

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios da NATUR3 – Marca de Moda

Artur Georgio Casaca

Master in Applied Management

Supervisor:
Professor Luís Martins, Professor Convidado,
ISCTE-IUL

Janeiro 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios da NATUR3 – Marca de Moda

Artur Georgio Casaca

Mestrado em Gestão Aplicada

Supervisor:
Professor Luís Martins, Professor Convidado,
ISCTE-IUL

Janeiro 2024

Agradecimentos

Tenho sido empreendedor desde os 16 anos, e acredito firmemente que este espírito persistirá, especialmente após a conclusão do mestrado em Gestão Aplicada e da elaboração deste projeto.

Enquadro-me no padrão de um empreendedor que procura fugir a padrões. Apesar de receber convites para partilhar a minha experiência em universidades ou ministrar formação profissional, não segui o caminho académico convencional. Adquiri, principalmente, experiência profissional e empresarial de forma simultânea a um trajeto de autoaprendizagem, construindo uma extensa biblioteca pessoal composta por livros técnicos.

São várias as pessoas a quem devo umas palavras de agradecimento pela conclusão deste percurso.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Luís Martins, que além de um grande Professor e profissional, foi muito paciente com alguns imprevistos da minha vida no decorrer desta maratona académica.

Agradeço à Ana Afonso, que tem um percurso semelhante ao meu e que me incentivou, tal como ela, a inscrever-me neste ciclo de estudos.

Outra pessoa muito importante para que esteja neste momento a redigir estas palavras foi a minha namorada Marisa Fragoso que muito me inspirou, motivou e ajudou ao longo desta caminhada.

Agradeço à minha família, em especial à minha Mãe, pelo facto de estarem sempre presentes, em todos os momentos.

Um especial reconhecimento também à Porto Business School, nas pessoas do Professor Miguel Henriques e do Reitor José Esteves, onde tive até recentemente o privilégio de ser mentor de um grande programa na área da sustentabilidade. Ao Professor Rui Vinhas da Silva, Professor José Rui Marcelino, Professora Sofia Portela, investigador Manuel J. Gandra, ao meu colega Jorge Rodrigues e ao designer João Apolinário.

Estendo ainda os meus agradecimentos ao Alberto Vieira, Artur Piano, Dina Santos, Duarte Bernardo, Idalécio Cavadas, Inês Batista, João Azevedo, João Figueiredo, João Vasconcelos, Jorge Cavadas, Nuno Fernandes, Paulo Santos, Rafael Martins, Raquel Castanheira, Sandra Fernandes, Selma Carvalho, Ricardo Breda, Rita Salazar, Susana Agostinho, Valentim Quaresma e todas as pessoas que responderam ao inquérito desta investigação e que de alguma forma me ajudaram.

A todos e a quem, eventualmente, possa ter esquecido, a minha estima, consideração e o meu profundo agradecimento.

Resumo

A sustentabilidade é um conceito amplamente discutido à escala global, impulsionado pela crescente preocupação da população pelas questões ambientais e éticas. A implementação de práticas e estratégias que tenham em conta as preocupações ambientais preconiza que os recursos são finitos e devem ser utilizados com uma perspetiva consciente das consequências futuras, levando em consideração a maneira responsável como são utilizados.

À medida que estes tópicos adquirem mais atenção por parte da população em geral, que procura adotar hábitos e práticas mais sustentáveis no seu quotidiano, os mais jovens destacam-se pela sensibilização sobre estas questões, nomeadamente no que se refere à consciencialização da moda como uma das indústrias mais poluentes do mundo.

Como um importante jogador internacional neste setor, Portugal não apresentou, até ao momento, uma marca de moda com projeção global que atenda à crescente procura por marcas que valorizem a ética e a responsabilidade, e que estejam inteiramente comprometidas com as práticas sustentáveis. É, pois, com estas ambições presentes e com base numa experiência profissional sólida e pela paixão por este setor que surge a “NATUR3”. Com o objetivo de ser uma marca apelativa e inovadora, inspira-se inteiramente na natureza, desde o design até à sua produção.

O presente plano de negócios pretende estruturar e analisar a viabilidade da “NATUR3. Para tal, elaborou-se, primeiramente, o enquadramento teórico da pesquisa. Em seguida, foram realizadas entrevistas a retalhistas de algumas lojas de sucesso. Realizaram-se ainda inquéritos a potenciais clientes e, por fim, concetualizou-se o design.

Economicamente e financeiramente, aferiu-se que é viável pois apresenta uma TIR de 69,12%, um VAL de 88165.92€ à taxa de atualização de 13,81% e um *pay back period* de 2 anos. Permite recuperar o investimento realizado e remunera os capitais à taxa almejada.

Palavras chave: Moda; Sustentabilidade; Marketing; Indústria Têxtil; Start-ups.

JEL Classification: M13, M31

Abstract

Sustainability is a widely discussed concept on a global scale, driven by the growing concern of the population for environmental and ethical issues. The implementation of practices and strategies that take into account environmental concerns advocates that resources are finite and should be used with a conscious perspective of future consequences, considering the responsible manner in which they are used.

As these topics gain more attention from the general population, who seek to adopt more sustainable habits and practices in their daily lives, younger generations stand out for their awareness of these issues, notably regarding the awareness of fashion as one of the most polluting industries in the world.

As an important international player in this sector, Portugal has not yet presented a fashion brand with global projection that meets the growing demand for brands that value ethics and responsibility, and that are fully committed to sustainable practices. It is with these ambitions in mind, and based on solid professional experience and a passion for this sector, that "NATUR3" emerges. With the aim of being an appealing and innovative brand, it is entirely inspired by nature, from design to production.

The present business plan aims to structure and analyze the feasibility of "NATUR3". To this end, the theoretical framework of the research was elaborated first. Subsequently, interviews were conducted with retailers from some successful stores. Surveys were also conducted with potential customers, and finally, the design was conceptualized.

Economically and financially, it was assessed to be viable as it presents an IRR of 69.12%, a NPV of €88165.92 at the discount rate of 13.81%, and a payback period of 2 years. It allows for the recovery of the investment made and remunerates the capital at the desired rate.

Keywords: Fashion; Sustainability; Marketing; Textile Industry; Start-ups.

JEL Classification: M13, M31

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	i
Abstract	ii
Índice	iii
Índice de figuras	iv
Glossário	v
1. Introdução	1
2 Revisão da literatura	2
2.1 Plano de negócios de uma start-up	2
2.2. Plano de marketing	5
2.3. Análise interna e externa	10
2.4. Análise Swot	13
3. Metodologia	14
3.1. Objetivos	14
3.2. Métodos de pesquisa	14
3.3. Entrevista	14
3.4. Questionário	15
4. Análise Externa	16
4.1. Análise do sector	16
4.2. Análise da concorrência	17
4.3. Análise Pestel	19
4.4. Cinco forças de Porter	22
4.5. Análise dos Questionários	23
4.6. Análise das Entrevistas	24
4.7. Interpretação dos Resultados	26
5. Plano de Negócios	29
5.1. A empresa e o seu negócio	29
5.2. Estratégia e objetivos	29
5.3. Missão, Visão e Valores	30
5.4. Modelo de negócio	30
5.5. Análise SWOT	33
6. Plano de marketing	34
6.1. Segmentação, Target e Posicionamento	34
6.2. Branding	35
6.3. Marketing-Mix	36
7. Plano Financeiro	39
7.1. Mapa de Amortizações	41
7.2. Demonstração de resultados	41
7.3. Mapa de Working Capital	41
7.4. Mapa de fluxos financeiros do projeto	41
7.5. Análise da viabilidade financeira	42
8. Conclusões	43
Referências	45
Anexos	47

Índice de Figuras

Figura 1. Elementos-chave do plano de marketing e de negócios	8
Figura 2. Gráfico com o logótipo da Patagonia	18
Figura 3. Gráfico com o logótipo da Carhartt	18
Figura 4. Tabela com a evolução do PIB em Portugal desde 2018 até 2023	20
Figura 5. Gráfico com a evolução do PIB em Portugal desde 2018 até 2023	20

Glossário

B2B – Business to Business.

B2C – Business to Consumer.

DTC – Direct to Consumer.

TIR – Taxa interna de Rentabilidade.

VAL – Valor Atual Líquido.

1. Introdução

A nível global, atravessamos uma era em que a sustentabilidade ambiental é valorizada como nunca antes. As gerações mais jovens assumem, em muitos casos, o papel de ativistas em defesa dessa causa. Paralelamente, os consumidores estão mais informados e exigentes do que nunca. Esperam que as empresas tratem os seus colaboradores com dignidade, proporcionando condições justas de trabalho. Para este efeito, alguns consumidores interessam-se, questionam e investigam qual a origem das matérias-primas, o processo usado na sua confeção e o caminho percorrido pelo produto até ao momento da compra. Este facto, juntamente com o papel da União Europeia na execução da Agenda 2030 das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável e da procura pelo cumprimento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovem os conceitos, mais do que nunca em voga, de consumo consciente e sustentável.

Quando se trata de produção têxtil, calçado, entre outros setores ligados ao universo da moda e do design, Portugal, a par de Itália, representa uma das maiores potências mundiais. O facto de algumas das maiores grifes internacionais produzirem em Portugal, atesta igualmente este facto. A escolha por parte de marcas reputadas a nível internacional pela produção em Portugal prende-se não somente com a qualidade da produção, mas também com o facto de a indústria têxtil portuguesa assumir um tratamento digno no que respeita aos seus colaboradores. Além disso, no setor português as preocupações ambientais não são uma novidade, mas sim uma prática contínua que tem procurado aprimorar-se ao longo dos anos.

Apesar de Portugal providenciar uma produção de grande qualidade para algumas das maiores marcas a nível global, quer em termos de preocupações ambientais, quer em termos éticos, não fez surgir, contrariamente a outros países, uma marca de referência e de projeção internacional que atenda a este público e respeite inteiramente estes desígnios ambientais e sociais.

Em função desta constatação, este projeto tem como propósito lançar a “NATUR3”, uma marca portuguesa sustentável, proeminente a nível global, que valoriza e potencia a produção têxtil em Portugal.

Por forma a alcançar o lançamento de sucesso da marca “NATUR3”, realizou-se o presente plano de negócios. Para tal, realizou-se uma revisão da literatura sobre os principais conceitos em análise, nomeadamente artigos académicos e conceituados livros da área da gestão e do marketing. Adicionalmente, foram realizados 227 inquéritos a potenciais futuros clientes da marca. Procedeu-se ainda à realização de 7 entrevistas a lojistas da área da moda.

Por fim, efetuou-se algum design que permitiu antecipar, a nível visual e concetual, a concretização efetiva deste projeto.

2. Revisão da Literatura

2.1. Plano de Negócios de uma start-up

Antes de analisar o que é um plano de negócios e a sua importância no contexto do lançamento de um novo e promissor negócio importa olharmos para o que o precede e que é o processo de empreender.

A palavra empreendedor, tão comumente, utilizada nos dias que correm deriva do termo francês *entreprendre* (Hébert & Link, 1988). É sinónimo da pessoa que tem iniciativa empresarial e que ao tê-la - na sua ação - assume riscos.

Os anais da história descrevem o mercador Veneziano Marco Polo como pioneiro do empreendedorismo, com o impacto das suas explorações e rotas comerciais. Os Portugueses outrora, com a sua epopeia marítima, também foram empreendedores iniciais, destacados.

Segundo, Guimarães (2003), até ao século XVIII, a palavra *entreprendre* era geralmente associada a expedições e ao «assumir empreitada que exigia esforço e muito empenho».

Richard Cantillon (1680-1734) crê-se que foi o primeiro a utilizar a palavra francesa *entreprendre* (Hébert & Link, 1988) sob uma nova luz, na sua obra seminal “*Essai*”. Na mesma e ao contrário de teorias económicas anteriores, defende o empreendedorismo como positivo para o equilíbrio da oferta e aborda a sua incerteza e o risco inerentes. Sobretudo quanto aos rendimentos que se espera alcançar.

Jean-Baptiste Say Jean-Baptiste Say (1767-1832) além da incerteza e do risco inerentes ao ato de empreender, sublinhou a inovação.

Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, foram pioneiros na definição do carácter do empreendedor da atualidade e relevaram as suas vicissitudes: o risco, a incerteza e a inovação. Fatores idiossincráticos do empreendedorismo, principalmente na fase de arranque de um novo negócio ambicioso, para os quais deve haver um planeamento formalizado através de um plano de negócios.

Um plano de um novo negócio reduz os riscos e a incerteza na prossecução do respetivo, ao clarificar e elencar elementos cruciais como a missão e os valores, os objetivos gerais, os produtos a desenvolver e a oferecer, o modelo de negócio, a inovação, o mercado, a concorrência com que se deverá competir, o público alvo, a estratégia, o plano de marketing, o plano financeiro, os fornecedores, entre outros pontos importantes que ficam observados de forma sistematizada, analítica e acessível.

Um plano de negócio serve de orientação e é uma grande mais valia para apresentar a ideia de negócio a colaboradores, fornecedores, bancos ou parceiros. E também a potenciais clientes, à comunidade em que a empresa se insere e/ou aos órgãos de comunicação social. Em síntese, a todos os *stakeholders*.

Em suma, o plano de negócios é um documento importante para qualquer empreendedor, quando pretende criar e lançar um novo negócio e nos momentos definidores em que surgem dúvidas, mudanças, crises ou reveses. O mesmo permite colocar o negócio em perspetiva (Abdelgalil, 2005).

Estrutura de um Plano de Negócios

Sem uma estrutura obrigatória, o plano de negócios é um documento cujo formato responde a questões essenciais de uma atividade empresarial, mas que também depende da sua natureza, da sua ambição e da sua complexidade (OCRI, 2002).

