

**GRANDELLA: O RENASCER DE UMA MARCA NO
SEGMENTO DE LUXO**

João Maria Corrêa Monteiro Macieira Condeixa

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador: Professora Daniela Langaro, Professora Auxiliar Convidada do ISCTE

Coorientador: Dr. Miguel Rodrigues, Professor convidado do ISCTE

outubro 2016

À Teresa.

Aos meus pais.

Nem é preciso explicar porquê.

Entrou na pastelaria onde eu estava recatado a escrever a minha tese. A minha tese sobre luxo. Sobre o supérfluo. Sobre o ter apenas por poder, não por precisar.

E ele entrou. Pobre e velho. E a minha tese é sobre o extraordinário que procura a distância do ordinário. E ele era pobre e velho. Mas hirto e forte. Longe de ser ordinário. Tão exclusivo e único quanto o luxo. Ele, no limite inferior da moda. Por oposição à minha tese sobre o limite superior da moda. Opostos mas igualmente únicos. Ambos raros.

Sentou-se na mesa ao lado. Pediu dois pães que vagarosamente embebeu num copo de leite branco morno. E eu a escrever sobre luxo. Sobre tendências que mais que estética são mensagens de superioridade. De intangibilidade. Que são caras para não serem acessíveis. Que não são acessíveis para serem caras.

Ele terminou o galão e respirou. Como se fosse a última refeição do dia. Por ter sido a primeira do dia. Aquela refeição nunca seria intangível como o luxo. Mas para ele era um luxo. Assim desmentia a minha tese.

Saiu com os seus bens bem tragados. Tangíveis e concretos. Os únicos. Básicos para outros, luxo para ele. E eu desmentido.

João Maria Condeixa

Índice

1. Introdução.....	8
2. Abstract	8
3. Sumário	9
4. Executive Summary	10
5. Identificação do promotor	11
6. Revisão da Literatura.....	13
6.1. Posicionamento e segmentação	13
6.2. Luxo vs <i>Premium</i>	14
6.3. Novos posicionamentos.....	16
6.4. Desenvolvimento de Marca.....	19
6.4.1. Características nucleares	19
6.5. Intemporalidade.....	23
6.6. Tecnologia e Inovação.....	23
6.7. Preços e margens	24
7. Quadro de referência	25
8. Metodologia.....	26
9. Análise de contexto	26
9.1. Análise externa.....	26
9.1.1. Análise PEST	26
9.1.2. Análise de Mercado.....	37
9.1.3. Análise de Concorrência.....	48
9.2. Análise Interna	51
9.2.1. Notoriedade e Imagem da marca Grandella	51
9.2.2. Procura e consumo potencial.....	56
9.2.3. Categorias associadas à marca.....	57
9.2.4. Clientes.....	57
9.2.5. Distribuição	59
9.2.6. Recursos Financeiros.....	59
9.3. Análise competitiva.....	60
9.3.1. SWOT luxo.....	61

9.3.2.	SWOT <i>premium</i>	62
10.	Objectivos do plano.....	63
11.	Fatores críticos de sucesso	63
12.	Estratégia de Marketing.....	65
12.1.	Segmentação.....	65
12.2.	Target.....	66
12.3.	Posicionamento	66
12.4.	Teste do posicionamento	70
13.	Marketing Mix.....	72
13.1.	Product.....	72
13.2.	Placement	74
13.3.	Process.....	77
13.4.	People	78
13.5.	Price.....	80
13.6.	Physical evidence	81
13.7.	Promotion	82
14.	Plano de implementação.....	84
15.	Análise económico-financeira	85
15.1.	Volume de Vendas	86
15.2.	CMVMC.....	87
15.3.	Fornecimento e Serviços Externos	87
15.4.	Gastos com pessoal	88
15.5.	Investimento	88
15.6.	Demonstração de Resultados.....	88
15.7.	Demonstração de Fluxos de Caixa	88
15.8.	Balanço	89
15.9.	Indicadores	89
15.10.	Avaliação.....	90
15.11.	Análise de sensibilidade	90
16.	Conclusões	90
17.	Referências Bibliográficas	92
18.	Anexos.....	97

Índice de Figuras

Figura 1 - Triângulo de posicionamento de Luxo, Moda e Premium.....	14
Figura 2 - Luxo vs Premium vs marcas <i>masstige</i>	18
Figura 3 - Prisma de identidade da marca Ralph Lauren	21
Figura 4 – Quadro de Referência	25
Figura 5 - principais dados das 100 maiores empresas de luxo.....	37
Figura 6 - Grupo de marcas de luxo e marcas <i>premium</i>	49
Figura 7 - Grupo de marcas intersegmentos.....	50
Figura 8 - Opinião sobre marca Grandella	53
Figura 9 - Diferenciação face à concorrência (exemplo ilustrativo)	70
Figura 10 - Av. da Liberdade – lojas de luxo e localização Grandella.....	75
Figura 11 - Referências de lojas	82
Figura 12 - plano de comunicação da marca Grandella	84
Figura 13 – Anúncio Grandella.....	100
Figura 14 - proposta de logotipo	109
Figura 15 - sugestão de local para loja	110
Figura 16 - sugestão de local para loja	111
Figura 17 - sugestão do tipo de fachada de loja	111

Índice de Gráficos

Gráfico I - Crescimento do PIB, Inflação e Preço do petróleo (2015-2018).....	30
Gráfico II - Variação do emprego e taxa de desemprego (%).....	31
Gráfico III - Mercado de bens de luxo 1994-2015	39
Gráfico IV - Performance de bens de luxo por sector	41
Gráfico V - Crescimento das vendas de bens de luxo em Portugal.....	43
Gráfico VI - Maiores consumidores de Luxo em Portugal fora da UE.....	44
Gráfico VII - Mercado de bens pessoais de luxo por nacionalidade do consumidor 2000 -2015	45
Gráfico VIII - Mercado online de bens pessoais de luxo, 2003-2015	48
Gráfico IX - Já ouviu falar na marca Grandella?	52
Gráfico X - Frequência de associação da marca Grandella, por classe de produtos	54
Gráfico XI - Inquiridos por idades	58
Gráfico XII - Inquiridos por género	58
Gráfico XIII - Habilitações literárias dos inquiridos	58
Gráfico XIV - Aceitação do conceito apresentado.....	70
Gráfico XV - Opinião acerca do logotipo Grandella apresentado.....	74
Gráfico XVI - Evolução do mercado de bens de luxo por categoria, 2007-2015	86
Gráfico XVII - Tendências de consumo por género	103
Gráfico XVIII - Mercado de bens pessoais de luxo por região, 2007-2015.....	105
Gráfico XIX - Bens pessoais de luxo: contributo para o crescimento em valor absoluto por região (principais mercados) 2009-2015	105
Gráfico XX - Share of voice das 10 principais capitais da moda, 2015.....	106
Gráfico XXI - Performance por país, 2013	106

Gráfico XXII - Consumo de bens de luxo de acordo com nacionalidade e local de compra, 2015	107
Gráfico XXIII - Comportamento de consumo de bens de luxo por chineses, 2015	107
Gráfico XXIV - Mercado de desconto de bens pessoais de luxo, 2012-2015	107
Gráfico XXV - Mercado de bens pessoais de luxo por canal e formato, 2015	108
Gráfico XXVI - Mercado de bens de Luxo por canal, 2007-2015	108
Gráfico XXVII - Mercado online de bens pessoais de luxo, 2015	108
Gráfico XXVIII - Mercado de bens pessoais de luxo em aeroportos, 2012-2015	109

Tabelas

Tabela 1 - Distinção entre bens de luxo e bens convencionais	17
Tabela 2 - Características das marcas de Luxo	20
Tabela 3 - Crescimento real em % do PIB	29
Tabela 4 - Quadro resumo de indicadores económicos	31
Tabela 5 - Atributos reconhecidos da marca Grandella, 2016	53
Tabela 6 – Atributos reconhecidos da marca Grandella (referenciados), 2016.....	53
Tabela 7 – Resumo da opinião de stakeholders consultados em relação ao projeto	56
Tabela 8 - Factores críticos de sucesso para operar no segmento de affordable luxury.....	65
Tabela 9 - Colaboradores da empresa Grandella.....	78
Tabela 10 - Vendas anuais por categoria (valores em euros)	87
Tabela 11 – CMVMC por categoria (valores em euros)	87
Tabela 12 – CMVMC por categoria (valores em euros)	88
Tabela 13 - Análise de sensibilidade (valores em euros)	90
Tabela 14 - Características dos bens e serviços de Luxo (Ferreira, 2011)	101
Tabela 15 - Orçamento do Compete 2020.....	102
Tabela 16 - As 10 maiores empresas de bens de luxo	103
Tabela 17 - As mais recentes empresas no TOP75	104
Tabela 18 - As maiores aquisições em bens de luxo e <i>premium</i>	104
Tabela 19 - Pontos fortes e fracos do conceito Grandella, segundo inquiridos.....	112
Tabela 20 - Meios preferenciais de divulgação de novas marcas de luxo.....	112
Tabela 21 – Pressupostos Grandella.....	138
Tabela 22 – Pressupostos de vestuário (dados de fornecedores consultados).....	138
Tabela 23 – Pressupostos de Camisaria (dados de fornecedores consultados)	139
Tabela 24 – Pressupostos de calçado (dados de fornecedores consultados)	139
Tabela 25 – Pressupostos de mercado Av. Liberdade (dados de fornecedores consultados).....	140

Documentos

Documento 1 - Biografia resumo de Francisco Almeida Grandella e da marca em apreço.....	97
Documento 2 - O novo conceito Grandella.....	109
Documento 3 – Listagem de bloggers influentes	113
Documento 4 – Inquérito realizado sobre marca Grandella no âmbito da tese	113
Documento 5 - Guião de entrevista a fornecedores e stakeholders do setor	124
Documento 6 - Cronograma de implementação	125
Documento 7 - Plano financeiro.....	126

1. Introdução

Francisco de Almeida Grandella nasceu em 1852. No seu tempo, foi uma das pessoas mais influentes em Portugal destacando-se pelas suas qualidades empreendedoras, filantrópicas e por ser um fervoroso republicano. Foi o fundador, em 1891, da primeira grande superfície comercial em Portugal a que deu o nome de “Armazéns Grandella” e que contava com 40 secções e um vastíssimo portfólio.

Os Grandes Armazéns Grandella democratizaram o comércio da moda em Portugal e ditaram modelos de vestuário e um novo gosto não apenas aos Lisboetas mas a todo o país.

"O comércio em Lisboa mudou a partir daí. Havia saldos, lançavam-se novas coleções sempre que a estação mudava, anunciadas por cartazes e anúncios ousados, conta-se que fez correr no Rossio cavalos pintados de azul", conta João Bonifácio Serra, Professor e chefe da casa civil do Presidente da República Jorge Sampaio entre 2004 e 2006.

A 25 de Agosto de 1988 deflagrou nas instalações dos Armazéns Grandella um fogo que atingiu proporções épicas e que viria a engolir todo o edificado e parte nobre da cidade. O famigerado incêndio do Chiado matou por completo o coração comercial de Lisboa e só passadas décadas o foi possível recuperar. A marca Grandella, com trágico desfecho, ficaria gravada a fogo na memória dos Portugueses.

Nos anexos (Documento 1) está descrito um breve resumo da biografia de Francisco Almeida Grandella e da marca em apreço, para aqueles que pretendam aprofundar o enquadramento histórico desta tese.

2. Abstract

Over the last years, both Portuguese textile and footwear industry have gained a world recognition. Simultaneously, demand for high quality products has increased and Lisbon also registered that development.

The present project intends to test the feasibility of relaunching the Grandella brand in a high (*premium* or luxury) positioning, for the national and international market.

In order to do so, two kinds of data were collected. First, the main stakeholders from the sector were addressed to give their opinion as experts of the footwear and textile production or as

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

retailers specialized in the luxury or *premium* segment. Second, in 392 surveys, potential buyers were asked their opinion about the brand awareness, the presented concept and business model. Their knowledge about *premium* and luxury was also tested.

Context analysis were also made along with two SWOTs, the identification of the main critical factors of success and launch objectives, the marketing strategy, the marketing mix design and a financial plan able to evaluate the feasibility of the project.

All of this turned to be essential to conclude that the business model is feasible, if gathered the main assumptions identified in the thesis.

Keywords: Grandella; Business Plan; Luxury; Footwear; Apparel.

JEL Classification: M130 – New firms; Startups; M310 – Marketing;

3. Sumário

Nos últimos anos a indústria têxtil e de calçado portuguesa tem ganho uma notoriedade crescente. A par com esta evolução tem-se registado uma tendência consistente da procura por produtos de elevada qualidade e Lisboa tem sido uma das capitais mundiais a registar esse desenvolvimento.

O projeto aqui apresentado tem como principal objetivo analisar a viabilidade de relançar a antiga marca Grandella num posicionamento de topo (*premium* ou luxo) junto do mercado português e internacional.

Para elaboração da tese foram utilizados dados secundários e primários, sendo implementadas duas recolhas de informação. Foram auscultados, através de entrevistas presenciais e individuais, diferentes *stakeholders* conhecedores da estrutura de produção de calçados e vestuário em Portugal, nomeadamente produtores portugueses com experiência de fornecimento a marcas internacionais e lojistas que operam no segmento de luxo e/ou *premium*. Complementarmente, foram realizados 392 questionários *online* junto a potenciais consumidores a fim de aferir a notoriedade remanescente da marca e a aceitabilidade do conceito e do modelo de negócio, assim como conhecer o seu nível de conhecimento nos segmentos *premium* e luxo.

Foram ainda realizadas análises exaustivas de contexto, duas SWOTs; identificados os fatores críticos de negócio; definidos os objetivos do lançamento; a estratégia de marketing; os

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

pressupostos centrais do marketing mix e por fim, um plano financeiro que estimasse a viabilidade do modelo.

Findas estas fases do estudo conclui-se pela viabilidade do modelo de negócio, reunidas que estejam as suas principais premissas identificadas ao longo da tese.

Palavras-chave: Grandella; Plano de negócios; Luxo; Calçado; Vestuário.

Classificação JEL: M130 – New firms; Startups; M310 – Marketing;

4. Executive Summary

Volvidos 28 anos do incêndio do Chiado, esta é a derradeira oportunidade para restaurar o legado e a notoriedade da marca Grandella. O caso em apreço visa avaliar a notoriedade da marca, nomeadamente junto de algumas gerações, para se traçar um modelo de negócio que permita ocupar um segmento topo de mercado (*premium* ou luxo).

Marcas que ocupam um lugar cimeiro nesse setor guardam um conjunto de características que as tornam únicas e identificáveis pelo consumidor. Algumas dessas características são condição *sine qua non* para as marcas se afirmarem no setor.

O projeto aqui apresentado pretende identificar essas características e compreender se uma marca outrora conhecida dos portugueses as reúne ao ponto de se tornar possível a sua recuperação. Como refere Jean Noël Kapferer (2012, pg 120) “there’s no such thing as a final death.”, pelo que teoricamente esse resgate ao passado será possível.

Como características únicas para alcançar tal patamar, o património, a notoriedade da marca, a carga dramática que lhe ficou associada com o incêndio do Chiado e o acesso à indústria portuguesa do têxtil e calçado, que atualmente granjeia reconhecimento internacional.

Ressuscitar esta marca é uma via particularmente interessante de contribuir para a projeção de um valor nacional e de colmatar uma das fragilidades que a indústria enfrenta em Portugal: a falta de marcas com atributos que acompanhem a qualidade da produção e possam assim rentabilizar a totalidade do valor acrescentado.

O objetivo será o de lançar, num primeiro momento, a marca em dois canais simultâneos: *online* (para exportação) e através de uma loja na Av. da República, zona de Luxo da cidade de Lisboa para que de imediato posicione a marca junto dos concorrentes.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Nesse sentido o target preferencial serão consumidores de maiores rendimentos (A e B+) distinguindo-se maioritariamente duas faixas etárias, no grupo geracional que ainda guarda memórias da marca Grandella. Consumidores com uma vida social intensa, espírito livre e embaixadores da cultura urbana, com gosto mais arrojado, sobretudo nos detalhes e que procuram elevada customização e exclusividade de bens a adquirir.

O conceito apresentado aos inquiridos nesta tese transmite a intenção de se vir a reposicionar a marca Grandella, diferenciando-se da concorrência, através de um *design* exclusivo, pelo recurso à tecnologia da área têxtil (tecidos inteligentes), uma customização superior ao praticado no segmento *premium* e uma postura filantropa fora do comum nestes segmentos de mercado.

O modelo de negócio assente nestas premissas foi avaliado e pode concluir-se que o mesmo terá viabilidade. O VAL do projeto é de 523 mil euros e a TIR de 28,5%. Com uma taxa de crescimento sempre na ordem dos 10% e um ROI médio no período de 14%. Assim, dentro da flexibilidade da análise de sensibilidade estimada, será bastante interessante investir no projeto Grandella.

5. Identificação do promotor

O promotor do presente plano de negócios é João Maria Condeixa, finalista do mestrado em Gestão de Empresas, e trisneto de Francisco de Almeida Grandella, fundador dos antigos Armazéns Grandella. A ideia surge no âmbito do MBA que o promotor anteriormente frequentou, com uma imersão na HEC Paris - École des hautes études commerciales de Paris – onde teve aulas de “Luxury Management” com o Prof. Jean Noël Kapferer. Desafiado pelo especialista mundial, veio para Portugal pensar que marcas deteriam os atributos necessários para o segmento de luxo, uma vez que a qualidade e capacidade da produção nacional estavam à disposição e eram já procuradas pelas grandes marcas mundiais. Curiosamente encontrou nesta marca da sua família a conjugação perfeita de todos os fundamentos que Kapferer havia enunciado.

Heritage, notoriedade, história dramática, acesso à qualidade máxima e produção artesanal e customizada, design diferenciado. Os elementos estavam todos reunidos, importava compreender como os trabalhar. Com esta tese propôs-se responder às seguintes questões:

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

- Definir o posicionamento geral a perseguir: *Premium vs Luxury*;
- Definir as categorias de produto a operar ;
- Definir as linhas gerais da estratégia de marketing a ser implementada;
- Definir as premissas básicas do marketing-mix a ser implementado;
- Traçar o plano financeiro com o objectivo último de estimar a viabilidade financeira do negócio.

O conceito apresentado aos inquiridos nesta tese transmite a intenção de se vir a reposicionar a marca Grandella, diferenciando-se da concorrência, através de um *design* exclusivo, pelo recurso à tecnologia da área têxtil (tecidos inteligentes), uma customização superior ao praticado no segmento *premium* e uma postura filantrópica fora do comum nestes segmentos de mercado.

Este posicionamento rompe com o passado e prepara o futuro para um segmento de mercado em franco crescimento.

Mesmo em contraciclo com a crise económica, as vendas de produtos de luxo têm crescido. Este é um sector que já vale 600 mil milhões de euros, só na Europa. Só no mercado de luxo dos produtos pessoais em 2015 foram registados cerca de 253 mil milhões de dólares em vendas no mundo inteiro (Bain & Co 2015, p. 10)

O crescimento do setor nos últimos anos tem sido expressivo. Espera-se que, em 2020, os consumidores de luxo cheguem a 400 milhões em todo o mundo. Considerado um dos motores da economia europeia, o luxo representa cerca de 6% do PIB e emprega 1,7 milhões de pessoas (DN, 2015).

É pois um mercado com futuro, não só porque a riqueza mundial tem aumentado - é estimado que já em 2017 a riqueza global ascenda a cerca de 70 biliões de dólares, ultrapassando os presentes 56 biliões de dólares registados em 2015 e em dois anos a riqueza global crescerá cerca de 25% (World Wealth Report 2015); como as desigualdades se têm acentuado - a distribuição da riqueza está cada vez mais desigual, mais centralizada num menor número de pessoas e onde a riqueza mais cresce é onde as assimetrias são maiores e onde tamanhas desigualdades mais se registam e se querem afirmar socialmente.

Ora é na afirmação dessas desigualdades, na afirmação de um gap social que reside a procura pelo Luxo. Talvez por isso se explique a franca expansão que se tem vindo a registar neste sector e se explique ser uma *trend* futuras identificadas a nível mundial pelas principais consultoras. Constitui nesse sentido uma oportunidade de negócio, um nicho a explorar, sendo considerada correcta a aposta de relançar a marca assente neste modelo e segmento.

6. Revisão da Literatura

A revisão de literatura visa expor e explicar os principais conceitos que sustentam o tema em análise. Pretende também estudar e avaliar algumas das tendências que vão surgindo no sector e identificar os caminhos possíveis que sirvam de alicerce à estratégia que venha a ser desenhada mais adiante. Trata-se, pois, de trabalhar nas fundações teóricas que permitam traçar as linhas conceptuais da marca Grandella.

6.1. Posicionamento e segmentação

O posicionamento deverá estar no âmago da estratégia de cada marca. Como referem Kapferer e Bastien (2009), o posicionamento é a diferença que permite a preferência de uma determinada marca, produto ou empresa, em detrimento a outra que se elegeu como alvo a superar e a quem conquistar clientes. É o processo segundo o qual a informação sobre o produto ou a empresa é comunicada de tal forma, que é percebida pelo consumidor como diferente da concorrência, passando a ocupar um lugar específico no mercado; não é um conceito sobre o produto, mas antes aquilo que os consumidores pensam dele ou de determinado serviço (Fill, 2002). O posicionamento é uma política, uma decisão estratégica e tem a finalidade de percepção (Lindon et al, 1992). Este posicionamento assenta em duas perspectivas complementares: Identificação e Diferenciação.(Lindon et al, 2011). E por isso, segundo Philip Kotler (1993), posicionamento é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização, de modo a obter uma clara, distinta e desejável posição diferenciada na opinião do seu público-alvo quanto aos restantes concorrentes”.

Pressupõe, portanto, uma escolha prévia: a do público-alvo. Ou por outras palavras, a de um determinado segmento do mercado. Segmentar um mercado consiste em dividi-lo em subconjuntos para adaptar políticas e estratégias de marketing a cada um deles (Lindon et al, 1992). Assim, para além de a decisão quanto ao segmento-alvo a atingir, todas as empresas têm de definir a sua proposta de valor e como irá ela gerar valor diferenciado junto desses segmentos do mercado. Conhecer o mercado, segmentando-o, torna-se mais fácil de

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

corresponder às necessidades que pulsa e posicionar produtos ou serviços. Segmentando-o é até possível oferecer o bem ou o desejo à medida dos consumidores que compõem esse mercado.

Quando a categoria de produtos, serviços ou marcas é restrito a um pequeno grupo de consumidores e a sua estratégia passa por edificar um conceito de exclusividade, de uniqueness, estamos perante um posicionamento apelidado de Luxo, que como veremos está longe de ser fácil de definir. Algumas correntes advogam que um produto, serviço ou empresa a operar neste sector não deverá sequer perseguir um posicionamento (Kapferer e Bastien, 2009). Fundamentalmente porque um produto ou serviço de luxo não é comparável, logo não poderá assumir um lugar relativo a qualquer seu concorrente.

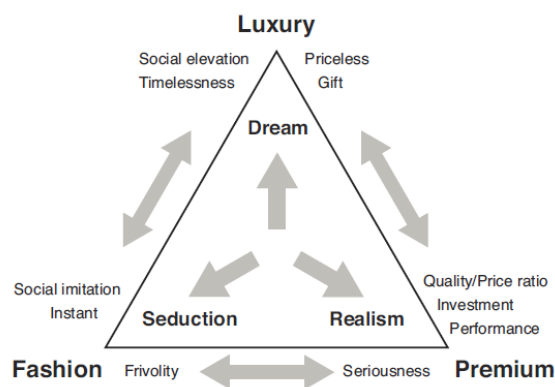
Pelo contrário, o produto ou serviço *premium* assume essa comparabilidade: é aquele que comparativamente à sua concorrência se diferencia pela qualidade. Não por ser diferente, mas por ser melhor.

6.2. Luxo vs Premium

Avaliada a importância do posicionamento, importa compreender e definir o que se entende por “Luxo” e por “Premium” enquanto dois segmentos-alvo eventualmente exploráveis pelo presente projecto de negócio. É igualmente relevante saber como se diferenciam e relacionam, que tendências apresentam e como conseguir tal posicionamento.

Nesse sentido importa ter presente o triângulo construído por Kapferer e Bastien (2009) em que são elencados os principais atributos e percepções para as grandes áreas a que as marcas devem olhar no posicionamento que queiram definir.

Figura 1 - Triângulo de posicionamento de Luxo, Moda e Premium



Fonte: Kapferer e Bastien, 2009

Como se verifica há linhas claras de separação entre a moda (mass market), o luxo e o *premium*. E que variam de valores mais concretos para outros mais intangíveis. O *premium* assenta numa proposta séria, na performance dos seus produtos e oferece um bem tangível e realista em que sua aquisição é considerada um investimento e tem um rácio de qualidade/preço assumido (Kapferer e Bastien, 2009). O luxo oferece o intangível e o intemporal. Por isso não tem preço e trabalha sobretudo o sonho e o desejo dos consumidores.

Entre si, produtos e serviços de luxo e *premium*, distinguem-se pelas características que os constituem. Apesar de nem sempre essas características serem de fácil distinção, as marcas *premium* continuam focadas nas características funcionais da sua oferta, enquanto as marcas de luxo dedicam-se mais ao significado simbólico e intangível que possam oferecer (Heine, 2012).

O preço é hoje um elemento pouco diferenciador. Apesar das marcas *premium* terem ainda muito presente o rácio qualidade-preço enquanto alicerce das suas estratégias, hoje existe uma clara sobreposição entre as gamas de entrada das marcas de luxo e as estratégias *premium* com os seus melhores produtos (Heine, 2012). Esta tendência tem vindo a acentuar-se nos últimos anos. Há uns anos a consultora McKinsey (1990) identificava marcas de luxo como sendo aquelas cujos bens comparavelmente iguais a outros justificavam por si um preço mais elevado. Mais tarde, Nueno e Quelch (1998) acreditavam que as marcas de luxo tinham um rácio de preço-funcionalidade baixo, por oposição a um rácio elevado de preço-intangibilidade e condição. Aparentemente muito mudou e nenhuma ilação direta se deve retirar com base nessa informação. Algo que vem alinhado com a ideia de que necessidades são sobretudo bens utilitários que preenchem situações de desconforto, enquanto luxos são objetos de desejo que satisfazem o prazer (Berry, 1994). Em 1997, Kapferer levava um pouco mais além esta dialética sobre função e sentimento assumindo que o luxo é o apêndice das classes dominantes. É ele que define a beleza e a arte aplicada à funcionalidade, pois são mais que simples objetos: providenciam um sinal de bom gosto. Ou seja, distingue por completo a utilidade do supérfluo e introduz um princípio de condição, de statement, associado a quem possui o bem de luxo. Este é um fator diferenciador dos produtos *premium* e que só hoje vai sendo mais assumido. Razão pela qual a forma mais maniqueísta de perceber qual o posicionamento percebido pelo consumidor é se o produto gera algum benefício psicológico ou se é meramente funcional (Nia e Zaichkowsky, 2000).

A verdade é que a maioria dos consumidores consegue identificar marcas de luxo (Chanel, Cartier, Hermés, Ferrari) mas tem dificuldade em sinalizar as características necessárias para um bem ser de luxo. Prova a intangibilidade dos bens de Luxo e das suas marcas mas não o consegue concretizar nem descrever facilmente.

Não será por acaso que Gabrielle Coco Chanel resumia tudo a esta frase: 'Luxury is a necessity that begins where necessity ends' (Wiedmann, 2013, pg 79)

Esta noção de afirmação e sentimento de pertença que o produto de luxo pretende também passar é registado por Miranda (2007), segundo o qual, estes produtos de marcas de luxo ao serem usados ou apenas exibidos auferem respeito e estima para o seu proprietário, satisfazendo-os assim ao nível funcional mas também psicológico. São afirmações de distância social entre as posições ocupadas nos estratos sociais (Okunkwo, 2007).

Seja por um prisma meramente financeiro ou de um ponto de vista sociológico mais arregado ao sentimento humano, todos revelam na sua definição uma dose de subjetiva intangibilidade que é necessária ao luxo e proibida ao *premium*. Um produto ou serviço *premium* carece de ser mensurado e comparado para que se ateste a competência superior, a performance distinta que se associam a estes.

Este é em grandes linhas, o conceito tradicional de luxo e os princípios que lhe estão subjacentes.

Recentemente (Ferreira, 2011) descreveu, suportando-se num conjunto de autores, o marketing-mix dos bens de luxo tradicionais, que em parte diferencia estes dos bens *premium*, totalmente focados na funcionalidade, prestação e qualidade. Essa análise consta dos anexos (Tabela 14) e descreve a importância do capital cultural, a qualidade, a exclusividade, a marca, o preço *premium*, os valores e a notoriedade, bem como a distribuição e o ambiente das lojas para os produtos de luxo.

6.3. Novos posicionamentos

Com o consumo contemporâneo, os efeitos das democracias ocidentais, a globalização e a consequente democratização geográfica da riqueza, o conceito de luxo sofreu variações. Também a crescente emancipação feminina, a promoção da paz e as novas vias de comunicação contribuíram para a mudança (Kapferer, 2009). Foi ainda sentido um aumento generalizado do poder de compra e regiões do globo que outrora não influenciavam o mercado global, têm hoje capacidade para moldar a economia e o sector do luxo incluído.

Resultante destes fenómenos assistiu-se ao que Dubois e Duquesne (1993) descreveram como “democratização do luxo”. Esta democratização veio confundir aquilo que é percepcionado como luxo e como *premium*. Sobretudo em resultado da fragmentação de mercados e da volatilidade e rotatividade dos mercados de capital, cuja perceção cultural e civilizacional também presta diferentes significados ao Luxo. Há conceitos que resultam destes fenómenos e que reforçam que o Luxo, já não tem uma definição clara ou simples e que se dispersa em definições como “*opuluxe, premium, ultra-premium, trading up, hyperluxury, verdadeiro luxo, puro luxo*”.

No fundo, em resultado desses fenómenos passaram a observar-se dois movimentos contrários e concomitantes: por um lado um crescimento da gama mais elevada do luxo (reforçando a sua exclusividade a níveis estratosféricos); por outro a descida do seu limite inferior ao ponto de se sobrepor às gamas superiores do segmento *premium*. Aquilo a que Silverstein e Fiske (2008) chamaram mass-prestige ou “masstige”, enquanto fenómeno a que se tem vindo a assistir de crescentes ofertas de produtos “*premium but attainable*” ou “*affordable luxury*”. No fundo o que os autores resumiram numa palavra é uma proposta de prestígio para as massas e que é hoje praticado por muitas das grandes empresas do sector à escala global. Para ser mais compreensível podemos tentar discriminar algumas características como fizeram Silverstein et al.

Tabela 1 - Distinção entre bens de luxo e bens convencionais

	Mercado Convencional	Novo Luxo	Luxo tradicional
Afeição	Suave	Atraente	Indiferente
Disponibilidade	Omnipresente	Acessível	Exclusivo
Preço	Acessível	Premium	Elevado
Qualidade	Produção em massa	Artesanal massificado	Artesanal
Motivação social	Conformismo	Estimulação	Elitismo

Fonte: Adaptado de Silverstein et al, (2003)

O seguinte diagrama descrito por Heine (2012) transmite também algumas dessas diferenças:

Figura 2 - Luxo vs Premium vs marcas masstige



Fonte: Heine, 2012

Esta evolução é tal ao ponto de se tornar questionável a ideia de Seringhaus (2002) que referia serem os abastados o foco principal dos *marketeers* dos bens de luxo. Isto porque produtos de marcas como a Burberry passaram a estar, por exemplo, na posse jovens de classe baixa com comportamento mais irreverente e que procuram imitações ou originais dessa marca e outras para afirmarem essa insubordinação (Bothwell, 2005). São jovens “Chav” como se rotulam no Reino Unido que hoje também consomem produtos tidos até há uns anos como puro luxo. O mesmo impacto tiveram os rappers americanos ao consumirem desenfreadamente bens de luxo, nomeadamente jóias e brincos ao ponto de criarem o fenómeno “*Bling-bling*”. O que era discreto e exclusivo passou a ser ostensivo. O luxo mudou porque os seus consumidores também são outros. E ao mudar, criaram-se sub-classes de luxo.

Ao contrário do que dizia Seringhaus (2002), já não são apenas os abastados a serem tidos como segmento-alvo, o que inevitavelmente terá influência sobre as abordagens das marcas e do seu desenvolvimento. É por isso tão importante que as marcas de luxo se adiantem ao seu consumidor (Atwal and Williams, 2009).

Simultaneamente sucede o inverso: a aspiração de marcas e produtos de grande consumo a tentarem posicionar-se aparentemente no segmento de luxo (Kapferer and Bastien, 2009). Usando terminologias como “*Deluxe*” ou qualificando os serviços ou experiências como

“luxuosas”. Este abuso da terminologia e sua massificação, como refere Kapferer (2009), pode vir a desvalorizar o sector e o conceito.

Todavia, mesmo com a democratização do luxo, mantém-se uma ideia de superioridade intelectual, financeira, moral ou de outro tipo. O abastado afirma e percebe que é dos mais abastados (Han et al., 2010).

É este *statement* que explica o ponto de não retorno, enquanto fenómeno que também ajuda a diferenciar os segmentos de luxo e *premium* do tradicional massificado. É um fenómeno interessante de abordar pela fidelização do cliente que comporta. O bem de luxo, mesmo de novo luxo, experiencia uma sensação superlativa, ou seja, algo que não encontra comparação noutros bens. Causa portanto uma fidelização que outros bens não provocam, pois afeta consideravelmente o lado emocional do consumidor, nomeadamente, promovendo a sua autoestima e confiança. É por isso que uma vez adquiridos esses produtos, só com grande sacrifício são deixados de consumir. Qualquer marca que se pretenda assumir no sector deve ter em conta este efeito de não retorno ou “ratchet-effect”. (Kapferer, 2012). Um consumidor de luxo, mesmo em situação de diminuição de poder de compra prefere guardar o seu Ferrari na garagem e andar de bicicleta sob o pretexto de que é mais ecológico, do que vender o automóvel.

Tal explica, em parte, o constante crescimento do sector e a fidelização do consumidor a estas marcas e bens.

6.4. Desenvolvimento de Marca

Compreendidos que estão alguns conceitos básicos e as tendências mais recentes do sector importa perceber de que modo interferem sobre as marcas e que preocupações devem ter para se desenvolver.

6.4.1. Características nucleares

Segundo Okunkwo (2007) existem características obrigatórias para uma marca se afirmar no segmento de luxo. Deve deter um elevado grau de diferenciação, exclusividade, inovação, parte de produção artesanal, preço *premium* e elevada qualidade. Segundo o autor são estas as características perseguidas pela Louis Vuitton, Burberry, Givenchy e Dior. Como exemplo máximo dá a Hérmes cuja produção da “Kelly bag” ou “Birkin bag” dura em média 18 horas é feita por um único artesão com um nível de precisão incrível e enorme rigor e qualidade.

Mas para se diferenciarem dos produtos artesanais e *premium* têm de ir mais além. É por isso que as marcas de luxo vão além do objecto. São resultado do prestígio e reputação que as marcas conseguem assumir para lá dos seus produtos (Kapferer, 2012). As marcas têm de granjear reputação junto dos poderes financeiros, culturais e políticos.

Estas marcas devem ter personalidade e por isso a grande maioria são o próprio nome do seu fundador ou um mítico antepassado ou herói da sociedade. Têm de ser marcas construídas progressivamente, com um património e história a suportá-las. Têm portanto uma âncora e uma ligação a um país de origem, visão e cultura.

Deve também desenvolver uma identidade forte e irradiar o seu brilho enquanto marca. É o próprio Kapferer (2009) que usa o termo “radiate” para explicar o esplendor que as marcas de luxo devem transmitir. Estas marcas não comunicam apenas para o seu target mas para todos. Só que comunicam para todos, não para vender os seus produtos, mas para criar uma estratificação social. Um gap.

Estas marcas têm uma enorme capacidade para se reinventarem, de se transformarem e restaurarem, muito graças às raízes fortes que têm de ter, chegando até a ser imunes a crises fatais que simplesmente extinguem concorrentes indirectos de outros posicionamentos. Kapferer (2012) dá o exemplo da ST Dupont que soube mover-se para as canetas quando os isqueiros perderam o estatuto que conferiam. Ou como certa tecnologia no fabrico de relógio ao ser ultrapassada devorou marcas de outros segmentos mas que no Luxo se conservaram. Como Kapferer (2012, pg 120) diz, e é importante para o caso em apreciação da marca Grandella: “there’s no such thing as a final death.”. Na tabela seguinte registam-se então algumas das características básicas descritas nestes parágrafos

Tabela 2 - Características das marcas de Luxo

Personalidade	História	Notoriedade	Qualidade
Artesanal	Património	Nacionalidade	Visão
Cultura	Esplendor	Exclusividade	Criação de gap social
Identidade	Inovação	Diferenciação	Preço Premium
Carga dramática	Intangibilidade	Raízes	Intemporalidade

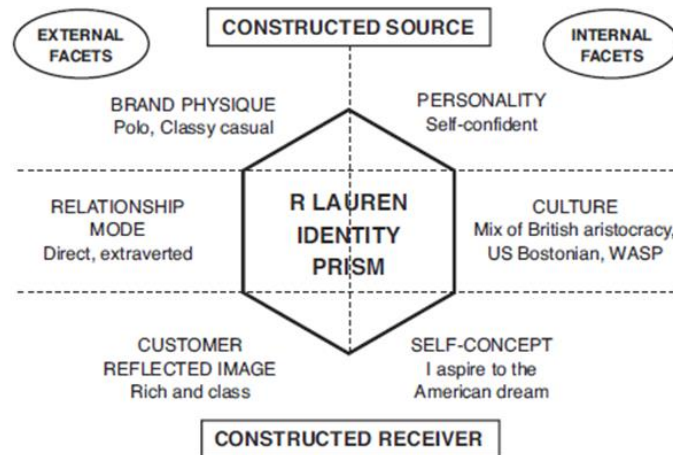
Fonte: Adaptado pelo autor com base em Kapferer, 2012.

