente na região Norte de Portugal com 87% do volume de negócios do setor e 85% do emprego, seguida da Região Centro (11% do volume de negócios e 12% do emprego) (Banco de Portugal – Quadros do Setor, 2021).

Fortemente virada para a exportação, a indústria têxtil e de vestuário portuguesa vende cerca de 80% da produção para mais de 189 países, representando 3% do PIB nacional e 10% do total das exportações nacionais (Banco de Portugal – Quadros do Setor, 2021). Os mercados da União Europeia (EU) constituem os principais destinos de eleição, sendo o mercado espanhol o principal cliente desta indústria com 34% de representação no total das exportações. Enquanto os Estados Unidos da América são o principal destino não comunitário, representando cerca de 6% do total das exportações nacionais de têxteis e vestuário (ATP, 2019).

Seguidamente será apresentada a análise da viabilidade financeira do negócio da Kamsy recorrendo à ferramenta de avaliação de projetos disponibilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

4.5. Análise dos custos e receitas

Fontes de Receita

A previsão de vendas considera dez anos de atividade sendo 2023 o ano de início da exploração económica (ano 0) da Kamsy. Os produtos vendidos pela Kamsy foram divididos em 4 tipos: Vestidos (modelo Algodão/Linho); Vestidos (modelo Slip); Corsets/Bustier e Tops conforme previsto na Figura 4.1. É também apresentada informação relativa a cada categoria de produtos, como as quantidades vendidas em cada ano, o preço de venda unitário praticado para cada

produto, a variação de preço anual considerando uma previsão de uma taxa de inflação média de 4% e, por fim, o volume de negócios esperado até 2033.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Taxa de variação dos preços		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vestido (Modelo Algodão/Linho)	3 750	4 290	4 908	5 614	6 423	7 348	8 406	9 616	11 001	12 585	14 398
Quantidades vendidas	25	28	30	33	37	40	44	49	54	59	65
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	150,00	156,00	162,24	168,73	175,48	182,50	189,80	197,39	205,29	213,50	222,04
Vestido (Modelo Slip)	4 500	5 148	5 889	6 737	7 708	8 817	10 087	11 540	13 201	15 102	17 277
Quantidades vendidas	25	28	30	33	37	40	44	49	54	59	65
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	180,00	187,20	194,69	202,48	210,57	219,00	227,76	236,87	246,34	256,20	266,44
Corsets / Bustier	2 200	2 517	2 879	3 294	3 768	4 311	4 931	5 642	6 454	7 383	8 447
Quantidades vendidas	10	11	12	13	15	16	18	19	21	24	26
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	220,00	228,80	237,95	247,47	257,37	267,66	278,37	289,50	301,09	313,13	325,65
Tops	1 500	1 716	1 963	2 246	2 569	2 939	3 362	3 847	4 400	5 034	5 759
Quantidades vendidas	30	33	36	40	44	48	53	58	64	71	78
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	50,00	52,00	54,08	56,24	58,49	60,83	63,27	65,80	68,43	71,17	74,01
TOTAL	11 950	13 671	15 639	17 891	20 468	23 415	26 787	30 644	35 057	40 105	45 881
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	11 950	13 671	15 639	17 891	20 468	23 415	26 787	30 644	35 057	40 105	45 881
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	11 950	13 671	15 639	17 891	20 468	23 415	26 787	30 644	35 057	40 105	45 881
IVA VENDAS 23,0%	2 749	3 144	3 597	4 115	4 708	5 385	6 161	7 048	8 063	9 224	10 553
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	11 950	13 671	15 639	17 891	20 468	23 415	26 787	30 644	35 057	40 105	45 881
IVA	2 749	3 144	3 597	4 115	4 708	5 385	6 161	7 048	8 063	9 224	10 553
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	14 699	16 815	19 236	22 007	25 175	28 801	32 948	37 693	43 120	49 330	56 433

Figura 4.1 – Volume de Negócios

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Conforme mencionado no capítulo 4.2.5 o modelo utilizado para definir o preço de venda baseou-se no *benchmarking* dos preços praticados por marcas de roupa sustentável portuguesas, como a Jacarandá e a Náz, que concorrem diretamente com a proposta de valor da Kamsy. O intervalo de preço dos produtos vendidos no *website* destas marcas, variam entre 120€ a 230€ para a categoria de vestidos e entre os 80€ a 100€ para tops e blusas. A partir deste levantamento, os preços de venda unitários assumidos para cada categoria de produtos oferecidos são:

- Vestido (modelo Algodão/Linho) = 150€
- Vestido (modelo Slip) = 180€
- Corsets/Bustier = 220€
- Tops = 50€

O apuramento das quantidades previsionais para cada categoria de produto beneficiou da auscultação junto de 8 potenciais *buyer personas* do círculo pessoal da promotora da Kamsy, cujos

hábitos de compra de artigos de moda sustentável orientou as quantidades vendidas previstas na Figura 4.1.

