INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Um plano de negócios de uma loja de moda online para a geração Z

Cláudia Susana Dias Carmona de Carvalho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre Luís Carlos da Silva Martins, Assistente Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Um plano de negócios de uma loja de moda online para a geração Z

Cláudia Susana Dias Carmona de Carvalho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre Luís Carlos da Silva Martins, Assistente Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

AGRADECIMENTOS

Chegar aqui foi um processo exigente, repleto de desafios. Esta tese não teria sido possível sem o apoio e a generosidade de várias pessoas que estiveram ao meu lado ao longo deste percurso.

Agradeço ao meu filho, ao meu marido e à minha mãe, por compreenderem a minha ausência durante este último ano. Sei que o tempo que não estive presente teve impacto e, por isso, estou profundamente grata.

Às entrevistadas que generosamente partilharam comigo as suas experiências, deixo aqui um agradecimento especial. A vossa disponibilidade e confiança foram essenciais para dar corpo e sentido a esta tese.

A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, me apoiaram, o meu sincero obrigada.

Por fim, agradeço ao meu orientador, cuja capacidade crítica e olhar atento foram fundamentais para o desenvolvimento desta tese. A sua orientação ajudou-me a pensar de forma mais estruturada e a melhorar substancialmente este trabalho.

A todos, o meu sincero agradecimento por fazerem parte desta jornada.

RESUMO

Num contexto marcado pela transformação digital e crescente influência das redes sociais e dos influenciadores, a Geração Z afirma-se como um segmento com padrões de consumo distintos, fortemente ligados ao digital, à autenticidade e à presença online das marcas. Este projeto de mestrado propõe o desenvolvimento de um plano de negócios para uma loja de moda online, intemporal, dirigida exclusivamente ao público feminino da Geração Z, com o objetivo de explorar o potencial deste nicho e responder eficazmente às suas expectativas.

O problema central prende-se com a dificuldade de captar a atenção e gerar *engagement* num mercado altamente competitivo, dominado pelo Fast Fashion e criar uma proposta diferenciadora e ajustada às preferências desta geração. A investigação visou delinear um modelo *digital-first*, alicerçado em marketing de influência, experimentação no online, personalização da experiência e conteúdos gerados pelos utilizadores (UGC), de forma a fortalecer a relação da marca-cliente.

A metodologia adotada incluiu a análise de dados secundários, entrevistas semiestruturadas e um inquérito online a jovens portuguesas da Geração Z. Os resultados evidenciam a importância de uma presença ativa em plataformas como TikTok, Instagram e Pinterest, e revelam uma procura por moda intemporal com *styling* personalizado, inexistente na maioria das lojas online. Apesar do orçamento limitado, a Geração Z valoriza *reviews*, recomendações de amigas e influenciadoras e baixos custos de envio. Barreiras como a falta de experimentação e *styling* podem ser superadas com provadores digitais e recomendações automáticas.

Como resultado, apresenta-se um plano de negócios inovador, centrado na Geração Z, com forte aposta na tecnologia e na filosofia *slow fashion*. A análise financeira evidencia um Valor Atual Líquido (VAL) de 700.884 €, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 49,07% e um período de retorno de seis anos, superando o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) de 11,45%. Estes indicadores confirmam a viabilidade económica e o elevado potencial de rentabilidade do projeto.

Palavras-chave:

Plano de Negócio, Geração Z, Marketing, Moda, E-commerce, Viabilidade Económica

Classificação JEL: L81, M31

ABSTRACT

In a context shaped by digital transformation and the growing influence of social media and influencers, Generation Z stands out as a segment with distinct consumption patterns, strongly connected to digital environments, authenticity, and the online presence of brands.

This master's project proposes the development of a business plan for an online fashion store—timeless in style and exclusively targeted at Generation Z women—with the aim of exploring the potential of this niche and effectively responding to its expectations.

The central challenge lies in capturing attention and generating engagement in a highly competitive market dominated by fast fashion, while creating a distinctive value proposition aligned with the preferences of this generation. The research sought to outline a digital-first model, grounded in influencer marketing, online experimentation, personalized experiences, and user-generated content (UGC), to strengthen the brand–customer relationship.