É entendimento geral que o desenvolvimento da marca dependerá grandemente da sua identidade. Kapferer (2012) representou no “prisma de identidade”, justamente, os atributos

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

externos e internos relativos à personalidade, à cultura, conceito, à presença física, à percepção do consumidor e à relação que é construída com este. Como exemplo para melhor compreensão, o caso da Ralph Lauren:

Figura 3 - Prisma de identidade da marca Ralph Lauren



Fonte: Kapferer, 2012

Postos os princípios base das marcas de luxo, interessa compreender como operar o desenvolvimento de marca de luxo ou *premium*.

Contrariamente a outras décadas, vive-se um tempo de intensa transformação, nomeadamente, por via de fatores já descritos no início desta revisão de literatura. Há pois, uma acelerada mudança da percepção do consumidor e uma mutação constante do seu consumo, o que se torna um desafio apenas transponível com base em abordagens não tradicionais (O'Reilly, 2005). São necessárias aproximações alternativas que estão identificadas em duas grandes correntes:

A primeira em que o consumidor em nada colabora e pouco constrói o DNA da marca. A verdade é que até aqui o consumidor fora exilado do posicionamento. Este nascia quase de uma posição dinástica e de uma conceptualização do marketing, que assim o entendia e definia. Esta é a visão de Kapferer e Bastien (2009), bem como Atwal and Williams (2009). O produtor é que dirige a noção de luxo e o consumidor é follower.

Por contraposição Tynan et al. (2010) junto com (Vargo and Lusch, 2004) admitem um processo de co-criação de valor e de co-criação da marca de luxo por parte do consumidor. Os gestores de marcas podem criar ou pretender desenhar um conjunto estável de significados identitários, mas devem esperar que os consumidores os interpretem e à sua maneira os

organizem (Stuart Roper et al, 2011). Para estes autores há quase uma edificação da marca por via da experiência que os consumidores provam. Schembri (2006, p. 389) aprofunda ainda mais a questão ao complementar o valor da marca inicial com a participação do consumidor e do marketer na co-produção do valor acrescentado. Como se de uma equipa se tratasse.

No fundo, como referem Roper et al (2011), Schembri assume que o consumidor acrescenta valor, como lhe presta significado ao co-construir socialmente a marca recorrendo à sua própria linguagem.

Partindo do pressuposto que a construção da marca passa também pelo consumidor, é natural que estes atribuam novos atributos às marcas quando articulando entre si. Quem conta um conto acrescenta um ponto. As marcas em si podem ser consideradas histórias complexas. As mais bem sucedidas têm aliás qualidades morais e alegóricas (Brown et al., 2003) que alimentam o imaginário do consumidor. São essas histórias, esse *storytelling*, que os consumidores vão passando e que, sociologicamente, conseguem transmitir um *statement*, uma declaração, que é quanto mais afirmativa perante outros, quanto mais diferenciado for o bem adquirido. E é essa afirmação que as marcas de luxo perseguem. As histórias das marcas providenciam ao consumidor um recurso cultural para se afirmarem enquanto grupo e para construírem a sua própria identidade (Roper et al, 2011). Desenvolver uma marca *premium* ou de luxo passa inevitável e desejavelmente por um “word of mouth” construtivo do carácter pretendido. Quanto mais direcionada a história de base da marca, mais eficaz será a palavra que o consumidor lhe irá acrescentar. *Premium*, mas sobretudo o Luxo carece de uma narrativa que o sustente. Desenvolvê-la será desenvolver a marca. A identidade da marca está pois intimamente ligada à narrativa que for possível criar e toda e qualquer expressão influenciará a perceção do consumidor àquela ou outra marca concorrente (Roper et al, 2011).

Igualmente é referido por estes autores que estas narrativas do consumidor raramente são cristalizadas e, como já referido anteriormente, em face da maturidade cultural e civilizacional, da fragmentação dos mercados e rotatividade do capital, o que impera hoje, não irá estar presente, tal qual, amanhã.

Todavia é essa mutação que constrói as marcas. Entende-se que as marcas são linguagens construídas socialmente (Brown et al., 2003) e que por isso podem quase assumir um movimento perpétuo (Cherrier, 2009).

Um ponto vital no desenvolvimento de uma marca de Luxo ou até *premium* passa então pela sua mitificação, uma quase “*mitologização*”. Acarreta, todavia um trade-off a realizar: esta mitificação envolve a antecipação, incorporação e submissão de ideias culturalmente antiéticas (Stuart Roper et al, 2011). É essa falta de senso, extrapolar o razoável que permite

ao consumidor falar de si, do seu consumismo, mais do que da marca ou do produto. Não esquecendo que o bem de luxo é uma continuação do ego, tanto mais forte será a marca se permitir ao seu proprietário não precisar de a nomear ou evidenciar para poder falar de si.

6.5. Intemporalidade

A um produto de luxo ou *premium* é exigida uma qualidade incontornável. De tal forma que o cliente se possa refugiar na durabilidade como pretexto de compra. Mas se os materiais de elevada qualidade podem obedecer a esse princípio de durabilidade e envelhecer bem, como garantir que o mesmo acontece em termos de design? É aí que entra o valor acrescentado da estratégia das grandes marcas e do seu design. Primeiro por terem linhas meticulosas (*painstaking design*) de extremo bom-gosto, que se auto-impõe e guardam em si alguma noção de intemporalidade (Kapferer, 2012);

e depois porque estas grandes marcas guardam um poder para ditar as novas tendências e futuro, sendo que o futuro passa por ali, por aquilo que fazem ou fizeram. São estas marcas que constroem o futuro e garantem que o que fazem é intemporal. Um produto de luxo vê o seu valor crescer com o tempo. Enquanto a moda é altamente perecível, a alta-costura é exibida em museus (Kapferer, 2012). Por seu turno, os produtos *premium* já não obedecem a este padrão. Têm apenas de garantir, no seu tempo, uma performance e qualidade acima da média. Passem ou não de moda.

6.6. Tecnologia e Inovação

Mas se o luxo é intemporal como poderá comportar tecnologia que está em permanente atualização? Este raciocínio levou a que durante muito tempo o luxo não admitisse tecnologia. (Kapferer, 2012) Algo que nunca aconteceu com os produtos *premium*. Hoje, o luxo moderno já não a recusa. Tem todavia de acautelar princípios basilares: assegurar a distância social (*social gap*); fiabilidade; um excesso mais do que funcionalidade; justificação de preços elevados; estimular o desejo e o sonho.

A tecnologia poderá ser ainda uma garantia de ligação às gerações seguintes, nomeadamente, à geração Y (*millennials*) que muito dela depende para comunicar e consumir. Varandas de Carvalho (2014) reforça a importância do atributo tecnológico enquanto garante da performance do bem de luxo, sendo que esta é uma das características mais valorizadas pelo consumidor de luxo e, por isso, um fator relevante para o marketing.

6.7. Preços e margens

Simultaneamente há um fator que poderá ajudar, seguramente, a estabelecer a marca e a percepção do cliente quanto ao seu posicionamento: o preço. São normalmente os mais altos do mercado (McKinsey, 1990) e obedecem a um rácio de preço-funcionalidade baixo, por oposição a um rácio elevado de preço-intagibilidade e condição (Nueno e Quelch, 1998). O que interessa são os efeitos psicológicos que garantem (Nia and Zaichkowsky, 2000). Os consumidores têm no preço um proxy de qualidade, pelo que quando vêem um preço elevado o associam ao luxo (Lichtenstein, 1993). Sobretudo aqueles que não têm cultura de consumo de que são exemplo os asiáticos (Kapferer, 2012).

A periodicidade com que o consumidor adquire bens de luxo é pouco frequente, pelo que o custo é facilmente esquecido. Além do mais, os produtos querem-se únicos, pelo que não é fácil encontrar comparação. Assim este fator, embora permita ajudar a diferenciar o posicionamento dos produtos, não é a primeira preocupação na estratégia das empresas.

Como já visto o luxo não obedece aos cânones tradicionais, ao contrário do *premium*. Obedece sim, ao “efeito do limiar”. Abaixo de determinado preço, ainda que o bem mantenha os restantes atributos, já não é considerado luxo. Obedece sim ao efeito de Veblen (1899), segundo o qual determinados bens registam um aumento do seu consumo, se aumentado o seu preço. É pois uma elasticidade positiva e contrária à registada no mercado tradicional (Kapferer e Bastien, 2009). E tal acontece mais uma vez porque aumenta o gap social.

Todavia, nos últimos anos parece ter existido uma exceção para confirmar a regra: o luxo precisa de ter preços elevados, mas foi por ter valores mais acessíveis que cresceu (Kapferer, 2013).

Uma coisa é certa, um aumento de preço terá de ser acompanhado pela percepção de valor acrescentado. Terá de ser compreendida pelo cliente uma qualquer justificação (tangível ou intangível) que permita suportar aquele preço elevado. Só assim o luxo consegue assegurar o preço *premium*.

O preço deverá ser, de acordo com o target definido, um equilíbrio entre o sonho que deseja criar no consumidor e a razoabilidade de o conseguir alcançar com algum sacrifício. É por isso que algumas marcas sempre que lançam produtos com preços ligeiramente mais baixos, criam simultaneamente uma linha a preços mais elevados e exclusivos, precisamente para existir sempre o sonho e desejo (Kapferer et al, 2013).

7. Quadro de referência

Figura 4 – Quadro de Referência



Fonte: autor

Decorrente da revisão de literatura ficaram uma série de conceitos a testar que permitirão esboçar o modelo de negócio mais apropriado aos atributos da marca e ao mercado a explorar. Urge em primeiro lugar compreender o posicionamento concreto a afirmar. Como visto, existem novos posicionamentos a compreender. Luxo, *premium* ou um dos fenómenos decorrentes do *masstige* de que o *affordable luxury* é exemplo? Tudo irá depender do desenvolvimento da marca que se pretenda realizar e com que recursos. Para tal importa compreender que requisitos reúne a marca Grandella e quais deverá procurar; que diferenciação lhe é possível assumir e com que objetivos. E por fim, como concretizar esse desenvolvimento da marca Grandella. Para isso, será fundamental delinear um plano de marketing-mix detalhado e concreto. Com todas as variáveis que possam influenciar a perspectiva do consumidor, a notoriedade da marca e potenciar as suas vendas junto do mercado-alvo previamente estabelecido. Só com detalhe, sabendo os recursos necessários e

como serão usados, se poderá testar a viabilidade de todo o modelo de negócio, razão pela qual um plano financeiro discriminado será a última fase desta tese.

8. Metodologia

A presente tese de mestrado caracteriza-se como um plano de negócio inovador, assente, em grandes linhas, num conjunto de análises: i) do ambiente externo e interno; ii) análises SWOT para um posicionamento de luxo e *premium*; iii) identificação dos fatores críticos de sucesso do negócio; iv) definição da estratégia de marketing e identificação dos pressupostos centrais do marketing-mix; v) por fim, a análise económico-financeira.

Para elaboração da tese foram utilizados dados secundários e primários, sendo implementadas duas recolhas de dados. Primeiramente foram auscultados diferentes *stakeholders* conhecedores da estrutura de produção de calçado e vestuário em Portugal, nomeadamente produtores portugueses com experiência de fornecimento a marcas internacionais e lojistas que operam no segmento de luxo e/ou *premium*. Estes *stakeholders* foram abordados através de entrevistas presenciais e individuais para melhor perceção do ambiente no sector, bem como apoio à construção do plano financeiro.

Complementarmente, foram realizados questionários *online* (ver anexo, documento 4) junto a potenciais consumidores a fim de se aferir a notoriedade remanescente da marca e a aceitabilidade do conceito e do modelo de negócio, de forma a possibilitar uma análise interna mais completa.

Os principais resultados desse inquérito serão tratados ao longo da tese.

9. Análise de contexto

9.1. Análise externa

9.1.1. Análise PEST

9.1.1.1. Fatores político-legais

Os fatores políticos e legais podem representar sérios constrangimentos ou dificuldades, bem como eventuais oportunidades e potencialidades que o negócio em análise possa vir a sentir. Assim, importa tentar avaliar o seu impacto nos próximos anos.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

No que as principais tendências político-legais diz respeito, o Programa de Estabilidade 2016-2020 (Ministério das Finanças, 2016) apresenta e descreve algumas ideias:

“Num quadro de estabilidade dos principais impostos, a política fiscal será usada para a promoção do crescimento e do emprego e para aumentar a eficiência através do apoio a objetivos setoriais. As linhas fundamentais de atuação serão:

- redução da fiscalidade sobre o trabalho, através da eliminação da sobretaxa do IRS e de alterações ao imposto que reforcem a sua progressividade;
- introdução de alterações à tributação das empresas que reduzam os custos de cumprimento dos impostos e reforcem os incentivos à capitalização;
- utilização da tributação indireta e da tributação do património com vista a reduzir externalidades negativas, melhorar a eficiência da utilização de recursos e evitar desequilíbrios nas trocas comerciais com o exterior;
- reforço do combate à fraude e evasão fiscais;
- análise de alternativas fiscais para alargamento da base de financiamento da Segurança Social, respeitando os princípios de política fiscal enunciados e de não reduzir a atratividade de Portugal como destino de investimentos.”

Este conjunto de decisões estratégicas serão particularmente importantes para qualquer nova actividade empresarial. A promoção da simplificação burocrática e da internacionalização e o reforço da competitividade das empresas portuguesas, poderão ser igualmente relevantes para o lançamento da marca Grandella junto do consumidor além-fronteiras.

É afirmado que dada a necessidade de impulsionar no curto prazo a recuperação do investimento, serão ampliados nos anos de 2016 e 2017 os benefícios fiscais ao investimento produtivo no quadro do Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI).

No OE para 2017 foram recentemente apresentadas propostas de alteração ao tratamento fiscal em IRC dos custos de financiamento das empresas com recurso a capitais próprios, prioritariamente dirigidas às PME's, contribuindo para a redução do endividamento bancário.

Por fim, está previsto o lançamento de incentivos fiscais dirigidos ao investimento em pequenas empresas em fase de *startup*, ou empresas que estejam a dar os primeiros passos e

que apresentem conceitos inovadores de negócio (produto, processo ou organização) e que, por essa via. O alívio financeiro por via fiscal nos primeiros anos de vida das empresas poderá ditar o sucesso de muitas startups, que passado o enorme sacrifício e alguma dificuldade nas vendas nos primeiros tempos, assim terão mais facilidade em alcançar o sucesso. Este ambiente mais favorável será igualmente importante para a marca Grandella, qualquer que seja o modelo de negócio que venha a assumir.

No Programa de Estabilidade é ainda referido que o Estado reforçará as suas competências sociais e técnicas para se tornar num importante ativo para o desenvolvimento económico; que a educação e a formação são o investimento com maior retorno, razão pela qual serão reduzidas as suas restrições financeiras, com vista a uma maior capacitação dos trabalhadores; e para que as empresas possam aproveitar o novo ciclo de investimento europeu, o Governo propõe a promoção de incentivos à capitalização e ao investimento e o fortalecimento do sistema financeiro.

9.1.1.2. Fatores económicos

Qualquer empresa, seja qual for o momento do ciclo de vida que atravessa, precisa de encontrar um ambiente estável e favorável à sua actividade. A turbulência dos anos passados terá abrandado e a economia global começou a apresentar alguns sinais de estabilidade (BCE, 2016) o que volta a ser positivo para a criação e desenvolvimento de novos negócios como aquele que é proposto analisar.

A seguir são apresentados os fatores económicos de maior impacto sobre o plano de negócios em análise.

Os mercados a nível mundial têm mostrado uma resiliência assinalável e é expectável que registem um crescimento, ainda que ténue. Todavia, os principais riscos continuam a resultar da incerteza das políticas, da turbulência financeira e das tensões geopolíticas que se possam agravar.

As projeções recentemente apresentadas pelo Fundo Monetário Internacional (World Economic Outlook Update, Julho de 2016) apontam para um ligeiro reforço do crescimento da economia mundial em 2016 e 2017, associado à recuperação das trocas comerciais dos países emergentes.

Todavia, estas economias deverão abrandar o seu crescimento a médio prazo, o que, conjuntamente com as condições de financiamento globais, condicionarão as expectativas

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

numa janela temporal mais alargada. É importante nesse sentido, monitorizar a contração que possa voltar a surgir e o grau de fragilidade que os indicadores económicos actuais possam apresentar. Isto porque sem crescimento, há menos emprego, menores rendimentos, menos consumo. Embora a elasticidade do consumo num segmento de *premium* ou luxo seja maior, ainda assim poderá ser impactado pelo abrandamento da economia.

Assim importa perceber as tendências globais dos potenciais consumidores. Estima-se a manutenção de um crescimento moderado dos EUA, um abrandamento da economia europeia e um crescimento ainda reduzido do Japão. Tal opinião é igualmente apresentada pelo Governo Português no Orçamento de Estado para 2017, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 3 - Crescimento real em % do PIB

	Estrutura 2015*	2015	2016 ^P	2017 ^P
	(%)			
Economia Mundial	100,0	3,2	3,1	3,4
Economias avançadas	42,4	2,1	1,6	1,8
das quais:				
EUA	15,8	2,6	1,6	2,2
Área do Euro, da qual:	12,0	2,0	1,7	1,5
Alemanha	3,4	1,7	1,7	1,4
França	2,3	1,3	1,3	1,3
Itália	1,9	0,8	0,8	0,9
Espanha	1,4	3,2	3,1	2,2
Reino Unido	2,4	2,2	1,8	1,1
Japão	4,2	0,5	0,5	0,6
Economias Emergentes	57,6	4,0	4,2	4,6
das quais:				
China	17,3	6,9	6,6	6,2
Índia	7,0	7,6	7,6	7,6
Rússia	3,3	-3,7	-0,8	1,1
Brasil	2,8	-3,8	-3,3	0,5
Por memória				
União Europeia	17,1	2,2	1,9	1,7

Legenda: (*) com base no PIB avaliado em paridade de poder de compra.
Fonte: (P) FMI, *World Economic Outlook*, outubro de 2016.

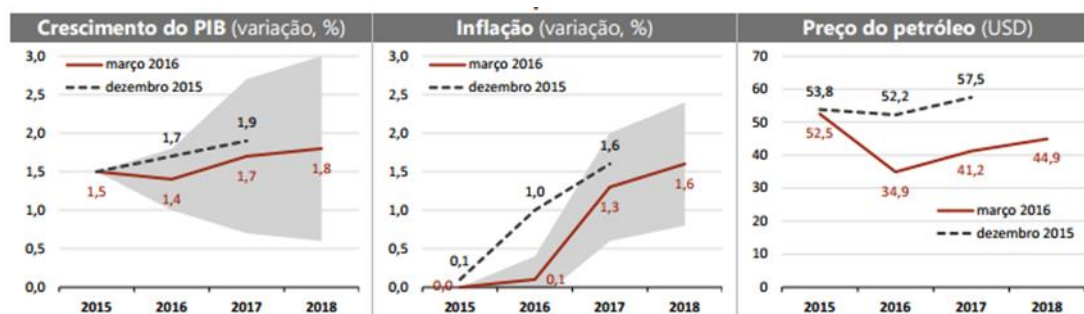
A zona euro nos últimos anos tem beneficiado do ponto de vista económico da combinação de condições excepcionais. Preços do petróleo baixos, taxas de câmbio vantajosas, medidas de política monetária impactantes e um aumento da despesa pública global para acolher migrantes, o que em simultâneo poderá conferir um apoio interessante à economia. Todavia, como já vimos, o abrandamento das economias emergentes mitigou o efeito que os referidos factores pudessem conferir. Assim, o crescimento na zona euro manteve-se apenas moderado.

Resultante do aumento da procura interna, a recuperação económica da zona euro continua a fazer-se sentir em consequência da política monetária tomada pelo Banco Central Europeu. Estas medidas tiveram especial efeito sobre o financiamento e rendibilidades das empresas, o que permitiu aumentar o investimento privado. Todavia questiona-se já a sua durabilidade e quando deverão terminar, pelo que não se deverá perspectivar a sua existência a médio prazo.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Simultaneamente, o vocábulo “ajustamento” continuará a ditar a agenda europeia, nomeadamente por falta de implementação de reformas estruturais nalguns países (BCE, 2016), pelo que também por aqui se constata que as melhorias são ténues. Ainda assim perspectivam-se melhorias quando comparado com os últimos anos.

Gráfico I - Crescimento do PIB, Inflação e Preço do petróleo (2015-2018)



Fonte: ECB staff macroeconomic projections for the euro area, março de 2016. | Nota: o sombreado corresponde aos intervalos de confiança da previsão do exercício mais recente.

Com o aumento do preço das matérias-primas, é estimado um aumento da inflação e para os níveis de consumos previsto, um crescimento do PIB. Agregadamente este será um cenário mais positivo para as empresas do que o actual, favorecendo o negócio e as vendas. É verdade que o aumento do preço das matérias-primas aumenta os custos de produção mas se a inflação e o aumento de rendimentos acompanharem essa tendência também os preços de venda poderão sofrer um aumento sem quebra na procura.

Em termos cambiais, a moeda da zona euro tem-se valorizado face ao dólar (3,7% no último ano), o que poderá dificultar as operações de exportação para os EUA, mantendo-se estas tendências. Este, aliás, tem sido um factor relevante no sector têxtil português.

Ainda em resultado da crise e do ajustamento sentido, registar-se-á um pouco por toda a Europa a permanência de níveis demasiado elevados de desemprego, nomeadamente de desemprego estrutural. A previsão é que diminua de 10,9% em 2015 para 9,9% no ano de 2016, em especial nos países que atravessaram períodos de ajustamentos mais expressivos e fizeram reformas laborais que se devem começar a fazer sentir nos anos próximos (BCE, 2016).

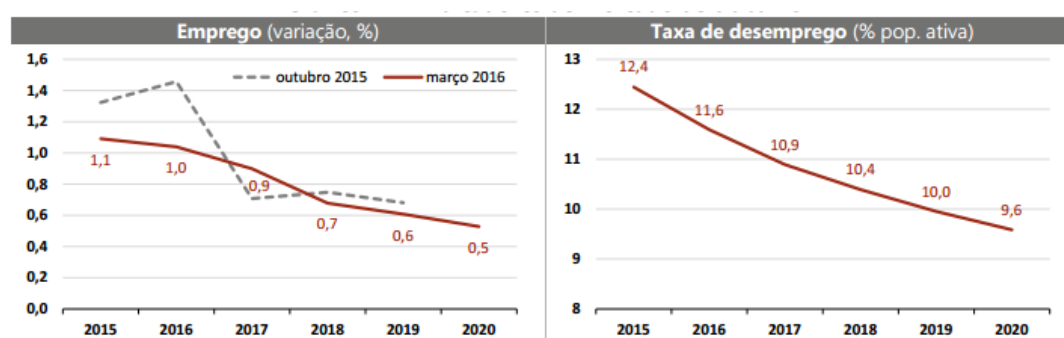
Para Portugal as projecções realizadas pelo Conselho de Finanças Públicas traduzem um cenário de baixo crescimento da economia e consonante com a realidade Europeia. Após um crescimento do PIB de 1,5% em 2015, a atividade económica deverá crescer ligeiramente para

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

1,7% em 2016, sendo que nos anos seguintes é esperado um abrandamento gradual da economia, atingindo em 2020 um crescimento esperado de 1,5%. O principal motor de crescimento continuará a ser a procura interna, enquanto a procura externa e o Investimento contribuirá negativamente para o crescimento ao longo do período.

Em paralelo, espera-se que a taxa de desemprego prossiga a tendência de redução sentida desde 2013. As projeções apontam para uma diminuição para 11,5% em 2016, alcançando 9,6% em 2020.

Gráfico II - Variação do emprego e taxa de desemprego (%)



Fonte: INE e projeções CFP – março de 2016 e outubro de 2015.

No fundo, todo o retrato para Portugal é projecto pelo Conselho de Finanças Públicas no quadro seguinte que resume as estimativas das restantes instituições oficiais:

Tabela 4 - Quadro resumo de indicadores económicos

	2015	2016		2017		2018		2019		2020	
		Instituições oficiais	MF	Instituições oficiais	MF	Instituições oficiais	MF	Instituições oficiais	MF	Instituições oficiais	MF
PIB real e componentes (variação, %)											
PIB	1,5	1,6	1,8	1,6	1,8	1,5	1,9	1,4	2,0	1,3	2,1
Consumo privado	2,6	2,0	2,4	1,9	1,8	1,7	1,8	-	1,8	-	1,8
Consumo público	0,6	0,5	0,2	0,4	-0,7	0,4	-1,1	-	-1,2	-	-0,3
Investimento (FBCF)	3,9	2,4	4,9	3,6	4,8	3,4	4,1	-	4,7	-	4,1
Exportações	5,2	4,4	4,3	4,9	4,9	4,4	4,9	3,9	4,9	3,9	4,9
Importações	7,4	4,5	5,5	5,2	4,9	4,5	4,1	3,8	4,3	3,9	4,4
Contributos para o crescimento real do PIB (p.p.)											
Procura interna	2,5	1,8	2,4	1,8	1,9	-	1,7	-	1,8	-	1,9
Exportações líquidas	-1,0	-0,2	-0,6	-0,1	-0,1	-	0,2	-	0,1	-	0,1
Preços (variação, %)											
Deflator do PIB	1,9	1,3	2,1	1,2	1,6	1,3	1,5	1,4	1,5	1,6	1,5
IHPC	0,5	0,7	1,2	1,1	1,6	1,3	1,7	1,4	1,8	1,5	1,8
PIB nominal											
Variação (%)	3,4	2,9	3,9	2,7	3,4	2,7	3,5	2,8	3,5	3,0	3,6
Nível (mil M€)	185,5	184,3	192,7	189,4	199,3	195,4	206,1	201,0	213,4	207,0	221,1
Mercado de trabalho (variação, %)											
Taxa de desemprego (% pop. ativa)	12,4	11,5	11,4	10,9	10,9	10,5	10,4	10,1	9,8	9,7	9,0
Emprego	1,4	0,9	0,8	0,7	0,7	-	1,0	-	1,0	-	1,2
Remuneração média por trabalhador	-0,5	1,3	2,4	1,1	2,0	-	2,0	-	2,2	-	2,2
Produtividade aparente do trabalho	0,1	0,7	1,0	0,9	1,1	-	0,9	-	1,0	-	0,9

Fonte: CNFP

Todavia há uma componente retratada apenas indirectamente pelos indicadores e que diz respeito ao impacto de fundo comunitários portugueses. Portugal é o país da UE-15 que

direccionou uma maior porção dos fundos do Quadro Comunitário de Apoio III para as grandes empresas (29,7%), seguido pela Áustria (21,8%) e pela Espanha (20,7). O baixo crescimento económico de Portugal nos últimos anos ter-se-ia agravado se o país não tivesse beneficiado dos Fundos Estruturais e de Coesão. Serão pois vitais para a economia de Portugal nos próximos anos e para ajudar a mitigar alguns dos seus desafios estruturais.

No âmbito do acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia serão destinados ao país 25 mil milhões de euros até 2020. Um dos 4 programas operacionais (Compete 2020) é totalmente virado para a “Competitividade e Internacionalização” que contará com mais de 4 mil milhões de euros disponíveis.

Existirão também apoios à qualificação das PME; a operações de qualificação das PME direcionadas para o aumento da competitividade, da flexibilidade e capacidade de resposta no mercado global (nomeadamente para moda e design); a projetos simplificados de inovação; a apoios a projetos de empreendedorismo que combinem financiamento com capacitação de gestão. Ver anexo (Tabela 15) com Orçamento do Compete 2020.

Todo este enquadramento será fundamental no negócio que possa vir a nascer desta tese: para o potenciar nos primeiros tempos, para gerar economia e rendimentos para os consumidores, para manter ou fortalecer os fornecedores, para criar confiança junto de eventuais investidores que queiram apostar no projecto, para potenciar as exportações e internacionalização do negócio.

Assim, o sector têxtil português que nos últimos anos tem demonstrado uma revitalização assinalável espera também ver crescer as exportações de produtos transformados. Em termos de volume, as exportações aumentaram 4,7% em 2014 e 5,3% em 2015. O aumento em 2015 estará em linha com a taxa média de crescimento de longo prazo de 5,3% por ano que foi verificada ao longo do período de 20 anos entre 1993 e 2013.

9.1.1.3. Fatores Socio-culturais

O sector de luxo, bem como *premium*, é um mercado que cresce mesmo em contra-corrente, mesmo em período de crise (Bain & Co, 2015), muito por necessidade de maior afirmação social nesses períodos e por se acentuarem as desigualdades de rendimentos. Ainda assim depende sempre da tendência positiva da economia e do que esta gera sobre comportamentos de consumo.

Assente nestes pressupostos, é importante para o negócio perceber que o consumo privado é expectável que cresça até 2017 a nível mundial, beneficiando das regras laborais, aumentos moderados de salários e das prestações não laborais. Mais rendimento, expectavelmente maior consumo (Banco de Portugal, 2016).

A produtividade aparente do trabalho registará também taxas de crescimento próximas de 1%, enquanto as remunerações por trabalhador deverão crescer em torno de 2% até 2020 (Governo de Portugal, 2016).

Uma reduzida taxa de inflação, tal como é esperada, também será promotora de um aumento do rendimento disponível, pelo que é esperado que o consumo privado possa crescer, ainda que com cautela.

Independentemente dos ciclos económicos e um pouco por todo o mundo registam-se as mudanças de comportamento do consumidor decorrentes da globalização e do uso da internet. A geração millennial ou Y, nascida com esses dois fatores entre 1980 e 2000, tem vindo a mudar por completo os mercados e a forma como o marketing e as empresas se relacionam com o cliente.

Novos produtos, ações, ideias para atender às novas gerações começam já a ser desenhadas para responder a esta geração que não reconhece na estabilidade e monotonia uma vantagem. Prefere o risco e a autonomia à segurança laboral, a liberdade aos constrangimentos sociais e ao sentido de propriedade. E isso repercute-se nas empresas para as quais preferem trabalhar, as habitações que procuram, as novas profissões que perseguem, a dinâmica económica que geram.

A Geração Y já compra e vai comprar cada vez mais e influenciar através das compras que faz, nomeadamente co-criando os produtos que consome. Exige uma customização nunca antes experimentada. Exige uma proximidade constante. E contam para isso com o explosivo potencial das redes sociais e com um sentido de estar no mundo que se está a tornar viral. Todos os negócios deverão estar atentos a esta tendência devendo adaptar as suas propostas, sobretudo, no canal *online*, o que é válido para a futura marca Grandella, situe-se no sector *premium* ou luxo.

Se os comportamentos de consumo e as plataformas e as carreiras também mudam, áreas os modelos de negócio sofrerão alterações. Há que ter isso presente na concretização de qualquer negócio sobretudo de novas marcas que queiram chegar a esse público. Novas marcas deverão

ponderar sobre novos conceitos. Deverão aderir ou pelo menos acautelar o impacto de uma economia de partilha sobre o seu sector. O aluguer de vestidos (inclusive de luxo) em vez da compra é disso exemplo.

O e-commerce juntamente com a economia de partilha será cada vez mais uma tendência quando a população não para de crescer.

O crescimento da população mundial em 750 milhões de pessoas, sendo quase todas de países emergentes e em desenvolvimento, será o responsável por cerca de um quarto do aumento do PIB. As Nações Unidas estimam que a população mundial chegue aos 8,5 biliões de habitantes em 2030. Até 2030 é esperado que a classe média cresça à escala global, embora as desigualdades se agravem, constituindo enormes desafios sobre os modelos sociais, a energia, o mercado de trabalho e saúde.

E a até 2050 a população mundial crescerá bastante, ficará mais envelhecida, com maior rendimento global e uma forte concentração na classe média, embora menos bem distribuído, agravando-se as desigualdades gerais. Ora isto terá repercussões nas tendências de consumo.

Outro dos factores igualmente estruturantes a que se tem assistido nas últimas décadas está diretamente relacionado com a emancipação da mulher à escala global e a sua assunção de poder e liderança que têm levado a uma alteração dos padrões de comportamento ao nível do consumo. Hoje, sobretudo nos países mais desenvolvidos, a mulher já não depende tanto de factores externos para provar a sua qualidade e *skills* de liderança, pelo que começa a poder libertar-se do formalismo que lhe estava associado. O próprio mundo dos negócios já admite um nível de formalismo que era impensável há umas décadas atrás. E tudo isso também se repercute no consumo. O mercado feminino de luxo continua a valer mais face ao género masculino. Todavia, os registos indicam que o crescimento do sector se registou de igual forma em ambos os géneros e têm tendências diferentes. O género masculino valoriza mais a customização, há uma crescente procura para produtos com pele de animais e uma diminuição do design e coleções mais formais. Por sua vez o género feminino regista um crescimento global, com alta-costura a ter uma forte dinâmica, as coleções mais formais a diminuir mas pouco e sobretudo a procurar valorizar as marcas e ícones, bem como os motivos mais criativos (ver anexo, Gráfico XVII).

Todos estes factores desencadearão fortes diferenças no consumo, levando a tendências que muitos tentam antever, como por exemplo a morte de grandes centros comerciais, o fim das

lojas físicas (Gamonar, 2015), o aumento do consumo pela terceira idade ou o nascimento de oferta específica para aquela pequena percentagem da população que maiores rendimentos tem. Este último em específico deverá ser especialmente considerado pelos intervenientes do sector de Luxo e *premium*.

9.1.1.4. Fatores tecnológicos

Nos últimos anos Portugal tem conseguido recuperar um tecido empresarial e 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 nomeadamente no que toca ao subsector do têxtil técnico. É uma referência mundial, propondo produtos e fins que o resto do globo e concorrência tem dificuldade em acompanhar. Um desses exemplos é corporizado pela Petratex, uma das empresas na área têxtil que aliou o conhecimento tecnológico às fibras têxteis com resultados únicos no mundo. Na vanguarda da tecnologia, a Petratex desenvolve produtos inovadores capazes de afirmar a empresa no mercado internacional muitíssimo competitivo. Muitos desses produtos estão hoje em peças de variadas marcas de vestuário ou em equipamento desportivo.

As empresas portuguesas estão a dar cartas neste subsector dos têxteis técnicos, estimando-se que à escala global possa representar cerca de 230 mil milhões de euros.

“A expectativa é de que esta área dos têxteis de alta tecnicidade venha a ter um crescimento exponencial pelas aplicações no vestuário clássico e, em especial, no desporto”. Quem o diz é Paulo Vaz, diretor-geral da ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (Expresso, 2015). Em Portugal há capacidade para a produção de malhas para mantas com fibras de alta performance e poderes de acumulação capazes de transformar o calor do corpo e da luz em radiações de infravermelhos que mantêm o corpo saudável e quente, malhas com fios condutores que permitem monitorizar o corpo humano e potenciar a captação das antenas de telemóveis e camadas têxteis para uso em equipamento de proteção de utilizadores de motosserras.

“Mais de 70% dos materiais e aplicações que farão o amanhã desta atividade (têxtil) estão ainda por inventar” (Paulo Vaz, Expresso, 2015).

Têxteis técnicos são hoje o resultado da investigação mais avançada em diferentes áreas, em especial na nanotecnologia e de microcápsulas, em química, física, ou eletrónica e engenharia de materiais.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Outro impacto tecnológico de especial importância para o estudo em causa incide sobre o papel futuro que as lojas poderão assumir:

«Vários jogadores tradicionais do retalho estão a tentar ajustar-se ao comércio eletrónico, e esta não é uma tendência que vá desaparecer» diz Jerry Hum, CEO da Touch of Modern (Portugal Têxtil, 2016)

Para David Page, vice-presidente e responsável pela estratégia e pesquisa da Rent the Runway «O retalho é igual há 200 anos, uma vez que as pessoas têm ido a um local físico para comprar algo», mas a inovação é o cliente poder fazer a mesma coisa em lojas, nos portais de comércio eletrónico e no telemóvel. Page admite ser necessário «avaliar qual é o papel da loja agora» e «como trazer as pessoas às lojas e o que precisamos de disponibilizar» quando se deslocam aos espaços.

Portugal registou uma evolução notável nas últimas duas décadas, não só na quantidade mas também na qualidade do capital humano. Várias universidades portuguesas surgem hoje entre as 500 melhores do mundo.

A proposta do Governo passa por mobilizar esta capacidade e transformar mais conhecimento em inovação e crescimento económico. Mobilizando Empresas, Universidades, Centros Tecnológicos, Laboratórios Estatais, Associações e Sociedade Civil.

É afirmado para isso o reforço do financiamento e o apoio aos centros tecnológicos através da criação de um fundo para assegurar o seu financiamento ficando assim habilitados no apoio à capacitação e à inovação das empresas.

Está ainda previsto facilitar a transferência de conhecimento e de tecnologia, pela criação de um programa de mobilidade de investigadores das Universidades para os centros tecnológicos e para as empresas.

Nos últimos meses tem-se assistido a uma enfase crescente na necessidade de apoiar a digitalização da indústria, o empreendedorismo e as startups, contribuindo para aproveitar o potencial das novas gerações e criação de valor.

Simultaneamente foram já apresentadas medidas ao nível da Simplificação e da Modernização Administrativa. Isto porque, entre outras questões, Portugal é o 4º país do mundo em que as empresas gastam mais tempo a tratar de assuntos fiscais. E o Governo, segundo o Ministro da Economia, está a trabalhar para inverter esta realidade.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Por fim, importa ter presente que a constante evolução dos setores das comunicações e dos transportes influencia toda a atividade de uma empresa sediada em Portugal que até há poucos anos saía prejudicada por estar na ponta da Europa. Hoje graças a esses dois factores consegue enquadrar-se melhor no mercado mundial. E isso conta e potencia qualquer actividade que venha a desempenhar.