Estrutura de Custos

Além do processo de *benchmarking* à concorrência, os preços de venda praticados foram igualmente influenciados pelo cálculo dos custos de produção associados a cada categoria produto que gerou as seguintes margens brutas (Figura 4.2):

Kamsy	Qtd.	Vestidos		Corset / Bustier		Tops		
		Algodão / Linho	Slips	Qtd.	PVP: 220€	Qtd.	PVP:50€	
		PVP: 150€	PVP: 180€					
Custo Matéria Prima	Linha algodão	100 m	1,33 €	1,33 €	200 m	1,66 €	50	0,66 €
	Hardware	1 unidade	0,50 €	0,50 €	3	0,50 €	1	0,50 €
	Viés	-	-	-	3	2,00 €	1,5	1,00 €
	Boning aço	-	-	-	8	10,00 €	-	-
	Forro/Coutil	2 a 3 m	18,00 €	-	0,5 m	4,00 €	-	-
	Popelina Algodão	2 a 3 m	25,00 €	-	-	-	-	-
	Linho	2 a 3 m	-	-	-	-	-	-
	Cetim Duchesse	2 a 3 m	-	22,00 €	3 m	33,00 €	1 m	11,00 €
	Renda reciclada	0,5 m	-	8,50 €	0,5 m	8,50 €	0,5 m	8,50 €
	Elástico	0,5 m	-	1,50 €	0,5 m	1,50 €	-	-
	Eyelets	-	-	-	10	1,00 €	-	-
	Etiqueta	1	0,05 €	0,05 €	1	0,05 €	1	0,05 €
	Margem Bruta	Total		44,88 €	33,88 €		62,21 €	
PVP			150,00 €	180,00 €		220,00 €		50,00 €
Lucro			105,12 €	146,12 €		157,79 €		28,29 €
Margem Bruta			70,0%	81,2%		71,70%		56,80%

Figura 4.2 - Margens Brutas por categoria de produto

Fonte: Adaptado do IAPMEI

O cálculo da margem bruta considerou o preço (em euros) por metro/unidade dos tecido e materiais sustentáveis praticados pelos fornecedores-chave da Kamsy e tendo em conta a quantidade média de matéria-prima necessária para cada produto.

O gasto com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) apresentam valores reduzidos em 2023 comparativamente aos anos seguintes por se considerar somente 6 meses de exploração neste ano. Nos primeiros 4 anos de atividade, as parcelas com maior peso nos gastos anuais da Kamsy são: o serviço de contabilidade e o transporte das encomendas para os clientes pela transportadora DPD. O custo do transporte foi calculado tendo por base a tabela de preços disponível no website da DPD, assumindo uma média de 11€ de custo de envio por encomenda cujo destino poderá ser nacional ou internacional.

Uma vez que a Kamsy será criada na modalidade de ENI e tendo rendimentos brutos anuais inferiores a 200 mil euros, fica dispensada da contratação do serviço de um técnico oficial de contas. Ainda assim, a decisão de contratar um serviço de contabilidade advém da necessidade de garantir todo o cumprimento das obrigações declarativas e legais a que a marca está sujeita.

A partir de 2027, é prevista a contratação em regime *outsourcing* de uma costureira para assegurar a produção das quantidades previstas para esse ano e seguintes, cujo custo anual é apresentado na Figura 4.3 em função das quantidades vendidas. Para fundamentar este custo, a promotora contactou, via Facebook, algumas costureiras do grupo Costureiras de Portugal para sondar o custo da mão de obra e o tempo de produção para o tipo de roupa comercializada pela Kamsy. Foi assumido um custo de mão de obra médio de 4,50€ à hora e o dispêndio de 2 horas, em média, na costura de cada peça.