Partindo destas premissas, apresenta-se uma estrutura desenhada no website do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) em conjunto com a Start Up Portugal, a montante de complementos por parte de outros autores, como Martins et al., (2016).

Não sendo impeditivo, os planos de negócios poderem apresentar alguma flexibilidade, é possível delinear a seguinte estrutura base: a) Sumário Executivo; b) Ideia/Produto/Projeto; c) Mercado Subjacente; d) Estratégia de Marketing; e) Concorrência; f) Cronograma de Operações; g) Equipa de Gestão e Colaboradores; h) Projeções Financeiras e i) Documentos de Suporte.

Sumário Executivo

Este é um dos primeiros pontos e dos mais cruciais em qualquer plano de negócio porque deve sintetizar de forma persuasiva e concisa a ideia central e o potencial latente. Só assim quem o analisar terá tido o seu interesse despertado para continuar a aprofundar. Por norma, deverá contemplar: a descrição do negócio e os seus objetivos; os produtos ou serviços oferecidos; o mercado e o público-alvo; a proposta única, a vantagem competitiva e as inovações; os colaboradores e os elementos principais da equipa de gestão, as suas motivações e os seus currículos e os investimentos imprescindíveis para a atividade.

Ideia/ Projeto /Produto

Nesta secção, detalha-se de forma sintetizada a ideia, o projeto ou o produto a lançar. Se já foi lançado ou testado e quais os resultados obtidos neste teste.

Se já existirem protótipos materializados com sucesso, patentes/licenças registadas. Quem são os fornecedores e se já se encetou contacto e cooperação com eles. Quais as matérias primas a utilizar no processo de produção ou fabricação e qual o tempo necessário

para o efeito. Deverá ser observado com algum pormenor de exequibilidade como se pode concretizar, quais os pontos críticos e quais as vantagens face a concorrência.

Mercado Subjacente

É muito importante proceder a um levantamento da dimensão do mercado, nomeadamente o nível de consumo global ou segmentado; do seu estágio de desenvolvimento para que se estudem as melhores estratégias a adotar, dos competidores e as respetivas tendências de evolução futura. O mercado onde se vai operar deve ser analisado com profundidade e rigor de forma a garantir a viabilidade do negócio (fator muito valorizado por potenciais investidores).

Concorrência

De modo a garantir a competitividade e o sucesso do projeto ou ideia torna-se fundamental desenvolver uma análise concorrencial. Devem conhecer-se as vantagens e fraquezas da concorrência face as oportunidades e ameaças, competência da equipa, as suas quotas de mercado, os seus produtos, as suas estratégias, se o seu negócio se encontra estável, em declínio ou em crescimento.

Estratégia Comercial e de Marketing

Devem ser identificados os clientes, o seu perfil, a sua expressão e influência. Depois de se traçar o perfil dos potenciais clientes e do conhecimento do mercado, deve estabelecer-se o posicionamento no mercado da empresa/marca e delinear uma estratégia de marketing e comercial, criar uma imagem identitária única e *branding*. Desenvolver uma campanha de comunicação e promoção em vários meios offline e online, com base nos pontos de contacto. Definir os responsáveis pelas vendas, ferramentas, táticas, objetivos e delimitação de zonas e rotas. Os investidores, por exemplo, na sua análise dão importância a este ponto pois o mesmo assegura o sucesso do projeto no presente e no futuro e a repercussão nos investimentos.

Cronograma

Na sequência da clarificação do negócio, das estratégias, entre outros pontos essenciais há que estabelecer um cronograma das operacionalizações e das operações. É nesta fase que se define o momento de entrada no mercado, as alocações dos recursos financeiros num

horizonte temporal, os prazos de produção, assim como outros aspetos que deverão ser articulados no decorrer do tempo.

Equipa de Gestão e Colaboradores

Segundo alguns investidores, financiadores e gestores, a qualificação profissional da equipa de gestão e a sua capacidade demonstrada no passado são fatores cruciais na aferição do potencial do projeto e decisão de aposta, ou não. Deve existir e criarem-se condições para uma equipa altamente motivada, competente, coesa e com parâmetros de profissionalismo e ética elevados.

Plano Financeiro

Qualquer negócio em fase de arranque deve identificar claramente quais os pressupostos em que se baseia e após análises e cálculos previsionais, deve mencionar quando atinge o *break-even point* (ponto de equilíbrio financeiro), custos com pessoal e fornecedores, as suas projeções de vendas, lucros e *cash-flow* (fluxo de tesouraria). Deve ser também feita uma análise de retorno de investimento ao longo do tempo.

2.2 Plano de Marketing

Para aprofundarmos o que é um plano de marketing devemos começar por definir o que é o marketing, uma palavra que é comum ouvir-se falar sem muitas vezes se conhecer com propriedade do que realmente se trata.

O marketing contemporâneo pode ser definido como uma função que compreende o cliente e satisfaz os seus desejos e as suas necessidades. Trata-se de um modo em que as empresas, tendo como fim os lucros dos seus clientes, geram valor e estabelecem relacionamentos empenhados (Kotler & Armstrong, 2007).

Para uma das mais importantes associações de marketing dos Estados Unidos, o marketing define-se numa atividade organizacional e num conjunto de processos para comunicar, criar e distribuir valor para os clientes, assim como a gestão do relacionamento com eles. Os resultados que advêm destas concretizações devem beneficiar a organização empresarial, como o seu público interessado. (AMA - *American Marketing Association* – Definição de 2005).

E ainda sobre benefícios, - o marketing assume a entrega de satisfação para o cliente (Kotler e Armstrong, 1999).

Kotler, assim como Kartajaya et al. (2021) no seu recente livro Marketing 5.0 acreditam que o marketing deveria ser grafado como market-ing. Uma vez que se desenvolve de forma contínua para se adaptar ao mercado que se encontra em constante mutação.

O marketing é hoje ubíquo a nível global e as suas técnicas e ferramentas são utilizadas em vários quadrantes da sociedade como na gestão empresarial, na política, em associações sem fins lucrativos ou em organizações não governamentais.

De forma a criar valor e construir relações, ou seja, a definir o processo do que é o marketing, Kotler e Armstrong (2010), preconizam que existe um modelo de vários passos.

Começa por se analisar os dados disponíveis para se compreender quais são os desejos, necessidades dos clientes e qual o mercado onde se vai estabelecer.

Após isto, as empresas determinam a sua oferta no marketing, sublinhada por Armstrong e Kotler (2010) como “uma combinação de produtos, serviços, informações ou experiências oferecidas ao mercado de forma a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores”.

Depois deste primeiro passo, de modo a delinear uma estratégia de marketing orientada para o cliente impõe-se recorrer à gestão de marketing, que citando Kotler & Armstrong, (2010, p.9) é a “arte e ciência de escolher os mercados alvo e construir relações rentáveis com eles”.

Com o objetivo de criar este género de relacionamentos rentáveis com os clientes, os gestores de marketing devem responder a duas questões fundamentais: “Qual é o nosso mercado alvo?” e “Qual é a nossa proposta de valor?”.

Antes de responder à primeira questão, torna-se necessário segmentar, o que constitui a configuração da distribuição do produto/mercado em segmentos homogêneos. Todavia, diferentes uns dos outros. Devemos estabelecer os critérios que nos vão nortear na seleção dos clientes alvos. Ao decidirmos quem pretendemos que consuma ou compre o nosso produto estamos a segmentar (Lindon et al., 2004).

Numa conjuntura em que há uma saturação de ofertas no mercado, deverá também haver uma reflexão sobre a forma como o produto ou marca se irá tornar proeminente neste e como se gere e define a sua procura (Kotler & Armstrong 2010).

Surge, então, o posicionamento que é crucial na definição de uma estratégia de marketing porque consiste na seleção estratégica que procura dar uma posição diferenciada, credível e atrativa na mente dos consumidores e a uma oferta em determinado mercado. O posicionamento é relevante pois facilita ao público situar um produto num universo de várias marcas e produtos, distingui-lo e compará-lo a outros (Lindon et al., 2004).

Para assegurarmos o sucesso do programa de marketing temos de precedentemente concretizar um planeamento estratégico que garanta o alinhamento entre as capacidades organizacionais, os objetivos e as permanentes mudanças nas oportunidades de marketing.

Temos, assim, de dar sentido ao papel do marketing e adaptá-lo ao produto e ao mercado (Kotler & Armstrong, 2010).

Nesta sequência, surge o marketing mix, um modelo sobejamente conhecido pelos profissionais de marketing e que foi introduzido por McCarthy (1964), que identifica como uma lista de variáveis essenciais que deverão ser combinadas entre elas para o sucesso empresarial das operações de marketing. As variáveis designam-se como os «4 P's» que são: o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Produto: é o objeto de transação, que pode ser um serviço ou um bem que a empresa oferece ao mercado e que a mantém em atividade empresarial. Nesta variável entram em linha de conta aspetos como os benefícios, as características, os atributos, a forma como os serviços são operacionalizados, o nome, a embalagem ou o design.

Preço: valor pecuniário de um produto ou serviço ou o dinheiro que o cliente está disposto a pagar e a oferecer. Esta variável tem impactos decisivos a três níveis:

- Na procura do produto por parte do consumidor.
- Na diferenciação face à concorrência.
- Na rentabilidade da empresa, tendo em conta a estrutura dos custos necessária à comercialização do produto.

Distribuição: é o modo pelo qual se distribui bens e produtos da sua origem até ao consumidor.

Promoção: corresponde ao conjunto de atividades de uma empresa para aumentar o volume de transações pela ação da rede de distribuição e para divulgar os seus produtos ou serviços. Também se pode definir como a determinação das condições de venda de modo a aumentar as vendas.

No seguimento, as empresas devem delinear o seu plano de marketing que normalmente é estabelecido a nível anual e que deve ser revisto durante a sua execução de acordo com o que foi formulado, público-alvo, orçamento, táticas e os objetivos. Independentemente do nível de generalidade e o objeto do plano, ele inclui por regra quatro rubricas principais.

A primeira é uma definição dos objetivos pretendidos, de uma forma tão precisa e operacional quanto possível. Por exemplo, sobre a publicidade, qual o número de anúncios, frequência de inserção, publicação e cobertura, ou, por exemplo, sobre a força das vendas, qual o número de novos clientes a angariar, o número das visitas ou o volume de vendas esperado ao longo do tempo.

A segunda, trata-se do calendário das operações previstas, comprometendo-se, em cada uma delas, uma data e um responsável.

A terceira rubrica é um orçamento detalhado do conjunto das operações previstas no plano.

Por último, uma definição dos instrumentos e dos métodos de controlo que serão utilizados para medir o grau de realização dos objetivos pretendidos.

A seguir dá-se o passo que Kotler e Armstrong (2010) consideram determinante e que se prende com a criação de uma relação rentável com os clientes. Este é o passo para a gestão da dita relação e agrega-se todo o seu processo de construção e manutenção com os clientes, de modo a entregar-se uma proposta de satisfação superior e valor.

Para dois os teóricos da gestão Osterwalder e Pigneur (2010), «uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse segmento. Os valores podem ser quantitativos (como por exemplo, rapidez do serviço ou o preço) ou qualitativos (como por exemplo, a experiência dos clientes e o design)».

Deve haver uma sensibilização e consciência que não é suficiente atrair clientes, é necessário mantê-los e fazê-los consumir mais. É neste ponto que surge o conceito de valor do cliente (“customer equity”) que comparativamente com a quota de mercado e as vendas correntes é um superior preditor de desempenho. É com esta dinâmica que os empresários e as empresas asseguram o retorno do valor dos seus clientes (Kotler & Armstrong, 2010).



Figura 1. Elementos-chave do plano de marketing e negócios

2.3. Análise Interna e Externa

A empresa para ser bem-sucedida, tem necessariamente que conhecer o ambiente e mercado em que se vai propor a operar e deve analisar as suas fraquezas e forças, em relação aos seus concorrentes.

Importa analisar, aprofundadamente, o contexto da sua atividade, principalmente, em duas dimensões: a análise interna que atenta às forças e fraquezas da empresa relativamente aos seus concorrentes e a análise externa que se debruça sobre o mercado.

A análise interna contempla os recursos de que a empresa dispõe e às dificuldades e/ou fraquezas que constroem o seu progresso. Enumeram-se algumas variáveis que importam.

1º Evolução recente das performances quantitativas da empresa – análise da rentabilidade e dos custos dos produtos ou serviços, grau de penetração previsto dos produtos, entre outros.

2º Situação atual e evolução recente da notoriedade e da imagem da empresa e/ou da marca – nos potenciais clientes, distribuidores e prescritores.

3º Recursos de que a empresa pode dispor ou dispõe para os produtos a lançar: tecnológicos e industriais, financeiros, inovações e comerciais (a força de vendas).

Após o estudo destas variáveis, elaborar-se-á uma síntese dos aspetos mais cruciais para a atividade empresarial e dos que diferenciam dos seus concorrentes no mercado em questão.

Uma nova empresa ou nova marca ao entrar no mercado sujeita-se às influências e dinâmicas do meio envolvente geral que vai penetrar pelo que convém que conheça com profundidade as condições externas. Pelo que é crucial tomar conhecimento do nível de incerteza, qual a causa dessa mesma e como poderá ultrapassá-la e prosperar.

A análise externa consiste em descrever e analisar os traços importantes e pertinentes do mercado no qual se situam os produtos da incumbente empresa.

1º Segundo Koumparoulis (2013), a análise PESTAL é uma das ferramentas mais utilizadas na avaliação deste ponto e através dela são possíveis identificar seis fatores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal.

- Político: prende-se com as intervenções governamentais que influenciam os objetivos das empresas (políticas internacionais governamentais, regulamentações comerciais e técnicas).