9.1.2. Análise de Mercado

9.1.2.1. Tipo

O mercado de bens de luxo é teoricamente um mercado aberto, no qual poderão entrar novas marcas e conceitos, tal como simultaneamente se poderão extinguir ou fundir concorrentes. Todavia, por ser um mercado muito baseado na *heritage* das marcas e no seu património identitário, existem enormes dificuldades em integrar com sucesso o grupo bastante exclusivo de *players* e as marcas tradicionais tendem a perpetuar-se. Uma marca de luxo tem de ter, segundo Kapferer (2009) obrigatoriamente um conjunto de características: património, identidade, qualidade associada, notoriedade e se possível uma carga dramática associada. Ora tal conjugação é francamente difícil de acumular e apenas acessível a poucos.

Por sua vez, o mercado de luxo, embora conheça nos últimos anos uma crescente entrada de pequenos competidores, que apontaria para uma fragmentação, tem vindo a registar uma acentuada tendência de fusões e aquisições levando a uma notória concentração. Hoje, companhias como a LVMH e a Richemont agregam um vasto número de referências de Luxo.

Figura 5 - principais dados das 100 maiores empresas de luxo



Fonte: Adaptado de Deloitte (Global Powers of Luxury Goods, 2015)

Como é possível verificar pela tabela 16 (em anexo) três das 10 maiores empresas de Luxo do mundo são aglomerados de marcas que trabalham múltiplas categorias com diferentes marcas.

Todas mantiveram as suas posições face a anos anteriores. A LVMH, posicionada em primeiro lugar, tem mais de 30 marcas de luxo de produtos e categorias identificadas pela Deloitte (Global Powers of Luxury Goods, 2015) no estudo referido mas amplia para um total de mais de 60 marcas de elevado prestígio todo o seu portfólio (incluindo vinhos, bebidas espirituosas, retalho e media).

Relativamente a novos operadores, registaram-se apenas 14 novas entradas no Top 75 deste estudo da Deloitte (ver tabela 17, em anexo), comparando com o ano anterior. Nove nas categorias de jóias e relojoaria, sendo a mais forte delas a “Chow Tai Fook”, sediada em Hong Kong e que entrou directamente para o 4º lugar. Esta empresa, já chamada a “Tiffany & Co. da Ásia” é praticamente desconhecida no velho continente e no resto do mundo.

Ainda segundo o mesmo estudo da Deloitte (2015) as fusões e aquisições do Mercado de luxo e *premium* abrandaram em 2014 face a anos anteriores. Na tabela 9 é possível ter uma ideia das principais fusões que aconteceram em 2013 e os valores envolvidos. A opção das grandes empresas tem passado por uma estratégia de expansão horizontal, inovando em marcas de nicho e apostando em jovens designers promissores para chegarem a outros segmentos do mercado. A LVMH tem aliás uma estratégia montada para apoiar e potenciar jovens *designers* e marcas em fase de crescimento rápido, como já aconteceu com o designer italiano Marco de Vincenzo com quem celebraram uma *joint venture*, adquirindo 45% do capital.

Os investidores interessados em margens confortáveis e crescimento expressivo reforçam o seu entusiasmo à medida que o mercado de Luxo se vai tornando cada vez mais global. É por isso que continuam a investir consideravelmente em marcas de luxo e *premium*, financiando o crescimento de pequenas marcas que de uma origem familiar podem transitar para outra dimensão e patamar de profissionalismo. Muitas das transações têm passado por reforços de capital próprio que permitam a essas pequenas empresas alargar portfólio ou apostar eficazmente na exportação. É o caso da L Capital (Europe) e L Capital Asia, fundos que operam em parceria com a LVMH para adquirir marcas mais pequenas com enorme potencial de desenvolvimento.

A estratégia tem-se tornado uma tendência nos últimos anos por duas vias em lados quase opostos da cadeia de valor: de um lado a aquisição de fornecedores ou artesãos altamente

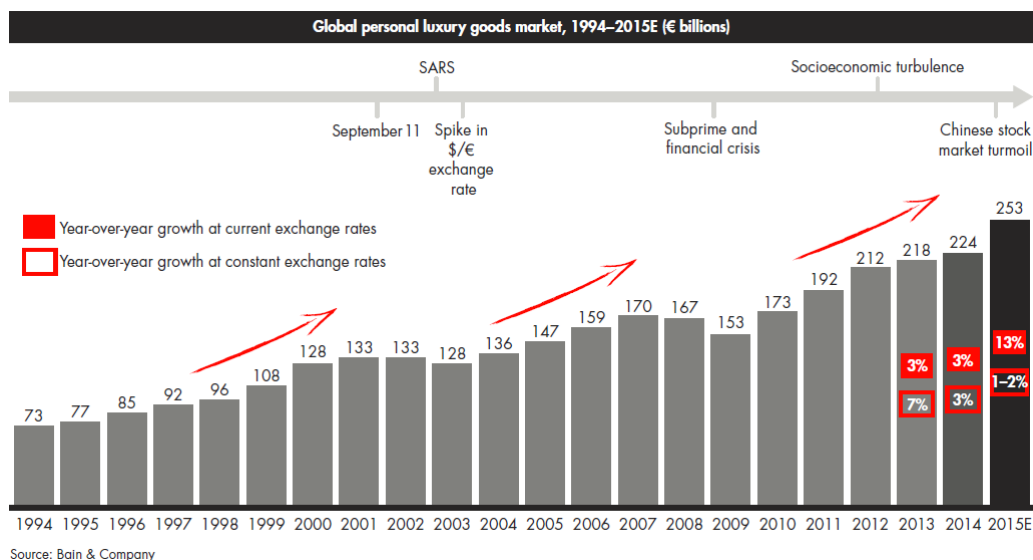
especializados, do outro a aquisição de companhias de distribuição. Esta tendência tem desencadeado um apetite, até aqui pouco existente pelas grandes empresas, de controlarem todas as etapas do processo com elevados graus de controlo sobre a qualidade que querem manter nos bens de luxo. Até por saberem que essa será a única via segura e directa para manterem o nível de expertise dos artesãos que acrescentam valor às peças que produzem de forma única. Por isso internalizam essas etapas.

A estratégia de aquisições seguida pelos principais players mundiais, junto com a tendência que se tem acentuado de internalização da produção deverão ser dois aspetos para importante reflexão no desenho de modelo de negócio e de objetivos a médio-longo prazo da marca Grandella.

9.1.2.2. Volume de vendas

De acordo com o relatório da Bain & Co (2015), o crescimento no sector do luxo desde 1994 que é assinalável. Os produtos pessoais de luxo – categoria que inclui joalharia, relógios, peles, roupa, perfumaria e cuidados de pele – cresceu acima dos dois dígitos ultrapassando em 13% a faturação do ano de 2014. Assim, em 2015 o mercado de luxo dos produtos pessoais passou a representar 253 mil milhões de dólares no mundo inteiro.

Gráfico III - Mercado de bens de luxo 1994-2015



Fonte: Bain & Co, 2015

As classes de produtos que mais contribuem para este crescimento são a relojoaria e joalharia. Tanto em nível de vendas como de margens ou retorno dos activos aplicados (Deloitte, 2015). Junto com o vestuário estas classes são aproximadamente 67% do mercado composto pelas

100 principais marcas de todo o mundo, segundo o estudo da Deloitte, e representam mais de 44% do total de vendas global.

As classes de vestuário e calçado apresentam crescimentos consideráveis nas vendas mas são as classes com menores margens logo seguida das malas e acessórios, muito em resultado de algumas estratégias de algumas marcas que têm desvirtuado o conceito de luxo e *premium*, o que não se regista tanto em relojoaria ou joalharia.

As vendas de vestuário cresceram um pouco por todo o mundo, em média, acima dos 10%. É um subsector mais micronizado mas concentrando uma franca quota de vendas em poucos players. Por exemplo, segundo a Deloitte, 3 companhias (a Ralph Lauren, a PVH e a Hugo Boss) detêm 43% das vendas do grupo de empresas que trabalham em vestuário e integram as 100 maiores empresas de Luxo no mundo.

A Europa ainda domina a indústria da moda mas foi esta que mais mudou com as F&A do sector. A rentabilidade desta classe não é a melhor e um conjunto de empresas apresentou inclusive resultados negativos no último ano.

Também a classe de Malas e Acessórios regista semelhantes rendibilidades (próxima dos 7%) muito embora tenham apresentado em 2015 crescimentos de vendas superiores à classe de vestuário. São produtos que potencialmente poderão permitir uma ascensão rápida de novas empresas, embora seja uma classe onde a penetração de novas marcas seja igualmente difícil por estar dominada por marcas mundiais com enorme notoriedade.

Na classe de Perfumaria e Cosmética a dimensão das empresas é em média superior à das restantes e as margens de lucro semelhantes à classe de malas e acessórios. Empresas como a Estée Lauder, a L'Oréal Luxe e a Shiseido têm todas registado um volume de vendas superior a cinco mil milhões. Também aqui se fez sentir o impacto das fusões e aquisições, bem como da internalização de operações, nomeadamente, com a Burberry a internalizar a comercialização de perfumaria, como já atrás referido, e a causar um impacto considerável à Inter Parfum após 20 anos de relação contratual.

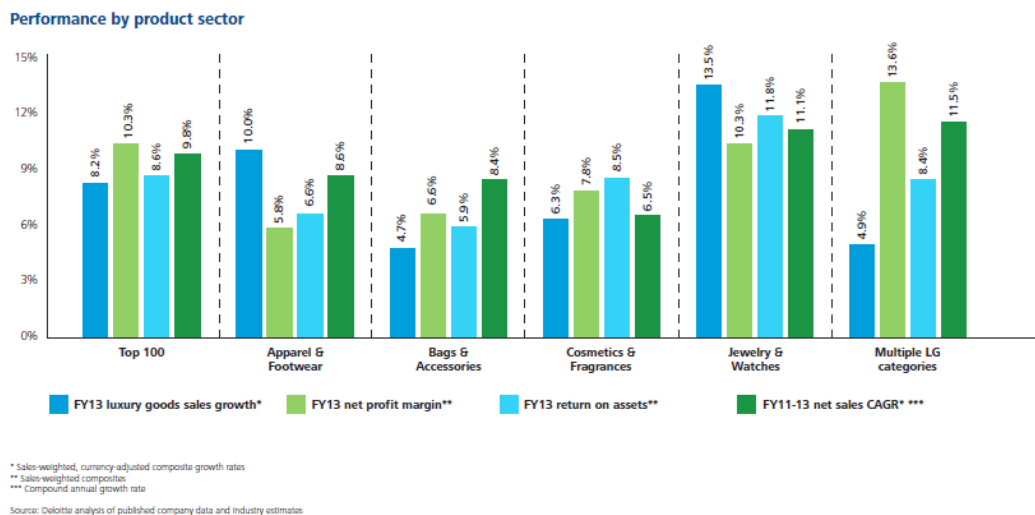
Já Joalharia e Relojoaria têm vindo a registar a melhor performance de todas as classes com crescimentos médios próximos dos 14% e talvez também por isso consiga figurar com o maior número de empresas no top 100 da Deloitte. A grande maioria das empresas que trabalham esta classe continua a ir buscar notoriedade suíça, *know-how* suíço e a tentar

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

perseguir a intangibilidade de ser fabricado naquele país. As empresas que entraram recentemente no Top 50 das empresas de luxo são todas da área de joalheria.

Ainda assim, no global, a média das 100 maiores empresas do sector de luxo registam crescimentos acima de 8% nas vendas e têm margens médias líquidas aplicadas superiores a 10%.

Gráfico IV - Performance de bens de luxo por sector



Fonte: Deloitte, 2015

Mundo - mesmo em períodos de maior turbulência económica o mercado de luxo tem encontrado formas de crescer. Por ser um mercado que cresce naturalmente em fases de necessidade de maior afirmação social. Mas também em resultado da globalização financeira que tem vindo a acentuar-se. Hoje se uma crise assola a Europa já existe capacidade financeira noutros pontos do globo que compense ou mesmo sobreponha a retração no velho continente. Há democratização de rendimentos por outros povos que não o europeu. É essa, aliás, a importância de 1/3 do consumo mundial de luxo ser feito por Chineses, cuja maioria procura consumir esses bens na Europa. Ou seja, não é necessário que a Europa esteja num período expansionista para que as marcas de luxo continuem a poder crescer (Bain & Co., 2015)

Embora a Europa permaneça como o mercado principal, sobretudo se não consideradas as variações cambiais, tem vindo a perder terreno desde 2009 para o mercado Americano e Asiático. Um outro dado interessante sobre as tendências externas de mercado está diretamente relacionada com a globalização do Luxo. Como se pode verificar em anexo (Gráficos XVIII e XIX) o “resto do mundo” tem vindo a aumentar a sua quota de mercado

com crescimentos próximos de 20% nos últimos dois anos e uma média de 11% desde de 2009.

Como referido, no último ano o contributo americano para o crescimento do mercado de luxo foi o mais expressivo. Logo seguido da Ásia e só depois do velho Continente. Ainda assim, todos cresceram excepto – e discriminando por país – a Rússia que apresentou uma retracção de 1,3 mil milhões de euros. No mercado europeu foi o Reino Unido e França que registaram maior crescimento. O impacto da crise poderá ter tido algum significado mas, pelas razões atrás referidas, não é de supor uma grande influência. (ver gráficos XVIII e XIX, em anexo)

Europa - O mercado europeu de bens pessoais de luxo (como patente no gráfico referido anteriormente representou em 2015 um crescimento de 18,3 mil milhões de euros. Com este crescimento representa cerca de 1/3 do mercado mundial.

Dos 10 principais mercados do mundo, 4 são países europeus (Itália, França, Reino Unido e Alemanha) e representam cerca de 62 mil milhões de euros (Deloitte, 2015). São, todavia, aqueles que menos crescem em termos de vendas – quase menos 30 pontos percentuais a menos que os asiáticos – mas com margens superiores a estes. Isso pode explicar-se pelos hábitos de consumo em si, como pelo tipo de classes consumidas.

No gráfico XXI, em anexo, pode-se compreender a origem dos principais contributos em 2013.

A relojoaria, mais presente no mercado Suíço, tem aportado um valor significativo nas médias das margens, daí registarem-se médias de cerca de 21% naquele país.

De acordo com o estudo da Deloitte, França é o país com a maior dimensão média de empresas no sector de Luxo (4,5 mil milhões de euros) representando as três maiores (LVMH, Kering e L'Oréal Luxe) 77% das vendas no Top 100 das maiores empresas mundiais. A França já não é o país que mais cresce tendo caído de 19,4% para 2,9% no último ano. E sobretudo por quebras no crescimento (que foi meramente residual) da LVMH em resultado da crise do euro e do abrandamento da economia europeia, por oposição à pujança Asiática. Ainda assim os produtos de Luxo fabricados em França conseguem registar uma rentabilidade consolidada – a mais alta depois da Suíça e Reino Unido – tendo as empresas de origem francesa registado uma rentabilidade acima dos 11%..

Itália é o país que lidera o número de companhias de Luxo com 29 no top 100 mundial. Quase o dobro dos EUA que ficam em segundo lugar. Todavia todas essas empresas só representam 16,5% das vendas do mercado global. Por serem empresas mais pequenas, mais familiares,

com menor portfolio. E nem todas elas registam resultados operacionais positivos (oito das vinte que figuram no TOP100 registam perdas). O design e reputação identitária das marcas garantem que a marca “made in italy” é ainda um valor acrescentado no mercado, sobretudo, da moda. Entre as marcas mais conhecidas estão a Prada, DAMA, Giorgio Armani e Luxottica.

Espanha tem cerca de cinco empresas no Top 100 mundial apresentando todas elas resultados acima dos 10%. O valor médio das empresas ronda os 637 milhões de dólares, sendo sobretudo a Puig e a Textil Lonia a empurrar a realidade local.

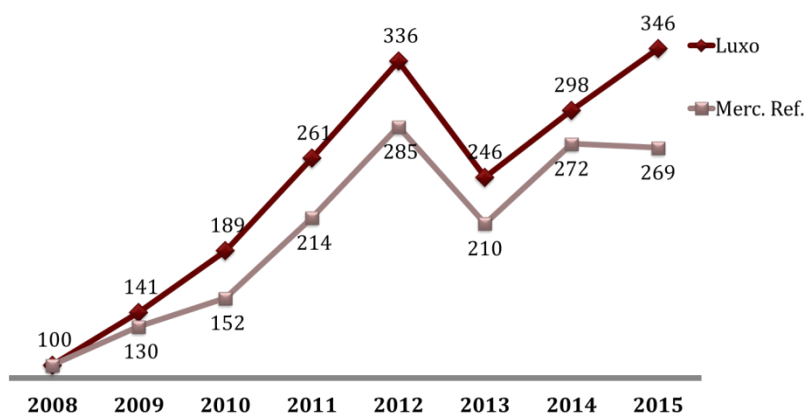
As vendas na suíça são expressão, sobretudo, da Richemont, Swatch e Rolex. A reputação suíça na área da relojoaria permite que mantenha níveis de crescimento nesta classe bastante confortáveis e margens de lucro próximas dos 20%.

Já as seis grandes empresas do Reino Unido que estão no top 100 mundial apresentam crescimentos de 11% em média, com vendas médias de 900-1000 milhões de euros. 60% do mercado britânico advém da Burberry que cresce acima dos 16% assente em grande parte na expansão da rede de retalho e da internalização do negócio de perfumaria. Junto com a Jimmy Choo são as duas empresas que mais crescem neste mercado.

Serve esta análise para se compreender o habitat económico do sector do luxo europeu e melhor se entender o panorama português.

Portugal - Em Portugal existem poucos dados mas os que estão disponíveis revelam uma tendência crescente semelhante à internacional.

Gráfico V - Crescimento das vendas de bens de luxo em Portugal

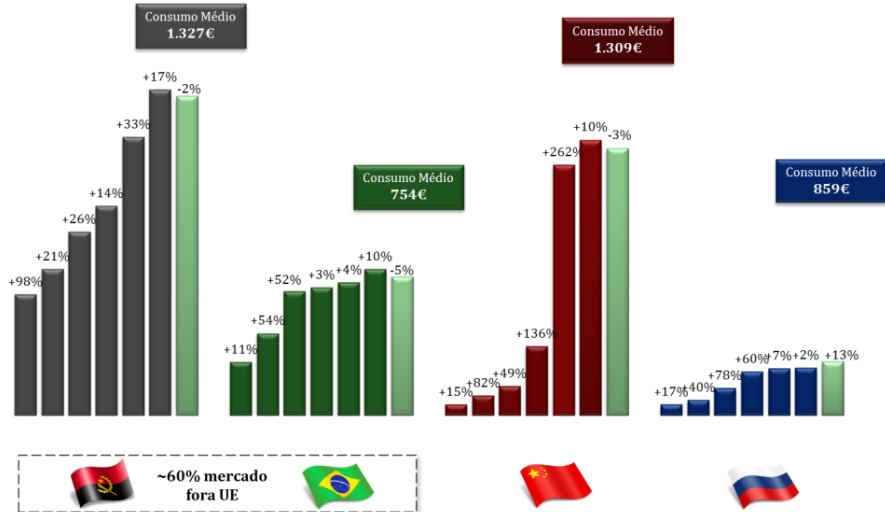


Fonte: Global Blue mercado de retalho

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Face a 2008 e partindo de uma base 100, as vendas de bens de luxo em Portugal tem conhecido um crescimento constante, apenas contrariado no pináculo da crise financeira. Todavia já recuperou (Global Blue, 2016).

Gráfico VI - Maiores consumidores de Luxo em Portugal fora da UE



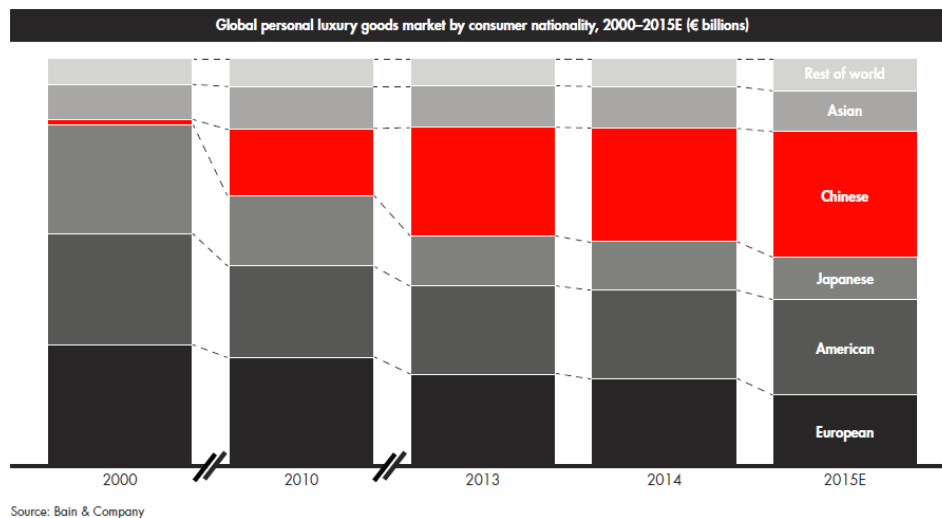
Fonte: Global Blue mercado de retalho

Em Portugal os maiores consumidores de Luxo extracomunitários são de origem angolana e brasileira, que constituem 60% do total. Todavia não será despiciente registar o crescimento avassalador do turista chinês (Global Blue, 2016).

9.1.2.3. Características dos agentes do mercado

Consumidor – a tendência de crescimento dos consumidores chineses tem sido uma constante, com particular ênfase nos últimos anos. A importância deste consumidor no panorama mundial tem vindo a acentuar-se, sobretudo com a contração do consumo por parte dos Europeus, em parte resultado da crise estrutural que o velho continente atravessa (Bain & Co, 2015).

Gráfico VII - Mercado de bens pessoais de luxo por nacionalidade do consumidor 2000 - 2015



Este é aliás o único suporte de crescimento do mercado de Luxo pois Europeus e Japoneses contraíram o seu consumo e os restantes povos permanecem sensivelmente ao mesmo nível de há 15 anos atrás. Assim, o crescimento global é sustentado por um povo e tipo de consumidor que não tem grande educação ou tradição para este tipos de produtos e que por isso os diferencia sobretudo com base no preço.

E são esses consumidores que sobretudo compram fora da região que habitam (ver gráfico XXII em anexo).

O consumidor chinês compra um pouco por todo o mundo, mas especialmente na Europa e no resto da Ásia. Procura primeiro que tudo legitimar-se no berço do mercado de Luxo, o velho continente (Kapferer e Bastien, 2009). Já os Europeus e os Americanos comprar expressivamente na sua região de origem. Isso explica que quase 60% dos consumidores de Luxo na Europa venham de fora. Substancialmente virão da China, o país que suporta o crescimento do Luxo no mundo inteiro. O mercado europeu, no qual Portugal se insere, foi o segundo maior em 2015, apenas ultrapassado pelo continente Americano e em resultado da valorização do dólar. Todavia não é de descurar que é dos mercados que menos tem registado evolução, por oposição aos Asiáticos que têm crescido bastante. Este consumo de luxo por Chineses tem registado um franco aumento (são já um terço do mercado mundial), embora a maioria procure ainda consumir esses bens na Europa. Ver gráfico XIII, em anexo.

Ou seja, o sector do luxo cresce porque o povo chinês aumenta o seu consumo e faz da europa o seu centro comercial.

O tipo de consumo consoante o género também varia bastante. E nesse ponto Inês Madeira (2009, pág. 39) é bastante explicativa: “as mulheres apreciam em primeiro lugar a satisfação e o conforto, seguido da utilidade. Por seu turno, o homem prefere o conforto, seguido da satisfação e só depois a qualidade (...) os homens são menos influenciados pelos produtos expostos nas monstras do que as mulheres. (...) as mulheres preferem ir a lojas onde podem ter algumas vantagens como preço mais baixo, uma grande variedade e qualidade de produtos. O homem aprecia a mesma coisa, mas por uma ordem diferente, ou seja, valoriza primeiro a qualidade do produto, seguida do preço e em último lugar, a variedade. Para ambos, a atmosfera agradável e atraente que se cria nessas lojas, aparece em quarto lugar. (...) na temporada normal, tanto o sexo feminino como masculino, vão às compras maioritariamente uma vez por mês. No entanto, existe uma percentagem significativa de mulheres que vão às compras mais de três vezes por semana. Por, norma, as mulheres consomem por impulso e preferem fazê-lo acompanhadas, contrariamente aos homens, que compram por necessidade e preferem ir sozinhos (Fisher e Arnold, 1994; Brown *et al.*, 2005; Köksal, 2007; Azevedo *et al.*, 2008; Teng, 2009).”

Fornecedores - Portugal tem hoje empresas bastante competitivas na produção de têxtil técnico, isto é, têxteis que associam uma componente técnica que lhes permite ir além da tradicional estética ou conforto.

Desde malhas técnicas de alta performance desenvolvida de forma a permitir a transmissão de ar a soluções de alta respirabilidade, prontas a fazer a gestão da humidade do corpo. Mas também há fibras com “propriedades antibacterianas e uma função termorreguladora, através de produtos encapsulados que passam ao estado líquido para arrefecer o corpo quando este aquece e se tornam sólidos, para o aquecer, quando fica frio.”

No fundo trata-se de vestuário inteligente e tecnologicamente evoluído. Mas de forma estrutural e intemporal, requisito fundamental para qualquer peça no posicionamento de luxo.

Tecnologia na produção - Até à abertura do mercado Europeu à China (em pleno em 2005) a indústria têxtil portuguesa tinha um mercado próprio para o qual conseguia ser competitiva nomeadamente por baixos custos de produção. Era a China da Europa. Com a entrada da produção chinesa, extraordinariamente barata, e as crises financeiras que assolaram a Europa, o sector têxtil sentiu uma hecatombe. Nem tendo em 2000 o melhor parque de máquinas do mundo conseguiu evitar um conjunto considerável de falências. Hoje, percebeu que é na eficiência

e diferenciação com base na tecnologia e inovação que estão as mais-valias e os principais factores de sucesso.

O sector em Portugal tem hoje um lead-time imbatível. O seu tempo de entrega são duas ou três semanas no máximo, em qualquer ponto da europa. A Inditex espanhola percebeu a importância dessa rapidez de resposta e fez de Portugal uma das suas principais bases de produção.

9.1.2.4. Preços

Embora seja um sector profundamente estável, muito avesso a descidas de preço e épocas de saldos que possam desfigurar identidades e perverter conceitos, a verdade é que se têm registado algumas alterações macro que importa ter presentes. Segundo o relatório Bain & Co. (2015) até recentemente os preços no mercado de luxo mantinham um constante crescimento com o objectivo de atingir um posicionamento ainda mais exclusivo e vender a consumidores emergentes que tivessem capacidade de aquisição. Elevadas diferenças de preços entre regiões eram mantidas para fomentar fluxos turísticos e nalguns casos o consumo local, como acontecia no Japão. Todavia a internet e a globalização do mercado de luxo e da distribuição de rendimentos trouxe alterações. A estratégia de preços passou a ser mais transparente e simultaneamente mais adaptada a um consumidor que ganhou uma consciência e procura por oportunidades internacionalmente, como também visto na revisão de literatura.

Se o mercado de luxo de descontos em 2012 representa cerca de 12,6 mil milhões em todo o mundo, em 2015 já registou praticamente 26 mil milhões de euros. Um crescimento de 27% muito em virtude de um *smart-shopping* pelo consumidor de luxo que pretende ter os mesmos produtos a preços mais baixos. Mais uma vez é o consumidor americano a ditar essas tendências novas no sector como facilmente se percebe pelo Gráfico XXIV em anexo.

Esta evolução dos preços e do consumo é um novo paradoxo no sector do Luxo: como refere Kapferer (2013) “luxury needs to be expensive, yet grew being accessible.”

9.1.2.5. Distribuição

No mercado global, seja qual for o canal analisado também se registam crescimentos. O formato grossista é ainda aquele que representa maior quota de mercado (66%) e foi aquele que mais cresceu a seguir às lojas monomarcas. As lojas monomarcas são o canal que maior crescimento registou e que tem sido uma tendência nos últimos anos que favorece que, hoje,

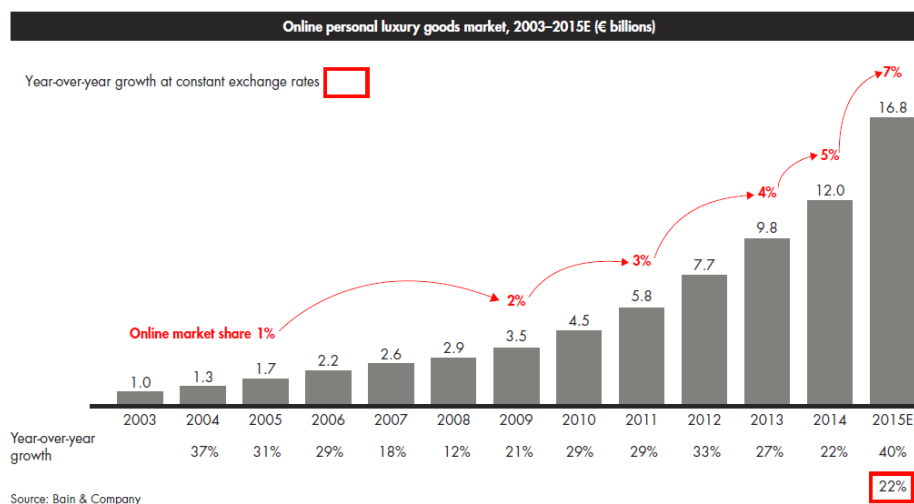
Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

esse segmento valha mais 6 pontos percentuais que o segmento multimarcas. Ou seja, há uma tendência crescente de aposta directa das marcas por oposição aos grossistas que as trabalhavam (ver gráfico XXV em anexo).

Se analisarmos com maior amplitude, embora o canal grossista seja mais representativo, tem registado uma perda de quota para o retalho. Em 2007 a proporção Grossista/Retalho era de 80/20 e em 2015 já mais próxima dos 60/40 (ver gráfico XXVI, em anexo).

Não será de descurar a evolução do canal *online* como via de distribuição e internacionalização importante. Embora represente uma fatia do total de vendas do sector bastante reduzida (menos de 7%) em 12 anos esse canal registou um aumento médio anual de 22%, para passar de mil milhões em 2003 para quase 17 mil milhões de euros em 2015.

Gráfico VIII - Mercado online de bens pessoais de luxo, 2003-2015



A região com maior responsabilidade do consumo *online* é o continente Americano com mais 55% do total e só depois se segue a Europa com apenas ¼ do consumo feito por esta via. São adquiridos sobretudo acessórios, vestuários e produtos de beleza, registando o *hard luxury* (relógios e ourivesaria) apenas 11% das compras totais (ver gráfico XXVII em anexo).

A venda de bens de Luxo em aeroportos tem também sido uma tendência com sucesso e crescente que pode ser equacionada como oportunidade por muitos (ver gráfico XXVIII em anexo).

9.1.3. Análise de Concorrência

O mercado de luxo e *premium* é, como atrás se registou, de difícil penetração por marcas novas. Tanto o mercado de luxo como o *premium* são operados por várias marcas e todas elas, directa ou mais indirectamente, serão concorrentes no modelo de negócio em análise.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Concorrentes interprodutos – bens pessoais que constituam oferta muito semelhante ao que a marca Grandella venha a decidir comercializar;

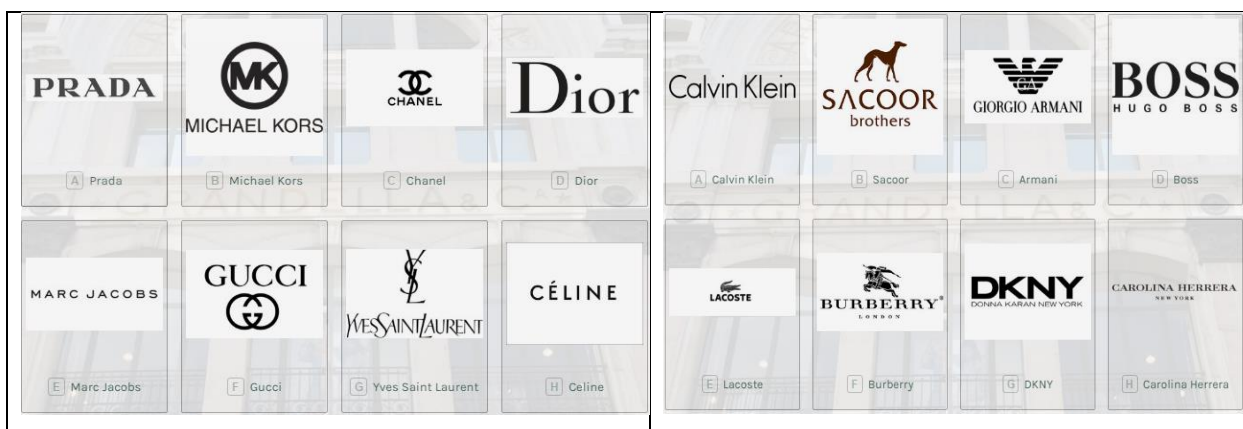
Concorrentes intersegmentos – bens pessoais de luxo ou *premium* que representam concorrência interprodutos mas também entre segmentos: quem compra *premium* não está a comprar luxo e vice versa.

Concorrência genérica – todos os bens pessoais, incluindo, produtos de mercado de massas.

No sentido de apurar quais destes tipos de concorrência poderiam ser mais impactantes sobre a marca Grandella foi desenhada uma parte do questionário de análise de mercado (ver em anexos, Documento 4) que, entre outros pontos, aborda a questão.

Para uma primeira ideia sobre concorrência interprodutos, agruparam-se 8 marcas tidas como verdadeiro luxo e outras 8, essencialmente, reconhecidas como *premium*.

Figura 6 - Grupo de marcas de luxo e marcas *premium*



Fonte: Autor

E perguntou-se “das seguintes marcas de roupa em quais já ouviu falar?”

Depois, para uma ideia sobre concorrência intersegmentos apresentaram-se 12 marcas de classes de produtos distintas.

Figura 7 - Grupo de marcas intersegmentos



Fonte: Autor

E perguntou-se “das seguintes marcas em quais já ouviu falar?”

Dos 392 inquiridos para esta tese, 96% conheciam duas das marcas de roupa de entre as várias apresentadas: Chanel e Prada. Seguiam-se a Dior, a Gucci, a YSI com 94-95% de respostas afirmativas. E só depois, já bastante distante em termos de reconhecimento, marcas como a Marc Jacobs com cerca de 70% dos inquiridos a confirmar que conhecia a marca. A Celine, enquanto marca mais recente do universo das apresentadas, apenas foi reconhecida por cerca de 42% dos inquiridos. Já na amostra mais próxima do posicionamento *premium* a notoriedade é mais reconhecida, registando-se 8 marcas acima dos 88%, sendo a Burberry e Lacoste as mais conhecidas de entre os inquiridos (97% confirmando que conheciam a marca).

Foi igualmente testada (ver Documento 4 em anexos) a notoriedade de marcas que não fossem exclusivamente de vestuário. E dessas, as marcas com maior notoriedade são a Gucci e a Louis Vuitton (94%), sendo que das restantes, as mais conhecidas são as de relógios (como a Omega ou Breitling, com 92% e 80%, respectivamente, evidenciando mais uma vez um maior reconhecimento por marcas *premium*).

De salientar que 88% dos inquiridos compraram pelo menos uma vez na vida uma destas marcas.

Compreendido assim o grau de conhecimento dos inquiridos e a notoriedade da concorrência torna-se possível, depois de apresentado o conceito da marca Grandella, perceber quais os mais capazes de a posicionar e como a posicionaram. É isso que mais adiante se trata.

9.1.3.1. Notoriedade da concorrência

A comunicação das marcas de luxo não obedece às estratégias tradicionais de marketing e comunicação. Não há uma estratégia *push* direta, mas antes a criação do desejo e do sonho, como já visto na revisão de literatura. Como tal, o processo assenta num “*word of mouth*” por influenciadores e por comentário de consumidores entre si. Ainda assim é possível medir a sua notoriedade junto do público-alvo e perceber o grau de penetração no mercado por parte de cada uma das principais marcas. Nesse sentido importa ter presente o *Share of voice* de cada uma das actuais marcas nas 10 principais cidades do mundo. (ver gráfico XX em anexo)

De acordo com o registo a notoriedade das marcas é maior nos seus países/cidades de origem. Exemplos como a Prada cuja notoriedade elevada em Milão contrasta com uma notoriedade mais reduzida em Nova Iorque, muito embora seja uma marca com uma presença no mundo incontornável. E o contrário regista-se com a Ralph Lauren que assume a sua maior notoriedade nos EUA.

Cada uma destas cidades tem conseguido dar notoriedade às marcas que nelas estão sedeadas e organizam a sua própria “*fashion week*” com um peso preponderante no sector da moda e que se tornam relevantes para lançamento de novos conceitos e marcas.

9.2. Análise Interna

A análise interna “pretende compreender os recursos de que a empresa dispõe e as dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução” (Lindon, 2011, pg 451). Não existindo formalmente a marca, tornou-se importante apurar a notoriedade que ainda guarda e que atributos lhe são reconhecidos. E esse foi um dos objectivos principais do inquérito realizado, que interessa conhecer.

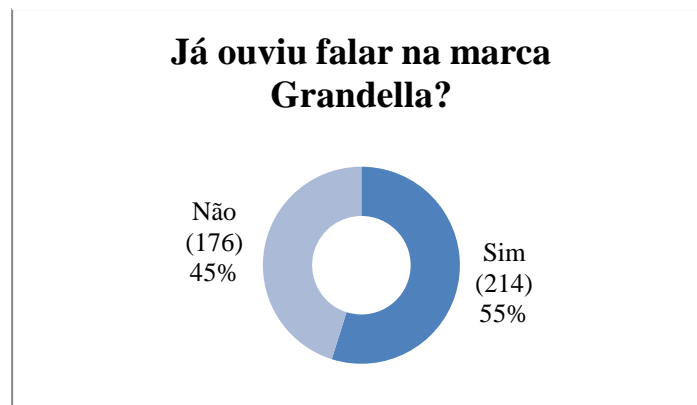
9.2.1. Notoriedade e Imagem da marca Grandella

A notoriedade de uma marca refere-se ao conhecimento que os seus potenciais consumidores têm dela: Top of mind - se dela têm recordação espontânea e primeiro que qualquer outra para um determinado produto ou serviço; Espontânea – se para determinado produto ou serviço têm presente a marca sem que lhes seja sugerida; Dirigida – se o

consumidor se recorda da marca ao receber pistas ou for confrontado com a mesma. (Lindon, 2011)

A análise dos questionários realizados *online* indica que a marca Grandella tem sobretudo uma notoriedade dirigida. E podemos confirmar esta ideia por via dos resultados dos inquéritos:

Gráfico IX - Já ouviu falar na marca Grandella?