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Costureiro (outsourcing)	23.0%	100.0%							1 188,00	1 305,00	1 431,00	1 575,00	1 737,00	1 908,00	2 097,00
Publicidade Digital (instagram ads)	23.0%	100.0%		50,00	80,00	100,00	150,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Serviço de Contabilidade	23.0%	100.0%		120,00	720,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00
Squarespace (modalidade business)	23.0%	100.0%					60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Oferta 1€ por venda (One Tree Planted)	23.0%	100.0%		90,00	99,00	109,00	120,00	132,00	145,00	159,00	175,00	193,00	212,00	233,00	
Electricidade	23.0%	100.0%		40,00	240,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Internet	23.0%	100.0%		15,00	90,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Transporte (EPD)	23.0%	100.0%		990,00	1 089,00	1 198,00	1 318,00	1 449,00	1 594,00	1 754,00	1 929,00	2 122,00	2 334,00	2 568,00	
TOTAL FSE					2 180,00	3 368,00	3 567,00	3 748,00	5 079,00	5 404,00	5 704,00	6 039,00	6 412,00	6 814,00	7 258,00
IVA					480,70	733,24	779,01	820,64	1 126,77	1 201,52	1 270,52	1 347,57	1 433,36	1 525,82	1 627,94
FSE + IVA					2 660,70	4 101,24	4 346,01	4 568,64	6 205,77	6 605,52	6 974,52	7 386,57	7 845,36	8 339,82	8 885,94

Figura 4.3 - Fornecimentos e Serviços Externos

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Os gastos com o pessoal contemplam apenas os custos com a promotora da Kamsy que irá assumir funções de Administração / Direção em regime *part-time*. É contabilizado na Figura 4.4 os gastos com a remuneração base anual, encargos com segurança social, seguro de acidentes de trabalho, fundo de compensação do trabalho, fundo de garantia de compensação do trabalho, custos de formação e ainda as retenções em sede de IRS.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Nº Meses	6	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)											
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)											
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Remuneração base mensal											
Administração / Direcção	400	408	416	424	433	442	450	459	469	478	488
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores											
Administração / Direcção	2 400	5 712	5 826	5 943	6 062	6 183	6 306	6 433	6 561	6 692	6 826
Outros Gastos											
Segurança Social											
Órgãos Sociais	23,75%	570	1 357	1 384	1 411	1 440	1 468	1 498	1 528	1 558	1 621
Pessoal	23,75%										
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	24	57	58	59	61	62	63	64	66	68
Subsídio Alimentação (média mensal)											
N.º meses subsídio alimentação (meses)											
Comissões & Prémios											
Órgãos Sociais											
Pessoal											
Formação		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Outros custos com pessoal		400	408	416	424	433	442	450	469	478	488
TOTAL OUTROS GASTOS		1 094	1 922	1 958	1 995	2 033	2 072	2 111	2 152	2 193	2 234
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		3 494	7 634	7 784	7 938	8 095	8 255	8 418	8 584	8 754	8 927
QUADRO RESUMO											
Remunerações											
Órgãos Sociais		2 400	5 712	5 826	5 943	6 062	6 183	6 306	6 433	6 561	6 826
Pessoal											
Encargos sobre remunerações		570	1 357	1 384	1 411	1 440	1 468	1 498	1 528	1 558	1 621
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		24	57	58	59	61	62	63	64	66	68
Gastos de acção social											
Outros gastos com pessoal		500	508	516	524	533	542	550	569	578	588
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		3 494	7 634	7 784	7 938	8 095	8 255	8 418	8 584	8 754	8 927
Retenções Colaboradores											
Retenção SS Colaborador											
Gerência / Administração	11,00%	264	628	641	654	667	680	694	708	722	751
Outro Pessoal	11,00%										
Retenção IRS Colaborador	21,61%	519	1 234	1 259	1 284	1 310	1 336	1 363	1 390	1 418	1 475
TOTAL Retenções		783	1 863	1 900	1 938	1 977	2 016	2 057	2 098	2 140	2 226

Figura 4.4 - Gastos com o Pessoal

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.6. Produtos & Serviços e os mercados

O investimento inicial necessário perfaz o valor de 12.600€ e engloba despesas anuais inerentes à aquisição de matéria-prima para a produção da roupa (Figura 4.5), gastos com o pessoal e o pagamento dos FSE. O investimento em ativos tangíveis e intangíveis (Figura 4.6) tais como maquinaria de costura, máquina de etiquetagem, material fotográfico (para a criação de conteúdo digital e da marca), registo europeu da marca e do logo são também contabilizados para o investimento inicial.