- Económico: debruça-se nos fatores que possam afetar as perspectivas de negócio da empresa e da rentabilidade (crescimento do PIB, taxas de juro, câmbio monetário).

- Social: relaciona-se com fatores sociais, fatores demográficos, fatores culturais, a opinião e perceção dos cidadãos, hábitos de consumo e compra dos consumidores.

- Tecnológico: considera as crescentes evoluções e disrupções tecnológicas e o seu impacto nas ameaças e oportunidades de uma empresa.

- Ambiental: este é um fator crescentemente valorizado por consumidores e pelas próprias empresas e relaciona-se com o meio ambiente. Inclui os recursos naturais utilizados na atividade empresarial como minerais, madeira ou os rios e mares. O Impacto ambiental no decurso da atividade empresarial é um tema sensível para a opinião pública.

- Legal: tal como a palavra sugere relaciona-se com as conformidades legais da empresa na sua atividade (preocupação pela saúde, leis em vigor, direitos do consumidor, segurança e higiene, entre outras).

2º Dimensão, estrutura e tendências de evolução do mercado – volume de vendas esperado, número e características dos potenciais compradores e distribuidores, segmentação do mercado em função dos critérios mais pertinentes, tendência de evolução dos preços.

3º Comportamentos de consumo e de compra – quem consome ou utiliza, onde, quando e como; quem compra, onde, quando, como e sob que influências.

4º Motivações, atitudes e critérios de escolha dos consumidores e/ou compradores – contexto psicológico do consumo e da compra: importância psicológica do produto (riscos financeiros, materiais ou psicológicos), importância relativa dos fatores racionais afetivos e seus reflexos de compra.

5º A distribuição – características dos intermediários (retalhistas) e número, políticas praticas por esses intermediários (nomeadamente preços, margens, promoções, etc.), motivações e atitudes desses intermediários face à escolha das marcas que promovem e vendem.

6º A concorrência – quem são os principais concorrentes; quais as suas quotas na atualidade e quais as tendências, qual a sua imagem e notoriedade junto dos diferentes públicos: consumidores, prescritores, etc.; quais as suas estratégias de marketing nomeadamente no posicionamento, produto, preço, distribuição e comunicação.

Após o estudo destas variáveis da análise externa devemos depreender:

- Qual será a provável evolução do mercado no caso de as principais empresas não modificarem as suas estratégias atuais.

- Para a empresa e marca que arranca (start-up) quais são as principais ameaças ou riscos que comporta a evolução previsível do mercado.

- Quais as oportunidades que a evolução do mercado pode gerar à empresa.

A análise interna e externa é um importante processo que permite à empresa entender o seu meio interno e externo. Coloca à disposição dados e informações relevantes e nessa sequência é muito importante, estrategicamente, para a eficácia no desenvolvimento de um plano de marketing ou de um plano de negócios.

Em jeito de conclusão e em termos empresariais, podemos afirmar que a análise interna analisa os pontos fortes e fracos e a análise externa analisa as oportunidades e ameaças do meio externo. Ambas, em conjunto, são fundamentais para a prossecução dos objetivos e o seu impacto pode traduzir-se na diferença entre o sucesso e o falhanço.

2.4. Análise SWOT

Por último, identificam-se os pontos fracos e os pontos fortes. Ou seja, análise SWOT que é Um dos modelos de análise estratégica mais conhecidos e utilizados no campo empresarial a nível global é a SWOT. Acrónimo em inglês de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *and Threats* (Ameaças).

De acordo com Ghemawat (2000), a SWOT surgiu nos anos de 1960, nas escolas norte americanas de gestão. O objetivo deste popular modelo de análise para as empresas é apoiar na definição de estratégias para reduzir a intensidade dos pontos fracos e para manter os pontos fortes. E também, preservar-se das ameaças e capitalizar as oportunidades. Para Borba (2011), a análise SWOT é o princípio base para a definição de uma estratégia sólida, coerente e defensável.

Para Kaplan e Norton (2008), depois da execução das análises interna e externa, os participantes do planeamento estratégico devem elaborar uma análise SWOT.

3. Metodologia

3.1. Objetivos

Com vista ao lançamento da marca de moda "NATUR3" no mercado nomeadamente nos seus dois tipos de clientes, em que ocorrem as transações comerciais, que são o cliente final (B2C, ou "*Business-to-Consumer*") e o cliente retalhista (B2B, ou "*Business-to-Business*") procuramos aferir a receptividade de ambos ao conceito e aos seus vetores estruturantes. Desenvolveram-se, assim, dois tipos de pesquisa.

3.2. Métodos de pesquisa

As metodologias utilizadas foram quantitativas e qualitativas, respetivamente em cada tipo de cliente, B2C e B2B.

3.3. Entrevista

Para pesquisar junto do potencial retalhista ou lojista final (B2B) recorreu-se ao método qualitativo e para esse efeito foi esboçado o seguinte guião de perguntas.

- Nome da loja e a sua localização?
- Faixas demográficas que principalmente serve?
- Quais as marcas que comercializa e dessas quais é que registam maior sucesso? Razões do sucesso?
- Quais os canais de comunicação que utiliza para comunicar, promover e vender? Quais espera vir a utilizar que ainda não utiliza?
- Quais as tendências futuras que perspetiva?
- Do contato com os seus clientes, como julga que os mesmos valorizam os seguintes fatores: marcas que apresentem preocupações ambientais, produção Portuguesa de alta qualidade, preço justo e acessível, sustentabilidade, durabilidade, inovação e design?
- Valorizaria ter para oferecer uma marca ou marcas com os atributos anteriormente questionados? Que outros, consideraria para que fosse atrativa?
- Se esta marca na cooperação comercial consigo desenvolve-se apresentações e eventos na sua loja estimulando vendas e gerando maior envolvimento dos clientes, teria mais interesse em comprar a mesma?

3.4. Questionário

Para pesquisar junto do potencial consumidor ou cliente final (B2C) recorreu-se ao método quantitativo e para esse efeito foi utilizado um questionário com as seguintes questões:

«O seguinte questionário insere-se no âmbito de um projeto do Mestrado em Gestão Aplicada, do ISCTE, que visa estudar a viabilidade e validade do lançamento de uma marca de moda Portuguesa inovadora e sustentável. Desde já, agradece-se a sua importante participação. Para que possa dar o seu contributo, solicitam-se apenas uns poucos minutos.»

- Ano de nascimento.
- Considera a moda uma das indústrias mais poluentes no mundo?
- Ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais? Indique a sua resposta de acordo com o grau de concordância.
- Qual o seu grau de valorização em relação aos seguintes atributos, sendo que 1 corresponde a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante".
- Se uma marca refletir os atributos que mais valorizou nas questões acima, quanto estaria disposto a pagar mais?
- Onde adquire normalmente roupa?

O modelo do questionário segue um padrão normal em inquéritos académicos. Uma introdução, onde figura uma apresentação da universidade (ISCTE), do Mestrado em Gestão Aplicada e o objetivo de estudar a viabilidade e validade do lançamento de uma marca de moda Portuguesa inovadora e sustentável. Mais abaixo, por questões éticas e como apelo seguro à participação, ressalva-se que os dados recolhidos são anónimos e destinam-se, somente, ao propósito da investigação.

O questionário contém 6 questões específicas e claras, de acordo com a investigação. Começa por se questionar um dado demográfico, o ano de nascimento do inquirido, para que se possa situar as respostas de forma individual, de acordo com o público alvo da "NATUR3". A segunda questão incide sobre o fato da moda ser considerada publicamente e globalmente como uma das indústrias mais poluentes. Através de uma resposta fechada «sim» ou «não», procurou-se aferir a consciencialização da população com a pergunta «Considera a moda uma das indústrias mais poluentes no mundo?»

A seguir procurou-se saber, se ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais, tal como empiricamente parece notar-se e à questão, em causa, procurou-se saber isso de acordo com 5 graus de concordância que vão desde o «Discordo totalmente» até ao «Concordo totalmente» e ainda um campo aberto para outra resposta arbitrária.

Na terceira questão utilizou-se uma escala de Likert para aferir qual o grau de valorização em relação aos seguintes atributos: marcas que apresentem preocupações ambientais, produção portuguesa de alta qualidade, preço justo e acessível, sustentabilidade, durabilidade, inovação e design. Sendo que 1 correspondeu a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante".

A quarta questão debruçou-se sobre os atributos anteriormente destacados, nomeadamente se uma marca nova refletisse os mesmos, quanto estaria disposto a pagar mais? Para avaliar usaram-se seis parâmetros percentuais a começar em 0% e a terminar em 100%, ou mais.

Como última questão, pretendeu-se saber onde é que os potenciais clientes, normalmente, compram e adquirem roupa. Se é em lojas físicas, em lojas na internet, ou em ambas.

A razão desta opção de questionário prende-se com o facto de possibilitar um estudo alargado e de ser prático na quantificação dos dados de um grande conjunto de indivíduos. Uma vez que as questões são de resposta fechada a sua posterior análise estatística é mais facilitada.

O meio pelo qual se inquiriu os consumidores individuais foi através de inquéritos na ferramenta Google Forms. Os seus formulários online são fáceis de criar, editar e são convidativos à participação, intuitivos e simples.

Além dos aspetos positivos da sua interface para os inquiridos e de ser fácil de criar e editar formulários, no que concerne à visualização dos dados obtidos, o Google Forms permite facilmente e em tempo real analisar as respostas submetidas. Sejam os resultados informativos individuais como os gerais, de forma sumariada em gráficos de leitura simplificada e abreviada.

Os meios escolhidos para comunicar, difundir e apelar à participação através do preenchimento do questionário foram o correio eletrónico, através de uma base de dados e algumas das plataformas mais populares das redes sociais. Como as sobejamente conhecidas: LinkedIn, Facebook, Instagram, WhatsApp e o X.

O processo de comunicação, difusão e apelo de preenchimento do questionário iniciou-se no dia 1 de janeiro de 2024 até ao dia 18 do mesmo mês. O mesmo espaço temporal aplicou-se às entrevistas aos retalhistas que decorreram em simultâneo.

O universo desta investigação é a população portuguesa, no geral, com exceção das pessoas nascidas antes de 1960.

Para esta pesquisa, houve uma seleção de uma amostra de população acessível, o que se designa por amostra selecionada não probabilista, por conveniência. Os dados foram coligidos porque os participantes no inquérito estavam disponíveis e não por via de um critério estatístico. Como é do conhecimento e do senso comum, se a amostra for grande mitiga-se o potencial erro da amostra. A amostra válida desta pesquisa foi de 227 inquiridos.

Dados Secundários

Os dados utilizados nesta pesquisa e que foram coligidos por outros investigadores e autores, provém de sites institucionais, jornais e revistas especializados, livros técnicos e artigos científicos.

Dados Primários

Os dados primários foram coligidos através dos inquiridos que aceitaram participar no questionário e através dos retalhistas que foram convidados e aceitaram ser entrevistados. Em ambos os casos, conseguimos participantes que são amostras relevantes e potenciais clientes (B2C e B2B).

4. Análise Externa

4.1. Análise do sector têxtil e da moda

A nível nacional

A indústria têxtil e de vestuário tem uma posição de relevo na economia portuguesa, sendo uma das principais impulsionadoras do setor industrial do país. De acordo com a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), esta indústria representa 10% do total das exportações portuguesas. Além disso, desempenha um papel vital na promoção do emprego na indústria transformadora, responsável por um percentual de 20%. No que concerne ao volume de negócios e produção, a indústria têxtil e de vestuário contribui de maneira significativa, respondendo por 9% em ambos os casos. Estes indicadores ressaltam a relevância económica e o impacto multifacetado desta indústria, consolidando-a como uma peça fundamental no panorama industrial português.

Na análise realizada aos dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE), a ATP aponta em 2022 o crescimento de 25% do vestuário em tecido e um aumento de 9% no que respeita ao vestuário em malha. Na totalidade, as exportações portuguesas de têxtil e vestuário tiveram um aumento de 13% em comparação com o ano anterior de 2021, representando um volume de 6.103,9 milhões de euros.

A nível internacional

A moda é um dos principais sectores criadores de valor para a economia mundial.

Como referido pela Fashion United, os maiores mercados retalhistas de vestuário do mundo, medidos em termos de PIB nominal, são os Estados Unidos, a China, o Japão, a Alemanha, o Reino Unido, a Índia, a França, a Itália, o Canadá e a Coreia do Sul. Os Estados Unidos representam 24,67% do total da economia mundial, a China 17,39%, o Japão 5,97%, a Alemanha 4,54% e o Reino Unido 3,26%.

A nível mundial, segundo os dados da Statista (2023), prevê-se que as receitas do mercado da moda atinjam 760,00 mil milhões de dólares em 2024. Espera-se que a receita mostre uma taxa de crescimento anual de 7,53%, resultando em um volume de mercado projetado de US\$ 1.016,00 bilhões em 2028.

O número de compradores de moda deverá ascender a 2,9 mil milhões até 2028. A penetração de utilizadores será de 35,9% em 2024 e espera-se que atinja 40,5% em 2028.

4.2. Análise da concorrência

O estudo da concorrência permite ganhar uma vantagem competitiva que potencia a criação de uma oferta com maior valor do que a que os concorrentes apresentam aos mesmos consumidores. Esse estudo vai, igualmente, permitir a realização de um melhor enquadramento dos contornos económicos e dos contornos do universo da gestão e do marketing.

Após reconhecer e classificar os seus concorrentes, uma empresa deve analisá-los, elencando quais são as suas estratégias, métodos, objetivos e pontos fortes e fracos. Assim como, os seus padrões de reação, de modo a selecionar aqueles que devem ser atacados ou evitados.