Fonte: autor com base em 392 entrevistas

Por ter estado fora do circuito durante tantas décadas, os consumidores já não a têm presente para referenciar um determinado produto ou serviço. Todavia, se confrontados com ela ou com algumas características demonstram conhecê-la e recordarem-se de alguns aspectos, nomeadamente, do seu posicionamento.

A marca Grandella, quando criada, tinha um posicionamento claro. Democratizou a moda, tornando acessíveis peças de vestuário a um estrato social baixo e médio que até então não chegava às grandes tendências. Por isso os armazéns eram apelidados de “Armazéns do povo” pois a referida camada social encontrava neles o que precisava e estava na moda. Com o passar dos anos e o desenvolvimento económico português e da respectiva burguesia, os Armazéns Grandella passaram a trabalhar o estrato social da classe média. E é assim que a memória é preservada, de acordo com os inquéritos.

Aqueles que responderam já ter ouvido falar na marca Grandella associam a marca fundamentalmente aos seguintes atributos:

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Tabela 5 - atributos reconhecidos da marca Grandella, 2016

Atributo a que associa a marca	Frequência
Armazéns Grandella	52%
Chiado – Lisboa	19%
Tradição e história	11%
Grandiosidade	8%

Fonte: Autor com base em 214 inquéritos a quem reconhecia a marca Grandella

Se confrontados com atributos sobre a marca Grandella as escolhas predominantes são as seguintes:

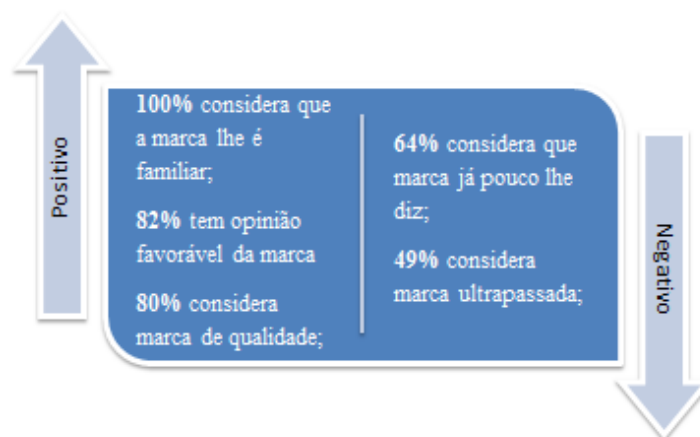
Tabela 6 – Atributos reconhecidos da marca Grandella (referenciados), 2016

Atributo referenciado	Frequência
Grandes Armazéns	91%
Antiguidade	74%
História	70%
Tradição	70%
Moda	43%

Fonte: Autor com base em 214 inquéritos a quem reconhecia a marca Grandella

Apesar da marca e dos armazéns já não estarem ativos desde 1988, como se pode constatar a marca ainda guarda alguma notoriedade induzida no sector em que operava. De destacar que a opinião geral dos que conhecem a marca é francamente favorável e que apenas uma minoria considera a marca ultrapassada:

Figura 8 - Opinião sobre marca Grandella



Fonte: Autor com base em 214 inquéritos a quem reconhecia a marca Grandella

Esta dicotomia é facilmente explicável por a marca ainda ter uma notoriedade ainda forte junto das faixas etárias mais avançadas que têm grandes recordações do local e a associam a um posicionamento médio e por outro lado, junto das faixas etárias mais novas, existir apenas uma âncora física a manter alguma notoriedade à marca: o edifício Grandella, nome pelo qual ainda hoje são conhecidos os antigos armazéns, que está na posse da multinacional H&M e que alguns inquiridos associaram. Tirando esse factor não há mais nenhum meio que tenha preservado a marca junto das gerações mais novas.

A notoriedade da marca Grandella perde-se ao longo das gerações mais novas. A geração que hoje está nos 40 anos ainda guarda algumas memórias e, ainda assim, dependendo da região do país.

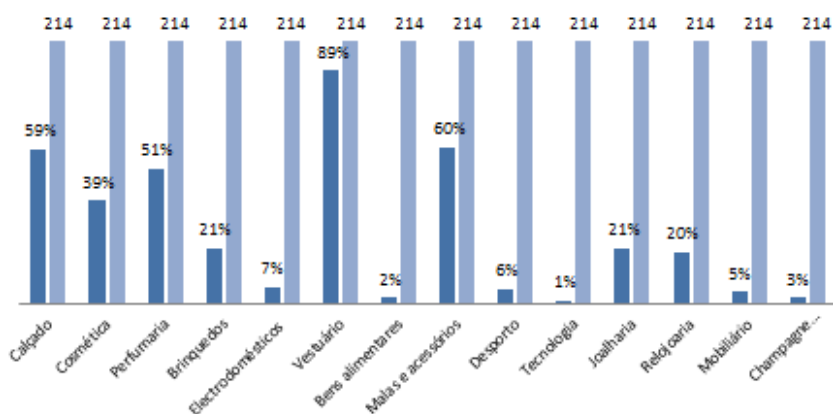
Abaixo dos 40 anos, cerca de 51% dos potenciais consumidores, nem sendo induzidos recordam a marca. E é esse o maior desafio que se constitui: criar notoriedade de raiz e/ou rentabilizar os restantes consumidores que se recordam para propagar notoriedade à marca e aos seus produtos.

Ainda no que à notoriedade diz respeito, interessa perceber a que produtos associam, os potenciais consumidores, a marca Grandella nos dias que correm.

Nesse sentido, apresentaram-se várias classes de produtos perguntando-se a quais associaram os inquiridos a marca Grandella (ver inquérito – Documento 4, em anexo)

Do conjunto percebemos que a larga maioria dos inquiridos que se lembra da marca Grandella a associa, sobretudo, a Vestuário, Malas e acessórios e calçado.

Gráfico X - Frequência de associação da marca Grandella, por classe de produtos



Fonte: Autor com base em 214 inquéritos a quem reconhecia a marca Grandella

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Os armazéns Grandella eram procurados pelo seu largo portfólio de produtos. Já em 1911, num incêndio que deflagrou na época, eram descritos pelo jornal “A Capital” prejuízos nas secções dos algodões, sapataria, chapelaria, papelaria, fanqueiro, loiças, confecções e móveis, entre outras o que se tornou praticamente imutável até ao incêndio de 1988 (Leite, 2014).

Hoje não são comercializados nenhuns produtos Grandella, excepto em fóruns de colecionadores. Ainda assim a notoriedade subsiste e coerente com o passado.

Esta é pois a última oportunidade para recuperar a marca. Relançando a marca junto da geração acima dos 45 anos, criando produtos para a sua faixa etária mas introduzindo um conceito de customização e detalhe suficientemente ousado que permita gradualmente comunicar a marca para ganhar notoriedade junto das gerações mais novas.

9.2.1.1. Imagem da marca junto de eventuais fornecedores

A grande maioria dos fornecedores contactados tem uma memória dos armazéns Grandella. Ou pelo nome e por ainda o associarem ao sector do retalho ou pelo enorme incêndio de 1988 no Chiado.

Não existindo, atualmente, qualquer relação comercial estabelecida, foi possível averiguar sem viés a perceção do posicionamento pretendido. E todos manifestaram concordância e entusiasmo quanto à eventual recuperação da marca para um segmento mais elevado, tendo em conta a notoriedade ainda hoje presente.

Um dos fornecedores deu até como exemplo semelhante a “Sir from Sweden” (<http://www.sir.se/om-sir/our-story-10683083>) enquanto antiga empresa Sueca que chegou a empregar 1300 pessoas e a ser das empresas com maior sucesso naquele país e que hoje, após uns anos de actividade interrompida por insolvência, está agora a ser relançada pelos netos do seu fundador como “*Taylor alike*”.

Em resumo das reuniões tidas com fornecedores e representantes associativos dos sectores do têxtil, vestuário e calçado é possível desenvolver a seguinte matriz:

Tabela 7 – Resumo da opinião de stakeholders consultados em relação ao projeto

Fornecedor ou Entidade	Recorda-se da marca?	Julga possível relançar a marca?	Considerações sobre o conceito	Principais dificuldades	Principais vantagens
Confeções TM	SIM	SIM	Gostaria de ver concretizado; tem cliente na Suécia em iguais circunstâncias	A falta de designers	proximidade
ATVP	SIM	SIM disponibilizou-se para visitas a putativos fornecedores	Posicionamento precisa de ser bem definido	Não existem praticamente marcas portuguesas e as que existem não se conseguem impor	Concorrentes internacionais já cá produzem, pelo que atestam a qualidade
Fitexar	SIM	SIM	Muita atenção ao design	--	--
APICCAPS	SIM	SIM. Bastante entusiasmado, disponibilizou contactos de eventuais fornecedores	----	Faltam marcas bem construídas, com capacidade para se internacionalizarem	Na prova cega produção portuguesa já ganha

Fonte: Autor, adaptado das entrevistas feitas com base no guião em anexo, Documento 5;

9.2.1.2. Imagem da marca junto de especialistas e *opinion-leaders*

A perceção da notoriedade da marca por distribuidores e prescritores parece obedecer ao princípio já referido quando aflorada a perceção dos clientes. Aqueles que foram contactados para a recolha de dados de mercado e financeiros (Prof. Mónica Seabra Mendes, Dr. Bento Grossinho Dias) têm memória da marca Grandella e consideram um ícone Lisboa com força para ser relançado.

Os blogs prescritores de tendências de moda poderão ser uma via muito interessante para chegar a novas gerações, nomeadamente, à geração *millenials*, pelo que um investimento nesta relação será de ponderar.

9.2.2. Procura e consumo potencial

Como já visto na Análise Externa (pg. 39) o crescimento do sector do luxo tem sido assinalável, tanto à escala global como em países como Portugal. De entre as várias classes de produtos, os que mais se destacam são os produtos pessoais de luxo – categoria que inclui joalharia, relógios, peles, roupa, perfumaria e cuidados de pele – que representam 253 mil milhões de euros à escala mundial (13% de crescimento em 2015).

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Os acessórios de luxo continuam a ser os que mais têm crescido. O Vestuário e a perfumaria crescem residualmente e o “hard luxury” (relógios e joalheria) está em contracção (Bain & Co, 2015).

Ainda que os consumidores de mercados maduros (como é o caso dos Europeus) consumam bens de luxo sobretudo a nível local e muito pouco no estrangeiro, a verdade é que o consumo de bens de luxo na Europa é largamente suportado por turistas que vêm ao velho continente em busca das grandes marcas e a afirmação de que compraram o produto genuíno no respetivo local de origem (como já visto na análise externa).

Ora isto leva-nos a concluir que o turismo em Lisboa poderá ter um impacto bastante significativo na procura dos produtos Grandella.

9.2.3. Categorias associadas à marca

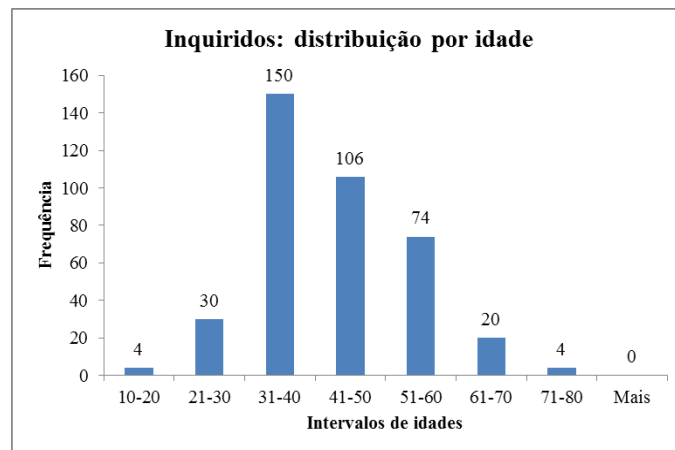
Como visto atrás, no descritivo de notoriedade da marca, a maioria daqueles que se lembra da marca Grandella associa-a fundamentalmente a três classes de produtos: vestuário, malas e acessórios e calçado.

É também nestas classes que Portugal tem maior know-how e capacidade competitiva de produção. Logo, embora não existam produtos Grandella a serem comercializados, estas classes poderão constituir uma boa aposta inicial.

9.2.4. Clientes

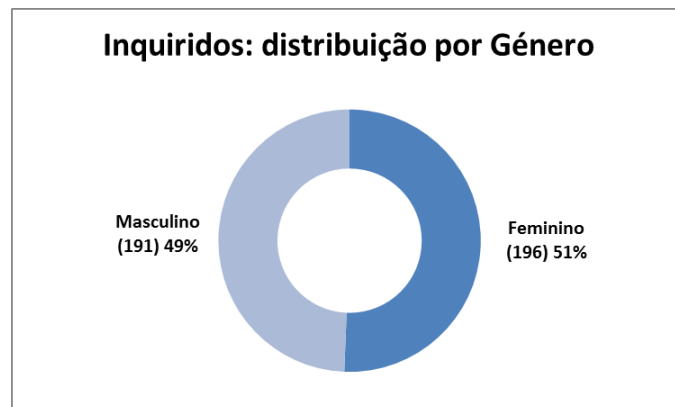
O inquérito em anexo (Documento 4) foi realizado a 392 pessoas a viver em Portugal com o propósito de simular o universo de potenciais consumidores e perceber os seus comportamentos. O universo de inquiridos teve a seguinte caracterização:

Gráfico XI - Inquiridos por idades



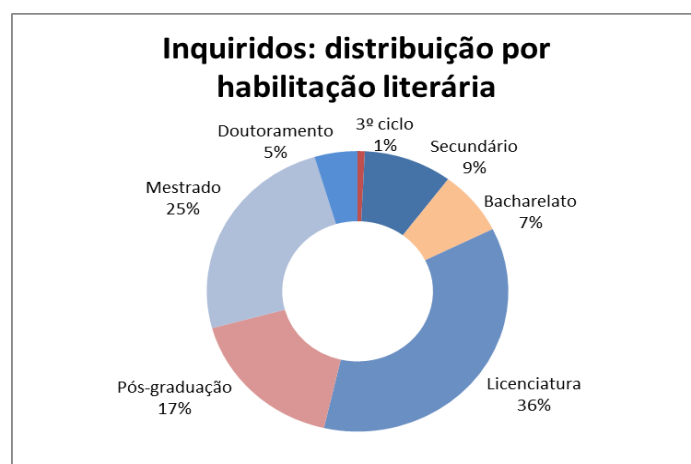
Fonte: Autor

Gráfico XII - Inquiridos por género



Fonte: Autor

Gráfico XIII - Habilitações literárias dos inquiridos



Fonte: Autor

Os clientes potenciais de uma marca de luxo já não são de tão fácil definição. Com a democratização do capital, tornou-se mais difícil definir estereótipos sociais de eventuais consumidores. A única certeza: pessoas com capacidade para o pagar seja qual for a origem social, étnica, religiosa ou geográfica. Simultaneamente, e também em resultado desse fator e da permanente rotação do capital, assistiu-se a um aumento da subjetividade do que é “luxo”, existindo hoje novos fenómenos, como o “*affordable luxury*” ou o “*masstige*”, que já foram abordados na revisão de literatura, e que trouxeram uma fragmentação e dispersão do consumidor tipo.

9.2.5. Distribuição

O retalho de luxo (mesmo que *affordable luxury*) difere muito das estratégias do restante retalho. Não apenas na formulação de produto, preço e distribuição (*placement*) mas sobretudo na estratégia promotora da marca, cujo sentido estético da sua distribuição também deverá ser acautelado. Ou seja, não é tanto pela loja, pela presença *online* ou nos eventos, mas sim pela ideologia estética que a marca pretende e consegue criar nesses canais (Kapferer e Bastien, 2009).

Placement é fundamental. Não tanto para vender mais, como acontece na estratégia *mass-market*, mas para buscar ou afirmar a identidade.

Por sua vez, o canal *online* deverá obedecer ao mesmo código identitário que será criado para a distribuição física, nomeadamente, no que diz respeito ao acesso e exclusividade. Esta presença *online* constitui a principal via de comunicação com a geração *millennial* cuja interação e consumo se faz muito pela web.

Igualmente importante e relacionada com a distribuição e comunicação nos canais *online*, é a rede de influenciadores, nomeadamente Fashion Bloggers, que com o seu poder de *advocacy* influenciam de forma expressiva o consumo de produtos e a marcas. Mais do que uma aposta em embaixadores conhecidos do grande público, demasiado vistos, importa cair nas graças de grandes influenciadores, como aqueles a que a Farfetch recorre (<http://www.farfetch.com/pt/ambassadors.aspx>) para avaliar as suas escolhas.

9.2.6. Recursos Financeiros

A marca Grandella, enquanto antiga marca portuguesa, revitalizada a partir de uma ideia empresarial portuguesa com mão-de-obra portuguesa e assentando a sua produção em

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

outsourcing de origem português, será totalmente elegível no quadro de financiamento comunitário para projectos ao abrigo do Portugal 2020, sobretudo pela componente exportadora que se espera estar associada. A marca deverá equacionar estes fundos comunitários como um importante contributo à criação e concretização do projecto.

A par com outras fontes de financiamento a marca Grandella deverá equacionar estes fundos comunitários para os primeiros anos de actividade, sobretudo por terem uma quota-parte importante de fundo perdido.

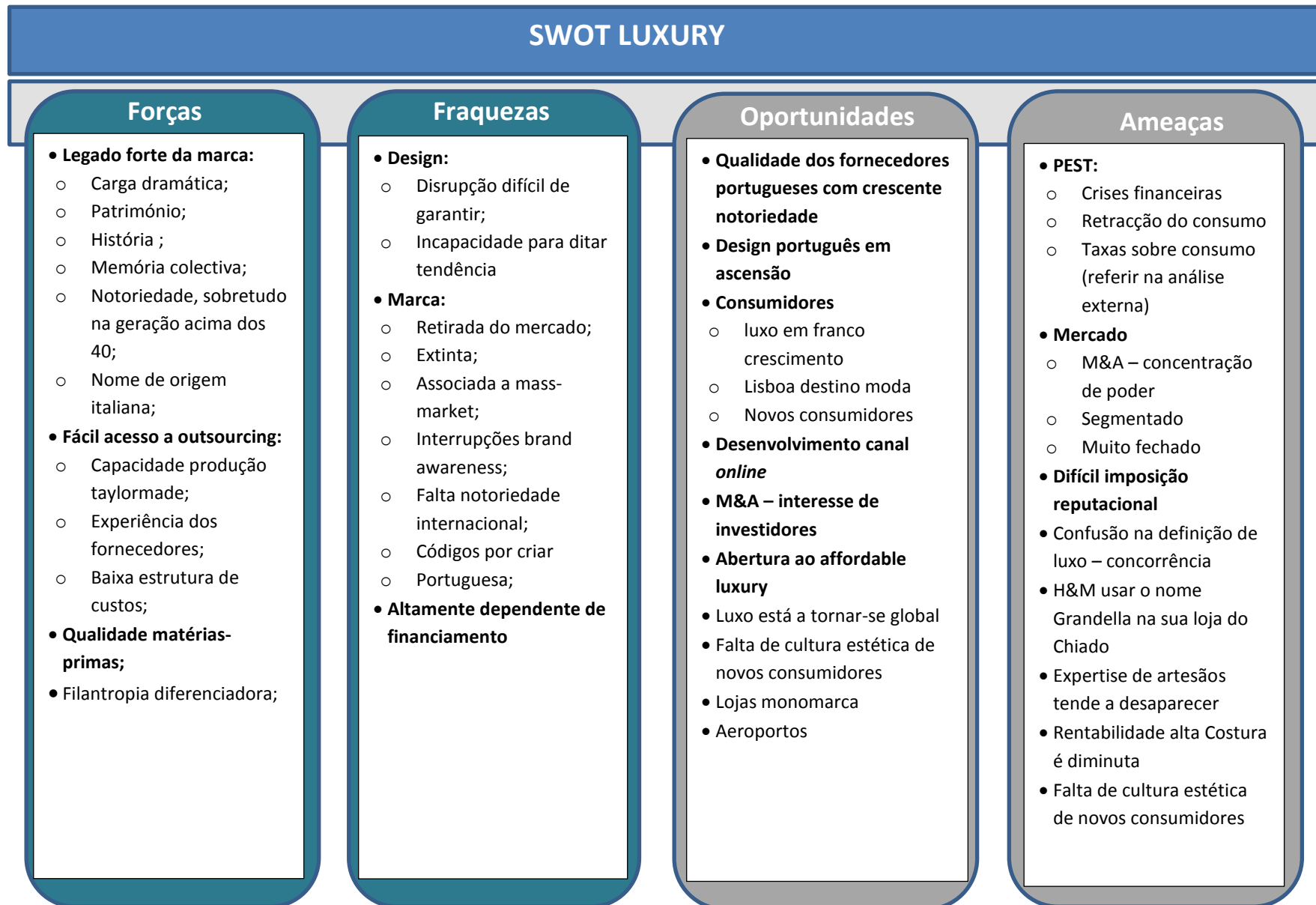
Outras vias a explorar estão ligadas ao mercado de capital de risco – *venture capital* ou *private equity*, investidores particulares ou “Business Angels”.

9.3. Análise competitiva

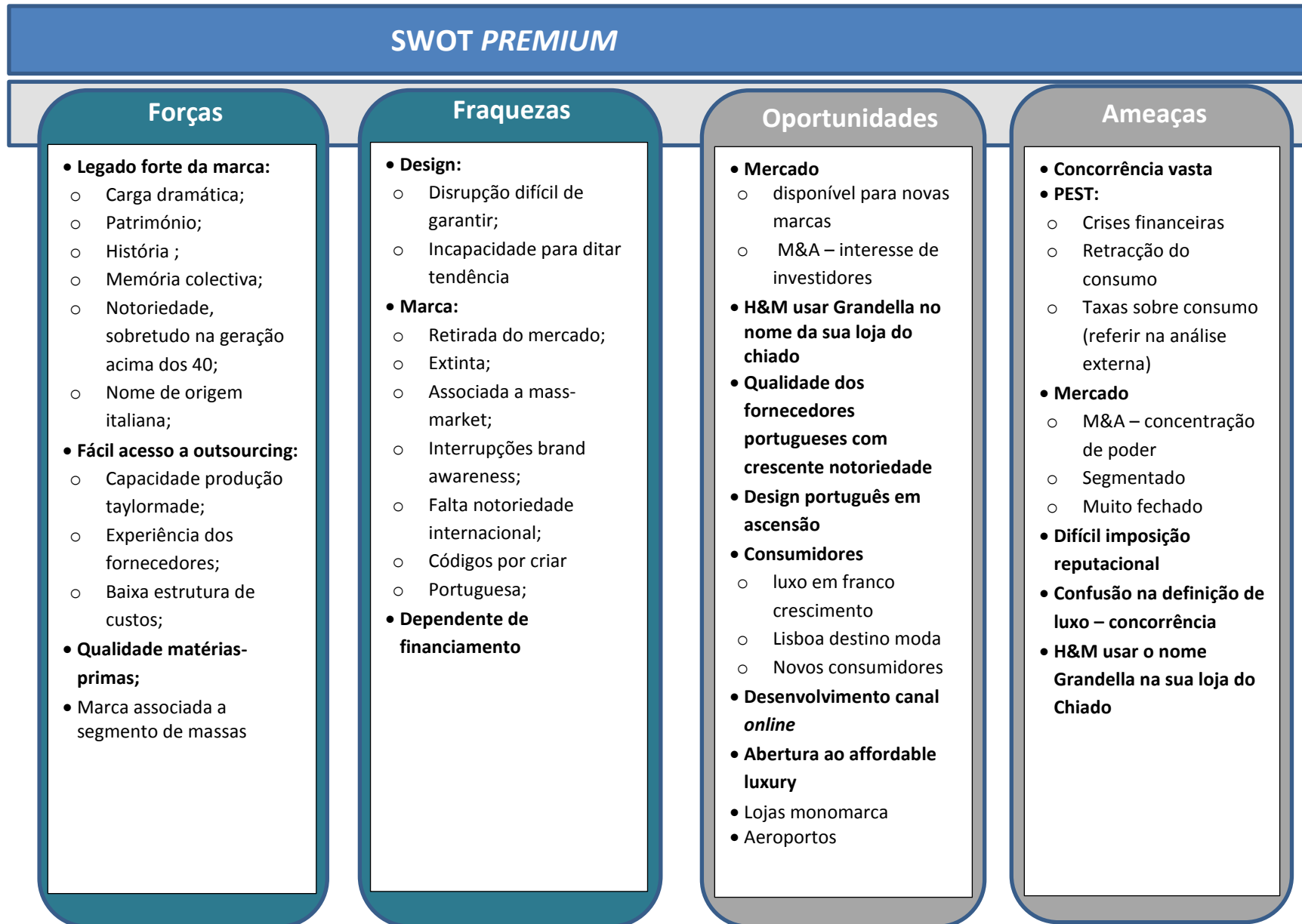
As duas análises seguintes dizem respeito à mesma marca mas olhando-anum segmento de luxo e num segmento *premium*.

Uma vez que a dúvida sobre qual o posicionamento a adoptar é uma constante ao longo de todo o trabalho a que se tem procurado responder, serão estas duas análises a sintetizar os principais argumentos a favor e contra da decisão tomada quanto ao posicionamento de mercado a perseguir pela marca Grandella.

9.3.1. SWOT luxo



9.3.2. SWOT premium



10. Objectivos do plano

Com a elaboração da revisão de literatura, foi possível compreender melhor a evolução, as tendências e opções do tipo de mercados possíveis para o modelo de negócio em estudo. Com a análise externa compreendeu-se melhor o meio, a concorrência e a estratégia por ela seguida. Através da análise interna, que assentou parte substancial nos dados recolhidos pelo inquérito realizado, atestaram-se os recursos, características e capacidades disponíveis para responder aos requisitos exigidos. Com as duas SWOTs pôde-se ponderar os prós e os contras das principais opções estudadas em termos de posicionamento.

E assente nessas premissas, tomou-se a opção de situar o modelo de negócio num posicionamento intermédio entre o *premium* e o puro luxo, apostando-se num dos novos fenómenos a que alguns especialistas chamam de *affordable luxury*, já anteriormente caracterizado.

O marca não tem a notoriedade de outrora para atingir um patamar mais elevado do que este de *affordable luxury*. Não detém uma notoriedade mundial, nem força suficiente para gerar a ambição necessária ao seu consumo, capaz de ser primeira opção relativamente aos concorrentes. A marca não tem os recursos, nomeadamente, financeiros para criar o sonho que o puro luxo implica. Mas reserva uma história e uma carga dramática resgatáveis. Consegue inclusive aceder a meios de produção que hoje fornecem marcas concorrentes mundialmente conhecidas nas principais categorias que interessa apostar: calçado, vestuário, acessórios. Pode usufruir da boleia do crescimento do sector e da notoriedade que nele Portugal vai assumindo. E o *design*, enquanto elemento fulcral mas não tão exigente como para o puro luxo, também está acessível, seja no mercado, seja nas academias portuguesas.

Tomada esta opção, é possível definir os fatores críticos de sucesso, as tentativas de posicionamento, a estratégia de marketing a implementar e testar a viabilidade financeira do modelo.

11. Fatores críticos de sucesso

De acordo com Carvalho Ferreira (2011) os fatores críticos de sucesso das empresas portuguesas na oferta de bens de luxo são: a) a excelente qualidade dos produtos; b) a exclusividade dos modelos; c) o ambiente das lojas; d) a promoção da marca.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Todavia, embora exista uma relação aproximada que justifique considerar os fatores anteriores, importa ser mais específico e detalhado e tentar definir os fatores críticos de sucesso da própria marca Grandella a operar no segmento de “*affordable luxury*”.

No sector em causa o fator crítico de sucesso principal passa muito pela notoriedade da marca. Assegurá-la obriga, entre outros aspetos, a um *storytelling* cuidado e inteligente, uma aposta num design bem sucedido e coerente com o conceito, uma franca aposta na promoção, identidade e valores da marca e da empresa. Sobretudo no lançamento de uma marca nova, como acontece neste caso.

Para seduzir o consumidor o grau de customização, a qualidade e exigência na produção, a criação de processos *value driven* capazes de superar as suas expectativas serão certamente outros dos fatores a ter em conta.

Do lado dos serviços, torna-se vital assegurar alguma diferenciação na relação tida com o cliente. Seja na loja, seja no canal *online*, na componente logística e capacidade de responder aos seus anseios é importante introduzir distância do que hoje é praticado no mercado.

Por fim, e de forma transversal, decorrente ou causador dos fatores anteriores, estão três outros:

A fidelização rápida do cliente, o desenvolvimento de talento dos que colaboram na empresa e uma estratégia de preços *premium* justificada nas premissas todas a que o cliente dará valor e reconheça o porquê.

Importa ainda ter em consideração alguns dos pontos fortes e pontos fracos referidos nos questionários e que possam ser considerados aspetos críticos de sucesso. Especificamente quanto à origem da produção, a elegância e estilo das coleções (muito ligado ao design) e por fim o conceito no seu todo.

Gra **Tabela 8 - Factores críticos de sucesso para operar no segmento de affordable**

luxury		
Mercados e consumidores	Fileira	Proposta de valor
Estratégia e política de preços		
Customização	Rigor e qualidade na produção	Storytelling
Diferenciação no serviço e experiência oferecida ao cliente	Distribuição ajustada aos novos consumidores e value driven	Aposta no design
	logística ágil e pronta	Promoção da marca e identidade
	Rápida fidelização do consumidor	
desenvolvimento e retenção de talento		

Fonte: Autor

12. Estratégia de Marketing

Importa nesta fase identificar os critérios de segmentação e definir a estratégia de marketing consequente para implementar a marca Grandella.

Não pensando os consumidores de igual forma e não sendo os mercados homogéneos, torna-se necessário identificar conjuntos de clientes com características e necessidades específicas. Isto é segmentar.

12.1. Segmentação

No caso da marca Grandella e em virtude da sua história e da notoriedade apurada em inquérito faz sentido segmentar o mercado da seguinte forma:

1. Com base no poder económico;
2. Com base na região de residência;
3. De acordo com a Idade;
4. E segundo o género;

O critério de segmentação limitante, ou seja, aquele que é estrutural para a marca e condiciona os restantes critérios é o poder económico. À marca não interessam as classes económicas abaixo de B+. Sabendo isto e em resultado da marca Grandella ter uma notoriedade específica em Portugal, especialmente na região de Lisboa, e nas faixas etárias acima dos 40 anos, opta-se por dividir o mercado em dois outros segmentos: área de residência (Portugal, área de Lisboa e estrangeiro, em áreas cosmopolitas) e idade (uma vez que 64% dos que conhecem a

marca Grandella estão acima dos 40 anos). E por fim, o critério de género, uma vez que é pretendido dispor de linhas diferentes para o público feminino e masculino. É claro que a marca Grandella deverá pretender paulatinamente recuperar notoriedade junto dos restantes grupos, nomeadamente etários e doutras regiões, mas esta segmentação permite priorizar a estratégia.

12.2. Target

Assim sendo, de acordo com os critérios previamente definidos para segmentar o mercado, identifica-se como target da marca Grandella os seguintes públicos:

1. Homens e mulheres pertencentes às classes altas de rendimentos (classe A e B+) acima dos 55 anos, portugueses ou estrangeiros, de áreas cosmopolitas, com gosto clássico, que procuram elevada customização e exclusividade.
2. Homens e mulheres de maiores rendimentos (classe A e B+) entre os 35 e os 55 anos, portugueses ou estrangeiros, com hábitos de compra *online*, espírito livre e embaixadores da cultura urbana, com gosto mais arrojado, sobretudo nos detalhes e que procuram elevada customização e exclusividade de bens a adquirir;
3. Clientes dos grupos acima referidos com uma vida social intensa que procurem passar esse *statement* através dos produtos Grandella.

12.3. Posicionamento

Depois do estudo realizado até este momento já se torna possível definir o posicionamento final pretendido.

Durante a revisão de literatura apurámos definições menos maniqueístas, que hoje vão fazendo escola e que decorrem do fenómeno *masstige* - luxo de alguma forma mais massificado, embora com elevado grau de exclusividade. Ou seja, é possível e praticado um posicionamento intermédio entre *premium* e luxo, aquilo a que alguns autores chamam de *Affordable Luxury*.

Assim e de acordo com princípios teóricos (Lindon et al, 2011) tentemos traçar as duas perspectivas do posicionamento de um produto:

Identificação – segundo o inquérito realizado e após apresentação do conceito, a larga maioria enquadra a marca com outras do segmento *premium*, quer no que diz respeito a vestuário, quer no calçado. A marca nunca esteve posicionada no segmento de luxo o que explicará grande parte desta percepção. Além do mais a marca está afastada do mercado há

décadas pelo que dificilmente poderia guardar reputação (credibilidade) para renascer como luxo. Por fim, embora existam algumas vantagens potenciais em relação aos concorrentes a operar o segmento de luxo, não existe nenhuma em concreto que garanta a sua afirmação em pleno nesse segmento. Também esta por esta razão se decidiu o posicionamento do segmento de *affordable luxury*, como já referido.

Diferenciação – aquilo que poderá garantir a diferenciação destes produtos face aos demais concorrentes serão fundamentalmente 5 aspectos recolhidos ao longo desta tese: (i) a notoriedade da marca e a carga histórica e dramática que guarda; ii) a produção de qualidade de origem portuguesa; iii) o design exclusivo e diferenciador a perseguir; iv) a introdução de têxteis inteligentes num segmento elevado; v) a responsabilidade social e filantropia declarada que marcas de luxo é raro promoverem.

Assim, e tal como referido nos objetivos serão estas características que permitirão diferenciar e posicionar a marca enquanto *affordable luxury*.

E com este posicionamento responde-se desta forma ao triângulo de ouro teorizado (Lindon et al, 2011):

Expectativas do consumidor – como visto, os consumidores deste tipo de mercado procuram um *statement* (Han et al., 2010), algo que os diferencie dos restantes grupos sociais. Para isso é preciso que os produtos que adquirem sejam exclusivos.

Esperam por isso que o preço seja superior aos demais produtos (*premium price*) justificados por uma qualidade correspondente e um *design* exclusivo.

Como já referido, a maioria dos consumidores aponta para um posicionamento mais próximo do *premium*, embora ainda muitos tenham enquadrado o conceito junto com marcas de luxo.

Posicionando a marca como *affordable luxury* ambos verão as suas expectativas respondidas.

Como já foi referido, a maioria dos inquiridos reconhece ainda a marca Grandella e indica que guarda o prestígio pretendido. Adiante será explicado com maior detalhe, que a grande maioria dos consumidores inquiridos mostrou-se também favorável ao conceito apresentado. Mais de 70% até referem que estariam interessados em adquirir produtos da marca, o que demonstra as expectativas elevadas do consumidor tipo face ao modelo de negócio em estudo.

Trunfos potenciais do produto – Portugal é reconhecido pela sua produção de elevada qualidade. Muitos dos concorrentes do sector, como YSL, Armani, Versace, Boss, Kenzo, Karl Lagerfeld, entre outros, vêm aliás a Portugal produzir os seus modelos. Assim, os

fornecedores considerados e os designers a contratar são uma vantagem potencial face à concorrência e terão perfeita capacidade de produzirem produtos com as características funcionais ou simbólicas que os consumidores perseguem. No que se refere ao alto nível de qualidade exigido, os consumidores não verão defraudadas as suas expectativas. No que toca à customização assente em detalhes de valor ou padrões únicos, já foi apurado junto desses fornecedores que existe capacidade tecnológica e know-how para a fazer com elevado grau, garantindo a exclusividade que estes clientes procuram.

Depois a notoriedade da marca: muitos dos concorrentes recém-criados que tentam hoje singrar partem do zero, não têm qualquer notoriedade pelo que estão um nível abaixo do percurso Grandella. Com a marca recuperada, rapidamente, se tornará possível usar a mesma para passar um *statement* com os seus produtos.

Assim, este posicionamento traduz-se por uma estratégia assente em preços *premium* suportados por produtos de elevada qualidade, séries curtas que garantam um nível elevado de exclusividade, *design* de valor acrescido que promova uma diferenciação notória em relação à concorrência e um *brand heritage* que também o permita. Os grandes elementos diferenciadores serão portanto:

1. Produção - origem portuguesa reconhecida pela qualidade elevada;
2. Design - a ideia passa por ir buscar designers mundialmente reconhecidos, ainda que novos no mercado, mas que garantam a diferenciação que firme uma identidade;
3. Customização - nem todos os concorrentes de *affordable luxury* apostam numa diferenciação tão elevada;
4. Inovação – introdução têxtil técnico (tecido com alta respirabilidade, propriedades antibacterianas, termorreguladores, com compressão muscular, etc.) nos produtos Grandella, como nunca visto num segmento de *affordable luxury*;
5. Filantropia – grandes marcas mostram relutância em ter uma estratégia de responsabilidade social assumida, o que se pode tornar o elemento diferenciador importante para a marca.

Posicionamento dos produtos concorrentes – Neste modelo de negócio em estudo não é assumida uma posição de liderança. Antes assumida uma posição de *follower*, muito embora o número de marcas a operar o sector com características semelhantes à marca Grandella seja muito reduzido. Algumas das marcas, nomeadamente, as de renome internacional e presença mundial foram já abordadas no capítulo 9 – Análise Externa – ainda assim importa repescar agora alguns exemplos que internacionalmente se assemelhem ao posicionamento definido.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Do ponto de vista internacional existe um conjunto variado de marcas a operar o segmento de *affordable luxury*. Desde logo marcas deste segmento propriamente dito, como a Coach, a Furla, ou a Tod's. Ou outras de puro luxo que optam por lançar linhas mais acessíveis, de que é exemplo a Chanel, a YSL ou a Carl Lagerfeld. A maioria destas marcas produzem ou produziram em Portugal, o que reforça a confiança na base produtiva. Mas nenhuma guarda as características em que a Grandella se pretende fundear.