The methodology included secondary data analysis, semi-structured interviews, and an online survey conducted with Portuguese women from Generation Z. The results highlight the importance of an active presence on platforms such as TikTok, Instagram, and Pinterest, and reveal a demand for timeless fashion with personalized styling—largely absent from most online stores. Despite limited budgets, Generation Z women in Portugal value reviews, recommendations from friends and influencers, and low shipping costs. Barriers such as the lack of experimentation and styling can be overcome through digital fitting rooms e automated recommendations.

As a result, an innovative business plan is presented, focused on Generation Z, with an emphasis on technology and the slow fashion approach. The financial analysis indicates a Net Present Value (NPV) of 700.884 € an Internal Rate of Return (IRR) of 49.07%, and a payback period of six years, exceeding the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 11.45%. These indicators confirm the project's economic viability and strong potential for profitability.

Keywords:

Business Plan, Generation Z, Marketing, Fashion Industry, E-commerce, Economical Analysis

JEL Classification: L81, M31

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS I

RESUMO III

ABSTRACT V

ÍNDICE VII

ÍNDICE DE TABELAS IX

ÍNDICE DE FIGURAS XI

GLOSSÁRIO XIII

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA 3

2.1 A Geração Z 3

2.2 A Indústria da Moda 15

2.3 O E-commerce 19

2.4 Plano de Negócios 24

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA 25

CAPÍTULO 4. PLANO DE NEGÓCIOS 27

4.1 Resumo executivo 27

4.2. Análise Situational Externa 28

4.2.1 Análise PESTAL 28

4.2.2 Análise Setorial 37

4.2.3 Análise da concorrência 40

4.2.4 Análise das Cinco Forças de Porter 43

4.2.5 Análise do Consumidor 47

4.3 SWOT: Oportunidades e ameaças 68

4.4 Proposta de Valor e Estratégia do Projeto 69

4.4.1 Missão, visão e valores 69

4.4.2 Objetivos 69

4.4.3 Segmentação, Target, Posicionamento e Proposta de Valor 70

4.4.4 Canais, Recursos, Atividades, Parceiros e Custos 72

4.4.5. Fatores Críticos de Sucesso 84

4.5 Marketing-Mix 86

4.5.1 Marca 86

4.5.2 Produto 88
4.5.3 Preço 90
4.5.4 Distribuição 91
4.5.5 Comunicação 92
4.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA-FINANCEIRA 86
4.6.1 Cronograma de Implementação 97
4.6.2 Orçamento do Volume de Negócios e das Principais Rúbricas de Custos Fixos 98
4.6.3 Avaliação Finanaceira *100*
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES 107
CAPÍTULO 6. LIMITAÇÕES E RESEARCH 109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 111
ANEXOS 117
ANEXO A – GUIÃO | INQUÉRITO 117
ANEXO B – GUIÃO | ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 135
ANEXO C – ENTREVISTA | PRINCIPAIS RESULTADOS 137
ANEXO D – VENDAS ANUAIS TOTAIS POR TIPO DE ARTIGO 145
ANEXO F – CUSTO UNITÁRIO DAS MERCADODRIAS VENDIDAS 147