CMVMC	Margem Bruta	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
MERCADO NACIONAL		3 242	3 708	4 242	4 853	5 552	6 352	7 266	8 313	9 510	10 879	12 446
Vestido (Modelo Algodão/Linho)	70,00%	1 125	1 287	1 472	1 684	1 927	2 204	2 522	2 885	3 300	3 776	4 319
Vestido (Modelo Slip)	81,20%	846	968	1 107	1 267	1 449	1 658	1 896	2 169	2 482	2 839	3 248
Corsets / Bustier	71,70%	623	712	815	932	1 066	1 220	1 396	1 597	1 826	2 090	2 390
Tops	56,80%	648	741	848	970	1 110	1 270	1 453	1 662	1 901	2 175	2 488
TOTAL CMVMC		3 242	3 708	4 242	4 853	5 552	6 352	7 266	8 313	9 510	10 879	12 446
IVA	23%	746	853	976	1 116	1 277	1 461	1 671	1 912	2 187	2 502	2 863
TOTAL CMVMC + IVA		3 987	4 561	5 218	5 970	6 829	7 813	8 938	10 225	11 697	13 381	15 308

Figura 4.5 - CMVMC

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Activos fixos tangíveis											
Máquina de costura											
Máquina de etiquetagem											
Máquina Fotográfica											
Outros activos fixos tangíveis	300	600	900	1 200	1 500	1 800	2 100	2 400	2 700	3 000	3 300
Activos Intangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	2 830	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Registo de Marca Europeu (online)	850										
Total Activos Intangíveis	850										
Total Investimento	3 680	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300

Figura 4.6 - Investimento em Activos Tangíveis e Intangíveis

Fonte: Adaptado do IAPMEI

A depreciação é o gasto associado à obsolescência dos bens que vão perdendo valor com o tempo. As quotas de depreciações dos activos fixos tangíveis e intangíveis foram apuradas de acordo com a classificação disposta no Decreto Regulamentar n.º 25/2009 (Figura 4.7).

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Máquina de costura	12,50%
Máquina de etiquetagem	12,50%
Máquina Fotográfica	12,50%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	12,50%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Registo de Marca Europeu (online)	33,333%

Figura 4.7 - Depreciações e amortizações

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Para cobrir o investimento inicial e a garantir a liquidez necessária ao primeiro ano de exploração da marca, calculou-se um valor de 13.500 euros de capital, para fazer face às necessidades de financiamento. Este valor será proveniente dos fundos próprios da fundadora, pelo que não se verifica a necessidade de recorrer a financiamento externo.

4.7. Informação sobre regulação e ambiente envolvente específico

Os pressupostos considerados para a presente análise estão diretamente relacionados pelo ambiente onde as vendas da Kamsy serão realizadas numa fase inicial. Foi realizada uma projeção do negócio a 10 anos, tendo considerado o ano de 2023 como o 1º ano de atividade da empresa com 6 meses de exploração, e considerados alguns pressupostos gerais a taxa de IVA de 23% e a taxa média de IRS de 21,61%.

Tendo em conta que a Kamsy irá produzir e comercializar as roupas por encomenda, os prazos médios de recebimento, pagamento e de inventário (em dias) foram adaptados em conformidade (Figura 4.8).

Prazo médio de Recebimento	0
Prazo médio de Pagamento	90
Prazo médio de Inventário	0
Taxa de IVA - Vendas	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	21,61%

Figura 4.8 - Pressupostos da Análise Financeira

Fonte: Adaptado do IAPMEI

A Etsy é uma plataforma de *e-commerce* especializada na compra e venda de artesanato, produtos de índole artística ou artigos difíceis de encontrar numa loja *online* tradicional. A abertura de loja na Etsy é gratuita, no entanto existem taxas e comissões associadas à venda. É cobrada uma taxa de listagem por cada categoria de produto incluindo variações (ex. cores e tamanhos disponíveis para o mesmo artigo), uma comissão sobre o preço de venda e uma comissão de processamento de pagamentos sempre que a compra é feita pelo *checkout* da plataforma. A publicidade na Etsy funciona pelo sistema *pay-per-click*, no entanto, é opcional. Os custos incorridos pela venda nesta plataforma estão considerados na Demonstração de Resultados (Figura 4.11) na linha Outros Gastos.

Apesar de vender pela Etsy se provar dispendiosa, é na mesma relevante apostar nesta modalidade pois irá permitir alcançar o público-alvo da marca numa fase em que a marca ainda não tem visibilidade junto do mercado.