Quanto a marcas nacionais que agora tentam singrar, nem todas têm ou tiveram a notoriedade à nascença como a que é possível ter com a marca em estudo. Luís Onofre, Guava, Fly London, Carlos Santos, Undandy, Sacoor são alguns desses exemplos de concorrentes mais directos.

Luís Onofre – assenta o seu posicionamento de luxo num design arrojado, de autor e muito diferenciador. Todos os modelos são feitos à mão com materiais de extrema qualidade.

Guava – uma marca *premium* de sapatos e malas com design geométrico muito marcado e identitário. Todas as peças são feitas à mão.

Fly London – uma marca *premium* de sapatos que recorre a técnicas e materiais de qualidade elevada aplicadas de forma pouco convencional criando designs e peças únicas.

Carlos Santos – marca de sapatos feitos à mão com detalhe enorme, como se de uma jóia se tratasse. Posicionamento *premium* procurado pela qualidade, mais do que pela marca ou design.

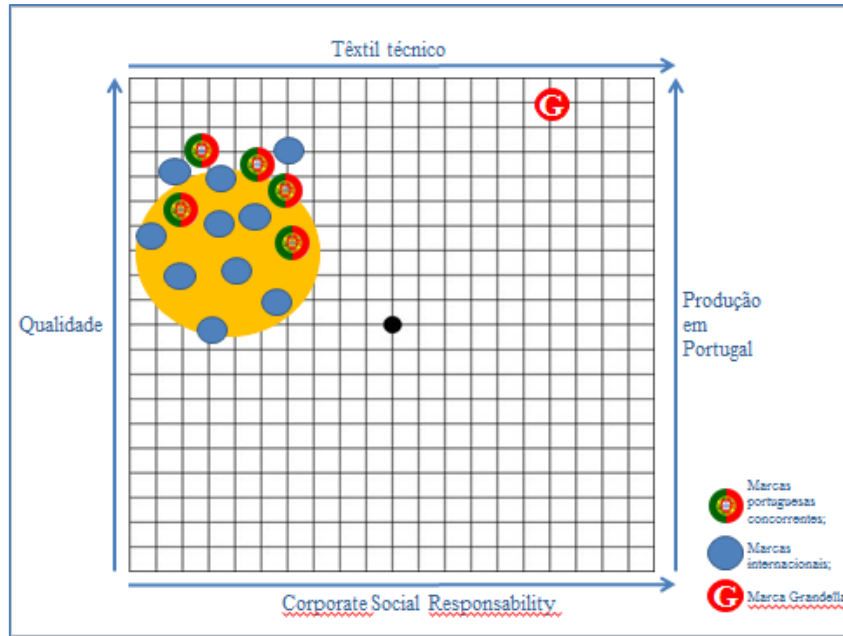
Undandy – marca de sapatos perseguindo um posicionamento *premium*, que aposta num nível pouco habitual de customização. Sapatos feitos à mão totalmente customizados pelo cliente e entregues apenas na Europa.

Sacoor – marca de vestuário, calçado e acessórios com posicionamento *premium* já mais massificado.

Nenhuma destas marcas teve à nascença a notoriedade da marca Grandella. Nenhuma delas aposta no têxtil técnico como elemento diferenciador, nem numa filantropia, como foi apanágio do fundador. Algumas partilharão com a marca Grandella a qualidade elevada ou o design diferenciador ou a customização fora-de-série. Mas nenhuma delas ousa reunir todas essas características.

No fundo, e numa rápida caracterização, tentar-se-á estabelecer a diferenciação da forma que adiante se tenta ilustrar através de um diagrama simplificado:

Figura 9 - Diferenciação face à concorrência (exemplo ilustrativo)



Fonte: Autor

12.4. Teste do posicionamento

Aos inquiridos foi apresentado o conceito em anexo (Documento 2) junto com o logotipo (Figura 14, em anexo) e o local potencial da loja (ver figura 10, pg. 75) para, se avaliar o posicionamento que lhe associariam no relançamento da marca Grandella.

O conceito apresentado aos inquiridos transmite a intenção de se vir a reposicionar a marca Grandella num segmento mais elevado do que aquele perseguido no passado. Um modelo de negócio assente na qualidade máxima dos produtos, num design exclusivo, com recurso á tecnologia da área têxtil, uma customização superior ao praticado no segmento *premium* e indiciando preços mais elevados que o massmarket.

Apresentado que foi o conceito aos inquiridos – quer descrito, quer visualmente com as referências referidas e que constam em anexo – os resultados foram os seguintes:

Gráfico XIV - aceitação do conceito apresentado



Fonte: autor

87% mostrou-se favorável ao mesmo, sendo que 49% foi mesmo muito favorável ao conceito apresentado. Dos inquiridos, 76% e 79% até se mostraram disponíveis a adquirir uma peça de roupa ou calçado, respectivamente, desde que posicionados num segmento *premium*.

Aos inquiridos foram ainda questionados quais os pontos fortes e fracos do conceito apresentado, referindo-se a produção nacional como um elemento de garantia de qualidade e diferenciação. Na tabela 6, em anexo, estão expostos os grandes grupos de características mais valorizadas pelos inquiridos face a esse conceito apresentado.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Por ser parte relevante do conceito apresentado refere-se também algumas das estratégias a seguir no que toca á RSC. A responsabilidade social não costuma constar no *marketing mix* de marcas de luxo. Correntes existem que referem que é um contrassenso com o gap social que pretendem promover (Torelli et al, 2012) embora outras admitam que o sector não poderá continuar a fugir à tendência (Winston, 2016). Presente que está a profunda actividade filantrópica do fundador da marca Grandella e que o relançamento agora previsto não será operado no segmento de luxo, mas sim num luxo acessível, faz sentido e é coerente, criar uma imagem consubstanciada por acções de responsabilidade social.

Sustentabilidade – a produção deverá ser sustentada quer do ponto de vista ambiental quer financeiro e social. Como tal todos os fornecedores e operações da marca Grandella deverão obedecer a um código de conduta que assegurem esta responsabilidade perante a comunidade.

Fim da escravatura laboral – além das políticas internas que vão no visam promover melhor ambiente laboral para os trabalhadores Grandella, a marca garante que apenas trabalhará com fornecedores que partilhem da mesma consciência laboral e garantam condições adequadas aos seus trabalhadores e respeitem os direitos previstos na lei.

Rastreabilidade – todo o processo de produção e operações da marca Grandella deverá ser rastreável e auditado assegurando que cumpre com as premissas de sustentabilidade social, financeira e ambiental.

13. Marketing Mix

13.1. Product

Já vimos que de entre as várias classes de produtos os que mais se destacam são os produtos pessoais de luxo – categoria que inclui joalheria, relógios, peles, vestuário, calçado, perfumaria e cuidados de pele.

Portugal tem tradição, excelência na produção e um reconhecimento internacional nalgumas dessas classes, sobretudo no vestuário e calçado. Curiosamente ou não, essas foram também as classes de ponto de partida original da marca Grandella.

Ora, o consumidor destes produtos procura a qualidade e o design, a notoriedade da marca e a exclusividade

Por isso, as classes de produtos a operar num primeiro momento serão justamente, o vestuário e calçado.

Sempre em séries muito curtas e com elevado nível de customização.

A médio prazo poderá pensar-se a ampliação do portfólio aos restantes produtos pessoais de luxo – joalheria, relógios, peles, perfumaria e cuidados de pele – obedecendo aos mesmos princípios.

A diferenciação de produto em relação às marcas da concorrência assentará no design, na elevada qualidade das peças, no elevado grau de customização e na inovação ao introduzir têxtil técnico nas peças. Tudo almejando o posicionamento de *affordable luxury* com uma identidade muito própria;

Todas as peças contarão com uma sobriedade e elegância clássicas mas ricas em detalhes e pequenos apontamentos *taylormade* verdadeiramente arrojados que tornam, quem as usa, discretamente exclusivo. Forte em linhas urbanas e sofisticadas, com um estilo marcadamente elitista, as peças assentarão ainda num forte investimento em estilo, qualidade e tecnologia têxtil, em que Portugal marca pontos.

Todas as classes terão dois patamares:

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

- Ready to wear: produtos de elevada qualidade com linhas de uso diário para ambiente formal ou casual. Detalhes ligeiros em séries curtas permitirão garantir o grau de exclusividade procurado;

- Proto-Haute: produtos exclusivos com linhas de elevada customização, design único e peças finamente enriquecidas com detalhes, para uso especial e ocasional;

Por exemplo, no vestuário o cliente poderá definir o tipo de decote, o padrão, pedir até para se produzir um padrão com desenho específico, os adereços, a cor da costura sempre em estreita colaboração com o designer e o alfaiate.

Os produtos terão sempre um nome ou data associado, num alinhamento pleno com a identidade da marca. No caso das proto-haute cada peça terá o seu nome específico para reforçar a mensagem de peça única.

Relevante lembrar o que foi visto na revisão de literatura de que género masculino valoriza mais a customização e o feminino as marcas e os ícones, pelo que as linhas deverão ter estas premissas em consideração.

Serviço pós venda – como reforço da qualidade e exclusividade do produto será disponibilizado para o cliente proto-haute um guarda roupa virtual: a marca Grandella guardará as peças e assegurará o respectivo cuidado e manutenção enquanto o cliente não as usa. Sempre que este as desejar, bastará escolher a peça que pretende na app Grandella e ser-lhe-á entregue em 24h.

Quanto a materiais a utilizar, além dos tradicionais, a marca Grandella pretende introduzir no vestuário o que até agora apenas existe na área mais técnica. Desde malhas técnicas de alta performance desenvolvida de forma a permitir a transmissão de ar a soluções de alta respirabilidade, prontas a fazer a gestão da humidade do corpo. Mas também há fibras com “propriedades antibacterianas e uma função termorreguladora, através de produtos encapsulados que passam ao estado líquido para arrefecer o corpo quando este aquece e se tornam sólidos, para o aquecer, quando fica frio.”

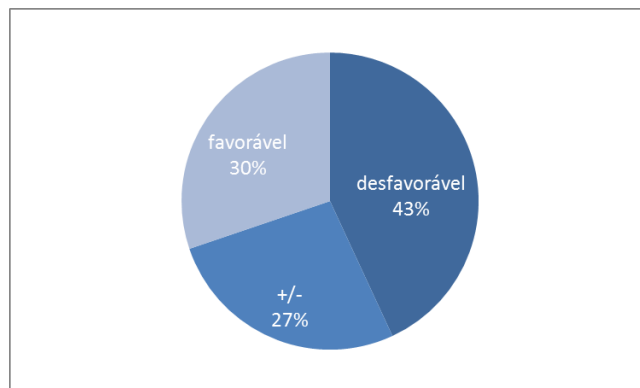
No fundo trata-se de vestuário inteligente e tecnologicamente evoluído. Mas de forma estrutural e intemporal, requisito fundamental para qualquer peça no posicionamento de luxo. E todo ele com a possibilidade de ser produzido e trabalhado em Portugal, uma vez que nos temos destacado a nível mundial nesta área.

No que toca ao design dos produtos, a ideia passa por ir buscar designers mundialmente reconhecidos, ainda que novos no mercado, para que garantam a diferenciação que firme uma identidade; Design urbano, com uma elegância intemporal rico em detalhes e pequenos apontamentos *taylor made*, verdadeiramente, arrojados que tornam, quem as usa, discretamente exclusivo.

Uma coleção destes designers deverá ser definida de uma só vez e apresentada ao público mas só disponibilizada progressivamente ao longo da campanha, como se estivesse a ser produzida ao longo do período. Para isso importa que a cada lançamento se reserve sempre uma parte significativa da coleção para ir libertando nos meses seguintes, dando a sensação que o recheio da loja varia mensalmente na totalidade.

Por último, relativamente á imagem da marca e ao logotipo que foi apresentado aos inquiridos (constante no anexo, Figura 14) a reação não foi muito favorável.

Gráfico XV - Opinião acerca do logotipo Grandella apresentado



Fonte: autor

De acordo com algumas observações registadas, tal deve-se ao logotipo poder transmitir demasiada simplicidade e monotonia, desligamento da história Grandella e algum pretensiosismo.

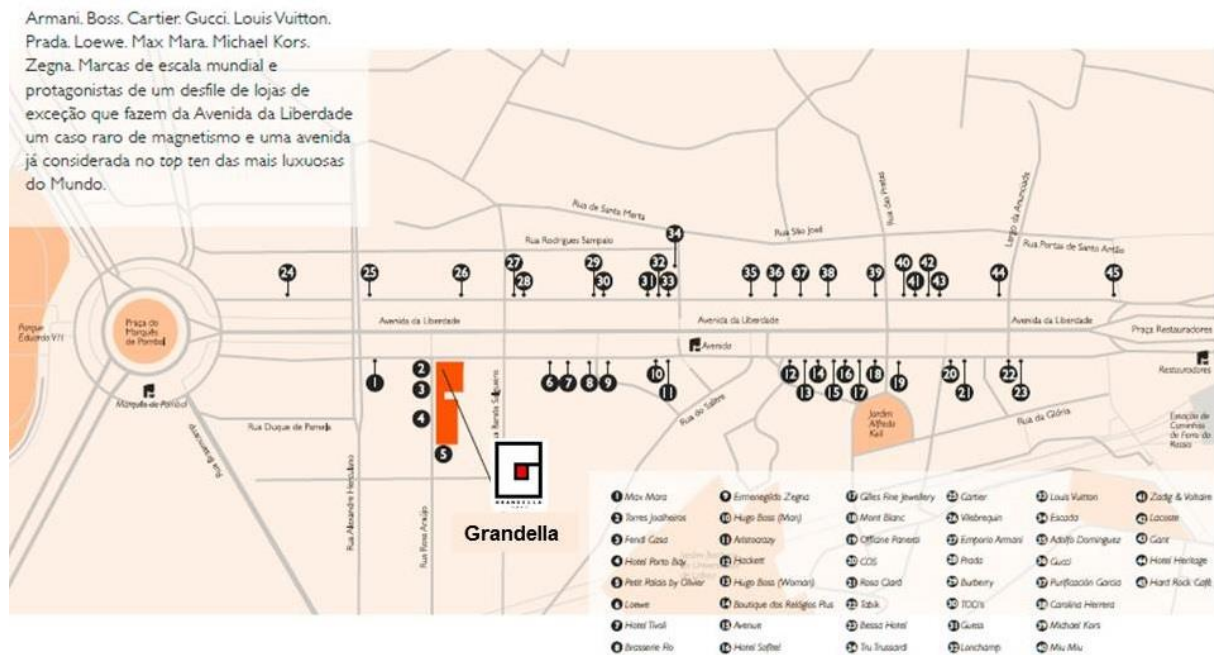
13.2. Placement

O consumidor de produtos *premium* ou luxo prefere realizar as suas compras fora de grandes aglomerados comerciais. Procura a privacidade e um serviço mais exclusivo em zonas mais nobres da cidade, fora dos “*shopping centers*”. É por isso que todas as grandes capitais têm zonas específicas no coração das cidades com comércio de luxo. A 5ª Avenida em Nova Iorque, os Campos Elísios em Paris, o Bairro de Ginza no Japão, são alguns exemplos. Lisboa

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

tem a Av. da Liberdade (com derivações pela Baixa-Chiado e Rua Castilho) como se pode ver na infografia infra.

Figura 10 - Av. da Liberdade – lojas de luxo e localização Grandella



Fonte: adaptado pelo autor da brochura Liberdade 203

A Av. Da Liberdade é a artéria com maior Glamour em Lisboa. E tem sido perseguida pelas principais marcas internacionais desde os anos 80 para ali se instalarem. Inicialmente junto ao Tivoli, depois para a zona superior da Avenida e hoje alargando-se à sua zona inferior. Hoje o conjunto de operadores ocupa mais de 17 mil metros quadrados na Avenida, sendo 86% marcas internacionais. A moda ocupa a grande maioria dos espaços (com 59%) mas joalheria e malas também cumprem com uma parte importante (14%).

Hoje o mercado do Luxo em Lisboa estendeu-se também ao Chiado sendo ocupado ali por marcas internacionais de luxo com uma mensagem mais trendy. Ainda que não tenha uma expressão dominante, as marcas de luxo enquadram-se em harmonia perfeita com as restantes marcas de posicionamento não tão elevado, como é o exemplo da Hermès. No total estes operadores ocupam 22 mil metros quadrados no Chiado. Também esta zona se poderá traduzir numa excelente opção, sobretudo considerando que a marca procurará ter um conceito com

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

alguma diferenciação, nomeadamente recorrendo a alguns detalhes tecnológicos ou irreverentes assentes num plano clássico.

Loja própria - ao testar-se a localização, 91% dos inquiridos respondeu de forma positiva quando confrontados com a proposta de localização na Av. da Liberdade, revelando intenção de visitar a loja. O nível de aceitação parece também transmitir uma coerência grande entre o conceito apresentado, o segmento identificado e a localização apontada. E é nesse sentido que se esboça a eventual loja em plena Av. da Liberdade e que as figuras 15, 16 e 17 (em anexo) procuram simular.

Canal online - simultaneamente e sobretudo nas gerações mais novas (geração *millenium*, por exemplo) a facilidade em aceder *online* a um portfólio de produtos *premium*, de elevada qualidade e customização, sem a necessidade de perder tempo ou privacidade, é cada vez mais valorizada.

A marca Grandella atendendo a essa tendência propõe um desenho próprio na experiência *online*:

Peças diferentes para diferentes canais – alguns dos produtos vendidos *online* não são vendidos nas lojas físicas;

Preços exclusivos - produtos mais exclusivos e financeiramente menos acessíveis só têm preços sob consulta;

Zonas exclusivas - algumas zonas do site com produtos mais exclusivos só estarão disponíveis para quem já tenha adquirido produtos da marca e possua um código de acesso. No fundo replicar-se-á a lógica de fidelização existente nos jogos de computador: níveis avançados só são apresentados depois de superados patamares básicos, fazendo o cliente refém do produto.

Além da aposta no e-commerce através do site de marca própria, existirão ainda modelos de alguns produtos que estarão apenas à venda em lojas *online* multimarcas como é o caso da Net-à-porter, The Corner, Farfetch ou lojas como o Harrods, a Barney's New York, que não ameaçando a notoriedade da marca Grandella poderão divulgar a marca e até ajudar a fortalecer o brand equity.

Quanto à força de vendas da marca será altamente especializada como descrito mais adiante pois o sector não obedece a uma estratégia *push*, mas antes *pull*.

13.3. Process

O processo de interacção com o cliente é feito por duas vias: presencial e *online*.

a) Presencial – o cliente interage directamente com os colaboradores da loja Grandella optando por duas linhas de produtos: ready to wear e proto-haute, o que constitui um serviço distinto em si mesmo.

Para se sentir devidamente aconselhado estará presente um consultor de imagem e alfaiate especializado - Taylor & image consultant account –adstrito aos melhores clientes da marca, à figura do gestor de conta. Para que possam potenciar o mais possível os produtos adquiridos e a sua imagem, mesmo com peças da concorrência.

Este colaborador será responsável pelo Fitting (só para proto-haute), pela definição do grau de customização e ficará disponível para um aconselhamento pós-venda, enquanto serviço adicional.

Produção sob encomenda – a gama proto-haute é constituída por produtos que são feitos sob encomenda e que por isso nunca se encontram disponíveis de imediato. São garantidamente exclusivos. Esta gama, elaborada por artesãos que concretizarão os sonhos dos designers Grandella, será entregue onde o cliente indicar sob absoluto sigilo após período de produção a definir consoante o produto

b) *Online* – neste formato o cliente adquire sobretudo produtos da linha ready to wear. Terá acesso a uma zona geral e outra mais exclusiva, dependendo da sua fidelização à marca. Para que não existam produtos duplicados nos respectivos canais as colecções serão distintas. Aqueles que são vendidos na loja física não serão vendidos no site e não serão vendidos nas plataformas digitais apresentadas.

Outras decisões de processo

Gestão de stocks – séries curtas representam stocks curtos,; contrariamente aos outros sectores *mas- market* a criação da ideia de escassez é fundamental. A rutura pode ser uma constante e o cliente deverá poder aperceber-se disso. Tal obriga a uma produção muito ajustada à procura e faseada ao longo da campanha. A coleção será divulgada mas só chegará às lojas progressivamente e em datas previamente definidas.

Tempo de entrega – este produto não sendo de *mass-market* deve guardar algum ritmo próprio na entrega. O ideal será fomentar, com base em séries curtas e pré-reservas, a sensação justificada que se trata de um produto exclusivo que está a ser produzido para o próprio, pelo

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

que é atreito a ruturas de *stock* e chegadas programadas. Daqui resulta que o Prazo Médio de Armazenamento estimado ronde os 90 dias.

13.4. People

O sucesso depende em grande parte dos colaboradores. Uma marca do género da que está a ser lançada, que se propõe a envolver todos os colaboradores nos seus produtos/serviços obriga a que os mesmos tenham um enorme sentido estético e um gosto pelo sector. Os que têm interacção directa com o cliente, nomeadamente na loja, deverão falar pelo menos duas línguas e ter uma atitude elegante e exclusiva no atendimento.

A empresa Grandella será constituída por uma equipa de colaboradores muito pequena nos primeiros 5 anos. Como já foi identificado três dos factores críticos de sucesso assentará no design identitário que a marca consiga assumir desde o primeiro momento, na estratégia que consiga idealizar e concretizar (storytelling) e na forte promoção da marca e sua identidade. E o reforço com recursos humanos ao longo dos 5 primeiros anos estará sintonizado com estes factores.

Assim a equipa será a seguinte:

Tabela 9 - Colaboradores da empresa Grandella

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	1	2	3	4	5
Administração / Direcção	1	1	1	1	1
CFO	1	1	1	1	1
Designer	1	1	2	2	2
Strategy & Marketing	1	1	1	2	2
Alfaiate	1	1	1	1	1
EA & Advocacy	1	1	1	1	1
Purchasing & Quality	1	1	1	1	1
Comercial	1	1	1	2	2
Store Employees	6	6	6	6	6
Secretariado	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1
TOTAL	16	16	17	19	19

Fonte: Autor

CEO – responsável pela execução operacional da estratégia estabelecida pelo Conselho de Administração.

CFO – responsável pelo planeamento e execução financeira da empresa.

Designer – responsável por um dos factores críticos de sucesso: o design. Será coadjuvado por um segundo elemento a partir do terceiro ano. Deverá ser alguém com experiência e nome

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

no sector, que se identifique com o projecto e a identidade, que os perceba e os consiga verter para as peças.

Strategy & Marketing – responsável por outro dos factores críticos de sucesso: a comunicação e o marketing. No 4º ano será coadjuvado por um outro elemento. Deverá ser alguém que entenda as especificidades do sector do luxo e o comportamento do consumidor deste sector.

Alfaiate e consultor de imagem – responsável por assegurar o serviço de pós-venda anteriormente descrito e por acompanhar clientes que precisem de apoio na escolha ou pequenas alterações às suas peças.

External Affairs & Advocacy – elemento responsável por influenciar e auscultar stakeholders do sector que possam definir tendências e moldar o ambiente externo.

Purchasing & Quality – elemento responsável por assegurar que a qualidade e processo de produção estão de acordo com os critérios estabelecidos pela marca; responsável por garantir que os Key Performance Indicators (KPI) e por fazer procurement de fornecedores, quando necessário.

Comercial – dois elementos a partir do quarto ano, com a responsabilidade de divulgar e colocar a marca nas principais *department stores* do mundo que tenham perfil para o segmento a operar.

Operadores de loja, secretariado e recepcionista – são ainda outras funções operacionais que totalizam 8 colaboradores.

Além da remuneração salarial fixa todos terão direito à componente variável indexada à taxa de crescimento do volume de vendas face ao ano anterior. Anualmente existirá sempre uma aposta em formação, para garantir uma constante actualização e reciclagem de conhecimento e simultaneamente reforçar a motivação no local de trabalho.

Cumprindo com o requisito legal das contribuições com a segurança social e demais obrigações, ao salário acresce ainda o subsídio de refeição de valor estipulado por lei (4,27€/dia).

A todo e a qualquer colaborador, numa perspectiva integracionista, será ainda dada oportunidade directa na co-criação das diversas peças e responsabilidade directa na sua gestão

e promoção, pelo que um forte sentido estético e sensibilidade para o sector será um dos critérios nos perfis procurados.

Deverão existir planos de planos de desenvolvimento e de retenção de talento a ser revisitados anualmente, nos quais deverão constar principais dificuldades e desafios, progressões realizadas e objetivos a alcançar. Todos serão analisados pelo Comité Executivo (de que fará parte o CEO, o CFO, o Diretor de Estratégia e Marketing e o Designer) e ajustados em conformidade.

13.5. Price

A estratégia e política de preços neste posicionamento que a marca Grandella pretende atingir é muito particular e distinto do restante retalho. Há uma valorização de atributos subjetivos e intangíveis que as massas *mass-market* não conseguem ou ousam sequer atingir. Muitas vezes, essa intangibilidade permite que o preço de mercado seja mais elevado, sem necessidade de uma aposta franca na performance ou qualidade, mas antes nos elementos que distingam o produto como exclusivo. É por isso que marcas de luxo têm preços *premium*, como já foi visto na revisão de literatura.

O posicionamento relativo a preços fica bastante claro com as respostas a duas perguntas do inquérito. Confrontados com a pergunta “Junto a que grupo de marcas posicionaria a Grandella, relativamente ao preço a que estaria disposto a pagar por uma peça de roupa?” 75% dos inquiridos posiciona o vestuário da marca com um preço “*premium*” e apenas 25% com um preço mais elevado, próximo das marcas de “luxo”. Mas perante a pergunta “Junto a que grupo de marcas posicionaria a Grandella, relativamente ao preço a que estaria disposto a pagar por um par de sapatos?” 80% dos inquiridos posiciona o calçado da marca com um preço “*premium*” e apenas 20% com preço de marcas de “luxo”.

Assim, posicionando a marca como *affordable luxury* situamos a marca numa zona intermédia como parece ser identificada, sendo que é prática do mercado ter margens de cerca de 3 a 4 vezes os custos de produção à saída da fábrica (*cost based pricing*). Esta informação foi recolhida nas entrevistas a potenciais fornecedores e mais diversos agentes do sector, sendo unânime o intervalo referido. Como tal será esse o racional seguido no plano financeiro, conservando tendências de mercado e aquilo que também a concorrência mais direta pratica.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Todavia as margens não serão cegamente fixadas e variarão consoante o produto e classe. Serão menores nos produtos ready to wear do que nos proto-haute e dentro destes variarão consoante o grau de diferenciação exigido.

Os custos de produção, margens assumidas e preços de venda ao público estão adiante discriminados no plano financeiro.

13.6. Physical evidence

As características que permitem diferenciar a marca Grandella devem estar presentes transversalmente em toda a empresa, em todas as frentes que comuniquem com qualquer stakeholders, para que seja possível definir uma identidade.

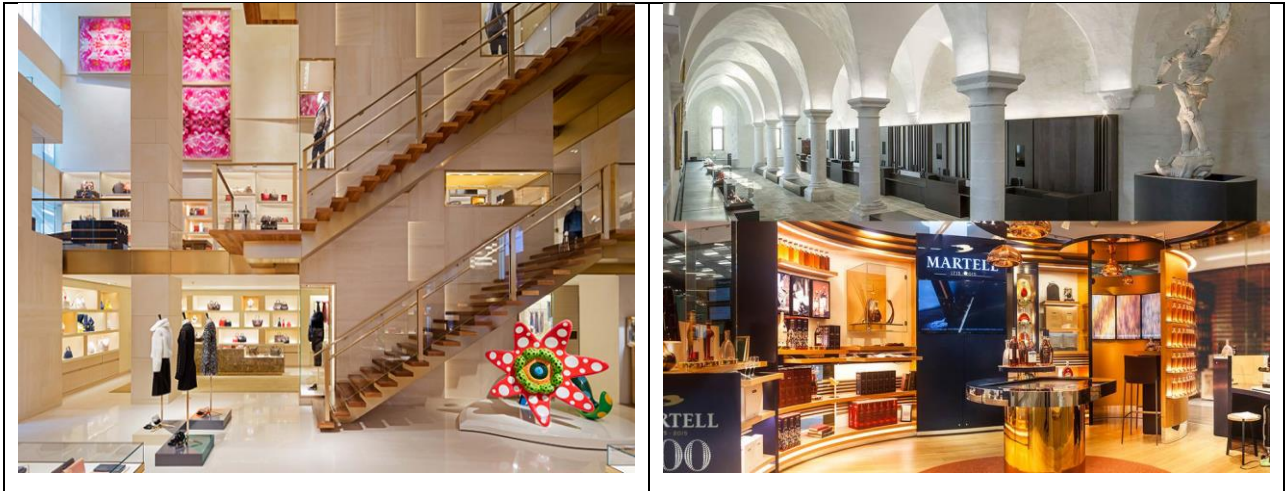
Assim, o conceito deverá ser vertido na loja, na imagem do site, nos uniformes dos trabalhadores da loja, no estacionamento, nas embalagens e todos os materiais em que a marca esteja presente.

Nesse sentido pretende-se contratar os serviços de uma das melhores empresas do mundo no design, concepção e instalação de lojas de luxo para que no espaço da Av. Liberdade (Figura 15 e 16, em anexo) possa desenvolver toda a produção que da parte de fora possa ter um aspeto semelhante à loja Givenchi em anexo (figura 17) e por dentro um conceito próprio que remeta quem entra para o sonho do luxo.

A Prugent – *shop fitting solutions* é uma empresa francesa também instalada em Portugal, precisamente pelo crescimento que o mercado de luxo augura.

Ficam algumas referências produzidas pela empresa:

Figura 11 - Referências de lojas



13.7. Promotion

A estratégia de comunicação e promoção de bens de luxo é substancialmente diferente dos restantes sectores. Assenta na criação do sonho em vez da promoção do produto (Kapferer e Bastien, 2009), no incrementar do desejo (pull) em vez de empurrar a oferta (push), em tornar o bem inatingível quando noutros sectores passa por o tornar acessível.

Para cumprir esse propósito define-se a seguinte estratégia, cientes dos meios com maior impacto no lançamento de novas marcas de luxo (ver Tabela 21, em anexo):

- Mensagens a comunicar – marca de bens de luxo acessível com produção de qualidade de origem portuguesa; design exclusivo e diferenciado; totalmente disruptiva no uso de certos têxteis inteligentes e com um sentido de responsabilidade social e filantropia idêntico ao do seu fundador.

Estratégia Above the line:

- **Advertising** - campanhas de Primavera/Verão e Outono/Inverno alinhadas com o tema das colecções. As colecções de moda Primavera/Verão são apresentadas em fevereiro-março de cada ano, e a moda Outono/Inverno, em setembro-outubro de cada ano.

Meios: canais especializados; revistas de moda femininas; revistas de culto masculinas; revistas sobre luxo e tendências urbanas;

- **Social Media** - encontrar personalidades mundialmente famosas que possam estar de visita a Portugal e aconselhar a marca.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

- **Redes sociais exclusivas** – apenas aqueles que tiverem adquirido produtos Grandella poderão ter acesso nas redes sociais às respectivas páginas com toda a informação e coleções em primeira mão. Fomenta-se assim também por esta via o carácter elitista da marca.

Estratégia Below the line:

- Evento de lançamento – o arranque será fundamental para resgatar a notoriedade da marca Grandella. Preparada que esteja toda a identidade deverá ser lançado um evento que faça renascer a marca das cinzas (com personalidades nacionais de relevância que ainda se lembrem da marca e estrangeiras que a descubram) revisitando o passado, fazendo o *storytelling* e espelhando o prestígio com que irá operar. Será interessante pensar em parcerias que possam nos primeiros tempos trazer *buzz* mediático e penetrar no turismo de luxo.

- Patrocínio de eventos: inaugurações hoteleiras de luxo, provas de vela, hipismo, golfe ou aviação.

- Participação semanas da moda: presença nas quatro maiores semanas de moda internacionais – Milão, Paris, Londres, e Nova Iorque. A programação começa com Nova Iorque, seguindo-se Londres, Milão e Paris. A par destas, o Portugal Fashion. Participar ainda naquelas semanas de moda onde a marca possa penetrar com mais facilidade: Luanda (Angola Fashion Week) ou Rio de Janeiro (Fashion Rio).

- WoM e Recomendação: divulgação junto de influenciadores, nomeadamente bloggers de moda, de turismo de luxo, de culinária de luxo e desportos de elite (ver anexo, Documento 3). Simultaneamente existirão teasers curtos (vídeo) para potenciar partilha *online* e uma estratégia de advocacy junto dos principais influenciadores, como por exemplo, aqueles que influenciam plataformas *online* e que já foram referenciados em: <https://www.farfetch.com/pt/ambassadors.aspx>

- associação a estetas e personalidades de sucesso – encontrar artistas e personalidades do mundo empresarial que se distingam pelo seu sucesso e preocupação com a sustentabilidade do planeta a nível ambiental ou financeiro e que possam ser discretos embaixadores da marca. Não em revistas, mas em iniciativas da marca.

- fomento do *word of mouth* – campanhas agressivas, capazes de semear o desejo e ilusão e arrancar *word of mouth* através de imagens provocatoriamente elitistas com preocupações

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

sociais; Este poderá ser um trunfo a explorar pela contradição aparente que guarda e a polémica que gera.

Embora não seja o pilar mais expressivo também haverá uma aposta numa estratégia *push* de vendas. Assente na atividade de um colaborador responsável pela atividade comercial nos dois primeiros anos, a que se juntará um outro elemento no terceiro ano em diante. A sua função junto do mercado internacional deverá ser de prospeção, divulgação e suporte.

A par destes dois comerciais existirá um elemento responsável pelas relações externas e *advocacy* como já descrito que será um embaixador da marca junto dos principais *stakeholders* que possam ditar tendências e modelar o ambiente externo.

Figura 12 - plano de comunicação da marca Grandella

PLANO DE COMUNICAÇÃO																						
Marca	Grandella																					
Coleção:	Primavera/Verão e Outono/Inverno																					
			Ano 0				Ano 1				Ano 2				Ano 3				Ano 4			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Above the line	Meios	Notas																				
Advertising																						
Primavera-Verão																						
	canais especializados																					
	revistas de moda																					
	revistas de culto e masculinas																					
Outono-Inverno																						
	canais especializados																					
	revistas de moda																					
	revistas de culto e masculinas																					
Social Media																						
Below the line	Meios	Notas																				
Evento de lançamento																						
Patrocínio de eventos																						
Participação nas semanas de moda internacionais			M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Advocacy			W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
Associação a estetas e personalidades de sucesso																						
Campanhas agressivas (WoM)																						

Fonte: Autor

14. Plano de implementação

Estabelecidas as grandes linhas do modelo de negócio interessa compreender como se poderá implementar e em que janela temporal. Em anexo (Documento 6) descrevem-se as principais atividades para o arranque do projeto, o intervalo temporal de cada tarefa e a sua sequência no desenvolvimento do mesmo. Igualmente existem dois aspetos fundamentais para o arranque do projeto:

Fornecedores – Portugal tem know-how e capacidade de produção para um projeto destes ser competitivo. Dos diferentes fornecedores consultados, todos se mostraram disponíveis e

capazes de produzir os itens abordados, com elevado grau de customização e qualidade. Todavia deverão de ser submetidos a um processo de qualificação a fim de se apurarem os melhores. Posteriormente terão de ser afinados aspetos de produção, time to delivery e questões de ordem financeira e comercial. Mas este é um ponto fulcral para um bom começo.

Financiamento – na análise económico-financeira será descrita a estrutura de capital do projeto, sendo que assentará em 3 pilares: capital do promotor, capital de sócios (cerca de 42%) e um empréstimo bancário (na ordem dos 20%). O recurso a fundos comunitários também será uma hipótese mas que face á dificuldade em aceder aos mesmos foi tomada uma posição mais conservadora de não os considerar no mapa financeiro.

15. Análise económico-financeira

A análise económico-financeira baseada nos pressupostos previamente estabelecidos e no modelo de negócio desenhado serve para testar da viabilidade do mesmo. Em seguida apresentam-se os principais parâmetros assumidos na avaliação do projeto:

- Cada ano é composto por 365 dias
- Unidade monetária: euros
- Prazo médio de recebimento: a pronto;
- Prazo médio de pagamento: a pronto; a partir do segundo ano a 30 dias.
- Prazo médio de stockagem: 90 dias;
- Taxa de inflação:

Ano	0	1	2	3	4
Taxa de inflação	1,1%	1,3%	1,4%	1,5%	1,5%

Fonte: CFP

- As taxas de depreciação e amortização fiscal foram retiradas do Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro e do código do IRC
- IVA: 23%
- Volume Vendas médio na Av. Liberdade: 770€/m²
- Dimensão da loja: 180m²
- Contribuições e impostos:

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	25%

- Taxas de juro e outros:

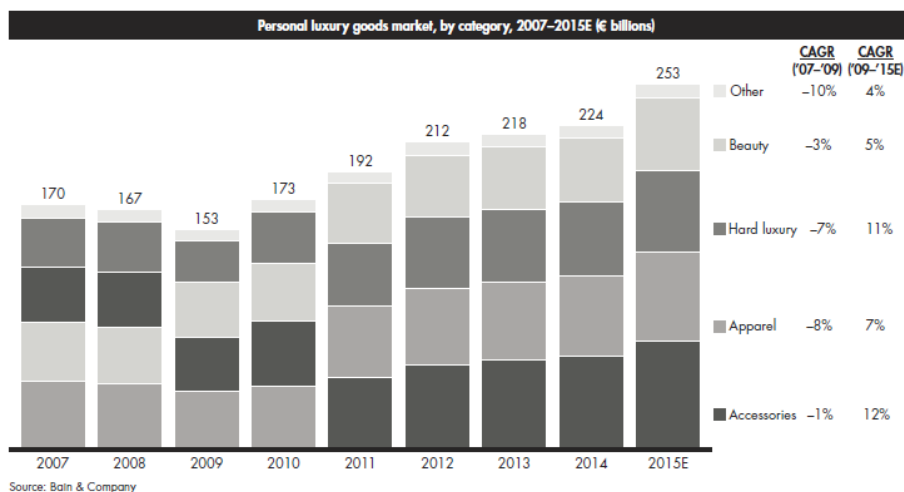
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,15%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	8,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	4,20%

- Pressupostos de mercado em anexo (Tabela 21 a 25)

15.1. Volume de Vendas

Os acessórios de luxo continuam a ser os que mais têm crescido. Representam 30% do mercado e cresceram 3% em 2015. Nos acessórios, foram os sapatos de salto alto e as peças de pele que mais se venderam (16 e 43 mil milhões, respetivamente). Vestuário representa 24% do mercado e apenas cresceu 2% no último ano e “*hard luxury*” (relógios e joalharia) está em contracção mas significando ainda 22% do mercado. A perfumaria e cosmética de luxo representa 23 e 27 mil milhões de euros, respetivamente, e crescem numa ordem dos 2% ao ano, como também visto na análise externa.