A sustentabilidade é um conceito em voga que tem a capacidade e aplicação de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Preconiza que alguns recursos são finitos e devem ser usados de forma consciente, com perspectivas das consequências e necessidades futuras - da forma como são utilizados e trabalhados estes recursos.

De forma crescente e ao longo dos anos e gerações, a sustentabilidade tem vindo a adquirir maior relevância, pois a população global e sobretudo as novas gerações procuram estar cada vez mais esclarecidas. Com esta sensibilização e consciencialização, despontaram várias marcas, sendo a Patagonia, a mais proeminente a nível mundial.

A marca de roupa Patagonia foi fundada em 1973 nos Estados Unidos pelo, hoje, incontornável Yvon Chouinard, adepto de atividades ao ar livre e precursor da sustentabilidade e das preocupações ambientais. Interesses que surgiram do seu interesse pelas atividades ao ar livre. A Patagonia tem crescido em todos os aspetos e tem lojas em mais de 10 países (lojas próprias ou parcerias comerciais). Tem fábricas instaladas e a operar em 16 países.

A sua missão declarada é enfatizar os 4 R's (Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recuperar), apelar ao consumo consciente, realizar várias campanhas e ações a promover o consumo consciente e sustentado, e mostrar os seus valores humanitários, como são por exemplo, doar 1% das suas receitas para causas ambientais. Criou uma fundação e alega, inclusive, que a terra e a natureza é o seu atual acionista.

Figura 2. Gráfico com o logótipo da Patagonia.



Fonte: www.patagonia.com

Outra marca de referência nesta análise competitiva é a bem-sucedida marca Carhartt.

A Carhartt Inc. foi fundada igualmente nos Estados Unidos, por Hamilton Carhartt, em 1889. Nos dias de hoje, a empresa continua a ser detida pelos descendentes da família Carhartt. É conhecida pelo seu slogan "True to This".

É reconhecida por ter uma construção robusta, padrões de qualidade e um design inovador, pela durabilidade e conforto. A marca tem sido uma referência no que respeita ao vestuário de trabalho, designadamente sobretudos, casacos, jardineiras, coletes, camisas, calças de ganga, vestuário resistente ao fogo e vestuário de caça.

Contudo, em 1994, na Europa, a Carhartt Work in Progress (WIP) é fundada por Edwin Faeh, tornando-se o distribuidor exclusivo da Carhartt na Europa (Carhartt WIP, s.d.). A primeira loja Carhartt WIP foi inaugurada em Londres, em 1997. Atualmente, dispõe de mais de 80 lojas físicas em todo o mundo. Esta Carhartt Work in Progress (WIP) apresenta-se com uma identidade jovem, associa-se aos universos do skate ou da música e tem na atualidade fortes preocupações com a sustentabilidade.

Figura 3. Gráfico com o logótipo da Carhartt.



Fonte: www.carhartt-wip.com

Na sua comunicação e promoção utiliza o site próprio da marca, as redes sociais com enfoque nos instagram e realiza eventos.

Em Portugal, está presente em lojas multimarcas e detêm uma loja própria em Lisboa. Estando já em preparação a abertura de uma segunda loja, em setembro próximo, igualmente em Lisboa, na zona do Chiado, mais ampla e com maior oferta.

E já que abordamos as marcas de roupa sustentáveis que operam em Portugal, sublinhe-se a ISTO que fundada no ano de 2016, em Lisboa.

A ISTO oferece sobretudo básicos (peças simples e intemporais) de qualidade e de uma forma muito transparente em relação ao processo de manufatura das peças que oferecem que são confeccionadas no norte do país.

As suas receitas advêm principalmente das vendas online que a marca afirma realizarem-se para um mercado internacional e que representa entre 50% a 60% da faturação. Além deste canal de vendas, detêm lojas em Lisboa.

4.3. Análise PESTEL

A análise PESTEL concretiza-se pelo reconhecimento dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que apresentam implicações e impacto ao desenvolvimento futuro da atividade de uma empresa.

Indubitavelmente, a relação entre estes seis fatores pode direcionar a novas ameaças e oportunidades. A título de exemplo, o sobre crescimento da população (fator social) tem como consequência o aumento de poluição e de consumo de recursos (fator ecológico). Este acontecimento pode influenciar que a população exija novas leis (fatores político e legal), estimulando a criação de novas soluções tecnológicas (fator tecnológico). Caso estas novas soluções tecnológicas sejam economicamente rentáveis (fator económico), comportamentos e atitudes poderão vir a ser transformados (fator social).

Fatores Políticos - Portugal é um país que se pode caracterizar pela sua estabilidade governativa. No sentido em que tem havido ciclos de governos duradouros e sem sobressaltos. O governo socialista que cessou recentemente funções governou durante 8 anos, cumprindo dois mandatos consecutivos. Depois, a nível político tem havido consciência da importância do empreendedorismo e têm sido apresentadas medidas para a sua valorização.

O sector têxtil é um dos mais importantes e expressivos sectores económicos e nesse sentido também têm sido promovidas políticas e apoios direcionados. Como estamos inseridos na comunidade Europeia, beneficiamos de acordos transfronteiriços que permitem, sem muita dificuldade, exportarmos e crescermos para outras geografias desenvolvidas. Portugal vai a novas eleições em março e a perspetiva, segundo as sondagens, é que se mantenham as políticas anteriores, moderadas e de centro.

Fatores Económicos – Portugal verificou um decréscimo económico no ano da pandemia covid-19, em 2020. No entanto, a partir de 2021 tem-se registado uma recuperação dinâmica. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) este crescimento foi impulsionado pela procura externa e pelo consumo privado.

Euro - Milhares	
Anos	PIB
2018	205.184.124
2019	214.374.620
2020	200.518.859
2021	216.053.209
2022	Pro 242.340.811
2023	f 260.631.425

Figura 4. Tabela com evolução do PIB em Portugal desde 2018 até 2023

Fonte: Pordata, 2023.

No ano de 2022 este crescimento foi de forma evidente superior ao da área da zona euro (6,7 por cento contra 3,5 por cento). De acordo com as projeções do FMI, o PIB Português deverá crescer 16%, entre o ano de 2019 e o ano de 2028, o que colocará Portugal na 11ª posição do ranking da Zona Euro.

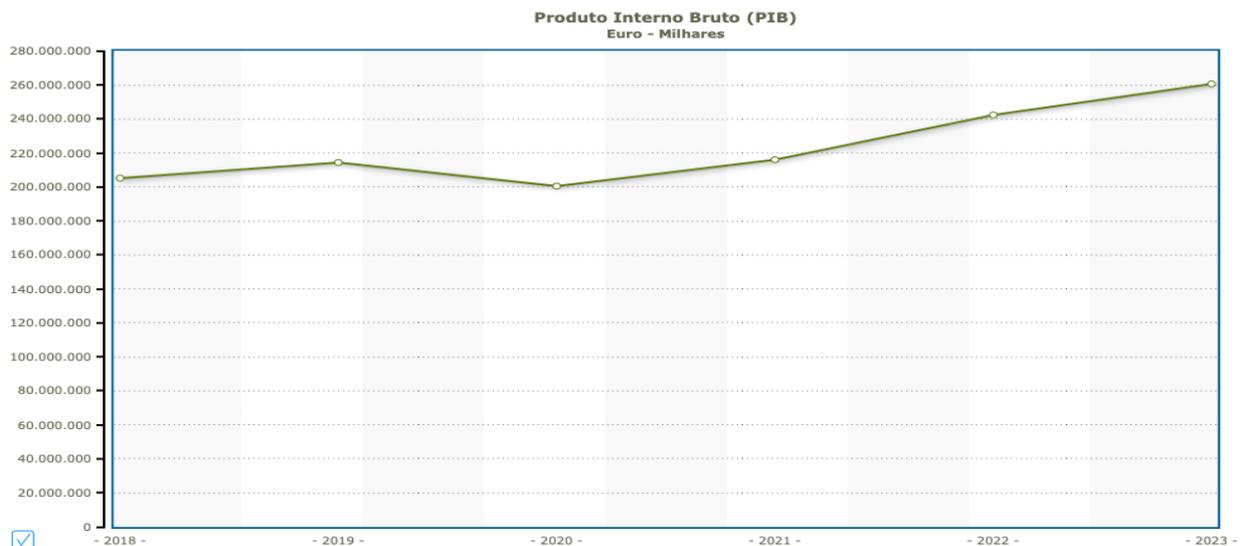


Figura 5. Gráfico com a evolução do PIB em Portugal desde 2018 até 2023

Fonte: Pordata, 2023.

Tal como muitos países, na atualidade, Portugal é um dos países afetados pela subida das taxas de juro e pelas atuais guerras na Ucrânia e na Palestina. Estes fatores afetam a economia no seu crescimento e no arrefecimento da procura.

Apesar dos mesmos, está em curso um bem-dotado plano de revitalização económico com injeções de capital em várias áreas económicas, entre elas a indústria têxtil e vários setores empresariais.

Fatores Sociais – O conjunto de habitantes de Portugal é sensível às questões da sustentabilidade, da ecologia e dos produtos produzidos no país, que são reconhecidos pela sua qualidade superior. Isto é visível de forma crescente na conduta e investimentos das empresas e também no consumo. Crescem ações de sensibilização, voluntariado e agremiações em associações. De referir também que Portugal é um país rico ao nível da sua endógena natureza – o que fomenta o contacto e a valorização da mesma.

Fatores Tecnológicos – Tecnicamente, as nossas empresas encontram-se equipadas com tecnologia de ponta e já enquadradas na Indústria 4.0 que veio digitalizar processos ao nível industrial. Estas referidas tecnologias de ponta visam também preocupações ambientais com o máximo aproveitamento no fabrico dos seus produtos e fomento da circularidade.

Fatores Ecológicos – Portugal acompanha as medidas e objetivos europeus no que respeita ao clima e à sustentabilidade. Não só o governo anterior teve esta conduta, bem como o tecido empresarial, de uma forma geral tem de forma crescente. Portugal tem registado reconhecimento nesta matéria e espera-se que no médio e longo prazo tenha muito mais. De sublinhar as palavras do presidente da Associação Têxtil e Vestuário «Precisamos de investir na imagem de Portugal como centro de produção sustentável.» Segundo o próprio, “um dos grandes fatores de diferenciação da promoção de Portugal é assumir-se como produtor sustentável, que já somos de facto, mas estando num processo de transformação para sermos ainda mais sustentáveis e mais circulares. Se não promovermos todo este esforço que as empresas estão a fazer, corremos o risco de não sermos valorizados internacionalmente.”

Fatores Legais – De acordo com o que é prescrito pelas suas leis, Portugal é um país funcional com as mesmas ao consumo e às empresas a funcionarem razoavelmente. O que permite alguma proteção e também neste campo, uma importante e crucial estabilidade. Como se trata de uma marca do setor têxtil, existem inúmeras leis que têm de ser cumpridas, tais como: leis de etiquetagem, leis de composição, leis de produção, leis de marcação dos produtos, entre outros.

4.4. Cinco forças de Porter

O aclamado professor e teórico Michael Porter sustenta a percepção de competição alargada afirmando que a capacidade de uma empresa em analisar uma vantagem concorrencial no seu mercado de referência não se baseia apenas na sua concorrência direta, mas também das forças rivais que defronta, tais como: os produtos substitutos, os potenciais concorrentes, os clientes, os consumidores e os fornecedores.

Em relação aos produtos substitutos e dos concorrentes, estes constituem uma ameaça direta para a empresa, enquanto que os clientes e os fornecedores são considerados como uma ameaça indireta, devido ao seu poder de negociação. Salienta-se que as forças dominantes integradas no clima concorrencial diferem entre mercados. Segundo Porter, num negócio e dependendo do mesmo, clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos são pilares competitivos e podem ser ativos ou proeminentes.

Rivalidade entre concorrentes – Ao estar inserido num setor competitivo como o da moda e, em particular, a moda sustentável, em que crescentemente parecem surgir novas marcas e propostas, importa referir que a “NATUR3” não é uma marca igual às que já se encontram no mercado. Numa ótica. Neste sentido, o nosso conceito diferenciado, identidade autêntica e proposta de valor são únicos. Outros fatores que nos diferenciarão são a estética e o design que serão mais aprimorados e modernos. O marketing e a comunicação serão operacionalizadas de forma holística e desta forma serão também uma vantagem. De ressaltar ainda que a nível de rivalidade entre concorrentes da moda, em geral, é muito forte em geral, mas que, considerando o posicionamento sustentável da “NATUR3”, a concorrência direta é menor e, por isso, existe menos rivalidade.

Barreiras à entrada de concorrentes – A “NATUR3” é uma marca de roupa e de moda singular que tem como seu ponto de honra e de qualidade a produção em Portugal. País que não só tem industrial têxtil como um cluster têxtil, uma vez que com proximidade são possíveis encontrar fornecedores diferentes que se complementam industrialmente. A nossa proximidade com este cluster têxtil português, vários fornecedores e o facto de o governo português apoiar o setor têxtil (que é um dos seus principais setores) ou facilitar o processo de registos e patentes. Assim, como a existência de associações têxteis que desenvolvem ações nacionais e internacionais, - propicia vantagens ao crescimento da “NATUR3” e barreiras à entrada de novos concorrentes. De ressaltar ainda que o setor bancário também apoia e facilita financiamentos neste vigoroso setor têxtil.

Bens substitutos - Os produtos da “NATUR3” primam pela qualidade, diferença e pela inovação, a começar nas suas matérias primas ou tingimentos que têm base pronunciadamente botânica.