4.8. Projeção de Cash Flows

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 939	-2 568	-666	782	1 313	2 976	4 970	7 280	10 130	13 448	17 036
Depreciações e amortizações	319	675	712	570	429	429	429	429	252	38	38
Provisões do exercício											
	2 257	-1 893	46	1 352	1 742	3 405	5 399	7 709	10 382	13 485	17 073
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-882	649	301	332	660	455	503	572	651	738	840
CASH FLOW de Exploração	1 376	-1 244	347	1 684	2 402	3 860	5 901	8 281	11 033	14 224	17 914
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-3 680	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Free cash-flow	-2 304	-1 544	47	1 384	2 102	3 560	5 601	7 981	10 733	13 924	17 614
CASH FLOW acumulado	-2 304	-3 848	-3 801	-2 417	-315	3 245	8 847	16 828	27 561	41 484	59 098

Figura 4.9 - Mapa de *Cash Flows* Operacionais

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Os *cash-flows* correspondem aos fluxos de caixa, ou seja, as entradas e as saídas de capital em um determinado horizonte temporal, neste caso de dez anos.

Na Figura 4.9 é apresentado o mapa de *Cash Flows* operacionais, gerados em cada ano de atividade da Kamsy, refletindo as receitas e custos esperados pela atividade económica a que se dedica.

A empresa apresenta fluxos de caixa (*cash-flows*) de exploração positivos no 1º ano de exploração apenas por se estar a considerar 6 meses de exploração em 2023, o que não reflete a realidade anual das entradas e saídas de capital. No 2º ano de atividade o fluxo de caixa é negativo, recuperando a partir do 3º ano de exploração. Esta tendência prevê-se crescente permitindo concluir que a empresa tem capacidade para assumir as suas responsabilidades e cumprir as suas obrigações financeiras.

4.9. Demonstrações financeiras

O Balanço é um instrumento contabilístico que apresenta a situação patrimonial de uma empresa com o objetivo de encontrar eventuais desvios entre o desempenho estimado e o real ou ainda servir de base para efetuar estimativas sobre o desempenho no futuro.

De forma a aferir a Situação Líquida da empresa foi efetuado o balanço previsional, podendo assim comparar o ativo (conjunto de bens e direitos) e o passivo (conjunto de obrigações). Pela análise da Figura 4.10 verifica-se que a Kamsy se encontra numa situação financeira instável, pois o valor do Ativo é inferior ao somatório dos Capitais Próprios com o Passivo, concluindo que os bens e direitos detidos não são suficientes para cobrir as dívidas.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ACTIVO											
Activo Não Corrente	3 361	2 987	2 575	2 304	2 176	2 047	1 918	1 789	1 838	2 100	2 363
Activos fixos tangíveis	2 653	2 562	2 433	2 304	2 176	2 047	1 918	1 789	1 838	2 100	2 363
Propriedades de investimento											
Activos Intangíveis	708	425	142								
Investimentos financeiros											
Activo corrente	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	6 439	13 277	22 618	34 864	50 468
Inventários											
Clientes											
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	6 439	13 277	22 618	34 864	50 468
TOTAL ACTIVO	6 361	5 987	5 575	5 304	5 176	5 047	8 357	15 066	24 456	36 964	52 831
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado											
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		1 939	-629	-1 296	-514	799	3 775	8 746	16 025	26 155	39 603
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	1 939	-2 568	-666	782	1 313	2 976	4 970	7 280	10 130	13 448	17 036
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 939	-629	-1 296	-514	799	3 775	8 746	16 025	26 155	39 603	56 639
PASSIVO											
Passivo não corrente											
Provisões											
Financiamentos obtidos											
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	7 436	9 014	9 589	8 977	8 115	5 751	5 019	5 592	6 243	6 982	7 822
Fornecedores	1 662	2 166	2 391	2 635	3 259	3 605	3 978	4 403	4 886	5 430	6 049
Estado e Outros Entes Públicos	456	602	678	767	803	912	1 041	1 189	1 358	1 551	1 773
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos	5 318	6 246	6 520	5 576	4 054	1 234					
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	7 436	9 014	9 589	8 977	8 115	5 751	5 019	5 592	6 243	6 982	7 822
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	9 375	8 385	8 293	8 463	8 914	9 527	13 765	21 617	32 398	46 584	64 460
	-3 013	-2 398	-2 719	-3 159	-3 739	-4 480	-5 408	-6 551	-7 943	-9 621	-11 630

Figura 4.10 - Balanço Previsional

Fonte: Adaptado do IAPMEI

A Demonstração de Resultados é um documento contabilístico que fornece um resumo financeiro dos resultados das operações financeiras de uma empresa com o objetivo de retratar as receitas (proveitos) e os gastos (custos) evidenciando se existiu lucro ou prejuízo.