Gráfico XVI - Evolução do mercado de bens de luxo por categoria, 2007-2015



Em resumo, enquanto comparador para estimar o crescimento projectado teórico da marca Grandella poderia ser enquacionado o benchmark do sector na ordem dos 2-3% ao ano. Todavia, marcas e empresas jovens, mesmo num destes segmentos (Luxo ou premium) apresentam normalmente comportamentos de quem está numa fase inicial do seu ciclo de vida e por isso o benchmark seguido poderá ser próximo dos 7-10%.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Mais, o turismo em Lisboa poderá ter um impacto bastante significativo na procura dos produtos Grandella, apesar da sua notoriedade junto desses potenciais consumidores ser, praticamente, nula. Quase só portugueses reconhecem a marca Grandella. Alguns – muito poucos – consumidores com origem em países de língua oficial portuguesa poderão guardar alguma memória ou reconhecerem a marca e assim transmitirem a outros conterrâneos, mas fora desta dinâmica a notoriedade, actualmente, é nula.

No anexo (Documento 7) estão discriminadas as vendas por produto e categoria e respectivo crescimento estimado. Os principais valores anuais são:

Tabela 10 - Vendas anuais por categoria (valores em euros)

VENDAS	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor
Vestuário	2.072	759.056	2.217	812.189	2.405	881.225	2.634	964.942	2.884	1.056.611
Camisaria	2.399	326.795	2.567	349.670	2.785	379.392	3.050	415.434	3.339	454.901
Calçado	1.799	693.830	1.925	742.398	2.089	805.502	2.287	882.025	2.504	965.817
Total	6.270	1.779.680	6.709	1.904.258	7.279	2.066.119	7.971	2.262.401	8.728	2.477.329

Fonte: Autor

15.2. CMVMC

O custo de todos os produtos produzidos com a Marca Grandella estão discriminados de forma exaustiva e pormenorizada no anexo, documento 7. Os principais custos são:

Tabela 11 – CMVMC por categoria (valores em euros)

CMVMC	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vestuário	202.183	218.716	237.306	259.850	284.536
Camisaria	72.621	78.559	85.237	93.334	102.201
Calçado	187.900	203.265	220.542	241.494	264.435
Total	462.704	500.539	543.085	594.678	651.173

Fonte: Autor

15.3. Fornecimento e Serviços Externos

A grande maioria dos serviços estão sobretudo ligados à promoção e divulgação da marca e respetivos produtos. Tudo o resto é consumo de fornecimentos tradicionais a qualquer

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

empresa no que toca a materiais, encargos de estrutura e de serviços de suporte. Ver anexo, documento 7, cujo resumo se apresenta a seguir:

Tabela 12 – CMVMC por categoria (valores em euros)

FSE	Valor Mensal (Ano 1)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Energia e fluidos	1.590	19.080	19.290	19.541	19.814	20.111
Estrutura	16.775	201.295	203.509	206.155	209.041	212.177
Deslocações, estadias e transportes		9.678	10.264	10.772	11.627	12.436
Serviços especializados	23.924	287.088	290.246	294.319	298.735	303.216
Serviços diversos	1.050	12.600	12.739	12.904	13.085	13.281
Materiais	120	1.590	632	640	648	1.078
FSE Total		531.331	536.680	544.331	552.951	562.300

Fonte: Autor

15.4. Gastos com pessoal

No quadro de Gastos com pessoal, no documento 7, em anexo, estão discriminados todos os encargos com os funcionários Grandella.

15.5. Investimento

No quadro de Investimentos em anexo (documento 7) estão descritos os principais investimentos, sendo a criação da loja aquele que representa maior impacto. Uma loja de luxo deve ser concebida, desenhada, produzida e instalada por gabinetes especializados. A Prugent foi a empresa consultada, podendo o intervalo de custos/m² variar entre os 5000€ e os 25000€ para grandes projetos. O investimento, como patente no referido anexo, foi um pouco mais parcimonioso, até por não se tratar de um conceito de puro luxo.

15.6. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados serve para aferir qual o valor da riqueza gerada pela empresa no período, decorrendo da diferença entre rendimentos e gastos. Após análise do quadro de Demonstração de Resultado provisional, em anexo (documento 7), é possível concluir que as vendas cobrem todos os custos operacionais logo desde o 1º ano, o que não sendo habitual, resulta das vendas estimadas logo no primeiro ano de acordo com o *benchmark* mais conservador do sector.

15.7. Demonstração de Fluxos de Caixa

Na ótica dos fluxos monetários (pagamentos e recebimentos) é interessante compreender as disponibilidades da empresa e a forma como esse dinheiro foi gerado ou utilizado. Nesse sentido no anexo (Documento 7, Quadro de Demonstração de Resultados) estão

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

descriminadas esses pagamentos e recebimentos no período. Embora com fluxos negativos até ao terceiro ano, no período seguinte já é possível gerar fluxos positivos e crescentes traduzindo-se num VAL positivo de cerca de 523 mil euros.

15.8. Balanço

O balanço permite conhecer a composição da empresa em termos de ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações) num determinado momento. A diferença entre os dois dita o capital próprio da empresa. Um balanço detalhado é apresentado no anexo (Documento 7), todavia por este sumário é possível compreender um crescimento consolidado dos activos e a um ritmo superior ao dos passivos.

	1	2	3	4	5
ACTIVO					
Activo Não Corrente	828.083	782.355	734.828	688.384	707.340
Activo corrente	471.936	728.580	1.046.220	1.439.843	1.989.906
TOTAL ACTIVO	1.300.018	1.510.936	1.781.048	2.128.227	2.697.246
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	352.977	554.313	817.872	1.153.068	1.632.454
Passivo corrente	660.741	695.583	729.067	767.594	855.022
Passivo não corrente	286.300	261.039	234.109	207.565	209.771
TOTAL PASSIVO	947.041	956.622	963.176	975.159	1.064.793

15.9. Indicadores

Os indicadores principais estão calculados no Documento 7, em anexo, de forma exaustiva, apresentando-se um resumo dos principais:

Rentabilidade líquida sobre as vendas – 10% no primeiro ano, crescendo nos seguintes até 19%. Quer isto dizer que por cada euro vendido 10% é margem líquida da empresa e que essa percentagem vai crescendo de forma consolidada e gradual ao longo do período.

Rendibilidade sobre Investimento (ROI) – a Rendibilidade média do investimento no período ronda os 14%. Significa portanto que é quase o dobro do custo médio de financiamento, pelo que haverá benefício em aumentar o endividamento para novos investimentos, se necessário.

Rendibilidade dos capitais próprios (ROE) – A rendibilidade dos capitais próprios é bastante elevada mas diminui ao longo dos anos do exercício. Termina, por exemplo, com uma taxa de 29%, significando que por cada unidade investida há 0,29 de resultado líquido, o que é manifestamente elevado.

Autonomia Financeira – Com base neste indicador apura-se a percentagem de capital próprio que financia a atividade da empresa, sendo totalmente aceitável o intervalo registado no

período (entre os 27% e os 61% e de forma crescente). Leva a crer, todavia, que deverá existir uma alavancagem em capitais alheios para baixar o rácio, o que está alinhado com a observação anterior apurada no ROI

15.10. Avaliação

Valor Atual Líquido – com um valor positivo de cerca de 523 mil euros somos levados a assumir que devemos aceitar o projeto pois os fluxos gerados são suficientes para remunerar os investidores à taxa pretendida e que ainda se gera o referido valor de excedente.

Taxa Interna de Rentabilidade – uma vez que esta taxa registada é de 28,5% e é bastante superior à taxa de remuneração exigida pelos accionistas (pressuposto tido como 3,2% para activos sem risco) então o modelo de negócio cumpre e deverá ser aceite.

15.11. Análise de sensibilidade

Pela seguinte análise de sensibilidade pode perceber-se que o projeto tem a sua viabilidade enquanto o volume de vendas não baixar mais de 10%. Caso contrário terá dificuldades em manter o nível de encargos pensados. Obviamente que reduzindo simultaneamente os FSE junto com encargos com pessoal, a flexibilidade do modelo seria outra e conseguiria mais facilmente acompanhar uma descida das vendas. Fica presente que um aumento de encargos por via dos CMVMC+FSE é suportável para o projeto até mais de 20%.

Tabela 13 - Análise de sensibilidade (valores em euros)

Análise de sensibilidade		Vendas					
		Cenário AS IS		Cenário -10%		Cenário -20%	
Encargos principais (CMVMC + FSE)	Cenário AS IS	NPV	522.938,1	NPV	-148.607,8	NPV	-848.193,8
		IRR	29%	IRR	5%	IRR	-13%
	Cenário +10%	NPV	340.869,2	NPV	-452.053,8	NPV	-1.029.735,8
		IRR	21%	IRR	-4%	IRR	-16%
	Cenário +20%	NPV	157.786,4	NPV	-528.410,5	NPV	-1.212.230,8
		IRR	15%	IRR	-5%	IRR	-20%

Fonte: Autor

16. Conclusões

Ao longo desta tese foi possível realizar um conjunto de análises que foram direcionando o rumo a tomar para o modelo de negócio pensado. Simultaneamente, com o inquérito realizado a 392 pessoas foi possível compreender a notoriedade da marca e a aceitabilidade do público-

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

alvo ao conceito esboçado, bem como aos canais físicos e *online* para comercialização da gama de produtos Grandella. Concluiu-se que a notoriedade não corresponde ao esperado, mas que detém ainda a reserva suficiente para ser relançada com alguma facilidade.

Foi também possível limitar as categorias a operar em primeiro lugar, com base nas preferências dos entrevistados e nas principais tendências do setor.

De acordo com as novas tendências do setor e práticas dos principais concorrentes, compreendeu-se o posicionamento mais adequado a perseguir com base nos recursos e capacidades disponíveis. Esse posicionamento, num registo intermédio entre o luxo e o *premium*, a que a grande maioria dos especialistas chama de *affordable luxury* (um dos fenómenos do *masstige*), pode ser conseguido com as características da marca e o *know-how* e capacidades de muitos produtores portugueses.

Nesse sentido, foram tomadas as principais opções de modo a definir a estratégia de marketing e as ações a adotar. O *marketing-mix* foi construído, não à luz do sector de retalho tradicional, mas sim adaptado à especificidade das estratégias do luxo.

O modelo de negócio assente nestas premissas foi avaliado para 5 anos. Do ponto de vista económico-financeiro pode concluir-se que o mesmo terá viabilidade, se as diretrizes e principais dados do mercado se respeitarem. O VAL do projeto é de 523 mil euros e a TIR de 28,5%. Com uma taxa de crescimento sempre na ordem dos 10%, a rentabilidade das vendas é crescente e logo no terceiro ano a atingir um mínimo de 13%. Com um ROI médio no período de 14% podemos concluir que não só o investimento é rentável como é preferível a qualquer produto/projeto que tenha semelhante taxa. A autonomia financeira ir crescendo ao longo dos 5 anos é também um dado importante pois significa que se vão liquidando as responsabilidades a terceiros. Por tudo isto e dentro da flexibilidade da análise de sensibilidade estimada, será bastante interessante investir no projeto Grandella.

De destacar a franca dificuldade em obter dados relativos ao sector e ao mercado, que apenas foi transposta por colaboração de potenciais fornecedores, de várias associações do setor e alguns especialistas que são hoje fonte quase exclusiva de alguns dados.

17. Referências Bibliográficas

Artigos científicos

Aaker, D. A. e Keller, K. L. 1990. Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, Vol.54, Janeiro, pg. 27-41.

Atwal, G. e Williams, A. 2009. “Luxury brand marketing – the experience is everything”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No 5-6, pp. 338-47.

d’Astous, A. e Saint-Louis, O. 2005. “National versus Store Brand Effects on Consumer Evaluation of a Garment,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 3, 306-317.

Dubois, B. e Duquesne, P. 1993. “The market for luxury goods: income versus culture”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp. 35-44.

Dubois, B. e Paternault, C. 1995. Observations: Understanding the Word of International Luxury Brands: The “Dream Formula”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 35, No. 4, Pg. 69-76.

Fionda, A. M. e Moore, C. M. 2009. The Anatomy of the Luxury Fashion Brand, *Journal of Brand Management*, Vo. 16, No. 5/6, pg. 347-363.

Kapferer, J-N. 1997, “Managing luxury brands”, *Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 251-60.

Kapferer, J-N. 1998. Why are we seduced by luxury brands, *Journal of Brand Management*, Vol 6 No 1, pp 44–49

Kapferer, J-N. e Bastien, V. 2009. “The specificity of luxury management: turning marketing upside down”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No 5-6, pp. 311-22.

Kapferer, J.N., Klippert, C., Leproux, L. 2013. Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumers’ psychology of luxury prices, *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 13, 1, 2–11, MacMillan

Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M. and Netemeyer, R. G. 1993. Price perceptions and consumer shopping behavior: A field study. *Journal of Marketing Research*, Vol 30: 234–245.

Li, J. J. e Su, C. 2007, How Face Influences Consumption: A Comparative Study of American and Chinese Consumers, *International Journal of Marketing Research*, Vol. 49, No. 2, pg. 237-253.

Nia, Arghavan & Judith L. Zaichkowsky. 2000. Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands? *Journal of Product and Brand Management* 9 (7): 485–501.

Nueno, J.L. and Quelch, J.A. 1998, "*The mass marketing of luxury*", Business Horizons, pp. 61-8, November-December.

Schembri, S. 2006, "*Rationalizing service logic, or understanding services as experience?*", Marketing Theory, Vol. 6 No. 3, pp. 381-92.

Roper, S. Caruana, R. Medway, D. e Murphy, P. 2011. Constructing luxury brands: exploring the role of consumer discourse, *European Journal of Marketing* Vol. 47 Iss: 3/4, pp.375 - 400

Silverstein, M. J. e Fiske, N. 2003, Luxury for the Masses, *Harvard Business Review*, Vo. 84, No. 3, pg. 48-57.

Torelli, C.J., Monga, A.B., Kaikati, A.M. 2012. Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts. *Journal of Consumer Research*, Vol 38, pp. 948-963.

Truong, Y., McColl, R., e Kitchen, P. J. 2009. New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.

Vargo, S.L. e Lusch, R.F. 2004, "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.

Publicações

D'Arzipio, C. et al. 2015. *Bain & Co Report 2015 Luxury Goods Worldwide Market Study*

D'Arzipio, C. et al (2014) *Bain & Co Report 2014 Luxury Goods Worldwide Market Study*

Deloitte, (2015) *Global Powers of Luxury Goods 2015 Engaging the future luxury consumer*

McKinsey Corp. 1990. *The Luxury Industry: An Asset for France*. Paris: McKinsey.

Teses

Gregório, V. 2014. *The challenge of enhancing a luxury brand without awareness in a perfumery*, Tese.

Olsson, A., Sandru, C. (2006) *The brand proposition – positioning and building brand personality*, Bachelor thesis, Lulea University of Technology

Livros

Berry, C. 1994. *The Idea of Luxury* (3ª Ed), Cambridge, Prencie Hall

Heine, K. 2012. *The concept of luxury brands* (2nd Ed), Emlyon Business School

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Kapferer, J.N. e Bastien, V., 2012. *The Luxury Strategy: Break The Rules Of Marketing To Build Luxury Brands*, Londres: Kogan Page.

Lindon, D. et al. 2011. **Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing**, Lisboa; D. Quixote

Neil Howe and William Strauss, 1991. *Generations: The History of America's Future, 1584-2069*. Nova Iorque, Perennial

Okunkwo, U. 2007. *Luxury fashion branding: trends, tatics, techniques*. Palgrave Macmillan

Silverstein, M. J., Fiske, N. e Butman, J. 2003. **Trading Up: The New American Luxury**. New York: Penguin Group.

Veblen, T. 1899. *The theory of the leisure class*, MacMillan

Wiedmann, K. e Hennigs, N. 2013. *Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice*, Hannover, Springer Gabler

Internet

Banco Central Europeu, Boletim Económico. Disponível em <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb201603.en.pdf> [consultado em Junho de 2016; publicado em Março 2016]

Banco de Portugal, Boletim económico. Disponível em https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_econ_junho16_p.pdf [consultado em junho de 2016; publicado em junho de 2016]

Banco de Portugal, Quadros do Setor. Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> [consultado em Outubro de 2016]

Diário de Notícias, Saiba como entrar num negócio que vale 600 mil milhões de euros. Disponível em http://www.ulisboa.pt/wp-content/uploads/14set_programa_ISEG.pdf [consultado em Fevereiro de 2016; publicado em setembro de 2015]

Smith, Kit. Marketing: Measuring Share of Voice in the Fashion Industry Disponível em <https://www.brandwatch.com/2015/11/marketing-measuring-share-of-voice-in-the-fashion-industry/> [consultado em Junho de 2016]

Governo de Portugal, Programa de Estabilidade 2016-2020. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/19058348/201604221-prog-estabilidade.pdf> [consultado em junho de 2016; publicado em Abril de 2016]

Conselho de Finanças Públicas, Finanças Públicas: Situação e condicionantes 2016-2020. Disponível em http://www.cfp.pt/wp-content/uploads/2016/03/CFP-REL-03-2016_PT.pdf [consultado em junho de 2016; publicado em Março de 2016]

Comissão Europeia, European Economic Forecast. Disponível em http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip025_en.pdf [consultado em junho de 2016; publicado em Maio de 2016]

Observatório das Desigualdades, Forte impacto dos fundos comunitários não evitou um baixo crescimento da economia portuguesa. Disponível em <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=news&id=97> [consultado em junho de 2016; publicado em Abril de 2010]

Gamonar, Flávia. A morte dos shoppings, o fim do facebook e o futuro criado pelos Millenials. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/morte-dos-shoppings-o-fim-do-facebook-e-futuro-criado-flavia-gamonar> [consultado em janeiro de 2016; publicado em novembro de 2015]

Portugal têxtil, Oito caminhos para a inovação. Disponível em <http://www.portugaltexil.com/oito-caminhos-para-a-inovacao/> [consultado em Agosto de 2016; publicado em junho de 2016]

Expresso, Os têxteis que estão a mudar o mundo. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2015-08-27-Os-texteis-que-estao-a-mudar-o-mundo> [consultado em Agosto de 2016; publicado em Agosto de 2015]

Carlos Santos, disponível em <http://www.santosshoes.com/pt/> [consultado em agosto de 2016]

Fly London, disponível em <http://www.flylondon.com/> [consultado em agosto de 2016]

Guava, disponível em <http://www.guava.shoes/> [consultado em setembro de 2016]

Luís Onofre, disponível em <https://luisonofre.com/> [consultado em junho de 2016]

Portalinho, Valores Líquidos de Salários 2015. Disponível em <http://portalinho.com/246/valores-liquidos-salarios-2015-por-setor-de-atividade/> [consultado em setembro de 2016]

Leite, José. Armazéns Grandella & C^a. Disponível em <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2014/09/armazens-grandella.html> [consultado em Outubro de 2015; publicado em setembro de 2014]

Público, O republicano que mudou o comércio de Lisboa. Disponível em <http://www.publico.pt/politica/noticia/o-republicano-que-mudou-o-comercio-de-lisboa-164833> [consultado em Outubro de 2015; publicado em julho de 2002]

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Winston, Andrew, Luxury brands can no longer ignore sustainability. Disponível em <https://hbr.org/2016/02/luxury-brands-can-no-longer-ignore-sustainability> [consultado em setembro de 2016; publicado em fevereiro de 2016]

Novo Banco, Operações de crédito, disponível em <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=e136f039-6d67-4108-b288-e6e8bbfb90cf> [consultado em outubro de 2016]

Sacoor Brothers, disponível em http://shop.sacoorbrothers.com/pt_pt [consultado em agosto de 2016]

Undandy, disponível em <https://www.undandy.com/> [consultado em setembro de 2016]

18. Anexos

Documento 1 - biografia resumo de Francisco Almeida Grandella e da marca em apreço

Francisco de Almeida Grandella nasceu em 1852. No seu tempo, foi uma das pessoas mais influentes em Portugal destacando-se pelas suas qualidades empreendedoras, filantrópicas e por ser um fervoroso republicano. Aos 27 anos de idade, depois de ter adquirido experiência como empregado numa loja de fazendas na Rua dos Fanqueiros, cria o seu próprio estabelecimento comercial com capital emprestado. Essa loja, na Rua da Prata, com o nome de “Fazendas Baratas Grandella”, seria o primeiro passo na construção de um império comercial.

Ao fim de dois anos de actividade consegue pagar a dívida de 250 mil reis que havia pedido para abrir o negócio e toma de trespasse outro estabelecimento no Rossio, "A Loja do Povo".

Estávamos no ano de 1881 e esta era a única loja do sector que apresentava garantia nos produtos vendidos e fazia entregas ao domicílio. A aposta numa forte campanha publicitária, em grande parte imaginada pelo próprio Francisco Grandella, rapidamente fez disparar a procura levando a nova mudança de espaço. E assim surge “O Novo Mundo”, o maior estabelecimento da capital, então.

Com fama e experiência crescentes, Francisco de Almeida Grandella vê o seu sonho crescer e vai conquistando quota de mercado de forma expressiva até que nove anos depois, em 1891, adquire um prédio completo para criar a primeira grande superfície comercial em Portugal a que dá o nome de “Armazéns Grandella” e que contava com 40 secções e um vastíssimo portfólio.

Em 1891, raras eram as empresas que imprimiam estratégias comerciais tão desenvolvidas como as dos “Armazéns Grandella”. Era o único ou dos poucos a aplicar políticas de preço fixo. Dispensava intermediários, trabalhando directamente com fornecedores que perante dinheiro vivo lhe concediam descontos significativos. De tal forma, que consegue reduzir os seus preços, chegando a ser acusado de contrabando. Grandella, usando essa acusação a seu favor, cria nova campanha publicitária e anuncia nova remessa: "Chegaram mais fazendas de contrabando". E os portugueses, que queriam procuravam qualidade a preços acessíveis, aderem em massa.

Foi também Grandella a praticar em primeira mão a possibilidade de troca ou reembolso, caso o cliente não gostasse do produto, bem como a entrega ao domicílio – feito por oito carroças e um grande automóvel. Foi igualmente o primeiro a publicar catálogos com as

coleções, tal como tinha visto em Paris nos Armazéns Printemps que o viriam a influenciar grandemente na abertura dos seus.

Francisco de Almeida Grandella procurou desde início alargar o seu negócio a todo o país. Dedicou-se à produção fabril abrindo em S. Domingos de Benfica as suas primeiras fábricas de produção de malhas, lanifícios, fiação de lã e algodão, luvas, perfumaria, móveis de ferro e outros artigos. No sector dos lanifícios, negociava preços cada vez mais competitivos e a qualidade que ambicionava foi sendo atingida; com a venda por catálogo conseguiu incrementar os resultados e divulgar os seus produtos como outros nunca conseguiram, chegando às ilhas e às colónias portuguesas; Através de uma logística moderna para a época, com base num serviço de vendas por correspondência, conseguiria a abrangência desejada para um mercado não circunscrito a Lisboa.

Todas estas estratégias pioneiras foram o segredo da sua competitividade face à concorrência e permitiam-lhe ser um dos maiores empregadores da época com mais de 500 empregados.

Os Grandes Armazéns Grandella democratizaram, assim, o comércio da moda em Portugal e impuseram modelos de vestuário e um novo gosto não apenas disponibilizado aos Lisboaenses mas ao país. "O comércio em Lisboa mudou a partir daí. Havia saldos, lançavam-se novas coleções sempre que a estação mudava, anunciadas por cartazes e anúncios ousados, conta-se que fez correr no Rossio cavalos pintados de azul", conta João Bonifácio Serra, Professor e chefe da casa civil do Presidente da República Jorge Sampaio entre 2004 e 2006.

A par com o desenvolvimento empresarial, Grandella foi sempre cultivando uma postura marcadamente filantrópica. Prova dessa ação ainda hoje se mantém presente: o Bairro Operário Grandella, onde os trabalhadores das fábricas de fiação e têxteis e empregados dos armazéns viveram e tinham escolas para os filhos, creche, lojas para se abastecerem e uma "Academia para a Instrução e Recreio", o equivalente a um centro de convívio ou associação cultural dos dias de hoje.

Também pela zona Oeste, onde nasceu, construiu escolas primárias, bibliotecas, equipamentos sociais de apoio às famílias. Inclusive o Sanatório de Montachique, hoje em ruínas na Serra de Lousa, e que foi projectado para servir a quem sofria de Tuberculose.

Com o início da I Grande Guerra Mundial (1914) os constrangimentos financeiros e de acesso a matérias-primas fizeram sentir-se sobre a atividade dos Armazéns Grandella. Francisco de Almeida Grandella, julgando que a Guerra seria breve, optou por fixar os preços recusando fazer repercutir o aumento dos materiais sobre os portugueses, já de si em dificuldades. Com capacidade e garantias para contrair dívidas e esperando que o conflito

terminasse em poucos meses, Grandella foi absorvendo o impacto e adiando o pagamento aos credores. Até que em 1916, interrompeu a actividade fabril e recorreu, por falta de liquidez, à banca para pagar a reposição de *stocks*. Decide então ainda em 1916 transformar os armazéns numa sociedade por quotas, a firma “Grandella & Companhia”, associando-lhe os empregados mais antigos, como forma de reconhecimento, e o seu filho Luís Grandella, como garantia da sua sucessão.

Em 1921, pela primeira vez, os Armazéns Grandella fecham o ano registando um saldo negativo. Até que em 1932 a administração passa a ser exercida por um delegado do “Banco Porto Covo & C^a”.

Assistindo ao declínio do seu império comercial, morre Francisco de Almeida Grandella, em 1935, no seu palacete na Foz do Arelho, onde Afonso Costa, seu amigo, durante a 1^a República redigiu a Lei da Separação da Igreja e do Estado.

A 25 de Agosto de 1988, quando os Armazéns Grandella já só empregavam 180 funcionários, deflagrou nas instalações dos Armazéns um fogo que atingiu proporções épicas e que viria a engolir todo o edificado e parte nobre da cidade. O famigerado Incêndio do Chiado matou por completo o coração comercial de Lisboa e só passadas décadas o foi possível recuperar. A marca Grandella, com trágico desfecho, ficaria gravada a fogo na memória dos Lisboetas.

Passados todos estes anos, a ideia de restaurar o legado e o impacto da marca impõe-se sobretudo enquanto derradeira oportunidade para o fazer, uma vez que às gerações seguintes já a história do Grandella nada dirá. Ressuscitar esta marca impõe-se também como via particularmente interessante de contribuir para a projeção de um valor nacional, rentabilizando a produção de alta qualidade nos têxteis e no calçado. Mas honrar a conquista e o legado alcançado para o mesmo “mass market” seria quase impraticável. Com a forte concorrência, sobretudo externa, fazer vingar a marca num segmento de massa como o era a “loja do povo”, rapidamente se compreenderia como inviável.

Assim, o caso em apreço, visa recuperar a marca “Grandella” que ainda detém notoriedade relevante junto de algumas gerações, com vista a ocupar um segmento topo de mercado (*premium* ou luxo). Como características únicas para alcançar tal patamar, o património, a notoriedade da marca, a carga dramática que lhe ficou associada com o incêndio do Chiado e o acesso à produção e design de elevada qualidade.

Figura 13 – anúncio Grandella



OS ARMAZENS
GRANDELLA

SÃO
OS MAIS GRANDIOSOS
OS MAIS LUXUOSOS
OS MAIS BEM SORTIDOS
DE TODO O PAÍS

As suas **72** secções, as suas **7** vastas galerias, as suas grandes montras, ostentam sempre as últimas novidades de tudo o necessário à vida

|||||||

Os seus Concertos Permanentes, irradiados da sua estação própria de radiofonia para 12 alto-falantes, instalados em tôdas as galerias, o seu elegante Salão de Chá, com serviço permanente de chá, café, refrescos, cervejas, pastelaria, Jozz-band, chá dançante e vários atractivos.

Tudo justifica o interêsse duma visita aos

ARMAZENS
GRANDELLA

E se do que virem, na sua visita, alguma coisa lhes agradar, não será preciso trazerem dinheiro para a poderem adquirir, nem terem o incómodo de serem portadores dos volumes

Tudo será posto em suas casas, em Lisboa ou nas Províncias, onde poderá ser pago

Tabela 14 - Características dos bens e serviços de Luxo (Ferreira, 2011)

Condicionantes do Meio Envolve		
Capital Cultural	Uma "obra de arte" só tem significado para quem tem competência cultural	Allen e Aderson (1994)
	Afirmação de um <i>status</i> cultural que a marca afirma a partir de um código de valores que transmite nas suas criações	Ryan (2007)
Apoios Institucionais	Crucial para aumentar a competitividade externa e o nível de concorrência	Porter (1990)
	A nível interno, é necessário potencializar recursos específicos como recursos de capital físico, humano e organizacional	Barney (1991)

Produto		
Qualidade	Materiais utilizados, perfeição dos acabamentos, trabalho manual e conforto	Dubois <i>et al.</i> (2001), Fionda e Moore (2009), Husic e Cacic (2009)
Exclusividade	Detalhe de design e a produção limitada torna o produto único e desejado	De Barnier <i>et al.</i> (2000)
	Design invulgar, combinação de cor, estilo e elegância	Groth e McDaniel (1993), Husic e Cacic (2009)
Marca	Para garantir uma imagem <i>premium</i> a marca deve servir-se dos seus elementos – design, símbolos, logótipos, assinatura da marca – com criatividade e inovação	Nueno e Quelch (1998), Keller (2009)
	A história da marca mantém a autenticidade desta ao transmitir uma tradição e um código sendo fiel à personalidade do criador	Dubois <i>et al.</i> (2001), Fionda e Moore (2009)
	Deve ser feita uma selecção exigente e exclusiva da arquitectura da marca de modo a não descredibilizar a imagem da marca	Aaker e Keller (1990), Kirmani <i>et al.</i> (1999), Keller (2009)

Preço		
Preço <i>premium</i>	O preço <i>premium</i> ter um papel positivo na determinação da imagem do produto	Dubois <i>et al.</i> (2001), Keller (2009), Groth e McDaniel (1993)
	O público tem uma elevada percepção de valor acerca da marca	Kapferer e Bastien (2009)

Comunicação		
Notoriedade	Associar a marca a personalidades, estar presente em eventos de prestígio, fazer referência ao país de origem, estar associada a imprensa de referência e uso da internet.	Dubois e Peternault (1995), Nueno e Quelch (1998), Keller (2009) e Okonkwo (2009)
Valores individuais	Hedonismo: usufruto de um bem superior como um prémio de recompensa e realização pessoal	Sheth <i>et al.</i> (1991), Westbrook e Oliver (1991)
	Autoconceito: relação proporcional entre a auto-imagem e a imagem do produto	Belk (1988), Vigneron, Johnson (2004)
Valores sociais	Conspicuidade: decisão de compra influenciada pelo grupo de referência ao qual querem estar associados	Bearden e Etzel (1982), Vigneron e Johnson (2004)
	Prestígio: compra de produtos com sinais simbólicos de referência social, conformidade com o estilo de vida afluente e distinção das outras classes sociais	Solomon (1983), Vigneron e Johnson (2004)
Comunicação social	Imprensa de referência aumenta o desejo por produtos de luxo. Identificação do leitor com a marca e seus valores.	Naomi <i>et al.</i> (2006)

Distribuição		
Lojas próprias e localização	Distribuição deve ser altamente selectiva e controlada	Keller (2009), Nueno e Quelch (1998)
	Lojas próprias tornam-se o meio mais eficaz e devem estar localizadas em capitais de prestígio	Kapferer e Bastien (2009), Keller (2009)
Internacionalização	Permite que o prestígio da marca seja globalmente reconhecido.	Dawar e Parker (1994), Nueno e Quelch (1998).