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1.1 - Os retratos de comportamento de consumidor 06
Tabela 4.2.3.1 – As marcas favoritas da Geração Z 41
Tabela 4.2.3.2 – As concorrentes diretas da nova marca Frisson Rouge 42
Tabela 4.2.5.1 – Dimensões e principais insights sobre as consumidoras de moda da Geração Z 47
Tabela 4.4.2.1 – Objetivos Estratégicos a 5 anos para a marca Frisson Rouge.....70
Tabela 4.4.3.1 – Segmentação e target da marca Frisson Rouge 71
Tabela 4.4.3.2 - Fontes e valor de financiamento (A Autora, 2025) 78
Tabela 4.4.3.3 – O Modelo de Negócios Canvas para a Marca Frisson Rouge 83
Tabela 4.5.1 – Comparação de Preços entre a marca Frisson Rouge e as suas concorrentes 91
Tabela 4.5.2 - Os Principais indicadores chave de desempenho 96
Tabela 4.6.1 – Cronograma de Implementação 97
Tabela 4.6.2.– Volume de Vendas da Frisson Rouge 98
Tabela 4.6.3 – Custos com o Pessoal 98
Tabela 4.6.4 – Fornecimento de Serviços Externos 99
Tabela 4.6.5 – Amortizações do exercício 99
Tabela 4.6.6 – Demonstração de Resultados Previsionais 100
Tabela 4.6.7– Meios Libertos 101
Tabela 4.6.8– Mapa de Cash Flow Operacional 101
Tabela 4.6.9 – Plano de Financiamento do Projeto 102
Tabela 4.6.10 – Balanço Previsional 103
Tabela 4.6.11 – Indicadores Financeiros e WACC 104
Tabela 4.6.12 – O Valor Atual Líquido e a Taxa Interna de Rentabilidade 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.1 - Os maiores lançamentos de tecnologia desde 2001 04
Figura 2.1.1 - As maiores Influências tecnológicas da Geração Z 04
Figura 2.1.3 – Como os consumidores são influenciados pela Social Media 09
Figura 2.1.4 – O Marketing de Influência 12
Figura 2.2.1 – Modelo de Framework para o processo de Slow Fashion 17
Figura 2.3.1 – E-commerce Global em valor de transações 19
Figura 3.1 – Nados vivos femininos em Portugal entre 1997 e 2012 25
Figura 4.2.1.1 - A inflação da Zona Euro 27 29
Figura 4.2.1.2 - A UE é a principal parceira comercial de 80 países 30
Figura 4.2.1.3 - Os principais parceiros de importação e exportação da EU 30
Figura 4.2.1.4 - As principais exportações da EU 31
Figura 4.2.1 5 - O Investimento estrangeiro feito e recebido pela EU face ao stock mundial 31
Figura 4.2.1.6 - O que faz a Geração Z sentir-se confiante para fazer uma compra 32
Figura 4.2.1.7 - O que é que a Geração Z considera mais importante sobre a experiência num site …33
Figura 4.2.1.8 - Como criar um Business Plan de um negócio de e-commerce: o guia definitivo 34
Figura 4.2.1.9 - O número de coleções aumentou de duas por ano (Primavera/Verão e Outono/Inverno) para 50 a 100 mini coleções 35
Figura - 4.1.2.10. Comparação do consumo Global de moda entre 2015 e 2030 em milhões de toneladas 35
Figura 4.2.2.1 - O crescimento anual das vendas no retalho de moda ..... .38
Figura 4.2.2.2 – O crescimento do mercado de roupa em segunda mão 39
Figura 4.2.2.3 – Europe Fast Fashion Market 40
Figura 4.2.4.1 – As 5 forças de competitivas de Porter 44
Figura 4.2.5.1 – O ano de nascimento das entrevistadas 51
Figura 4.2.5.2 – Género das entrevistadas 51
Figura 4.2.5.3 – Como definem o seu estilo de vestir 52
Figura 4.2.5.4 – Quais as tuas marcas favoritas 52
Figura 4.2.5.5 – Quais as marcas de luxo e alta-costura favoritas 53
Figura 4.2.5.6 – Quais as redes sociais favoritas 53
Figura 4.2.5.7 – Quais as roupas e acessórios que mais gostam de comprar 54
Figura 4.2.5.8 – Quantas vezes por mês compram roupa ou acessórios online 54
Figura 4.2.5.9 – Qual o tipo de lojas online costuma comprar com mais frequência 55