A partir da observação da Demonstração de Resultados previsionial representada na Figura 4.11, podemos concluir que existe um aumento monetário em todas as rubricas, sobretudo em CMVMC como consequência do aumento das vendas. A rubrica com maior peso para a Kamsy é a Gastos com o Pessoal, registando um aumento crescente pela taxa de 2% considerada para o incremento anual do vencimento base do único recurso humano da marca, a promotora.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados	11 950	13 671	15 639	17 891	20 468	23 415	26 787	30 644	35 057	40 105	45 881
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	3 242	3 708	4 242	4 853	5 552	6 352	7 266	8 313	9 510	10 879	12 446
Fornecimento e serviços externos	2 180	3 368	3 567	3 748	5 079	5 404	5 704	6 039	6 412	6 814	7 258
Gastos com o pessoal	3 494	7 634	7 784	7 938	8 095	8 255	8 418	8 584	8 754	8 927	9 103
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas	777	854									
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	2 257	-1 893	46	1 352	1 742	3 405	5 399	7 709	10 382	13 485	17 073
Gastos/reversões de depreciação e amortização	319	675	712	570	429	429	429	429	252	38	38
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	1 939	-2 568	-666	782	1 313	2 976	4 970	7 280	10 130	13 448	17 036
Juros e rendimentos similares obtidos											
Juros e gastos similares suportados											
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1 939	-2 568	-666	782	1 313	2 976	4 970	7 280	10 130	13 448	17 036
Imposto sobre o rendimento do período											
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1 939	-2 568	-666	782	1 313	2 976	4 970	7 280	10 130	13 448	17 036

Figura 4.11 - Demonstração de Resultados

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Free Cash Flow to Firm	-2 304	-1 544	47	1 384	2 102	3 560	5 601	7 981	10 733	13 924	-1 468
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,27%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,167	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,591	-
Fluxos actualizados	-2 304	-1 467	42	1 187	1 711	2 752	4 112	5 564	7 106	8 754	-923
Fuxos atualizados acumulados	-2 304	-3 771	-3 729	-2 542	-831	1 922	6 034	11 598	18 704	27 458	26 535
Valor Actual Líquido (VAL)	26 535										
Taxa Interna de Rentabilidade	47,47%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	3 Anos										

Figura 4.12 - Avaliação do Projeto

Fonte: Adaptado do IAPMEI

Por fim, da análise da Figura 4.12 conclui-se que o negócio idealizado para a Kamsy apresenta rentabilidade pois apresenta um VAL de 26.535€ obtido através do cálculo do *cash-flow* atualizado no último ano do exercício. Este é um dos indicadores mais utilizados quando se pretende averiguar a viabilidade do projeto do ponto de vista económico-financeiro. A TIR é igual a 47,47% que reforça a atratividade do investimento na implementação da marca. O *payback*, isto é, o tempo decorrido até o investimento inicial ser totalmente recuperado, é obtido no 3º ano em 2025.

5. Conclusões e perspectivas futuras

O panorama atual da indústria da moda (*Fast Fashion*) constitui-se como um dos principais contribuintes para o desenvolvimento de uma cultura do consumo rápido e descartável que gera níveis de desperdício e poluição insustentáveis além de potencializar a exploração de seres humanos na procura de responder às necessidades de uma sociedade que precisa constantemente de mais.

No entanto, e felizmente, os consumidores estão a mudar. A desaceleração do consumo movido por fatores económicos e pelo aumento da consciência ecológica dinamizou o aparecimento de um novo consumidor. Um consumidor consciente que opta por comprar menos e que prefere produtos de maior valor para o dinheiro despendido, sustentáveis e com impacto ecológico reduzido. O que implica que as empresas passem a ter a preocupação de incorporar novos processos de produzir roupa que colaborem com o desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente, enquanto asseguram o respeito pelos direitos dos trabalhadores envolvidos.

A sustentabilidade, seja na vertente ecológica seja na vertente social, está cada vez mais presente nas decisões dos consumidores que procuram respostas rápidas e experiências customizadas de marcas transparentes e sustentáveis. Contudo, importa salientar por mais que a sustentabilidade seja valorizada pelo consumidor atual, ainda não é um motivador de compra suficientemente forte para ultrapassar outros, tais como o preço.

A necessidade de planejar adequadamente toda a ideia de negócio foi colmatada pela orientação do BMC e dos *inputs* obtidos das ferramentas de diagnóstico da envolvente externa e interna que permitiram colocar em avaliação as diferentes vertentes com impacto na executabilidade do projeto.