Ambiente da Loja		
Ambiente da loja	Importância do ambiente, da disposição dos produtos, do <i>layout</i> sofisticado da loja e do enquadramento do produto	Husic e Cicic (2009), Fionda e Moore (2009)
Serviço personalizado	O serviço personalizado, garantido pela habilidade dos colaboradores, adaptado às necessidades e preferências de cada cliente	De Barnier <i>et al.</i> (2000), d' Astous e Saint-Louis (2005)

Tabela 15 - Orçamento do Compete 2020

ORÇAMENTO DO COMPETE 2020			
mil milhões			
EIXOS	Fundo Comunitário	Contrapartida Nacional	Custo Total
EIXO I Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação	1.400	679	2.079
EIXO II Reforço da competitividade das PME e redução de custos públicos de contexto	1.632	868	2.500
EIXO III Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego	396	99	494
EIXO IV Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas	709	125	834
EIXO V Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da Administração Pública	162	29	191
EIXO VI Assistência Técnica	115	20	135
TOTAL	4.414	1.819	6.233

Gráfico XVII - tendências de consumo por gênero

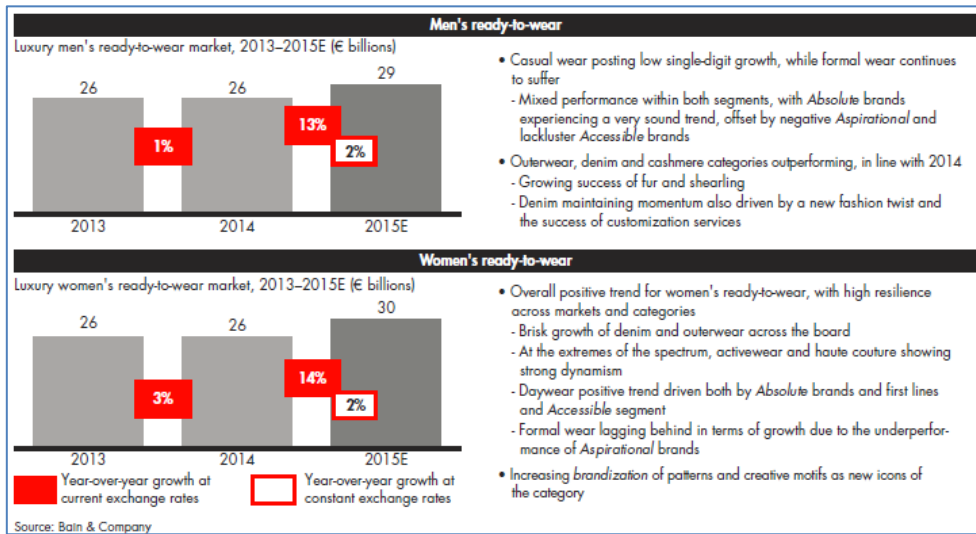


Tabela 16 - as 10 maiores empresas de bens de luxo

Top 10 luxury goods companies								
Luxury goods sales rank FY13	Company name	Country of origin	FY13 luxury goods sales (US\$mil)	FY13 total revenue (US\$mil)	FY13 luxury goods sales growth*	FY13 net profit margin**	FY13 return on assets*	FY11-13 luxury goods sales CAGR***
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	France	21,761	38,717	0.0%	13.5%	7.1%	8.7%
2	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	13,429	14,275	4.2%	19.4%	13.0%	8.9%
3	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	10,969	10,969	7.7%	11.0%	15.4%	6.3%
4	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	9,979	9,979	34.8%	9.6%	12.1%	17.0%
5	Luxottica Group SpA	Italy	9,713	9,713	3.2%	7.5%	6.8%	8.4%
6	The Swatch Group Ltd.	Switzerland	8,822	9,128	8.8%	22.8%	16.6%	9.9%
7	Kering SA	France	8,594	12,948	4.2%	0.4%	0.2%	14.7%
8	L'Oréal Luxe	France	7,791	7,791	5.3%	14.7%	19.6% ^e	10.5%
9	Ralph Lauren Corporation	United States	7,450	7,450	7.3%	10.4%	12.7%	4.2%
10	PVH Corp.	United States	6,200	8,186	42.0%	1.8%	1.2%	22.7%
Top 10			104,707	129,157	8.4%	11.7%	8.0%	10.2%
Top 100			214,231	247,624	8.2%	10.3%	8.6%	9.8%
Economic Concentration of Top 10			48.9%	29.5%				

* Top 10 and Top 100 sales growth figures are sales-weighted, currency-adjusted composites
 ** Top 10 and Top 100 figures are sales-weighted composites
 *** Compound annual growth rate
 e - estimate
 Source: Published company data and industry estimates

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Tabela 17 - as mais recentes empresas no TOP75

Top 75 newcomers						
Luxury goods sales rank FY13	Company name	Country of origin	Product sector	FY13 luxury goods sales (US\$mil)	FY13 luxury goods sales growth	
4	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	China/Hong Kong	Jewelry & Watches	9,979	34.8%	
16	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	China/ Hong Kong	Jewelry & Watches	4,175	17.6%	
24	Chow Sang Sang Holdings International Limited	China/Hong Kong	Jewelry & Watches	2,571	34.2%	
25	Luk Fook Holdings (International) Limited	China/ Hong Kong	Jewelry & Watches	2,420	46.6%	
31	Titan Company Limited (formerly TITAN INDUSTRIES LIMITED)	India	Jewelry & Watches	1,733	7.4%	
35	Pandora A/S	Denmark	Jewelry & Watches	1,605	35.4%	
37	Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd.	China/Hong Kong	Jewelry & Watches	1,382	28.6%	
42	Gitanjali Gems Ltd.	India	Jewelry & Watches	1,097	-35.4%	
44	PC Jeweller Ltd.	India	Jewelry & Watches	886	32.5%	
55	Christian Louboutin SA	France	Apparel & Footwear	611 ^e	15.0%	
64	Jimmy Choo plc	United Kingdom	Apparel & Footwear	441	15.9%	
68	Bally International AG	Switzerland	Apparel & Footwear	398 ^e	n/a	
70	Liu Jo SpA	Italy	Bags & Accessories	369 ^e	1.9%	
75	Willy Bogner GmbH & Co. KGaA	Germany	Apparel & Footwear	317	3.2%	

^a – estimate
Source: Published company data and industry estimates

Tabela 18 - as maiores aquisições em bens de luxo e premium

Top acquisitions in luxury & premium goods sectors completed in 2013*								
Deal rank	Buyer	Buyer location	Buyer product sector	Acquired business / Parent company	Acquired business location	Acquired business product sector	Deal value** (US\$mil)	Completion date
1	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	France	Manufacturer & retailer of luxury goods	Loro Piana SpA (80% stake)	Italy	Cashmere & other high-quality textiles, apparel & accessories	\$2,831	05/12/2013
2	PVH Corp.	United States	Manufacturer of apparel & accessories	The Warnaco Group Inc.	United States	Intimate apparel, sportswear & swimwear	\$2,787	13/02/2013
3	The Swatch Group Ltd.	Switzerland	Manufacturer of watches, jewelry & accessories	Harry Winston Inc./Harry Winston Diamond Corporation (renamed Dominion Diamond Corporation)	United States	Jewelry & watches	\$1,000	26/03/2013
4	TowerBrook Capital Partners L.P.	United States	Private equity firm	True Religion Apparel, Inc.	United States	Fashion jeans & sportswear	\$750	30/07/2013
5	Apax Partners LLP	UK	Private equity firm	Cole Haan LLC/Nike Inc.	United States	Footwear & handbags	\$570	04/02/2013
6	Apollo Global Management, LLC	United States	Private equity firm	Aurum Holdings Limited /Landsbankinn hf.	UK	Retailer of jewelry & watches	\$455	20/03/2013
7	Kering SA	France	Manufacturer & retailer of luxury goods	Pomellato SpA (81% stake)/RAMO SpA	Italy	Jewelry & watches	\$390	25/04/2013
8	PAI Partners	France	Private equity firm	Marcolin SpA	Italy	Eyewear	\$347	01/03/2013
9	Brentwood Associates, Inc.	United States	Private equity firm	Allen-Edmonds Shoe Corporation/Goldner Hawn Johnson & Morrison Inc.	United States	Footwear	\$200	04/11/2013
10	Genfields Resources plc	UK	Gemstone company	Fabergé Limited/Pallinghurst Resources LLP	Switzerland	Jewelry, accessories & other luxury goods	\$133	30/01/2013
11	Luxottica Group SpA	Italy	Manufacturer & retailer of eyewear	Alain Mikli International SANEQ Capital Private Equity LLP	France	Eyewear	\$117	23/01/2013
12	Clessidra SGR SpA	Italy	Private equity firm	Gianmaria Buccellati srl (70% stake)/Buccellati family and Simest SpA	Italy	Jewelry & watches	\$103	28/03/2013

Company names in bold are 2013 Global Powers of Luxury Goods Top 100 companies
*Includes only acquisitions with a deal value of \$100+ million where a controlling interest in the acquired company is transferred to the acquiring company
**Deal value is the sum of the consideration paid by the acquirer for the equity stake in the target plus the value of the net debt in the target, where applicable (i.e., where debt will be consolidated as a result of the purchase). Net debt is defined as short-term and long-term debt minus cash and cash equivalents.
Source: mergemarket.com and company reports

Gráfico XVIII - Mercado de bens pessoais de luxo por região, 2007-2015

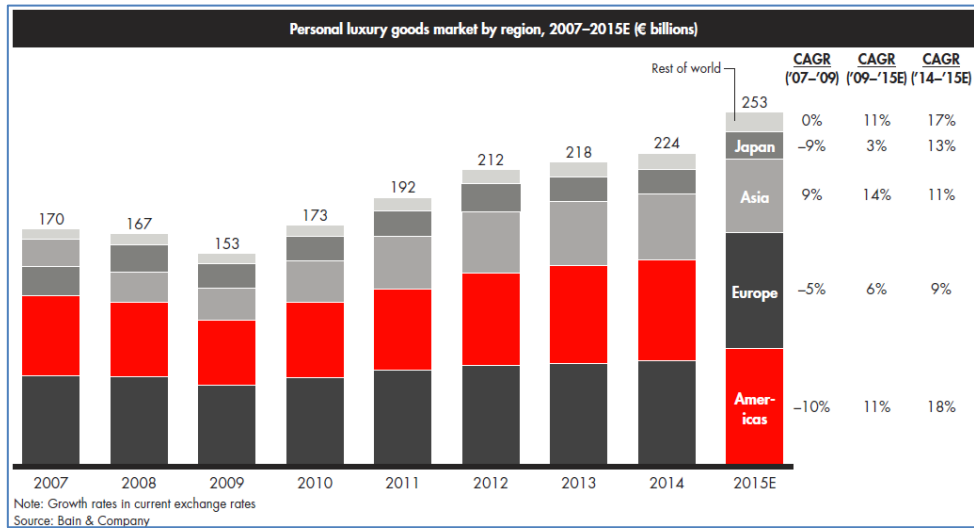


Gráfico XIX - Bens pessoais de luxo: contributo para o crescimento em valor absoluto por região (principais mercados) 2009-2015

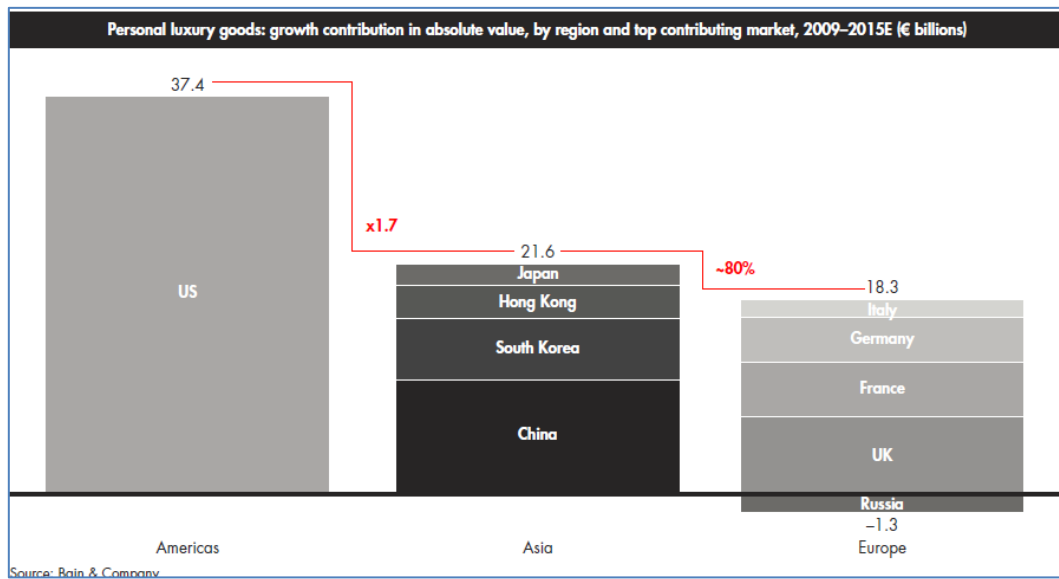


Gráfico XX - share of voice das 10 principais capitais da moda, 2015

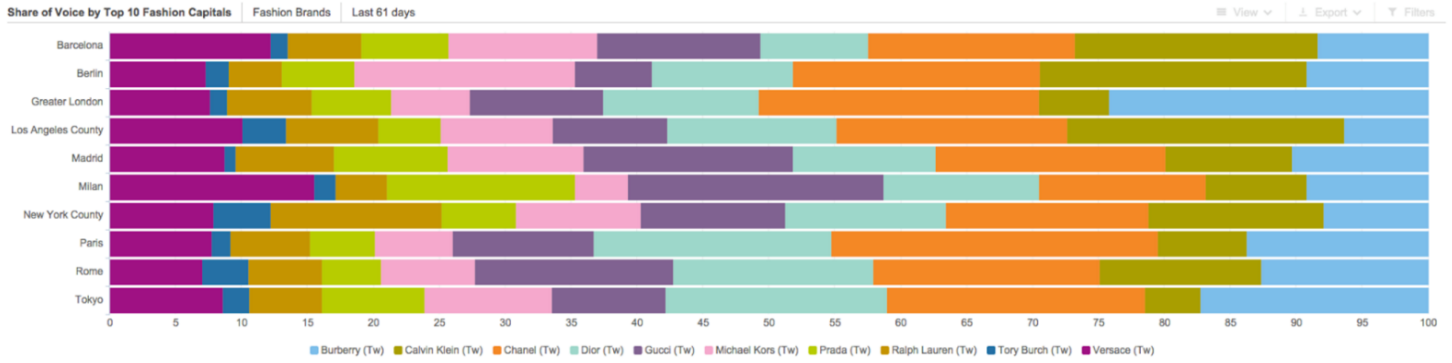
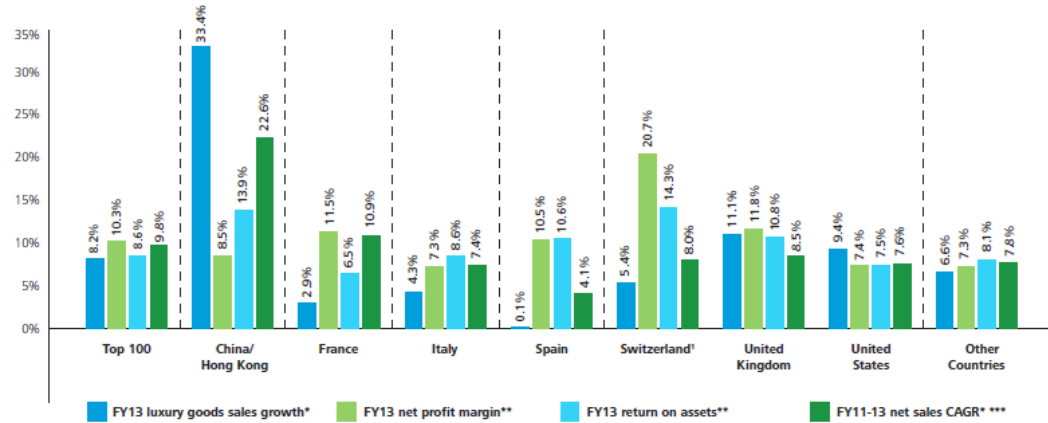


Gráfico XXI - Performance por país, 2013

Performance by country



Results reflect Top 100 retailers headquartered in each country
 * Sales-weighted, currency-adjusted composite growth rates
 ** Sales-weighted composites
 *** Compound annual growth rate
 * FY2013 net profits and 2013 ROA based on data from two companies
 Source: Deloitte analysis of published company data and industry estimates

Gráfico XXII - consumo de bens de luxo de acordo com nacionalidade e local de compra, 2015

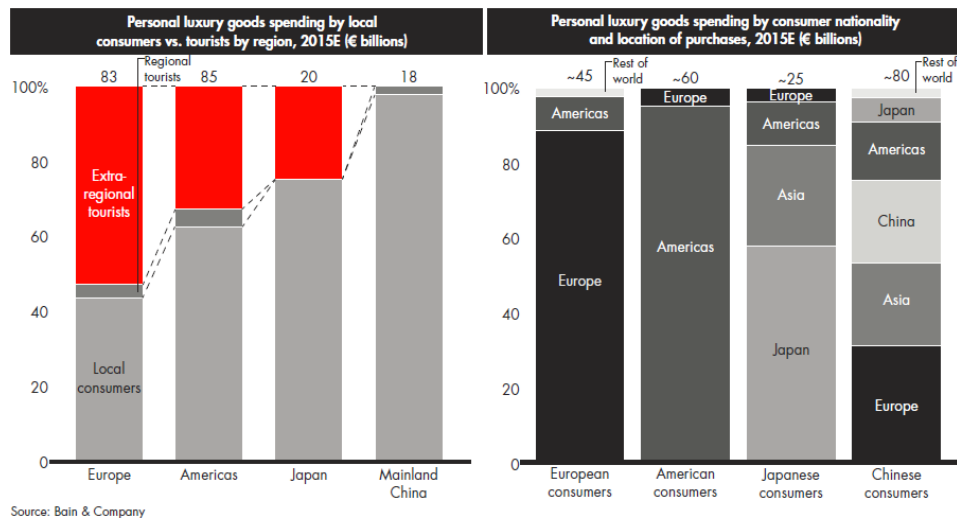


Gráfico XXIII - comportamento de consumo de bens de luxo por chineses, 2015

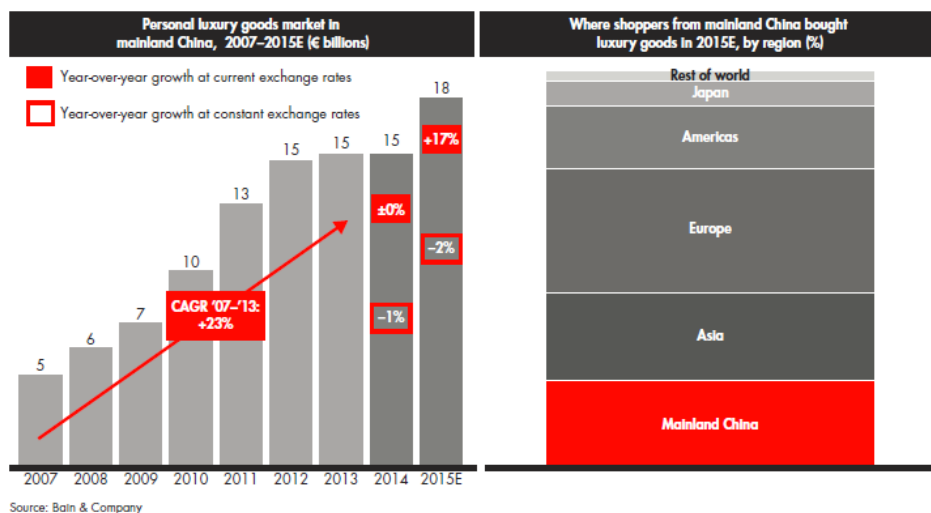


Gráfico XXIV - mercado de desconto de bens pessoais de luxo, 2012-2015

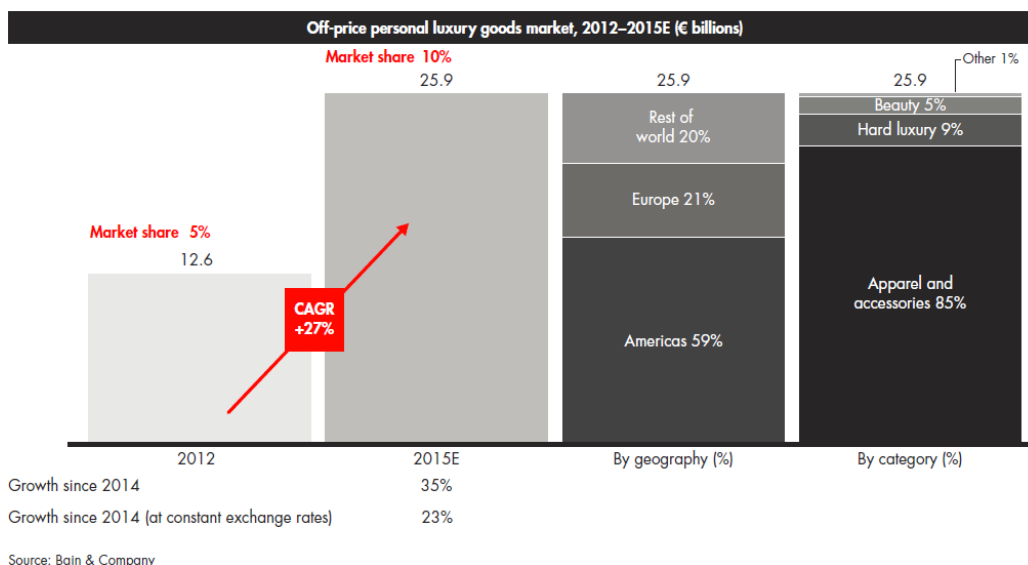


Gráfico XXV - Mercado de bens pessoais de luxo por canal e formato, 2015

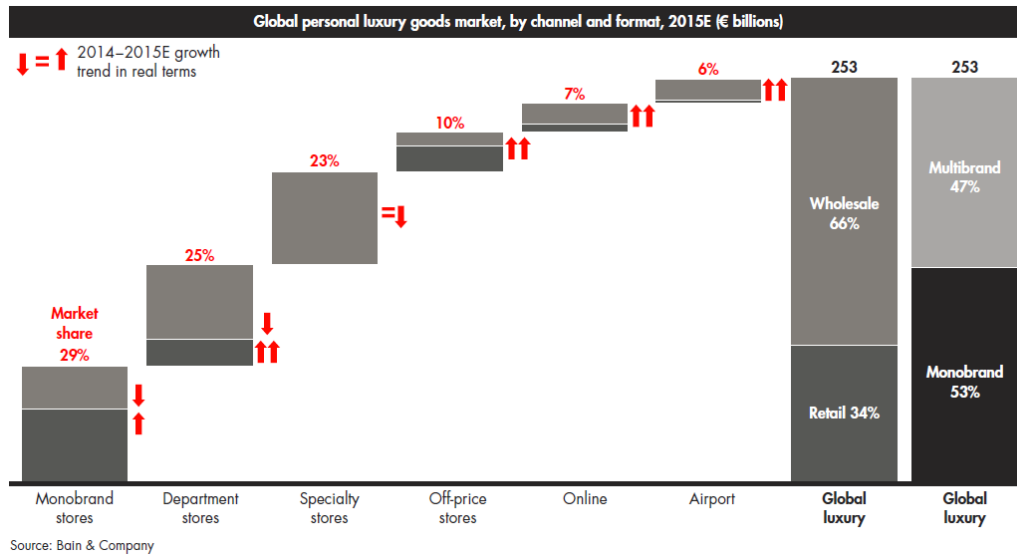


Gráfico XXVI - Mercado de bens de Luxo por canal, 2007-2015

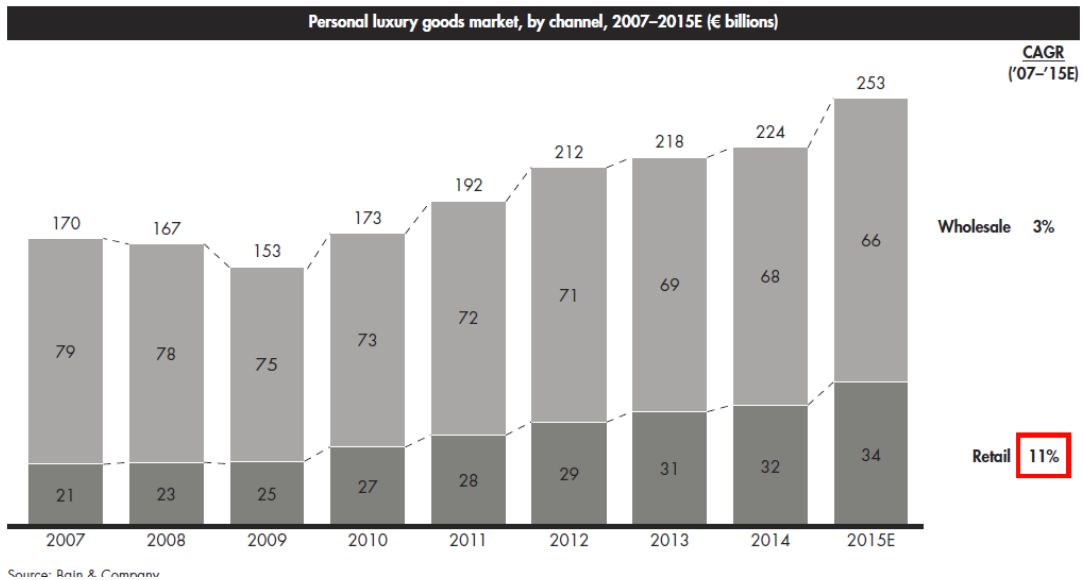


Gráfico XXVII - mercado online de bens pessoais de luxo, 2015

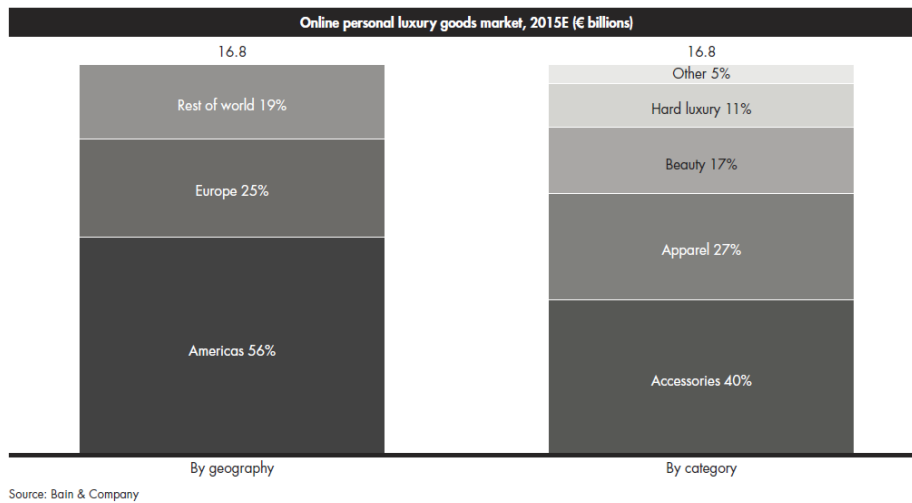
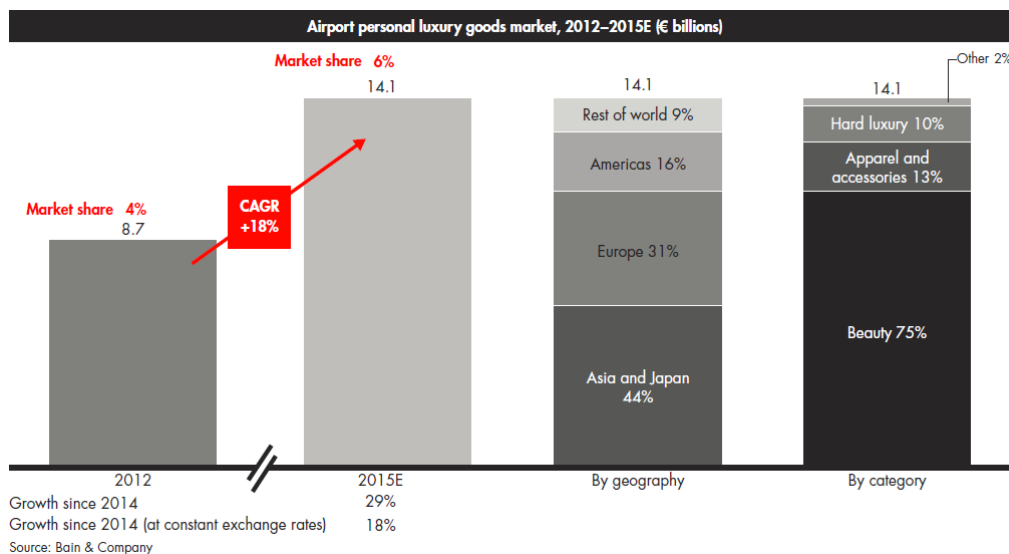


Gráfico XXVIII - Mercado de bens pessoais de luxo em aeroportos, 2012-2015



Documento 2 - o novo conceito Grandella

Conceito Grandella apresentado

Grandella, "o príncipe do comércio", como assim foi apelidado no seu tempo, criou a primeira e maior superfície comercial em Portugal. Durante décadas foi a marca de referência no retalho.

Agora, quase 30 anos mais tarde, a marca renasce.

Imagine o relançamento desta marca histórica de origem portuguesa no segmento *premium* ou luxo, cujo conceito assenta na intenção de recuperar o passado, ligando-o ao futuro de Portugal no mundo. Um futuro feito à medida e gosto de cada um por mãos e tecnologia portuguesas.

Portugal tem essa capacidade, esse know-how, o engenho e essa arte e deve dar-se, uma vez mais, ao mundo com o que de melhor guarda.

Queremos tornar esta marca internacional, exaltando designers e matérias-primas portuguesas junto dum segmento elevado a nível mundial.

Para isso, todas as peças contarão com uma sobriedade e elegância clássica mas ricas em detalhes e pequenos apontamentos *taylor*made, verdadeiramente, arrojados que tornam, quem as usa, discretamente exclusivo.

Urbana, empreendedora e com forte pendor social, como o próprio fundador Francisco d'Almeida Grandella, assim se mostrará a herança Grandella no futuro.

Figura 14 - proposta de logotipo

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

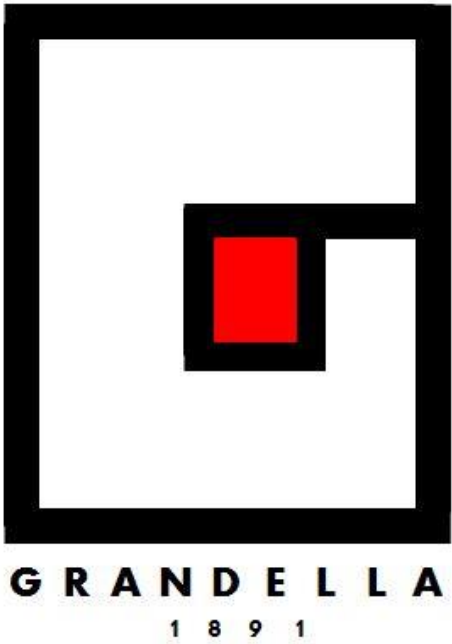


Figura 15 - sugestão de local para loja



Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Figura 16 - sugestão de local para loja



Figura 17 - sugestão do tipo de fachada de loja



Tabela 19 - pontos fortes e fracos do conceito Grandella, segundo inquiridos

Pontos fortes	%	Pontos fracos	%
Produção nacional	11	Concorrência	4
História	7	Preço	5
Inovação e diferenciação	8	Elistismo	4
Qualidade	12	Falta notoriedade	5
Tradição	11	Conceito	5
Elegância e Estilo	22		

Fonte: Autor

Tabela 20 - meios preferenciais de divulgação de novas marcas de luxo



Fonte: Deloitte, 2013

Documento 3 – listagem de bloggers influentes

– listagem de bloggers mais influentes em Portugal

Helena Coelho - do Devil Wears Louboutin.

Mafalda Sampaio - do blogue A Maria Vaidosa.

Adriane Garcia – do O Meu Vício

Ana Gomes, do A Melhor Amiga da Barbie.

Alexandra Neto, do Xanalicious

Fabíola Carlettis, do Cutting Edge

Margarida Almeida e Cátia Dias - do Style It Up

– exemplos de bloggers influentes no mundo

<http://www.marieclaire.co.uk/fashion/the-best-fashion-blogs-ever-69888>

Documento 4 – Inquérito realizado sobre marca Grandella no âmbito da tese



ISCTE Business School
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO 2015/2016

Caro participante,
o preenchimento do questionário levará cerca de 6 minutos.
As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e agregadas às restantes. Nunca será solicitado que se identifique.
Desde já, obrigado!

Start Survey press ENTER

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

1 → Sobre si...

a. Sexo

A M B F

b. Idade

c. Estado Civil

A Solteiro(a) B Casado(a) C Viúvo(a)
 D Divorciado(a)

d. Habilitações literárias

2 → Conhecimento de marcas

a. Que marcas conhece no segmento de produtos premium e luxo?*





(indique 3 no mínimo)

b. E portuguesas, que marcas conhece no segmento de produtos premium e luxo?*

[Empty dashed box for answer]






c. Das seguintes marcas de roupa em quais já ouviu falar?*

Escolha as que entender

 MICHAEL KORS <input type="checkbox"/> A Michael Kors	MARC JACOBS <input type="checkbox"/> B Marc Jacobs	GUCCI  <input type="checkbox"/> C Gucci	CÉLINE <input type="checkbox"/> D Celine
Dior	PRADA	 YVES SAINT LAURENT	 CHANEL

d. E das seguintes marcas de roupa em quais já ouviu falar?*

Escolha as que entender

 LACOSTE <input type="checkbox"/> A Lacoste	 DONNA KARAN NEW YORK <input type="checkbox"/> B DKNY	 GIORGIO ARMANI <input type="checkbox"/> C Armani	CAROLINA HERRERA NEW YORK <input type="checkbox"/> D Carolina Herrera
 SACOOR brothers	BOSS HUGO BOSS	 BURBERRY® LONDON	Calvin Klein

e. Das diferentes marcas seguintes em quais já ouviu falar?*

Escolha as que entender

 <p>FLY LONDON</p> <p><input type="checkbox"/> A Fly London</p>	 <p><i>Cartier</i></p> <p><input type="checkbox"/> B Cartier</p>	 <p>BREITLING 1884</p> <p><input type="checkbox"/> C Breitling</p>	 <p>PATEK PHILIPPE GENEVE</p> <p><input type="checkbox"/> D Patek Philippe</p>
 <p>HERMÈS PARIS</p> <p><input type="checkbox"/> E Hermès</p>	 <p>OMEGA</p> <p><input type="checkbox"/> F Omega</p>	 <p>FURLA</p> <p><input type="checkbox"/> G Furla</p>	 <p>FENDI</p> <p><input type="checkbox"/> H Fendi</p>
 <p>LOUIS VUITTON</p> <p><input type="checkbox"/> I Louis Vuitton</p>	 <p>Christian <i>Louboutin</i></p> <p><input type="checkbox"/> J Christian Louboutin</p>	 <p>TIFFANY & CO.</p> <p><input type="checkbox"/> K Tiffany & Co.</p>	 <p>GUCCI</p> <p><input type="checkbox"/> L Gucci</p>

f. Já comprou alguma das marcas anteriores?

Y Sim

N Não

3 → **Sobre a marca em estudo**

a. Já ouviu falar na marca Grandella?*

(se nunca tiver ouvido falar, passe para o item 4: relançamento da marca)

Y Sim

N Não

b. Que palavras associa à marca Grandella

(apenas a primeira de que se lembra)



c. Que palavras associa à marca Grandella

(restantes ideias que a marca lhe sugere)



d. I. Que características reconhece à marca Grandella?*

Escolha as que entender

<input type="checkbox"/> A Antiguidade	<input type="checkbox"/> B Design
<input type="checkbox"/> C Inovação	<input type="checkbox"/> D Tradição
<input type="checkbox"/> E Grandes armazéns	<input type="checkbox"/> F Estilo
<input type="checkbox"/> G Qualidade elevada	<input type="checkbox"/> H Preços baixos
<input type="checkbox"/> I Pronto a vestir	<input type="checkbox"/> J Diferenciação
<input type="checkbox"/> K Baixa qualidade	<input type="checkbox"/> L Internacional

e. II. Que características reconhece à marca Grandella?*

Escolha as que entender

<input type="checkbox"/> A Últimas tendências	<input type="checkbox"/> B Preços elevados
<input type="checkbox"/> C Durabilidade	<input type="checkbox"/> D Saldos
<input type="checkbox"/> E Moda	<input type="checkbox"/> F Promoções
<input type="checkbox"/> G Glamour	<input type="checkbox"/> H Elitista
<input type="checkbox"/> I Universal	<input type="checkbox"/> J Status
<input type="checkbox"/> K Produtos exclusivos	<input type="checkbox"/> L Sobriedade
<input type="checkbox"/> M Taylormade	<input type="checkbox"/> N História
<input type="checkbox"/> O Trendy	<input type="checkbox"/> P Statement

f. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação:
"Tenho uma clara ideia da marca Grandella"



g. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação:
"Conheço a marca Grandella e a sua história"



h. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação:
"Recordo-me da gama de produtos dos armazéns Grandella"



i. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação:
"Facilmente consigo descrever o que foi a marca Grandella a alguém"



j. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação:
"A marca Grandella é-me bastante familiar. Fez parte da minha vida"



Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

k. Sobre a marca Grandella...
"...tenho uma opinião favorável"

classifique a afirmação de 1 a 7

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente			+/-	concordo totalmente		

l. Sobre a marca Grandella...
"...é uma marca de qualidade"

classifique a afirmação de 1 a 7

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente			+/-	concordo totalmente		

m. Sobre a marca Grandella:
"...já pouco me diz"

classifique a afirmação de 1 a 7

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente			+/-	concordo totalmente		

n. Sobre a marca Grandella:
"...está ultrapassada"

classifique a afirmação de 1 a 7

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente			+/-	concordo totalmente		

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

o. Que categoria de produtos associa à marca Grandella?

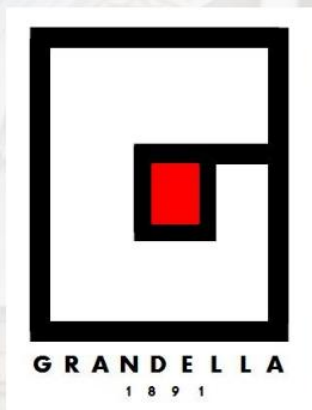
Escolha as que entender

<input type="checkbox"/> A Calçado	<input type="checkbox"/> B Cosmética
<input type="checkbox"/> C Perfumaria	<input type="checkbox"/> D Brinquedos
<input type="checkbox"/> E Electrodomésticos	<input type="checkbox"/> F Vestuário
<input type="checkbox"/> G Bens alimentares	<input type="checkbox"/> H Malas e acessórios
<input type="checkbox"/> I Desporto	<input type="checkbox"/> J Tecnologia
<input type="checkbox"/> K Joalheria	<input type="checkbox"/> L Relojoaria
<input type="checkbox"/> M Mobiliário	<input type="checkbox"/> N Champagne e destilados

p. Chegou a comprar produtos nos armazéns Grandella? Quais?

To add a paragraph, press SHIFT + ENTER

q. Em que medida lhe agrada o seguinte logotipo



r. Que lhe sugere o logotipo?

Escolha as que entender

<input type="checkbox"/> A Elegância	<input type="checkbox"/> B Status
<input type="checkbox"/> C Simplicidade	<input type="checkbox"/> D Design
<input type="checkbox"/> E Qualidade	<input type="checkbox"/> F Confiança
<input type="checkbox"/> G Monotonia	<input type="checkbox"/> H Pretensiosismo
<input type="checkbox"/> I Preços elevados	<input type="checkbox"/> J Inovação
<input type="checkbox"/> K Exclusividade	<input type="checkbox"/> L Sucesso
<input type="checkbox"/> M Elitismo	<input type="checkbox"/> N Beleza
<input type="checkbox"/> O Sobriedade	<input type="checkbox"/> P Estilo

4 → **As perguntas seguintes dizem respeito ao relançamento da marca "Grandella". Leia, por favor, com atenção a descrição abaixo:**

Grandella, "o príncipe do comércio", como assim foi apelidado no seu tempo, criou a primeira e maior superfície comercial em Portugal. Durante décadas foi a marca de referência no retalho. Agora, quase 30 anos mais tarde, a marca renasce.

Imagine o relançamento desta marca histórica de origem portuguesa no segmento premium ou luxo, cujo conceito assenta na intenção de recuperar o passado, ligando-o ao futuro de Portugal no mundo. Um futuro feito à medida e gosto de cada um por mãos e tecnologia portuguesas.

Portugal tem essa capacidade, esse know-how, o engenho e essa arte e deve dar-se, uma vez mais, ao mundo com o que de melhor guarda.

Queremos tornar esta marca internacional, exaltando designers e matérias-primas portuguesas junto dum segmento elevado a nível mundial.

Para isso, todas as peças contarão com uma sobriedade e elegância clássica mas ricas em detalhes e pequenos apontamentos taylormade, verdadeiramente, arrojados que tornam, quem as usa, discretamente exclusivo.

Urbana, empreendedora e com forte pendor social, como o próprio fundador Francisco d'Almeida Grandella, assim se mostrará a herança Grandella no futuro.

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

a. Em que medida lhe agrada o conceito?



1	2	3	4	5	6	7
nada			+/-			muito

b. Quais os pontos fortes do conceito?

use apenas palavras

c. Quais os pontos fracos do conceito?

use apenas palavras

d. A marca será comercializada através de uma loja exclusiva localizada na Av. Da Liberdade. Qual seria o seu comportamento diante da loja ?



Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

















e. Considerando este conceito, que categorias de produtos deveriam ser lançadas primeiro?

Escolha as que entender

<input type="checkbox"/> A Roupa	<input type="checkbox"/> B Calçado	<input type="checkbox"/> C Relógios
<input type="checkbox"/> D Acessórios	<input type="checkbox"/> E Malas	<input type="checkbox"/> F Tecnologia
<input type="checkbox"/> G Perfumaria	<input type="checkbox"/> H Cosmética	<input type="checkbox"/> I Ourivesaria
<input type="checkbox"/> J Mobiliário	<input type="checkbox"/> K Maquiagem	<input type="checkbox"/> L Alimentar
<input type="checkbox"/> M Outras		


f. Com base no que viu até agora, junto a que grupo de marcas po...

disposto a pagar por uma peça de roupa?*


 Marc Jacobs <input type="checkbox"/> A	 Dior <input type="checkbox"/> B	 GUCCI <input type="checkbox"/> C	 MICHAEL KORS <input type="checkbox"/> D	 BURBERRY <input type="checkbox"/> E	 SACOOR brothers <input type="checkbox"/> F	 CAROLINA HERRERA <input type="checkbox"/> G	 BOSS <input type="checkbox"/> H
 YVES SAINT LAURENT <input type="checkbox"/> I	 CHANEL <input type="checkbox"/> J	 CÉLINE <input type="checkbox"/> K	 PRADA <input type="checkbox"/> L	 LACOSTE <input type="checkbox"/> M	 GIORGIO ARMANI <input type="checkbox"/> N	 Calvin Klein <input type="checkbox"/> O	 DKNY <input type="checkbox"/> P
<input type="checkbox"/> A Luxury				<input type="checkbox"/> B Premium			

g. Com base no que viu até agora, junto a que grupo de marcas po...

posicionaria a Grandella, relativamente ao preço a que estaria disposto a pagar por um par de sapatos?