Poder de negociação dos consumidores – A “NATUR3” não compete no dinâmico mercado da moda pelo preço ou como mais uma marca, mas sim pela qualidade e pela inovação. O tema da sustentabilidade é visto pelos consumidores como uma causa, e a compra e o consumo das nossas peças de vestuário vão simbolicamente além da sua função. Estudos publicados a consumidores por várias entidades e a nossa própria investigação corrobora que uma marca que ofereça estes atributos é valorizada e como tal o consumidor está disponível para pagar mais por ela.

Poder de negociação dos fornecedores – Uma vez que a “NATUR3” é uma marca nacional e Portugal, a par de Itália, um dos melhores países do mundo no que concerne à produção têxtil, arrancam num dos maiores clusters industriais e como europeus, próximo de outro. Capitalizaremos ainda da existência do cluster têxtil do nosso país, onde num raio geográfico próximo podemos promover sinergias desde quem produz os tecidos a quem confeciona. Mais do que a fixação de fornecedores próximos, rápidos e com preços competitivos, Portugal conta também com importantes centros de investigação e universidades de qualidade. Ambos, com cariz muito pragmático e profícuo.

4.5. Análise dos questionários

Há publicação, difusão e apelo à participação do inquérito, em anexo, participaram 227 pessoas dentro da faixa etária que é o público alvo e que são as pessoas nascidas a partir de 1963. Consideramos assim estas pessoas a amostra.

Ainda relativamente aos dados sociodemográficos, não se fez distinção entre sexo positivo e feminino e dos emails que se inscreveram podemos garantir que participaram pessoas de ambos os sexos. A linha de peças de roupa a lançar é unissexo. É hoje uma evidência que os modelos unissexo vieram para ficar na compra de roupa.

Na segunda pergunta, onde se questionou se os inquiridos consideram a moda uma das indústrias mais poluentes no mundo, N=135 (59,5%) respondeu que sim e N=92 (40,5%) respondeu que não.

À questão seguinte, se ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais? Questão que avaliámos em termos de graus de concordância as respostas foram estas: «Discordo totalmente», responderam 5; «Discordo», responderam 17; «Nem concordo,

nem discordo», responderam 70; «Concordo», responderam 101 e «Concordo totalmente», responderam 34.

Na quarta questão utilizou-se uma escala de Likert para aferir qual o grau de valorização em relação a uma lista de atributos e sendo que 1 correspondia a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante". Os mesmos e as respostas, são as que se enumeram:

Marcas que apresentem preocupações ambientais: 1- responderam 9, 2- responderam 18, 3- responderam 54, 4- responderam 76 e 5- responderam 70.

Produção portuguesa de alta qualidade: 1- responderam 11, 2- responderam 13, 3- responderam 32, 4- responderam 69 e 5- responderam 102.

Preço justo e acessível: 1- responderam 5, 2- responderam 7, 3- responderam 19, 4- responderam 69 e 5- responderam 127.

Sustentabilidade: 1- responderam 5, 2- responderam 18, 3- responderam 48, 4- responderam 82 e 5- responderam 74.

Durabilidade: 1- responderam 2, 2- responderam 5, 3- responderam 25, 4- responderam 57 e 5- responderam 135.

Inovação: 1- responderam 4, 2- responderam 19, 3- responderam 65, 4- responderam 74 e 5- responderam 65.

Design: 1- responderam 3, 2- responderam 8, 3- responderam 42, 4- responderam 71 e 5- responderam 103.

Depois de elencar os atributos e de se apurar a sua respetiva valorização para o potencial consumidor quis-se saber se uma nova marca reunisse todos, percentualmente, quanto mais estaria disposto a pagar.

Os resultados são estes: se não aumentasse, ou seja 0% – responderam 14 (6,2%), de 0% a um aumento de 20% – responderam 105 (46,3%), 0% a 40% – responderam 73 (32,1%), 0% a 60% – responderam 22 (9,7%), 0% a 80% – responderam 7 (3,1%) e por último se aumentasse 100% ou mais, responderam 6 (2,6%).

Na última questão do inquérito pretendeu-se aferir por que via é que os potenciais clientes compram e adquirem roupa. Se mantêm a tradição de se dirigirem e visitarem lojas físicas, ao que responderam presencialmente, 104 (45,8%); se é através do comércio eletrónico, responderam 11 (4,8%) ou ambas, que responderam 112 – (49,3%)..

4.6. Análise das entrevistas

Procurando obter uma amostra significativa do canal loja e de retalho que é alvo [B2B], além do alvo que é o cliente final [B2C], entrevistámos proprietários e gerentes de 7 lojas de sucesso do centro ao norte do país. Em alguns casos, foram entrevistados retalhistas que além dessa profissão e estatuto também acumulam a atividade paralela de agentes

comerciais e de distribuidores de outras marcas de prestígio internacional que são uma referência para o estudo.

Destas 7 lojas, destacamos a loja do Porto Wrong Weather, de João Pedro Vasconcelos, que oferece um leque de marcas de grande notoriedade global e que além das vendas na loja física, vende expressivamente através de comércio eletrónico pelo seu site onde têm uma loja e pela popular plataforma que agrega várias marcas e lojas, Farfetch. De notar que das vendas online vende, significativamente, para clientes além-fronteiras.

Outro destaque vai para o proprietário da loja Parlamento em Lisboa, João Figueiredo, que conta com anos de experiência no sector e que oferece igualmente um leque de marcas notáveis. Além da atividade de retalhista é representante e agente comercial de marcas de prestígio internacional como a consagrada Carhartt ou como a Veja que é muito aclamada juntos dos consumidores que valorizam a sustentabilidade.

As outras cinco lojas enquadram-se no padrão mais normal e vulgar de lojas que se podem encontrar espalhadas de norte a sul do País, mas todas deram-nos informações valiosas para a investigação.

Da análise das entrevistas depreendemos um público comum dos 16 anos de idade aos 60. Ou seja, nascidos a partir de 1963. Atendem, deste modo, às gerações Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa.

As marcas que estas lojas oferecem são marcas conhecidas do grande público como a Adidas, a Lacoste, a Zegna, a Skunk Funk e criadores nacionais como Filipe Faísca ou Valentim Quaresma.

Quando se questionou quais razões de maior sucesso das marcas que mais vendem encontramos fatores como o branding, a autenticidade, o design, a qualidade, a não massificação, a constante novidade nas coleções, a sustentabilidade, as preocupações ambientais e uma ótima relação preço qualidade.

Sem surpresa, à questão de quais os canais de comunicação que mais utilizam, para comunicar, promover e vender e quais esperam vir a utilizar. Como as que mais utilizam, encontrámos a rede social Instagram e em segundo o Facebook. O TikTok é a rede que esperam marcar presença de forma dinâmica pois têm conhecimento e consciência da sua popularidade e crescimento.

Quando se questionou quais as tendências futuras que perspetivam para o futuro as respostas foram unânimes e elencaram-se a produção em Portugal, a sustentabilidade, as preocupações ambientais, maior dinamismo de marketing e a diferenciação em relação à oferta das cadeias de fast-fashion como a Zara ou a H&M.

Na questão seguinte foi questionado, do contato com os seus clientes, como julgavam que os mesmos valorizam os seguintes fatores: marcas que apresentem preocupações

ambientais, produção Portuguesa de alta qualidade, preço justo e acessível, sustentabilidade, durabilidade, inovação e design. A resposta foi de encontro à resposta da questão anterior. Todavia notou-se o padrão que quanto mais poder de compra o cliente tem mais ele valoriza estes atributos.

Depois das respostas anteriores questionou-se se valorizariam ter para oferecer uma marca ou marcas com os atributos anteriormente questionados e que outros, considerariam para que fosse atrativa. A resposta positiva também foi unânime. Salientaram que algumas marcas que comercializam já contemplam estes atributos e tem a noção que estes atributos serão tendencialmente valorizados pelo que há espaço para novas marcas no mercado.

Por último, questionou-se se teriam mais interesse em comprar a marca nova para a loja se esta marca na cooperação comercial com eles desenvolve-se apresentações e eventos na sua loja estimulando vendas e gerando maior envolvimento dos clientes. Anteriormente já tínhamos obtido conhecimento que esperam que esta seja uma tendência futura pelo que também aqui a resposta foi de uma forma unânime, positiva.

4.7. Interpretação dos resultados

O objetivo relativamente ao inquérito e à entrevista foi aferir a receptividade dos dois tipos de clientes, lojas e consumidores, em relação à proposta de valor da NATUR3.

Começando pelo inquérito aos potenciais clientes, percebeu-se que há a consciência de que a moda é uma indústria muito poluente. Atestaram o, 135 (59,5%) que responderam que sim, contra N= 92 (40,5%) que responderam que não. Como o objetivo da NATUR3 é minimizar e combater a poluição gerada pela moda, podemos afirmar que obtivemos um dado positivo, importante.

Na questão seguinte, se ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais? Questão que avaliámos em termos de graus de concordância as respostas também foram positivas pois os inquiridos concordaram, 101 (44,1%) e 34 (15%) concordaram e concordaram totalmente, respetivamente. Apenas 17 (7,5%) discordaram e 5 (2,2%), discordaram totalmente. Os restantes inquiridos responderam que nem concordam e nem discordam. Com mais informação e esclarecimentos acreditamos que podiam também vir a concordar ou a concordar totalmente.

Para aferir qual o grau de valorização em relação a uma lista de atributos e sendo que 1 correspondia a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante", enumeram-se a seguir os mesmos e as respostas, assim como a sua discussão:

Marcas que apresentem preocupações ambientais. - 70 responderam "5", 76 responderam "4" e 54, "3". Apenas 18 responderam "2" e 9, "1". Os potenciais clientes revelam

valorizar muito marcas com preocupações ambientais sendo que esse não é um atributo primordial, mas secundário.

Produção portuguesa de alta qualidade. - Este atributo podemos concluir que é altamente valorizado pois 102 responderam “5”, 69 responderam “4” e 32, “3”. Apenas 13 responderam “2” e 11 responderam “1”.

Preço justo e acessível: Mais um atributo em que se inferiu uma grande valorização. - 127 responderam “5”, 69 responderam “4” e 19, responderam “3”. Somente 7 responderam “2” e 5 responderam “1”.

Em relação à sustentabilidade foi onde começamos a observar menos valorização com o número maior de inquiridos 82 a responder “4”, secundados de 74 a responder “5”. 48 responderam “3”, 18 responderam “2” e 5, “1”. No cômputo geral destes resultados, podemos inferir que a sustentabilidade é muito valorizada.

Um atributo que não era valorizado com o advento da fast-fashion e cadeias de moda, como a Zara ou a H&M, era a durabilidade. Mas hoje em dia é muito valorizado pois 138 responderam “5”, 57 responderam “4” e depois 25 responderam “3” e 2 responderam “1”.

A inovação também não é um dos atributos mais valorizados, mas ainda assim também é significativamente valorizado com 74 a responder “4”, 65 a responder “5” e 65 a responder “3”. 19 responderam “2” e 4 responderam “1”.

O último atributo que se quis quantificar a sua valorização foi um dos pilares da moda que é o design e como não seria de estranhar é muito valorizado. 103 responderam “5”, 71 responderam “4” e 42 responderam “3”. Somente 8 responderam “2” e 3 responderam “1”.

Ao elencar os atributos e de se apurar a sua respetiva valorização quis-se saber se uma nova marca reunisse todos, percentualmente, quanto mais estaria disposto a pagar. Os resultados demonstram que é há uma predominância na disposição de pagar um pouco mais. De 0% a um aumento de 20%, responderam 105 (46,3%). De 0% a 40%, responderam 73 (32,1%). De 0% a 60% responderam 22 (9,7%). De 0% a 80% responderam 7 (3,1%) e se aumentasse 100% ou mais responderam 6 (2,6%). No caso de não aumentar, ou seja 0% responderam 14 (6,2%).

Os resultados da última questão confirmaram a realidade das compras omni canal já que a maior fatia dos inquiridos, 112 (49,3%), responderam que as fazem por via de comércio eletrónico e também em lojas físicas. Depois 104 (45,8%), afirmaram comprar roupa dirigindo-se e visitando lojas físicas e apenas 11 (4,8%) afirmaram fazer as suas compras online. Podemos concluir que a “NATUR3” para vingar terá que ter uma presença omni canal. Ou seja, em lojas físicas e lojas online.

Como podemos concluir, os resultados do inquérito ao consumidor validaram as questões da pesquisa e apontam caminhos para a estratégia.

Agora debruçemo-nos na discussão dos resultados das entrevistas aos retalhistas. Nos mesmos, e como se encontra patente na análise das entrevistas, tal como nos consumidores houve uma validação das questões de pesquisa, neste caso, mesmo de todas e apontaram-se igualmente caminhos para a estratégia.

5. Plano de Negócios

5.1. A empresa e o seu negócio

O desígnio deste projeto é a criação e o lançamento no mercado nacional da ambiciosa marca de roupa e de moda “NATUR3”.

A “NATUR3” é uma marca de moda, sustentável e inovadora, que desponta de um dos países mais reconhecidos internacionalmente pela sua indústria têxtil de qualidade, Portugal.

Como fatores diferenciadores, esta marca posiciona-se no território da moda circular. Sendo inspirada conceptualmente e de design na natureza e produzida com biomateriais e matérias recicladas.

Será comercializada através de lojas multimarcas e através de uma loja online no site próprio.

5.2. Estratégia e objetivos

A estratégia de uma start-up é uma descrição ou plano que traça como a empresa em fase de arranque alcançará os seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A mesma deve ser sintética, clara e focada na prossecução de resultados.

Ao delinear uma estratégia eficaz e clara, a montante de outros aspetos cruciais, uma start-up amplia as suas probabilidades de sucesso.

A empresa que criará e lançará a “NATUR3” no mercado, em 2025, espera amortizar o investimento e ser rentável logo no primeiro ano de atividade.