A Kamsy pretende ser uma marca fundada sob sólidos princípios de sustentabilidade ecológica e social direcionada para o mercado português. Os produtos oferecidos pela marca são inspirados na estética *cottagecore*, produzidos com materiais sustentáveis em coerência com os princípios da tendência *Slow Fashion*.

Quanto ao público-alvo, a marca pretende focar-se no grupo de mulheres com hábitos de compra *online*, preocupadas com questões de índole ambiental e que procuram um vestuário de qualidade de *design* diferenciador.

A diferenciação da concorrência no mercado será conquistada pela proposta de valor da marca que impõe as seguintes diretrizes:

- Oferta de produtos de moda esteticamente atrativos e duráveis, produzidos em baixa escala priorizando a sustentabilidade dos materiais e tecidos utilizados;
- Utilização de matérias-primas recicladas/reprocessadas e/ou naturais obtidas de forma sustentável e por intermédio de comércio justo na produção;
- Minimização de desperdícios têxteis através de técnicas de modelagem *zero waste*;
- Aposta num segmento *premium* de forma a manter margens favoráveis e como forma de atingir mercados em que o preço não seja um entrave à compra e que a sustentabilidade seja um fator altamente valorizado;
- Experiência de compra *online* personalizada;
- Plantação de uma árvore por cada transação realizada na loja *online* como forma de compensar a pegada ecológica.

Após a análise do negócio conclui-se que faz sentido avançar com a sua implementação uma vez que apresenta perspectivas viabilidade e de rentabilidade para o período considerado. O que indicia a possibilidade de a Kamsy vir a ser bem-sucedida na implantação no mercado português e de ser atrativa para os investidores numa fase de expansão futura.

Por fim, importa salientar que a Kamsy atualmente encontra-se apenas em fase de planeamento, não existindo ainda forma jurídica. No entanto, a perspetiva futura é proceder à abertura da atividade e ao registo europeu da marca para dar início arrancar com a atividade a partir de setembro de 2023 com base nas orientações que foram possíveis de retirar no presente projeto. Em simultâneo, será realizado um trabalho de comunicação nas redes sociais de forma a estimular o interesse e o desejo de compra e que assegure o posicionamento da Kamsy como uma marca transparente e comprometida com os seus valores fundadores.

Referências bibliográficas

- Condeixa, J. (2016). *Grandella: O renascer de uma marca no segmento de luxo (Tese de mestrado, ISCTE)*. Lisboa. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13801/1/projecto%20de%20tese%20Grandella%20vers%C3%A3o%20final.pdf>
- Albertin, A. L. (2010). *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas.
- ATP. (2019). *Fashion from Portugal*. ATP. Obtido de <https://atp.pt/wp-content/uploads/2019/06/ATP-Diretorio-2019-1.pdf>
- ATP. (2021). *Visão Prospetiva e Estratégias ITV 2030*. Obtido de <https://atp.pt/wp-content/uploads/2021/07/Estudo-2030-digital.pdf>
- Baggio, A., & Baggio, D. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1, pp. 25-38.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Brassington, F., & Stephen, P. (1999). *Principles of Marketing*. Financial Times Prentice Hall.
- Byun, S., & Sternquist, B. (2011). Fast Fashion and In-Store Hoarding . *Clothing and Textiles Research Journal*, pp. 187 - 201.
- Combe, C. (2006). *Introduction to E-business: Management and Strategy*. Routledge.
- Costa, A. (2017). *Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva (Tese de mestrado, UFRRJ)*. Rio de Janeiro. Obtido de <https://tede.ufrrj.br/jspui/bitstream/jspui/1951/2/2017%20-%20Aline%20Pereira%20Neves%20da%20Costa.pdf>
- Costa, N. (2015). *Plano de Negócios: UpBiz (Tese de mestrado, Escola Superior de Comunicação, IPL)*. Lisboa. Obtido de https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5905/1/ProjetoFinal_NeuzaCosta_3829.pdf
- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGrawHill.

- Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Pioneira Thomson Learning.
- eurostat. (2022). Obtido em 2022, de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EARN_MW_CUR/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=d05d73c3-70cb-4135-bc87-7a351ee38718
- Ferreira, C. A. (22 de dezembro de 2021). *Pandemia mudou o comércio eletrônico em Portugal. O que ficou depois da tempestade?* Obtido de Sapo: <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/pandemia-mudou-o-comercio-eletronico-em-portugal-o-que-ficou-depois-da-tempestade>
- Figueiredo, Lenguer, & Teles. (2020). E-commerce e novo normal: O isolamento social e consumo de produtos e serviços. *Revista de Inovação e Empreendedorismo (GEINOVE)*.
- Fong, E. Y., Jabor, K., Zulkifli, H., & Hashim, M. R. (2020). Challenges Faced by New Entrepreneurs and Suggestions How to Overcome Them. *International Conference on Student and Disable Student Development 2019* (pp. 223-227). Atlantis Press.
- Freire, P. (2008). *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23188/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GEE%20-%20Rui%20Chiti%20Dias%2050026363.pdf>
- Gedeon, S. (2010). What Is Entrepreneurship? *Entrepreneurial Practice Review* (1), pp. 16-36.
- Gorji, M., Nezambad, M., Khozain, A., & Siami, S. (2012). The survey of barriers to individual entrepreneurship and their priority in men and women. *International Journal of Research in Management*, 2, pp. 98-107.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship* (10 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Estatística - Poder de compra per capita*. Obtido em 2022, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008614&selTab=tab0&xlang=pt

- Kotler, P. (2012). *Marketing Management* (11 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuratko, D. F. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Cengage Learning.
- Lone, S., Harboul, N., & Weltevreden, J. (2021). *European E-commerce Report*. Amsterdam University of Applied Sciences. Obtido em 2022, de <https://research.hva.nl/en/publications/2021-european-e-commerce-report>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges. *Journal of Management, Vol.14, No. 2*, pp. 139-162.
- Mars, M., & Rios-Aguilar, C. (Abril de 2010). Academic entrepreneurship (re)defined: Significance and implications for the scholarship of higher education. *Higher Education 59 (4)*, pp. 441-460.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Siqueira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice, 33*, pp. 965-988.
- Naman, & Slevin. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal, 14*, pp. 137-153.
- Nazir, S. (2017). E-Commerce Perception and Adoption-A Study of Tour and Travel Operators of J&K State. *Amity Global Business Review, 12*.
- OC&C Strategy. (19 de janeiro de 2022). *Online marketplaces to grow by 15 per cent annually and match direct eCommerce spend by 2025*. Obtido em 2022, de OC&C Strategy Consultants: <https://www.occstrategy.com/en/about-occ/news-and-media/article/id/7070/2022/01/online-marketplaces-to-grow-by-15-per-cent-annually-and-match-direct-ecommerce-spend-by-2025>
- Orofino, M. A. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio (Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina)*. Santa Catarina.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. *15° Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the eEconomy Bled, Slovenia. Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, Suíça*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios* (1 ed.). Rio de Janeiro: Alta books.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Parreira, P., Pereira, F., & Brito, N. (2011). *Empreendedorismo e motivações empresariais no ensino superior* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, A. (2001). *Ambiente, empresa, gestão e eficiência. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas.
- Pinto, I. (2013). *Rumo à Universidade Empreendedora: O potencial empreendedor dos alunos do ISEG (Tese de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa)*. Lisboa. Obtido de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=427316&method=getFile>
- Portugal, B. d. (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> de 2021). *Banco de Portugal*. Obtido de Quadros do Setor: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Portugal, C. -C. (2019). *E-commerce report 2019*. Direção de E-Commerce. Obtido de https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/27ebc745-b4e3-436d-b022-a42e91ef9049/ficheiro/export/CTT_ECOMMERCE_2019%20vers%C3%A3o%20final.pdf
- Refosco, E., Mazzotti, K., Sotoriva, M., & Broega, A. C. (2011). O novo consumidor de moda e a Sustentabilidade. *Colóquio de Moda*, pp. 1-8. Obtido de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/14946/1/Cbroega_04.pdf
- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo - Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (2 ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2 ed.). Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultura.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial small businesses: A resource-based perspective*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices Versus Indicadores: Precisões Conceituais Na Discussão Da Sustentabilidade De Países. *Ambiente & Sociedade*, pp. 137–148. doi:10.1590/S1414-753X2007000200009

Strzeżbicki, D. (2017). Condições de Desenvolvimento do Comércio Eletrónico B2C Transfronteiriços no mundo e na Polónia. *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, 161-168.

Teixeira, D. (2019). *Determinantes da Intenção Empreendedora, da Auto-Eficácia e da Criação de Empresa (Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã)*. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6958/1/Tese%20final%20corrigida.pdf>

Legislação

Lei n.º 45/2003, de 22 de agosto. Diário da República n.º 193/2003, Série I-A de 2003-08-22.
Lisboa

Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de novembro

Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro

Webgrafia

PORDATA. (2022). Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo. <https://www.pordata.pt/>

Banco de Portugal. (2019a). Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/befev19.pdf>