 Christian Louboutin <input type="checkbox"/> A	 Salvatore Ferragamo <input type="checkbox"/> C	 FURLA <input type="checkbox"/> B	 FLY LONDON <input type="checkbox"/> C
<input type="checkbox"/> A Luxury		<input type="checkbox"/> B Premium	

Documento 5 - Guião de entrevista a fornecedores e stakeholders do setor



INQUÉRITO A FORNECEDOR

Guião de entrevista presencial

Nome:

Produção:

Empresa: Data:

1. Costuma trabalhar com marcas internacionais?
2. Costuma trabalhar marcas de luxo e premium?
3. Apresentado o projecto. Recorda-se da marca Grandella?
4. Que lhe parece a ideia de renascer a marca num segmento mais elevado?
 - a. Premium ou luxo?
5. Que materiais utiliza e tem capacidade para trabalhar?
6. Que tipo/linhas de produtos produzem?
7. Preço médio de produtos?
8. Que grau de customização pode incluir?
9. Preço de venda no DAP ou EXW?
10. Quantidades mínimas associadas?
11. Embalamento: que grau de customização?
12. Preço de Venda ao Consumidor que praticam os seus clientes?
13. Margens praticadas no segmento de mercado?

Documento 6 - Cronograma de implementação

Ações	Ano -3				Ano -2				Ano -1				Ano 0			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
1. Registo de marca	█															
2. Prospecção de locais		█	█	█												
2. Financiamento																
1.1. Apresentação a investidores	█	█	█													
1.2. Apresentação à banca		█	█	█												
3. Constituição da sociedade							█	█								
4. Aspetos legais																
4.1. Contratos arrendamento							█	█								
5. Loja																
5.1. Projecto de arquitetura de interiores								█	█							
5.2. Definição de empreiteiro																
5.3. Obras de implementação do projeto								█	█							
5.4. Aquisição de equipamentos									█	█						
5.5. Decoração e receio										█	█					
5.3. Abertura												█	█			
6. Escritório																
6.1. Obras								█	█							
6.2. Aquisição de equipamentos																
6.3. Decoração																
6.4. Instalação												█	█			
7. Fornecedores																
7.1. Negociação com fornecedores			█	█	█											
7.2. Negociação com prestadores de serviços					█	█										
7.3. Seguro								█	█							
7.4. Fimar de parcerias																
7.5. Início da Produção										█	█	█				
8. Online																
8.1. Desenvolvimento do site												█	█			
8.2. Manutenção do site														█	█	█
8.3. Plataformas retalho (p.e. Farfetch)														█	█	█
9. Recrutamento																
9.1. Processo de seleção																
9.2. Contratação																
10. Marketing e Comunicação																
10.1. Negociação com fornecedores																
10.2. Adjudicação																
10.3 Campanhas																
10.4. Above the line																
10.5. Below the line																
12. Preparação para lançamento																
13. Inauguração																

Fonte: Autor

Documento 7 - plano financeiro




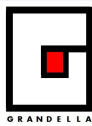
Fonte: todas as tabelas constantes deste plano financeiro são da autoria do proponente baseado no modelo IAPMEI

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

VENDAS		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5		
		Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	Quantidades vendidas	Valor	
Vestuário		2.072	759.056	2.217	812.189	2.405	881.225	2.634	964.942	2.884	1.056.611	
Mulher		1.204	396.876	1.288	424.657	1.398	460.753	1.531	504.524	1.676	552.454	
Saia	basic	85	16.575	91	17.735	99	19.243	108	21.071	118	23.073	
	estampada	59	13.275	63	14.204	68	15.412	75	16.876	82	18.479	
	compridas	56	15.288	60	16.358	65	17.749	71	19.435	78	21.281	
	plissadas	42	17.955	45	19.212	49	20.845	53	22.825	58	24.994	
Vestidos	basic	73	9.855	78	10.545	85	11.441	93	12.528	102	13.718	
	estampados	39	11.603	42	12.415	45	13.470	50	14.750	54	16.151	
	formal	36	16.200	39	17.334	42	18.807	46	20.594	50	22.551	
	Cocktail & party	23	22.080	25	23.626	27	25.634	29	28.069	32	30.736	
	Cocktail & party	27	41.580	29	44.491	31	48.272	34	52.858	38	57.880	
Calças	Cocktail & party	25	58.500	27	62.595	29	67.916	32	74.368	35	81.432	
	basic	73	16.425	78	17.575	85	19.069	93	20.880	102	22.864	
	fantasia	44	17.820	47	19.067	51	20.688	56	22.654	61	24.806	
Blazers	basic	53	16.695	57	17.864	62	19.382	67	21.223	74	23.240	
	formal	44	21.120	47	22.598	51	24.519	56	26.849	61	29.399	
Blusas	basic	77	6.738	82	7.209	89	7.822	98	8.565	107	9.379	
	formal	61	7.320	65	7.832	71	8.498	78	9.305	85	10.189	
	v neck	43	4.472	46	4.785	50	5.192	55	5.685	60	6.225	
	estampada	41	4.592	44	4.913	48	5.331	52	5.838	57	6.392	
Camisolas	basic	85	5.058	91	5.412	99	5.872	108	6.429	118	7.040	
	casual	71	5.680	76	6.078	82	6.594	90	7.221	99	7.907	
	v neck	69	6.900	74	7.383	80	8.011	88	8.772	96	9.605	
	sweat	63	5.796	67	6.202	73	6.729	80	7.368	88	8.068	
proto-haute	Cocktail & party	15	55.350	16	59.225	17	64.259	19	70.363	21	77.048	
Homem		868	362.180	929	387.533	1.008	420.473	1.103	460.418	1.208	504.157	
	olho de perdiz	22	23.870	24	25.541	26	27.712	28	30.345	31	33.227	
Fatos	liso	45	27.000	48	28.890	52	31.346	57	34.323	63	37.584	
	riscado	41	40.180	44	42.993	48	46.647	52	51.078	57	55.931	
	2 botões	34	29.750	36	31.833	39	34.538	43	37.819	47	41.412	
	3 botões	31	29.295	33	31.346	36	34.010	39	37.241	43	40.779	
	cruzado	23	27.600	25	29.532	27	32.042	29	35.086	32	38.419	
Calças	basics	82	17.220	88	18.425	95	19.992	104	21.891	114	23.970	
	fantasia	44	17.820	47	19.067	51	20.688	56	22.654	61	24.806	
	summer edition	47	15.863	50	16.973	55	18.416	60	20.165	65	22.081	
Blazers	basics	59	18.585	63	19.886	68	21.576	75	23.626	82	25.870	
	formal	47	22.560	50	24.139	55	26.191	60	28.679	65	31.404	
	casual	32	10.416	34	11.145	37	12.092	41	13.241	45	14.499	
	2 botões	34	11.305	36	12.096	39	13.125	43	14.371	47	15.737	
Camisolas	cruzado	21	7.350	22	7.865	24	8.533	27	9.344	29	10.231	
	basic	87	5.177	93	5.539	101	6.010	111	6.581	121	7.206	
	casual	72	5.760	77	6.163	84	6.687	92	7.322	100	8.018	
	v neck	67	6.700	72	7.169	78	7.778	85	8.517	93	9.326	
	sweat	65	5.980	70	6.399	75	6.942	83	7.602	90	8.324	
proto-haute	Cocktail & party	15	39.750	16	42.533	17	46.148	19	50.532	21	55.332	
Camisaria		2.399	326.795	2.567	349.670	2.785	379.392	3.050	415.434	3.339	454.901	
Mulher		1.182	161.964	1.265	173.301	1.372	188.032	1.503	205.895	1.645	225.455	
	GWL.1	280	31.500	300	33.705	325	36.570	356	40.044	390	43.848	
	GWL.2	124	22.320	133	23.882	144	25.912	158	28.374	173	31.070	
	GWL.3	302	33.975	323	36.353	351	39.443	384	43.190	420	47.293	
	GWL.4	183	23.882	196	25.553	212	27.725	233	30.359	255	33.243	
	GWL.5	201	31.658	215	33.874	233	36.753	256	40.244	280	44.067	
	GWL.6	92	18.630	98	19.934	107	21.628	117	23.683	128	25.933	
Homem		1.217	164.831	1.302	176.369	1.413	191.360	1.547	209.539	1.694	229.445	
	GML.1	280	31.500	300	33.705	325	36.570	356	40.044	390	43.848	
	GML.2	92	16.560	98	17.719	107	19.225	117	21.052	128	23.052	
	GML.3	220	28.710	235	30.720	255	33.331	280	36.497	306	39.965	
	GML.4	221	28.841	236	30.859	257	33.482	281	36.663	308	40.146	
	GML.5	190	21.375	203	22.871	221	24.815	242	27.173	264	29.754	
	GML.6	122	19.215	131	20.560	142	22.308	155	24.427	170	26.747	
Calçado	GML.7	92	18.630	98	19.934	107	21.628	117	23.683	128	25.933	
	Mulher	1.120	442.420	1.198	473.389	1.300	513.627	1.424	562.422	1.559	615.852	
	Daisy	112	33.320	120	35.652	130	38.683	142	42.358	156	46.382	
	Tulip	68	21.420	73	22.919	79	24.868	86	27.230	95	29.817	
	Snapdragon	112	35.280	120	37.750	130	40.958	142	44.849	156	49.110	
	Rose	98	34.300	105	36.701	114	39.821	125	43.604	136	47.746	
	Forget me not	130	45.500	139	48.685	151	52.823	165	57.841	181	63.336	
	Violet	138	66.240	148	70.877	160	76.901	175	84.207	192	92.207	
	Daffodil	89	42.720	95	45.710	103	49.596	113	54.307	124	59.467	
	Poppy	150	72.000	161	77.040	174	83.588	191	91.529	209	100.225	
	Carnation	146	70.080	156	74.986	169	81.359	186	89.089	203	97.552	
	Lily	77	21.560	82	23.069	89	25.030	98	27.408	107	30.012	
	Homem		679	251.410	727	269.009	788	291.874	863	319.603	945	349.965
		Civil	140	44.100	150	47.187	163	51.198	178	56.062	195	61.388
One hundred years		122	46.970	131	50.258	142	54.530	155	59.710	170	65.383	
Opium		110	42.350	118	45.315	128	49.166	140	53.837	153	58.952	
Independence		80	38.400	86	41.088	93	44.580	102	48.816	111	53.453	
Crimea		90	22.050	96	23.594	104	25.599	114	28.031	125	30.694	
	Crusades	137	57.540	147	61.568	159	66.801	174	73.147	191	80.096	
Total		6.270	1.779.680	6.709	1.904.258	7.279	2.066.119	7.971	2.262.401	8.728	2.477.329	

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo


		<h2 style="text-align: center;">CMVMC</h2>					
CMVMC	Referência	Custo Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vestuário			202.183	218.716	237.306	259.850	284.536
Mulher			104.593	113.146	122.763	134.425	147.196
	basic	65	5.525	5.977	6.485	7.101	7.775
Saia	estampada	75	4.425	4.787	5.194	5.687	6.227
	compridas	78	4.368	4.725	5.127	5.614	6.147
	plissadas	95	3.990	4.316	4.683	5.128	5.615
Vestidos	basic	45	3.285	3.554	3.856	4.222	4.623
	estampados	85	3.315	3.586	3.891	4.261	4.665
	formal	100	3.600	3.894	4.225	4.627	5.066
	Cocktail & party	320	7.360	7.962	8.639	9.459	10.358
	Cocktail & party	440	11.880	12.851	13.944	15.268	16.719
	Cocktail & party	520	13.000	14.063	15.258	16.708	18.295
Calças	basic	75	5.475	5.923	6.426	7.037	7.705
	fantasia	90	3.960	4.284	4.648	5.089	5.573
Blazers	basic	90	4.770	5.160	5.599	6.131	6.713
	formal	120	5.280	5.712	6.197	6.786	7.431
Blusas	basic	25	1.925	2.082	2.259	2.474	2.709
	formal	30	1.830	1.980	2.148	2.352	2.575
	v neck	26	1.118	1.209	1.312	1.437	1.573
	estampada	28	1.148	1.242	1.347	1.475	1.616
Camisolas	basic	17	1.445	1.563	1.696	1.857	2.034
	casual	20	1.420	1.536	1.667	1.825	1.998
	v neck	25	1.725	1.866	2.025	2.217	2.428
	sweat	23	1.449	1.567	1.701	1.862	2.039
proto-haute	Cocktail & party	620	12.300	13.306	14.437	15.808	17.310
Homem			97.590	105.570	114.543	125.425	137.340
Fabrics	olho de perdiz	310	6.820	7.378	8.005	8.765	9.598
	liso	200	9.000	9.736	10.563	11.567	12.666
	riscado	280	11.480	12.419	13.474	14.754	16.156
	2 botões	250	8.500	9.195	9.977	10.924	11.962
	3 botões	270	8.370	9.054	9.824	10.757	11.779
	cruzado	300	6.900	7.464	8.099	8.868	9.711
Calças	basics	70	5.740	6.209	6.737	7.377	8.078
	fantasia	90	3.960	4.284	4.648	5.089	5.573
	summer edition	75	3.525	3.813	4.137	4.530	4.961
Blazers	basics	90	5.310	5.744	6.232	6.825	7.473
	formal	120	5.640	6.101	6.620	7.249	7.937
	casual	93	2.976	3.219	3.493	3.825	4.188
	2 botões	95	3.230	3.494	3.791	4.151	4.546
	cruzado	100	2.100	2.272	2.465	2.699	2.965
Camisolas	basic	17	1.479	1.600	1.736	1.901	2.081
	casual	20	1.440	1.558	1.690	1.851	2.027
	v neck	25	1.675	1.812	1.966	2.153	2.357
	sweat	23	1.495	1.617	1.755	1.921	2.104
proto-haute	Cocktail & party	530	7.950	8.600	9.331	10.218	11.188
Camisaria			72.621	78.559	85.237	93.334	102.201
Mulher			35.992	38.935	42.245	46.258	50.652
	GWI.1	25	7.000	7.572	8.216	8.997	9.851
	GWI.2	40	4.960	5.366	5.822	6.375	6.980
	GWI.3	25	7.550	8.167	8.862	9.703	10.625
	GWI.4	29	5.307	5.741	6.229	6.821	7.469
	GWI.5	35	7.035	7.610	8.257	9.042	9.900
	GWI.6	45	4.140	4.479	4.859	5.321	5.826
Homem			36.629	39.624	42.992	47.076	51.549
	GMI.1	25	7.000	7.572	8.216	8.997	9.851
	GMI.2	40	3.680	3.981	4.319	4.730	5.179
	GMI.3	29	6.380	6.902	7.488	8.200	8.979
	GMI.4	29	6.409	6.933	7.522	8.237	9.020
	GMI.5	25	4.750	5.138	5.575	6.105	6.685
	GMI.6	35	4.270	4.619	5.012	5.488	6.009
	GMI.7	45	4.140	4.479	4.859	5.321	5.826
Calçado			187.900	203.265	220.542	241.494	264.435
Mulher			117.440	127.043	137.842	150.937	165.276
	Daisy	85	9.520	10.298	11.174	12.235	13.398
	Tulip	90	6.120	6.620	7.183	7.866	8.613
	Snapdragon	90	10.080	10.904	11.831	12.955	14.186
	Rose	100	9.800	10.601	11.502	12.595	13.792
	Forget me not	100	13.000	14.063	15.258	16.708	18.295
	Violet	120	16.560	17.914	19.437	21.283	23.305
	Daffodil	120	10.680	11.553	12.535	13.726	15.030
	Poppy	120	18.000	19.472	21.127	23.134	25.332
	Carnation	120	17.520	18.953	20.564	22.517	24.656
	Lily	80	6.160	6.664	7.230	7.917	8.669
Homem			70.460	76.222	82.700	90.557	99.160
	Civil	90	12.600	13.630	14.789	16.194	17.732
	One hundred years	110	13.420	14.517	15.751	17.248	18.886
	Opium	110	12.100	13.089	14.202	15.551	17.029
	Independence	120	9.600	10.385	11.268	12.338	13.510
	Crimea	70	6.300	6.815	7.394	8.097	8.866
	Crusades	120	16.440	17.784	19.296	21.129	23.136
Total			462.704	500.539	543.085	594.678	651.173

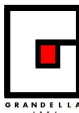


FSE

FSE	Valor Mensal (Ano 1)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Energia e fluidos	1.590	19.080	19.290	19.541	19.814	20.111
Electricidade	350	4.200	4.246	4.301	4.362	4.427
Combustíveis	1.200	14.400	14.558	14.748	14.954	15.178
Água	40	480	485	492	498	506
Estrutura	16.775	201.295	203.509	206.155	209.041	212.177
Renda	16.200	194.400	196.538	199.093	201.881	204.909
Comunicações	300	3.600	3.640	3.687	3.739	3.795
Seguros	75	895	905	917	930	944
Limpeza, higiene e conforto	200	2.400	2.426	2.458	2.492	2.530
Deslocações, estadias e transportes		9.678	10.264	10.772	11.627	12.436
Deslocações e Estadias		5.250	5.308	5.377	5.452	5.534
Transportes de mercadorias		4.428	4.956	5.396	6.175	6.902
Serviços especializados	23.924	287.088	290.246	294.319	298.735	303.216
Fotografia e produção	4.500	54.000	54.594	55.304	56.078	56.919
Marketing e Comunicação (extra)	3.500	42.000	42.462	43.014	43.616	44.270
Publicidade e propaganda	15.800	189.600	191.686	194.178	196.896	199.849
Vigilância e segurança	100	1.200	1.213	1.229	1.246	1.265
Comissões	24	288	291	295	299	304
Conservação e reparação	0	0	0	300	600	609
Serviços diversos	1.050	12.600	12.739	12.904	13.085	13.281
Serviços jurídicos e TOC	450	5.400	5.459	5.530	5.608	5.692
Despesas de representação	600	7.200	7.279	7.374	7.477	7.589
Materiais	120	1.590	632	640	648	1.078
Ferramentas e materiais de desgaste rápido	70	840	0	0	0	420
Livros e documentação técnica	0	150	25	25	25	25
Material de escritório	50	600	607	614	623	632
Artigos para oferta	0	0	0	0	0	0
Outros serviços						
FSE Total		531.331	536.680	544.331	552.951	562.300
IVA		68.771	69.303	70.273	71.324	72.491
FSE com IVA		600.102	605.982	614.604	624.276	634.791

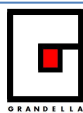
		Empresa: Grandella				
		Euros				
Gastos com o Pessoal						
Nº Meses		1	2	3	4	5
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		14	1,10%	1,30%	1,40%	1,50%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)						
		1	2	3	4	5
Administração / Direcção		1	1	1	1	1
CFO		1	1	1	1	1
Designer		1	1	2	2	2
Strategy & Marketing		1	1	1	2	2
Alfaiate		1	1	1	1	1
EA & Advocacy		1	1	1	1	1
Purchasing & Quality		1	1	1	1	1
Comercial		1	1	1	2	2
Store Employees		6	6	6	6	6
Secretariado		1	1	1	1	1
Recepcionista		1	1	1	1	1
TOTAL		16	16	17	19	19
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
		1	1	1	1	1
Administração / Direcção		14	14	14	14	14
CFO		14	14	14	14	14
Designer		14	14	14	14	14
Strategy & Marketing		14	14	14	14	14
Alfaiate		14	14	14	14	14
EA & Advocacy		14	14	14	14	14
Purchasing & Quality		14	14	14	14	14
Comercial		14	14	14	14	14
Store Employees		14	14	14	14	14
Secretariado		14	14	14	14	14
Recepcionista		14	14	14	14	14
Remuneração base mensal						
		1	2	3	4	5
Administração / Direcção		3.900	3.943	3.994	4.050	4.111
CFO		2.700	2.730	2.765	2.804	2.846
Designer		2.500	2.528	2.560	2.596	2.635
Strategy & Marketing		1.600	1.618	1.639	1.662	1.686
Alfaiate		1.300	1.314	1.331	1.350	1.370
EA & Advocacy		1.250	1.264	1.280	1.298	1.318
Purchasing & Quality		1.250	1.264	1.280	1.298	1.318
Comercial		1.300	1.314	1.331	1.350	1.370
Store Employees		700	708	717	727	738
Secretariado		900	910	922	935	949
Recepcionista		680	687	696	706	717
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
		1	2	3	4	5
Administração / Direcção		63.700	64.401	65.238	66.151	67.144
CFO		44.100	44.585	45.165	45.797	46.484
Designer		40.833	41.283	41.838	42.408	43.092
Strategy & Marketing		26.133	26.421	26.764	27.162	27.620
Alfaiate		21.233	21.467	21.746	22.050	22.381
EA & Advocacy		20.417	20.641	20.910	21.202	21.520
Purchasing & Quality		20.417	20.641	20.910	21.202	21.520
Comercial		21.233	21.467	21.746	22.050	22.381
Store Employees		68.600	69.355	70.166	71.033	71.956
Secretariado		14.700	14.862	15.055	15.266	15.495
Recepcionista		11.107	11.229	11.375	11.534	11.707
TOTAL		352.473	356.351	360.283	364.265	368.296
Outros Gastos						
		1	2	3	4	5
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	17.317	17.507	17.735	17.983	18.253
Pessoal	23,75%	71.716	72.505	73.380	74.330	75.344
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	3.525	3.564	3.608	3.656	3.708
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio	93,94	21.043	21.043	22.358	24.988	24.988
N.º meses subsídio alimentação (meses)		14	14	14	14	14
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais		9.212	9.313	9.434	9.566	9.710
Pessoal		13.191	13.336	13.509	13.698	13.904
Formação		11.400	11.525	11.675	11.839	12.016
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		147.403	148.793	162.119	178.881	181.189
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		499.877	505.144	564.922	636.513	645.685
QUADRO RESUMO						
		1	2	3	4	5
Remunerações						
Órgãos Sociais		72.912	73.714	74.672	75.718	76.854
Pessoal		301.964	305.286	310.074	315.179	320.620
Encargos sobre remunerações		89.033	90.012	91.115	92.343	93.696
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		3.525	3.564	3.608	3.656	3.708
Gastos de acção social		21.043	21.043	22.358	24.988	24.988
Outros gastos com pessoal		11.400	11.525	11.675	11.839	12.016
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		499.877	505.144	564.922	636.513	645.685
Retenções Colaboradores						
		1	2	3	4	5
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	8.020	8.109	8.214	8.329	8.454
Outro Pessoal	11,00%	33.216	33.581	34.018	34.520	35.088
Retenção IRS Colaborador	14,50%	54.357	54.955	55.633	56.390	57.228
TOTAL Retenções		95.593	96.645	108.565	122.629	124.468

		Empresa: Grandella					
		Euros					
Investimento em Fundo Maneio Necessário							
	1	2	3	4	5	6	
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	
Clientes	89.794	97.059	106.332	117.065	129.020		
Inv entários	115.676	125.135	135.771	148.670	162.793		
Estado							
TOTAL	228.470	245.194	265.103	288.734	314.814	23.000	
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores	48.718	50.902	53.442	56.489	59.822		
Estado	63.033	68.312	77.016	86.552	95.518		
TOTAL	111.751	119.214	130.457	143.041	155.341		
Fundo Maneio Necessário	116.719	125.980	134.646	145.693	159.473	23.000	
Investimento em Fundo de Maneio	116.719	9.261	8.666	11.047	13.780	-136.473	

		Empresa: Grandella				
		Euros				
Investimento						
Investimento por ano	1	2	3	4	5	
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	815.600				54.000	
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento	815.600				54.000	
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	52.000					
Equipamento Administrativo	2.500	500			500	
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	54.500	500			500	
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Propriedade industrial	550	550			200	
Outros activos intangíveis	4.500	1.250	1.250	1.250	1.250	
Total Activos Intangíveis	6.050	2.800	2.250	2.250	2.450	
Total Investimento	876.150	3.300	2.250	2.250	56.950	

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Total Depreciações & Amortizações	48.067	49.027	49.777	48.694	37.994
Depreciações & Amortizações acumuladas					
Propriedades de investimento	32.624	65.248	97.872	130.496	165.280
Activos fixos tangíveis	13.500	27.100	40.700	54.300	55.000
Activos Intangíveis	1.943	4.747	8.300	10.770	13.280
TOTAL	48.067	97.095	146.872	195.566	233.560
Valores Balanço					
Propriedades de investimento	782.976	750.352	717.728	685.104	704.320
Activos fixos tangíveis	41.000	27.900	14.300	700	500
Activos Intangíveis	4.107	4.103	2.800	2.580	2.520
TOTAL	828.083	782.355	734.828	688.384	707.340



Empresa: **Grandella**
Euros

Financiamento


	1	2	3	4	5
Investimento	992.869	12.561	10.916	13.297	70.730
Margem de segurança	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Necessidades de financiamento	1.032.600	13.100	11.400	13.800	73.600
Fontes de Financiamento					
Meios Libertos	176.264	251.528	308.357	371.532	495.969
Capital	230.000				
Outros instrumentos de capital					
Empréstimos de Sócios	516.300	6.550	5.700	6.900	36.800
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	286.300	6.550	5.700	6.900	36.800
Subsídios					
TOTAL	1.208.864	264.628	319.757	385.332	569.569


N.º de anos reembolso	9,00
Taxa de juro associada	4,20%
N.º anos de carência	

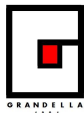
1		1	2	3	4	5
Capital em dívida (início período)		286.300	286.300	254.489	222.678	190.867
Taxa de Juro		4%	4%	4%	4%	4%
Juro Anual		12.025	12.025	10.689	9.352	8.016
Reembolso Anual			31.811	31.811	31.811	31.811
Imposto Selo (0,4%)		48	48	43	37	32
Serviço da dívida		12.073	43.884	42.542	41.201	39.860
Valor em dívida		286.300	254.489	222.678	190.867	159.056

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

N.º de anos reembolso	8,00				
Taxa de juro associada	4,20%				
N.º anos de carência					
2					
Capital em dívida (início período)		6.550	6.550	5.731	4.913
Taxa de Juro		4%	4%	4%	4%
Juro Anual		275	275	241	206
Reembolso Anual			819	819	819
Imposto Selo (0,4%)		1	1	1	1
Serviço da dívida		276	1.095	1.060	1.026
Valor em dívida		6.550	5.731	4.913	4.094
3					
N.º de anos reembolso	7,00				
Taxa de juro associada	4,20%				
N.º anos de carência					
Capital em dívida (início período)			5.700	5.700	4.886
Taxa de Juro			4%	4%	4%
Juro Anual			239	239	205
Reembolso Anual				814	814
Imposto Selo (0,4%)			1	1	1
Serviço da dívida			240	1.055	1.020
Valor em dívida			5.700	4.886	4.071
4					
N.º de anos reembolso	6,00				
Taxa de juro associada	4,20%				
N.º anos de carência					
Capital em dívida (início período)				6.900	6.900
Taxa de Juro				4%	4%
Juro Anual				290	290
Reembolso Anual					1.150
Imposto Selo (0,4%)				1	1
Serviço da dívida				291	1.441
Valor em dívida				6.900	5.750
5					
N.º de anos reembolso	5,00				
Taxa de juro associada	4,20%				
N.º anos de carência					
Capital em dívida (início período)					36.800
Taxa de Juro					4%
Juro Anual					1.546
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					6
Serviço da dívida					1.552
Valor em dívida					36.800

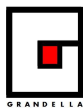
		Empresa: Grandella				
		Euros				
Demonstração de Resultados Previsional						
	1	2	3	4	5	
Vendas e serviços prestados	1.779.680	1.924.731	2.108.404	2.322.679	2.560.496	
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	462.704	500.540	543.085	594.678	651.173	
Fornecimento e serviços externos	531.331	536.680	544.331	552.951	562.300	
Gastos com o pessoal	499.877	505.144	564.922	636.513	645.685	
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	64.652	65.363	66.213	67.140	68.147	
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	10.775	11.647	12.760	14.048	15.482	
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	210.341	305.357	377.093	457.349	617.709	
Gastos/reversões de depreciação e amortização	48.067	49.027	49.777	48.694	37.994	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	162.274	256.330	327.316	408.655	579.715	
Juros e rendimentos similares obtidos	5.466	10.875	17.550	25.807	37.406	
Juros e gastos similares suportados	12.073	12.349	11.248	10.163	10.304	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	155.667	254.856	333.618	424.300	606.817	
Imposto sobre o rendimento do período	32.690	53.520	70.060	89.103	127.432	
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	122.977	201.336	263.559	335.197	479.385	

		Empresa: Grandella				
		Euros				
Mapa de Cash Flows Operacionais						
	1	2	3	4	5	
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	128.196	202.500	258.579	322.838	457.975	
Depreciações e amortizações	48.067	49.027	49.777	48.694	37.994	
Provisões do exercício						
	176.264	251.528	308.357	371.532	495.969	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-116.719	-9.261	-8.666	-11.047	-13.780	
CASH FLOW de Exploração	59.545	242.267	299.691	360.485	482.189	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-876.150	-3.300	-2.250	-2.250	-56.950	
Free cash-flow	-816.605	238.967	297.441	358.235	425.239	
CASH FLOW acumulado	-816.605	-577.639	-280.198	78.037	503.276	



Plano de Financiamento

	1	2	3	4	5
ORIGENS DE FUNDOS					
Meios Libertos Brutos	221.117	317.004	389.853	471.397	633.192
Capital Social (entrada de fundos)	230.000				
Outros instrumentos de capital	516.300	6.550	5.700	6.900	36.800
Empréstimos Obtidos	286.300	6.550	5.700	6.900	36.800
Desinvest. em Capital Fixo					
Desinvest. em FMN					
Proveitos Financeiros	5.466	10.875	17.550	25.807	37.406
Total das Origens	1.259.183	340.979	418.803	511.004	744.198
APLICAÇÕES DE FUNDOS					
Inv. Capital Fixo	876.150	3.300	2.250	2.250	56.950
Inv Fundo de Maneio	116.719	9.261	8.666	11.047	13.780
Imposto sobre os Lucros		32.690	53.520	70.060	89.103
Pagamento de Dividendos					
Reembolso de Empréstimos		31.811	32.630	33.444	34.594
Encargos Financeiros	12.073	12.349	11.248	10.163	10.304
Total das Aplicações	1.004.942	89.411	108.313	126.964	204.732
Saldo de Tesouraria Anual	254.241	251.568	310.490	384.041	539.466
Saldo de Tesouraria Acumulado	254.241	505.809	816.299	1.200.339	1.739.805
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	254.241	505.809	816.299	1.200.339	1.739.805



Balço Previsional

	1	2	3	4	5
ACTIVO					
Activo Não Corrente	828.083	782.355	734.828	688.384	707.340
Activos fixos tangíveis	41.000	27.900	14.300	700	500
Propriedades de investimento	782.976	750.352	717.728	685.104	704.320
Activos Intangíveis	4.107	4.103	2.800	2.580	2.520
Investimentos financeiros					
Activo corrente	471.936	728.580	1.046.220	1.439.843	1.989.906
Inventários	115.676	125.135	135.771	148.670	162.793
Clientes	79.019	74.637	71.150	67.835	64.308
Estado e Outros Entes Públicos					
Accionistas/sócios					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Caixa e depósitos bancários	277.241	528.809	839.299	1.223.339	1.762.805
TOTAL ACTIVO	1.300.018	1.510.936	1.781.048	2.128.227	2.697.246
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
Acções (quotas próprias)					
Outros instrumentos de capital próprio					
Reservas		122.977	324.313	587.872	923.068
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
Resultado líquido do período	122.977	201.336	263.559	335.197	479.385
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	352.977	554.313	817.872	1.153.068	1.632.454
PASSIVO					
Passivo não corrente	286.300	261.039	234.109	207.565	209.771
Provisões					
Financiamentos obtidos	286.300	261.039	234.109	207.565	209.771
Outras Contas a pagar					
Passivo corrente	660.741	695.583	729.067	767.594	855.022
Fornecedores	48.718	50.902	53.442	56.489	59.822
Estado e Outros Entes Públicos	95.723	121.832	147.075	175.655	222.950
Accionistas/sócios	516.300	522.850	528.550	535.450	572.250
Financiamentos Obtidos					
Outras contas a pagar					
TOTAL PASSIVO	947.041	956.622	963.176	975.159	1.064.793
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1.300.018	1.510.936	1.781.048	2.128.227	2.697.246

Grandella: o renascer de uma marca no segmento de luxo

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	1	2	3	4	5
Taxa de Crescimento do Negócio		8%	10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	7%	10%	13%	14%	19%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	1	2	3	4	5
Return On Investment (ROI)	9%	13%	15%	16%	18%
Rendibilidade do Activo	12%	17%	18%	19%	21%

Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	35%	36%	32%	29%	29%
---	-----	-----	-----	-----	-----

INDICADORES FINANCEIROS	1	2	3	4	5
Autonomia Financeira	27%	37%	46%	54%	61%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	1	2	3	4	5
Liquidez Corrente	0,71	1,05	1,44	1,88	2,33
Liquidez Reduzida	0,54	0,87	1,25	1,68	2,14

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	1	2	3	4	5
Margem Bruta	785.645	887.511	1.020.988	1.175.049	1.347.023

Grau de Alavanca Financeira	104%	101%	98%	96%	96%
-----------------------------	------	------	-----	-----	-----

Valor Actual Líquido (VAL)	522.938
Taxa Interna de Rentabilidade	28,55%

Cálculo do WACC	1	2	3	4	5
Passivo Remunerado	286.300	261.039	234.109	207.565	209.771
Capital Próprio	352.977	554.313	817.872	1.153.068	1.632.454
TOTAL	639.277	815.352	1.051.981	1.360.633	1.842.224
% Passivo remunerado	44,78%	32,02%	22,25%	15,26%	11,39%
% Capital Próprio	55,22%	67,98%	77,75%	84,74%	88,61%
Beta $p = B u * (1+(1-t)*CA/CP)$	1,64077	1,64077	1,64077	1,64077	1,64077
Custo					
Custo Financiamento	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,32%	3,32%	3,32%	3,32%	3,32%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B p * (R_m - R_f)$	14,69%	14,72%	14,76%	14,81%	14,86%
Custo ponderado	9,59%	11,07%	12,22%	13,06%	13,54%

Tabela 21 – Pressupostos Grandella

Pressupostos gerais - análise Grandella			
Volume Vendas físico/m2	770,00 €		
Dimensão da loja (m2)	180		
Volume Vendas store	138.600,00 €		
Volume Vendas online	9.702,00 €		
Volume de Vendas final (mês)	148.302,00 €		
Volume de Vendas final (ano)	1.779.624,00 €		
Quantidades vendidas/mês (aprox)	Mês	Ano	
calçado	150	1800	
vestidos	65	780	
fatos	30	360	
camisas	200	2400	

Tabela 22 – Pressupostos de vestuário (dados de fornecedores consultados)

Vestuário			
mulher	vestidos curtos, longos, de cerimónia e casual; camisolas e blusas		
Homem	fatos completos, calças, blazers camisolas		
Intervalo de preços de venda (EXW)			
vestidos	45 a 100	300 a 500	
fatos	200 a 300		
calças	75 a 90		
blazers	90 a 120		
blusas	25 a 30		
camisolas	17 a 25		
Preço de venda ao consumidor			
	3 a 4 vezes o de fábrica		

Tabela 23 – Pressupostos de Camisaria (dados de fornecedores consultados)

Camisaria	
método de trabalho em segmentação curta (Séries curtas) para tailoring e valorização no detalhe	
materiais	Algodão, poliamida e algumas malhas Estampados vários e exclusivos (produzidos a pedido)
Custo de tecido entre 6€ e 20€/m2 - mas dificilmente acima de 12€/m Uma camisa gasta 1,60m.	
Preço médio de camisa	17€ a 25€
No caso de elevada customização	40 €
DAP - Delivered at place	
Embalagem customizada	
Sem quantidades mínimas	

Tabela 24 – Pressupostos de calçado (dados de fornecedores consultados)

Calçado						
mulher	calçado clássico, casual, botins, loafers, drivers, sneakers					
Homem	calçado clássico, sandálias, botas, botins, sneakers					
Intervalo de preços de venda (EXW)	70 a 120€ o par					
Preço de venda ao consumidor	3,5 a 4 vezes o de fábrica					
Tipo	Nome (nomes de flores)	Preço	Homem	tipo	Nome (nomes de guerras)	Preço
Sneakers	Daisy	85		Wholecut (só uma costura no calcanhar)	Civil	100
Clogs	Tulip	90		Brogue (picotado)	One hundred years	110
Mules	Snapdragon	90		Balmoral	Opium	100
Boots	Rose	100		Boots	Independence	100
Chelsea Boots	Forget me not	100		Loafer (chinelos)	Crimea	75
Peep Toe	Violet	120		Monkstrap (fivela)	Crusades	120
D'Orsay	Daffodil	120				
High heeled Platform	Poppy	120				
High heeled	Carnation	120				
Sabrinhas	Lily	80				

Tabela 25 – Pressupostos de mercado Av. Liberdade (dados de fornecedores consultados)

stores										
Margens	Estação	45%								
	Saldos	30%								
Vendas	Estação	66%								
	Saldos	33%								
Volume Vendas (sem natal)										
	m2/mês	entre 500 a 1500€								
	por dia	entre 2.500 a 15.000€								
	por mês	entre 50.000 a 300.000€								
	Área	entre 100m2 a 250m2								
*estes dados foram recolhidos no mercado de luxo Lisboaeta; lojas da Av. da Liberdade.										