No primeiro mês de atividade, janeiro, temos como metas desenvolver amostras e protótipos das peças de vestuário e iniciar a pré-venda no website da “NATUR3”, realizar um périplo comercial por lojas estratégicas em Portugal continental e iniciar a comunicação e promoção da marca.

Para os anos seguintes têm como objetivo aumentar o número de lojas multimarcas com que estabelecerá parcerias comerciais e aumentar o volume de vendas diretas através de comércio eletrónico no próprio site.

Outros objetivos para os anos seguintes são: o crescimento, a solidificação da implementação no mercado nacional e consequente maior notoriedade junto do público, encaixe de lucros que permitam robustez das finanças da empresa e que permitam no futuro evoluir para o mercado espanhol, entre outros, a estudar.

5.3. Missão, Visão e Valores

Missão

- Fomentar o consumo consciente e sustentável.
- Sensibilizar a sociedade para questões ambientais e de sustentabilidade.

Visão

- Ser uma marca de moda de referência global.
- Inovação, estética e moderna.

Valores

- Ética.
- Ecologia.
- Inovação.
- Responsabilidade social.

5.4. Modelo de negócio

De modo a delinear o modelo de negócios da “NATUR3” recorreu-se ao «Business Model Canvas». Segue uma descrição dos 9 blocos que constituem o mapa do Canvas.

Segmentos de Clientes

A “NATUR3” procura criar valor e dirige-se para clientes com idades a partir dos 16 anos até aos 60 anos. Ou seja, os nascidos a partir de 1963. Atenderemos, deste modo, em simultâneo, às gerações Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. Segundo Philip Kotler, um desafio de muitos negócios na atualidade. Estes são os nossos segmentos de clientes ou público-alvo.

Precisamos de uma descrição mais profunda dos clientes. Repara que o retrato que fazes da persona é muito mais completo (porque tem muito mais variáveis) do que a descrição que fizeste do target. Utiliza esta área para descrever com mais detalhe os targets a que te diriges.

A “NATUR3” é uma futura marca de moda, sustentável e inovadora, que desponta de um dos países mais reconhecidos internacionalmente pela sua indústria têxtil de qualidade, Portugal. Ambiciona, fervorosamente e apaixonadamente, ser a primeira marca Portuguesa proeminente a nível global.

Proposta de Valor

Sob o mote ‘Inspired by NATUR3, NATUR3 produced’. Ou seja, uma marca circular que é inspirada conceptualmente e de design na natureza e que é produzida, com muita qualidade, com biomateriais e matérias recicladas. Desta oferta única que da nossa investigação e ofertas de mercado é único e singular, tem como uma das suas missões, o despertar a sociedade para uma consciência ecológica, reduzir a poluição do sector têxtil que é considerado o segundo mais poluente no mundo e celebrar um dos maiores patrimónios mundiais que são os ecossistemas naturais.

Canais

Os canais da “NATUR3” para a realização das vendas são a venda direta para o cliente final (DTC) através do site próprio e a venda através das lojas para as quais desenvolveremos parcerias de distribuição e promoção de produtos. Procuraremos também incentivar as lojas com estabelecemos parcerias comerciais para vendam igualmente pelos seus próprios websites e também em plataformas em que algumas marcam presença, como a Farfetch.

Em termos de comunicação da proposta de valor, os canais de comunicação são igualmente o site da “NATUR3”, as redes sociais e os eventos que regularmente realizaremos em lojas, com merchandising.

Relações com Clientes

Conscientes da importância das relações com os clientes a curto, médio e longo prazo, a “NATUR3” criará ligação com os mesmos desde a sua génese. Primeiro pelos produtos e branding que serão emocionais. Um conceito identificado e desenvolvido pelo investigador Donald Norman, autor do livro “Emotional Design” que preconiza que os produtos na sua criação devem gerar emoções, experiências envolventes e impactantes para os consumidores. A “NATUR3” almeja não só criar peças de roupa funcionais e duráveis, mas também peças estéticas que expressem valores positivos e que proporcionem satisfação emocional. Deste modo, acreditamos que estabeleceremos ligações significativas e duradouras com os clientes finais e com os clientes retalhistas. Potenciaremos conexões através do site próprio da marca, das variadas redes sociais em que marcaremos presença com comunicações regulares e através dos eventos e promoções a realizarmos nas lojas com que trabalharemos.

Fontes de Rendimento

Os fluxos de receita da “NATUR3” provirão das vendas diretas (DTC) através do site próprio (B2C), mais especificamente da loja online (e-commerce) e das vendas que faremos às lojas e aos retalhistas (B2B).

Atividades-Chave

Para a manutenção da atividade empresarial da “NATUR3” são fulcrais as seguintes atividades: o design, a investigação e desenvolvimento de novas peças de vestuário, a produção ou confeção, a distribuição e o marketing (onde se inclui a promoção e a venda).

Parcerias-Chave

As parcerias chave para o desenvolvimento do negócio da “NATUR3” são as unidades industriais têxteis onde iremos produzir tecidos e confeccionar as peças de roupa, as lojas que intermediarão a venda das peças e contribuirão para a promoção da marca. Outros, eventuais, parceiros são os centros de investigação tecnológicos, universidades, criadores, estilistas, jornalistas e influenciadores. Com todos estes esperamos estreitar contactos e potenciar sinergias.

Recursos-Chave

A “NATUR3” na sua atividade tem como principais recursos chaves um armazém próprio, uma viatura própria que será alocada à empresa, o registo de marca, o capital próprio que será utilizado para investimentos no desenvolvimento das peças de roupa a comercializar, marketing e fundo de maneiio.

Estrutura de Gastos

Os gastos principais da “NATUR3” rubricam-se da seguinte forma: design, marketing, produção industrial têxtil, avença com técnico oficial de contas (contabilista), fundo de maneiio e manutenção da loja online. Para o arranque da atividade haverão ainda gastos com o registo de marca e da criação legal da empresa, a criação do website ou a comunicação e promoção prevista para o lançamento.

5.5 Análise SWOT

Forças:

Marca fundamentada na sustentabilidade, no humanismo e ecologia.

Qualidade superior dos produtos.

Oferta de um produto diferenciado.

Produção controlada de modo a que não hajam desperdícios.

Fraquezas:

Recursos limitados.

Orçamento limitado (o que causa constrangimentos ao desenvolvimento).

Oportunidades:

Desenvolvimento da consciência ambiental da sociedade e de um mercado eco-friendly.

Progressos tecnológicos e ecológicos.

Aumento dos potenciais parceiros que veem na sustentabilidade uma forma de se diferenciarem.

Ameaças:

Proliferação de ofertas de marcas que se assumem sustentáveis e com o mesmo posicionamento.

A instabilidade política e económica em Portugal.

Efeitos e impactos das guerras na Ucrânia e na Palestina.

6. Plano de Marketing

61. Segmentação, Target e Posicionamento

Para segmentar eficazmente deve-se selecionar os vários critérios pelos quais se vai proceder à divisão do mercado. Nomeadamente os seguintes critérios: demográficos, geográficos, sociais e económicos; de personalidade e de «estilo de vida»; de comportamento e de atitude psicológica relativamente ao produto.

Assim sendo, o público-alvo da “NATUR3” são mulheres e homens com a idade compreendida entre os 16 e os 60 anos, residentes a nível nacional e internacional.

Isto é, os nascidos a partir de 1963. Atenderemos, deste modo, em simultâneo, às gerações Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa.

Em termos familiares, são Pais e Mães, como os respetivos filhos.

Geograficamente, são pessoas que vivem e habitam em zonas urbanas como cidades, sejam elas pequenas ou grandes, assim como vilas. Algumas, que preferem o contacto com praias, em zonas litorais.

No que concerne aos aspetos sociais, são pessoas solteiras, casadas ou divorciadas.

De instrução, têm formações superiores e estão conscientes da importância da formação ao longo da vida.

São pessoas cultas e informadas. Não descuram acontecimentos importantes a que nível seja e procuram acompanhar a realidade.

Gostam de ler e adquirem regularmente livros.

Pertencentes sobretudo às classes média e média-alta.

O seu estilo de vida é moderno. Adotam hábitos saudáveis.

Gostam de música, vão a festivais de músicos e eventos culturais.

Praticam desporto regularmente como correr com os amigos, frequentam ginásios, fazem yoga e meditação, praticam surf e andam de skate.

Estão despertos para práticas da espiritualidade moderna e por vezes participam em retiros com mais pessoas com interesses comuns.

Gostam de animais, adotam nos quando podem e preocupam-se com eles.

Disponibilizam-se para ações de voluntariado.

Valorizam a tecnologia e procuram estar atualizados sobre inovações.

Diariamente e ativamente, utilizam as principais redes sociais: Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn X (antigo Twitter), Whatsapp e Telegram. Acompanham contas de movimentos ativistas, participando pontualmente em alguns grupos.

Ouvem podcasts sobre os temas que lhes interessam.

Subscrivem newsletters por email e estão quase sempre conectados.

Gostam do contacto com o mar e com a natureza. Tem preocupações ambientais e de sustentabilidade.

No momento de fazer compras, selecionam produtos vegan, sustentáveis e biológicos. No que consomem, tem cuidados com a circularidade e com a reciclagem. Estão familiarizados com as compras online.

Consumem preferencialmente produtos biológicos, mesmo que o valor dos mesmos seja mais elevado. E o mesmo aplica-se ao vestuário que envergam.

Persona

A persona da “NATUR3” seria um homem, o Santiago, de 33 anos. Solteiro, empregado, informado e culto; com algum poder de compra e com formações superiores. No momento de fazer compras seleciona produtos vegan, biológicos e sustentáveis. No que consome, tem cuidados com a reciclagem e com a circularidade. Gosta de animais e preocupa-se com eles. Nas redes sociais segue contas de movimentos ativistas, participa pontualmente em alguns grupos e disponibiliza-se para ações de voluntariado. Como lazer, pratica surf e anda de skate. Gosta do contacto com o mar e com a natureza.

6.2. Branding

Em termos de nomeação da marca, ou *naming*, a “NATUR3” resulta de uma junção da palavra “Nature” com a futurística Web 3 ou Web 3.0.

O logótipo da “NATUR3” foi desenvolvido em termos de desenho gráfico com auxílio da inteligência artificial. Foi utilizado uma tipografia neo-grotesca que com os seus detalhes sublimes confere uma imagem de classe e modernidade. A identidade gráfica está alinhada com a missão, visão e valores da marca. Potencia na sua imagem a modernidade, a sustentabilidade e a ligação com a natureza.

O slogan da “NATUR3” traduz uma marca inspirada e produzida com a natureza: ‘*Inspired by NATUR3, NATUR3 produced*’.

6.3. Marketing Mix

Produto

Face a outras marcas de moda e de vestuário existentes no mercado, a “NATUR3” é inovadora. Pelo seu conceito circular inspirado na natureza ou a utilização de biomateriais ou matérias recicladas. Além disto, em conjunto com uma rede colaborativa de empresas nacionais sustentáveis já identificadas e através da abertura e abordagens como a inovação aberta, o *design thinking* ou o *design-driven innovation* aspiramos estar constantemente a entregar ao mercado produtos inovadores e apelativos. Pretendemos que este escopo de inovação não só se alargue ao cluster têxtil Português, bem como outras empresas alinhadas com a nossa missão que consigam acrescentar valor. A médio prazo, também aspiramos inovar através de tecnologias como os NFTs ou *blockchain* que fomentam a transparência e a rastreabilidade. A “NATUR3” comercializará nos seus primeiros anos cinco peças unissexo e as mesmas são: tshirts, sweatshirts, hoodies (sweatshirts com capuz), calções e calças. A opção é lançar apenas estas 5 peças que se pretendem que sejam referências da “NATUR3” e de aceitação e venda. Ao longo do tempo lançaremos várias cores que realizaremos através de tingimentos e cores de base botânica. Deste modo, ampliaremos a oferta e estimularemos a oferta e a procura. Paraphrasing Aristotle, “A natureza não faz nada em vão.”

Preço

Após o estudo da concorrência, do consumidor e dos lojistas, estes são os preços das peças de vestuário da “NATUR3” que iremos praticar na venda direta e na venda aos lojistas/retalhistas, com que iremos desenvolver cooperações comerciais. Preço de venda unitário ao consumidor final (B2C) - Tshirt 50€, Sweatshirt 100€, Hoodie 120€, Calças 110€ e Calções 99€. Preço de venda unitário aos retalhistas/lojas (B2B): - Tshirt 20,83€, Sweatshirt 41,66€, Hoodie 50€, Calças 45,83€ e Calções 41,25€. Ressalve-se que os retalhistas e as lojas irão colocar uma margem de dois ponto quatro por cento (x 2.4%) por cada peça de vestuário que irão vender ao consumidor final que visite a sua loja. Esta é a margem de lucro sobre o preço que a maioria oferece.

Distribuição e vendas

No horizonte dos próximos 5 anos a partir de 2025, inclusive, iremos arrancar no primeiro ano com a venda direta através do website da “NATUR3” com 11 lojas a nível nacional, especificamente em Portugal continental, de norte a sul. A rota de distribuição e vendas irá iniciar-se na cidade de Santarém, a partir da sede da empresa que detêm a “NATUR3” e em zonas de maior incidência urbana pois são nas mesmas que há mais procura e apetência para produtos de moda e consciência ecológica e sustentável. Nomeadamente nas principais cidades. Nos anos seguintes, além da venda direta que é para continuar, como expansão territorial, iremos abrir 3 lojas novas em cidades e geografias diferentes.

Cobre-se assim todos os distritos e as cinco zonas (ou regiões) do mapa Português que são o Norte, o Centro, Lisboa, Alentejo e o Algarve.