Figura 4.2.5.10 – O tipo de loja online que costumam seguir com mais frequência 55
Figura 4.2.5.11 – Qual as % de valor estão dispostas a pagar por peças sustentáveis 56
Figura 4.2.5.12 - Quem é que as influencia nas compras de roupas e acessórios 56
Figura 4.2.5.13 – Quais são as influenciadoras que costumas seguir 57
Figura 4.2.5.14 – Qual a importância dos Influenciadores para a compra de roupa e acessórios 57
Figura 4.2.5.15 - Qual a importância das amigas para a compra de roupa e acessórios..... 57
Figura 4.4.5.16 - Os principais motivos para comprar uma peça online 57
Figura 4.2.5.17 – As principais razões para experimentar uma nova marca online 58
Figura 4.2.5.18 – Quais os maiores obstáculos na compra online 58
Figura 4.2.5.19 – Quais os motivos para abandonar um carrinho online 59
Figura 4.2.5.20 – Quais os principais benefícios de uma marca de moda online 59
Figura 4.2.5.21 – Quais os outros produtos e serviços que uma loja de moda online pode oferecer…60
Figura 4.2.5.22 – As melhorias que uma loja de moda online pode oferecer aos seus clientes 60
Figura 4.2.5.23 – As Tecnologia que podem melhorar a experiência de compra 61
Figura 4.2.5.24 – Os meios de pagamento favoritos no online 62
Figura 4.2.5.25 – Qual é o primeiro passo quando compram roupa online 62
Figura 4.2.5.26 – Os fatores que mais influenciam as decisões de compra no online 63
Figura 4.2.5.27 – Como avaliam as diferentes opções de compra 63
Figura 4.2.5.28 – Quais os fatores que fariam voltar a uma loja online de marca 64
Figura 4.2.5.29 – Qual o nível de envolvimento com o meio ambiente e responsabilidade social 64
Figura 4.2.5.30 – Como verificam se uma marca é ou não sustentável 65
Figura 4.2.5. 31 – Até que ponto estaria disposta a pagar a mais para comprar roupa e acessórios mais sustentáveis 65
Figura 4.2.5.32 – Quanto estaria disposta a pagar a mais comprar roupas mais sustentáveis 66
Figura 4.2.5.33 – És mais adepta de que tipos de lojas 66
Figura 4.2.5.34 – Como uma marca de moda para a geração Z se pode diferenciar 67
Figura 4.5.1 - A Identidade da marca Frisson Rouge 87
Figura 4.5.2 - Declinações do logotipo da marca Frisson Rouge 88

GLOSSÁRIO

3D – Três Dimensões

3PL – Third Party Logistics

AI -Artificial Intelligence

API – Application Programming Interface

APP – Application

AR – Augmented Reality

CAC – custo de aquisição do cliente

CAGR – Growth Rate of an Investment or Business over time

CETA - Canada Economic and Trade Agreement

CLV – Customer Lifetime Value

CPA – custo por aquisição

CPC – Custo Por Click

CPM- Custo por Mil Visualizações

CRM – Customer Relationship Management

CTT – Correios Telégrafos e Telefones

EUIPO – European Union Intellectual Property Office

FAQs – Frequently Asked Questions

FOMO – Fear of Missing Out

IA – Inteligência Artificial

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

JEPTA - Japan EU Free Trade Agreement

Mercosul – Mercado Comum do Sul

ML – Machine Learning

ONG – Organização Não Governamental

PIB – Produto Interno Bruto

PPR – Plano Poupança Reforma

RA – Realidade Aumentada

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

ROMI – Return On Marketing Investment

SEA – Search Engine Advertising

SEO – Search Engine Optimization

SF – Sustainable Fashion

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UE – União Europeia

UGC – User Generator Content

CAPÍTULO 1

Introdução

O 11 de setembro de 2001 marcou o início de uma nova era no mundo ocidental e o eclodir de uma geração que tem pouca ou nenhuma memória deste acontecimento: a Geração Z, sumamente conhecida por Gen Z ou *Zoomers*. Ao longo da sua breve existência a Geração Z viveu uma evolução tecnológica única durante a curta existência: iPhones, Redes Sociais, Conectividade, 5G, *streaming*, Realidade Aumentada e Virtual e, mais recentemente, a Inteligência Artificial Generativa. Para esta geração, de todos os marcos tecnológicos pelos quais viveram, os que mais a marcaram foram, definitivamente: as redes sociais, a elevada conectividade e *o streaming* de conteúdos.