2025 - 11 lojas pelas seguintes cidades: Lisboa, Porto, Faro, Leiria, Coimbra, Santarém, Cascais, Oeiras, Viseu, Braga, Évora.

2026 - 3 novas lojas por outras cidades: Aveiro, Beja, Viana do Castelo.

2027 - 3 novas lojas por outras cidades: Bragança, Setúbal, Castelo Branco.

2028 - 3 novas lojas por outras cidades: Guarda, Portalegre, Vila Real.

2029 - 3 novas lojas por outras cidades: Funchal, Ponta Delgada, Angra do Heroísmo.

Em 2030, iniciaremos a expansão além-fronteiras nacionais para Espanha e outros países a definir.

Promoção e Comunicação

Um fator determinante para qualquer empresa em fase de arranque e muito mais no competitivo e barulhento sector da moda é a forma como comunica e como se promove e aos seus produtos. A comunicação e a promoção da “NATUR3” será potenciada por conteúdos alusivos que desenvolveremos, pelo website da marca e pela presença nas seguintes redes sociais que são as eleitas do nosso público-alvo: Instagram, Facebook, Tiktok, LinkedIn e X (Twitter). Além destes iremos criar um canal no YouTube e disponibilizar um contacto pelo Whatsapp business.

Os conteúdos serão partilhados pelas diversas redes sociais de forma orgânica e nalguns casos a pagar. Promoveremos conteúdos pagos, procurando alcançar melhor e mais o nosso público, no Instagram, Facebook e no YouTube. Com as lojas que irão comercializar os produtos da “NATUR3”, procurando estimular as vendas e a promoção da marca, realizaremos eventos. Com a realização destes eventos aproveitaremos para desenvolver ações de relações públicas com os media e influenciadores. No website da marca haverá um blogue em que iremos também publicar conteúdos alusivos a “NATUR3” e um campo de subscrição de newsletter. Sempre que se realize um evento numa loja, precedentemente iremos comunicá-lo por essa via e posteriormente publicar rescaldos do mesmo no blogue. Através destas formas e meios, esperamos aumentar o envolvimento com o nosso público-alvo e aumentar as vendas. Seja no próprio site como nas lojas com que iremos estabelecer parcerias comerciais.

7. Plano Financeiro

De modo a tomar uma decisão sustentada de arrancar com o investimento no projeto da marca de vestuário “NATUR3” elaborou-se o seguinte plano financeiro, onde se incluem várias projeções financeiras claras, sobre a viabilidade e a rentabilidade. Além da viabilização da tomada de decisão, este plano serve como orientação no alcance dos objetivos e na prossecução da estratégia de crescimento.

Pressupostos

- A empresa que criará e lançará no mercado a marca “NATUR3” inicia a atividade com um investimento de capitais próprios de 110.000€.
- O valor do investimento em Ativos Fixos Tangíveis é de 15.000 € e diz respeito à compra de uma viatura para a atividade comercial e para a distribuição.
- Do valor investido para o horizonte anual do exercício serão alocados: 61.777,50€ para a produção têxtil ou compra de peças de roupa para posterior revenda para lojas e venda direta. O valor dos CMVMC cresce de acordo com as taxas de crescimento consideradas para as vendas.
- Foram considerados 17.517,00 € para salários, que crescem a uma média de 5% ano.
- Os valores incluídos na rubrica fornecimentos e serviços externos dizem respeito a: 4.900 € para avença mensal para o técnico oficial de contas (contabilista), 5.000€ para design, 5.000€ para atividades de marketing, 360€ para a criação da empresa e 445,50€ para implementação e manutenção da loja web. Considerou-se também para os FSE's uma taxa de crescimento de 5% ano.
- A “NATUR3” lançará e comercializará cinco tipos de peças com os respetivos custos unitários na fábrica: Tshirt a 10,99€, Sweatshirt a 15,95, Hoodie a 20,99€, calças a 18,49€ e calções a 15,95€.
- Cada loja deverá comprar anualmente como mínimo 9.978,50€. Valor plausível, dado que marcas consagradas exigem 14.000€. O prazo médio de recebimento é de 30 dias. Considerou-se este valor como a média dos recebimentos a pronto da loja on-line e os recebimentos até 45 das lojas.
- Para o ano 1 considerou-se um valor de 100.000 € de vendas. As taxas de crescimento das vendas estão diretamente relacionadas com a abertura de novas lojas.
- No primeiro ano de venda esperamos vender para 11 lojas de norte a sul. O horizonte de crescimento nos quatro anos seguintes é de 3 lojas por ano. No quinto ano arrancaremos com a expansão e vendas além-fronteiras.

- Há fábrica que produzirá as peças de roupa da “NATUR3” pagar-se à num prazo médio de 15 dias.
- O prazo médio de pagamentos dos FSE's é de 30 dias.
- Para o valor da yield dos títulos do tesouro a 10 anos, considerou-se a taxa das ot's alemãs a 10 anos. Sendo um país com rating Aaa, a Alemanha é considerada pelos mercados financeiros um país risk free. <https://pt.investing.com/rates-bonds/germany-10-year-bond-yield> a 25/01/2024.
- Para o valor da taxa de juro sem risco, considerou-se um spread de 2% acima das yields dos títulos do tesouro a 10 anos.
- Prémio de risco de mercado disponível em: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Para efeitos do exercício considerou-se uma taxa de IRC de 21% <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/codigos/circ/dl-442b-88.html#art87>.

Indicadores

Yield dos títulos do Tesouro a 10 anos	2,28%	
Taxa de juro sem risco	4,28%	
Prémio de risco do mercado	6,35%	
Autonomia Financeira (AUF) ou Equity E	100,00%	
Dívida (1-AUF)	0,00%	
D/E	0,0000	
BL (Beta Levered)	1,500	
BU	1,5000	
Txa. de ISR	21,00%	
Prazo Médio de Recebimento - meses	1,0	meses
Prazo Médio de Pagamentos de Mercadorias - meses	0,5	meses
Prazo Médio de Pagamentos dos FSE - meses	1,0	mês
RU	13,81%	

7.1. Mapa de amortizações

	Valor de Aquisição	Taxa de Amortização	Vida Útil (anos)	Amortização do Exercício	Amortização Acumulada	Valor Líquido Contabilístico
Equipamento - Carro	15 000,00 €	25,00%	4	3 750,00 €	15 000,00 €	0
Total	15 000,00 €		4 anos	3 750,00 €		

7.2 Demonstração de Resultados

	1	2	3	4	5	6	7	8	15% Taxas de crescimento anuais %
Vendas	100 000,00 €	125 000,00 €	150 000,00 €	174 000,00 €	198 360,00 €	228 114,00 €	262 331,10 €	301 680,77 €	
CMVMC	61 777,50 €	77 221,88 €	92 666,25 €	107 492,85 €	122 541,85 €	140 923,13 €	162 061,60 €	186 370,83 €	
FSE	15 705,50 €	16 490,78 €	17 315,31 €	18 181,08 €	19 090,13 €	20 044,64 €	21 046,87 €	22 099,22 €	5%
Gastos c/peçoal	17 517,00 €	18 392,85 €	19 312,49 €	20 278,12 €	21 292,02 €	22 356,62 €	23 474,46 €	24 648,18 €	5%
EBITDA	5 000,00 €	12 894,50 €	20 705,94 €	28 047,95 €	35 435,99 €	44 789,61 €	55 748,18 €	68 562,54 €	
Amortização do Exercício	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	
EBIT	1 250,00 €	9 144,50 €	16 955,94 €	24 297,95 €	31 685,99 €	41 039,61 €	51 998,18 €	64 812,54 €	
Taxa de imposto sobre o rendimento (T=21%)	262,50 €	1 920,35 €	3 560,75 €	5 102,57 €	6 654,06 €	8 618,32 €	10 919,62 €	13 610,63 €	
EBIT(1-T)	987,50 €	7 224,16 €	13 395,20 €	19 195,38 €	25 031,94 €	32 421,29 €	41 078,56 €	51 201,90 €	
Cash Flow Operacional = EBIT (1-T) + ARE	4 737,50 €	10 974,16 €	17 145,20 €	22 945,38 €	28 781,94 €	36 171,29 €	44 828,56 €	54 951,90 €	

7.3. Mapa de Working Capital

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
1. Necessidades Financeiras de Exploração								
Clientes	8 333,33 €	10 416,67 €	12 500,00 €	14 500,00 €	16 530,00 €	19 009,50 €	21 860,93 €	25 140,06 €
2. Recursos Financeiros de Exploração								
Fornecedores Mercadorias	2 574,06 €	3 217,58 €	3 861,09 €	4 478,87 €	5 105,91 €	5 871,80 €	6 752,57 €	7 765,45 €
Fornecedores FSE	1 308,79 €	1 374,23 €	1 442,94 €	1 515,09 €	1 590,84 €	1 670,39 €	1 753,91 €	1 841,60 €
Total Recursos Financeiros de Exploração	3 882,85 €	4 591,81 €	5 304,04 €	5 993,96 €	6 696,75 €	7 542,18 €	8 506,47 €	9 607,05 €
Working Capital (1.-2.)	4 450,48 €	5 824,86 €	7 195,96 €	8 506,04 €	9 833,25 €	11 467,32 €	13 354,45 €	15 533,01 €
Investimento em WC	4 450,48 €	1 374,38 €	1 371,11 €	1 310,08 €	1 327,20 €	1 634,07 €	1 887,14 €	2 178,56 €

7.4. Mapa de Fluxos Financeiros do Projeto

	0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
1- Recursos									
Operational Cash Flow		4 737,50 €	10 974,16 €	17 145,20 €	22 945,38 €	28 781,94 €	36 171,29 €	44 828,56 €	54 951,90 €
Valor Residual do WC		- €							15 533,01 €
Valor Residual dos Equipamentos (CAPEX)		- €							- €
Total (1)		4 737,50 €	10 974,16 €	17 145,20 €	22 945,38 €	28 781,94 €	36 171,29 €	44 828,56 €	70 484,91 €
2 - Necessidades									
Investimento Equipamentos (CAPEX)	15 000,00 €								
Investimento em WC		4 450,48 €	1 374,38 €	1 371,11 €	1 310,08 €	1 327,20 €	1 634,07 €	1 887,14 €	2 178,56 €
Total (2)	15 000,00 €	4 450,48 €	1 374,38 €	1 371,11 €	1 310,08 €	1 327,20 €	1 634,07 €	1 887,14 €	2 178,56 €
Cash Flow (1-2)	- 15 000,00 €	287,02 €	9 599,78 €	15 774,09 €	21 635,31 €	27 454,73 €	34 537,22 €	42 941,42 €	68 306,36 €

7.5. Análise da viabilidade financeira

RU	13,81%									
VAL/NPV (RU)	88 165,92 €									
Decisão: aceitar o projecto. Permite recuperar o investimento realizado, remunera os capitais à taxa pretendida e ainda gera um excedente										
Cálculo da TIR/IRR	69,12%									
Decisão: aceitar o projecto. A TIR é superior à remuneração exigida pelo investidor										
Período de retorno do investimento/Payback		1	2	3	4	5	6	7	8	
Fluxos financeiros	- 15 000,00 €	287,02 €	9 599,78 €	15 774,09 €	21 635,31 €	27 454,73 €	34 537,22 €	42 941,42 €	68 306,36 €	
Fluxos financeiros descontados	- 15 000,00 €	252,20 €	7 411,53 €	10 700,76 €	12 896,05 €	14 379,18 €	15 893,80 €	17 363,62 €	24 268,80 €	
Fluxos financeiros descontados acumulados	- 15 000,00 €	- 14 747,80 €	- 7 336,27 €	3 364,48 €	16 260,53 €	30 639,71 €	46 533,51 €	63 897,13 €	88 165,92 €	
Val (calculado através da soma dos fluxos financeiros descontados)	88 165,92 €									

Payback: O Investimento é recuperado no terceiro ano.

Conclusão: Da análise da viabilidade económico e financeira do projeto podemos concluir que o mesmo é economicamente viável, apresentando uma TIR de 69,12%, um VAL de 88165.92 € à taxa de 13,81% e um pay back period de 2 anos.

Decisão: O projeto é viável e pode ser aceite pois permite recuperar o investimento realizado e remunera os capitais à taxa pretendida.

8. Conclusões

O desígnio de lançamento da marca de roupa “NATUR3” no mercado era no início deste projeto académico mais uma ideia, como muitas outras ideias empreendedoras, sob as quais frequentemente não se valida a real exequibilidade e a viabilidade. Esta é uma das razões pelas quais, comumente, se afirma que um empreendedor é um ingénuo audaz.

Como empreendedor, desde os 16 anos de idade, com registo de resultados positivos alcançados em projetos impactantes, nunca imaginei que um projeto académico como este pudesse ser tão enriquecedor e importante para a estruturação e validação de uma ideia de negócio de sucesso que almejo lançar no mercado, como com a “NATUR3”.

Fundamento esta afirmação com base nos vários pontos abordados ao longo deste projeto.

Numa primeira fase, a revisão da literatura sobre os temas fundamentais para o projeto, como o plano de negócios de uma empresa em fase de arranque, o plano de marketing, as análises interna e externa e a análise SWOT, proporcionou uma compreensão sólida e aprofundada destes conceitos. Permitiu também a análise de importantes modelos e esquemas que foram desenvolvidos ao longo do projeto.

Subsequentemente, a metodologia aplicada permitiu responder a questões essenciais do plano de negócios, envolvendo dados primários e secundários. Os dados primários foram coligidos através de um questionário ao qual responderam pessoas do público-alvo, representando potenciais clientes diretos. Foram também realizadas entrevistas a retalhistas de referência. Os dados secundários foram recolhidos através de fontes como artigos e livros técnicos de autores e investigadores proeminentes.

Em seguida, procedeu-se à análise externa que compreendeu: uma análise do sector da moda e do têxtil, nas quais a “NATUR3” se pretende inserir, tanto a nível nacional, como a nível internacional; uma análise competitiva em que se aferiram os principais concorrentes, as razões do seu destaque e os bons resultados financeiros; uma análise PESTEL em que se enquadraram importantes fatores macro, nomeadamente políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Analisaram-se e interpretaram-se os resultados dos questionários e das entrevistas mencionados na metodologia, possibilitando assim a definição e o enquadramento da oferta.

Nesta sequência, avançou-se para uma estruturação da empresa que lançará a “NATUR3” e do seu respetivo modelo de negócio. Delineou-se uma estratégia e os seus objetivos. Estabeleceu-se a missão, visão e os valores. Avaliou-se a futura competitividade da marca no mercado em que se pretende inserir através do modelo de análise das Cinco Forças de Porter. Uma outra análise que se desenvolveu, igualmente crucial, foi a análise SWOT que avaliou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Definiu-se o plano de marketing, onde se avançou com a segmentação, o target, o posicionamento e o branding. Por último, debruçámo-nos sobre as variáveis que compõem o marketing-mix: o preço, o produto, a distribuição e a promoção.

Depois da análise externa e de uma proposta fundamentada e estruturada para edificação da “NATUR3”, elaborou-se o plano financeiro.

Aferiram-se pressupostos, enumerou-se um mapa de amortizações, uma demonstração de resultados e alguns mapas que permitiram determinar que o projeto pode merecer investimento pois é economicamente e financeiramente viável. Apresenta uma TIR de 69,12%, um VAL de 88165.92 € à taxa de atualização de 13,81% e um *pay back period* de 2 anos. Permite, assim, recuperar o investimento realizado e remunera os capitais à taxa almejada.

A realização deste projeto, na sequência dos passos anteriormente descritos, validou de uma forma didática e profissional, alicerçada em conhecimentos sólidos, ora primários ou secundários, o real potencial de lançamento da primeira marca Portuguesa de moda de ambição global.

De sublinhar ainda que desde industriais têxteis Portugueses de referência, passando por lojistas e potenciais clientes, foi possível aferir uma positiva e entusiasta receptividade ao lançamento do projeto, o que preconiza um estímulo à sua execução efetiva.

Em suma, confirmou-se o potencial de ambição de uma marca de moda ambiciosa, apelativa e inovadora, assente num modelo de negócio sustentável, ecológico e inspirado pela natureza.

Apesar de algumas limitações de ordem pessoal que não permitiram a entrega que desejava a este projeto, a concretização do mesmo e a sua publicação contribui com dados e informações importantes para todos os que pretendam estudar ou empreender projetos ambiciosos de moda neste país que tem a indústria têxtil como um dos seus sectores mais pujantes e de futuro.

Neste sentido, e com a aspiração e instigação desta concretização, reitero a profecia de Fernando Pessoa “Dia e noite, em pensamento e ação, em sonho e visão, esteja connosco a crença de um «ressurgimento assombroso» da pátria para que nenhuma das nossas almas falte à sua missão de hoje, de criar o super-Portugal de amanhã. E a nossa grande raça partirá em busca de uma Índia nova, que não existe no espaço, em naus que são construídas «daquilo de que os sonhos são feitos»”.

Referências

- Aibdelgalil, E. (2005). Guide to Develop Business Plan, Chamber of Commerce & Industry, Dubai.
- AMA. (2023). About AMA - Definition of marketing. American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2023). Estatísticas e caracterização da indústria em 2022. <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>.
- Borba, José (2011). SWOT: Análise estratégica de empresas. Editora Saraiva.
- Donelas, José (2008). Planos de Negócios que dão Certo - Um guia para pequenas empresas. Editora Campus.
- Fashion United (s.d.). <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>.
- Ghemawat, Pankaj (2000). Strategy and the Business Landscape. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Guimarães, Carlos (2003). Como Elaborar um Plano de Negócios. Editora Atlas.
- Hébert, R. & Link, A. (1988). The Entrepreneur: Mainstream Views & Radical Critiques, second edition, New York: Praeger Publishers.
- IAPMEI (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro. IAPMEI, I.P - Agência para a Competitividade e Inovação. Disponível em: <<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>>.
- Kaplan, R.S., Norton, D. P., (2008). "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". Harvard Business Reviewe.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Leya.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing (30th ed.). New Jersey: Pearson education.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). Marketing management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Enlewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,Inc.
- Koumparoulis D.N. (2013). The PESTLE Analysis. International Journal of Economy, Management and Social Sciences.
- Lindon, d., Lendrevie, j., Lévy, j., Dionísio, p., Rodrigues, J., & Mercator, X. X. I. (2004). *Teoria e prática do Marketing*, 10.ª edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Martins, A.; Cruz, I.; Augusto, M.; Silva, P. P.; Gonçalves, P. G. (2016). Manual de Gestão Financeira Empresarial (2ª ed.). Escolar Editora.

Mauborgne, Renée & Kim, W. Chan (2018). *A Estratégia Oceano Azul - Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Actual Editora.

McCarthy, Jerome (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

OCRI., (2002). *Writing an Effective Business Plan*. Entrepreneurship Centre, Otava.

Pigneur, O. (2015). *Criar Modelos de Negócio*. Leya.

Porter, M.E., (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*.

Porter M.E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter M.E.,(1985). *Competitive Advantage: creating and Sustaining Competitive Performance*, New York: Free Press.

Porter M.E. (2000). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*.

Sheen, Raymond (2020). *Elaborar um Plano de Negócio*. Harvard Business Review Press.

Statista (2023). *Fashion Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/emo/fashion/worldwide> [consultado a 10 janeiro 2024].

Anexos

Anexo A – Formulário de Inquérito.

iscte

Questionário de Projeto de Mestrado

B *I* U ↻ ✕

O seguinte questionário insere-se no âmbito de um projeto do Mestrado em Gestão Aplicada, do ISCTE, que visa estudar a viabilidade e validade do lançamento de uma marca de moda Portuguesa inovadora e sustentável.

Desde já, agradece-se a sua importante participação.

Para que possa dar o seu contributo, solicitam-se apenas uns poucos minutos.

Os dados recolhidos são anónimos e destinam-se, somente, ao propósito da investigação.

Este formulário está a recolher automaticamente emails de todos os inquiridos. [Alterar definições](#)

Ano de nascimento. *

Texto de resposta curta

Considera a moda uma das indústrias mais poluentes no mundo? *

Sim.

Não.

Ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais? Indique a sua resposta de acordo com o grau de concordância. *

Discordo totalmente.

Discordo.

Nem concordo, nem discordo.

Concordo.

Concordo totalmente.

Outra opção...

☰

Qual o seu grau de valorização em relação aos seguintes atributos, sendo que 1 corresponde a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante". *

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Marcas que ap...	<input type="radio"/>				
Produção Port...	<input type="radio"/>				
Preço justo e a...	<input type="radio"/>				
Sustentabilida...	<input type="radio"/>				
Durabilidade.	<input type="radio"/>				
Inovação.	<input type="radio"/>				
Design.	<input type="radio"/>				

Se uma marca refletir os atributos que mais valorizou nas questões acima, quanto estaria disposto a pagar mais? *

- 0%
- 0% a 20%
- 0% a 40%
- 0% a 60%
- 0% a 80%
- 100% ou mais.

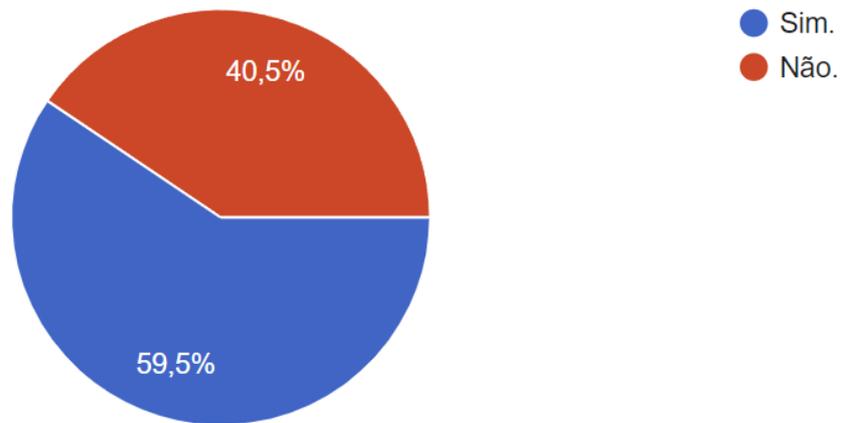
Onde adquire normalmente roupa? *

- Lojas físicas.
- Lojas online.
- Ambas.

Anexo B – Respostas ao Inquérito.

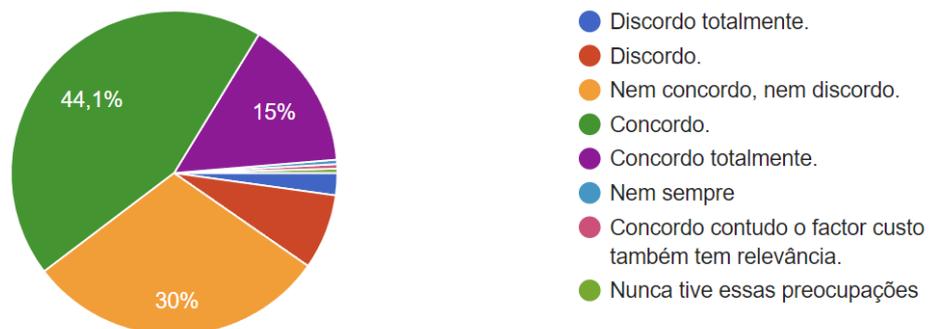
Considera a moda uma das indústrias mais poluentes no mundo?

227 respostas

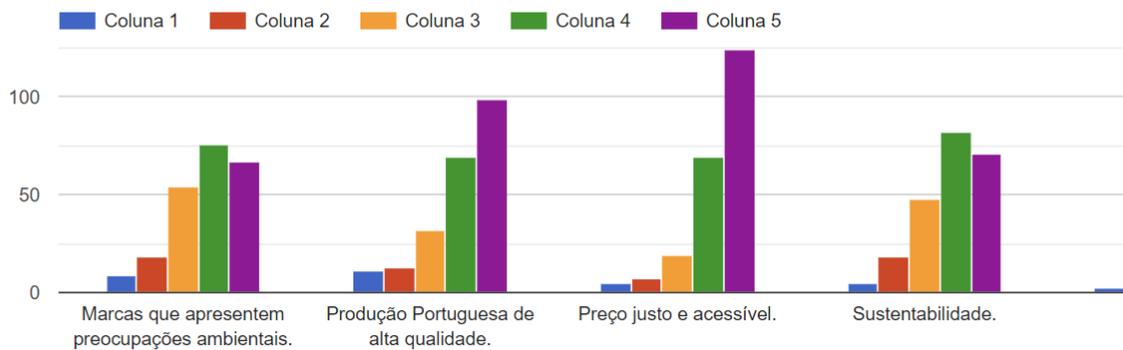


Ao comprar roupa, valoriza a sustentabilidade e as preocupações ambientais?
Indique a sua resposta de acordo com o grau de concordância.

227 respostas

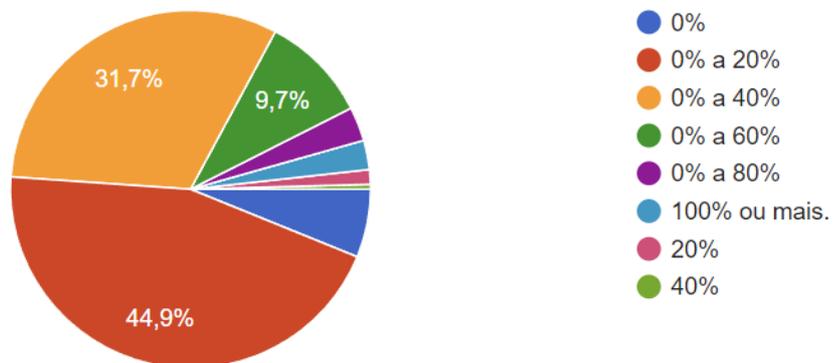


Qual o seu grau de valorização em relação aos seguintes atributos, sendo que 1 corresponde a "não valorizo" e 5 a "valorizo bastante".



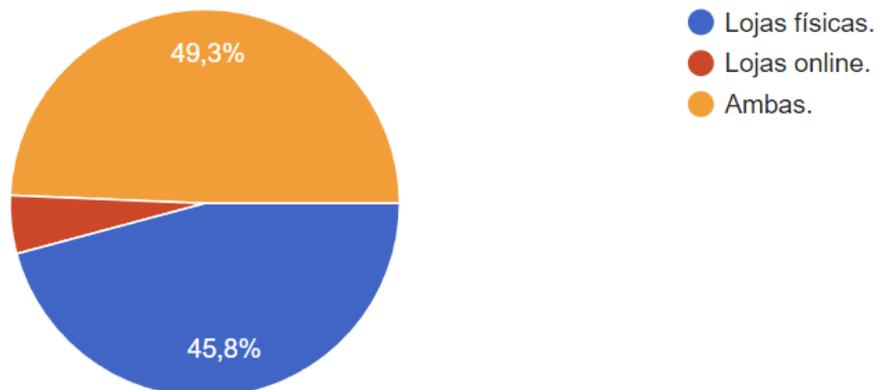
Se uma marca refletir os atributos que mais valorizou nas questões acima, quanto estaria disposto a pagar mais?

227 respostas



Onde adquire normalmente roupa?

227 respostas



Anexo C – Imagens ilustrativas de branding.