A Geração Z cresceu num ambiente tecnológico em evolução que teve um impacto dramático nos seus comportamentos e atitudes. Caracterizados por serem nativos digitais, são bem informados, apresentam grandes expectativas na sofisticação tecnológica e têm uma elevada capacidade de *multitasking*, mas ao contrário das gerações anteriores, a atenção é menor e são também mais ansiosos e solitários.

A pandemia Covid trouxe também uma mudança profunda, exponenciada com o surgimento de novas tecnologias como a Inteligência Artificial, a Realidade Virtual o Metaverso, que irão moldar um futuro muito diferente.

A indústria da moda apresenta um elevado crescimento nos últimos anos devido ao posicionamento lucrativo de moda *Fast Fashion* caraterizada por uma produção rápida, muito barata, com diversas coleções durante uma temporada, o seguimento intensivo de tendências e um consumo descartável. É cada vez mais um negócio exponencial e intenso na procura iminente de grandes lucros. Esta indústria tem um impacto negativo no ambiente e apresenta muitos desafios na transição para um indústria mais verde e amiga do ambiente. A Geração Z está a alterar o seu comportamento de consumo, pois, contrariamente à Indústria da Moda, a preocupação pelo ambiente natural está presente no seu comportamento e nos produtos que procuram consumir, mas sem pôr em causa os preços baixos praticados pelas marcas *Fast Fashion* o que pressiona as marcas sustentáveis na eficiência de custos de matérias-primas, custos de produção, transporte e marketing.

O principal objetivo desta tese é desenvolver um plano de negócios a 5 anos para uma loja online de moda direcionada para a Geração Z.

Os objetivos de natureza mais estratégica pretendem estabelecer a Frisson Rouge como uma marca de referência para jovens e jovens adultos, lançar no primeiro ano a marca no mercado português, investir na pesquisa e desenvolvimento para manter a linha de produtos atual, relevante e sustentável, incorporar práticas ecológicas como uso de materiais sustentáveis e transparência nas cadeias de produção e investir em novos mercados europeus a partir do segundo ano.

No que respeita à metodologia de investigação, vão ser aplicados três métodos de análise: o *research design* exploratório secundário (revisão de literatura), o *research design* exploratório com metodologia qualitativa direta (entrevistas) e o *research design* conclusivo do tipo descritivo (inquérito online). Com as entrevistas pretende-se averiguar o que a Geração Z valoriza numa Loja de moda online, obter *insights* e padrões de comportamentos e sentimentos. Numa vertente mais objetiva e quantitativa sobre quem é esta geração, as entrevistas permitem saber quais são as preferências, hábitos e comportamentos da Geração Z em relação a uma nova marca online de moda.

Por fim, a estrutura do documento é composta por cinco capítulos. O capítulo 1 inicia com a Introdução através da qual é feito uma sumula sobre os vários tópicos abordados na tese. Segue-se a revisão de literatura no capítulo 2, onde obtemos as perspetivas de outros autores através de artigos e teses académicos, livros e artigos online sobre o tema abordado na tese: a geração Z, a indústria da moda, o *e-commerce* e a elaboração de um plano de negócios. O capítulo 3 refere-se à metodologia aplicada no *research design* - exploratório com metodologia qualitativa direta (Inquértito online) e secundário e o *research design* conclusivo do tipo descritivo (inquérito). No capítulo 4 inicia-se efetivamente o plano de negócio da loja de moda online para a geração Z com a seguinte estrutura: análise externa, análise Pestal, análise da concorrência, análise das 5 forças de Poter, análise do consumidor, oportunidades e ameaças, proposta de valor e estratégia do projeto, *marketing-mix* e análise de viabilidade económica e financeira. Por fim, nos últimos capítulos são apresentadas as principais conclusões do plano de negócio da loja de moda online dirigida ao género feminino da geração Z e as respetivas limitações deste plano.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

2.1 A Geração Z

De acordo com o Centro de Investigação Pew (2019), a Geração Z é o termo usado para descrever os americanos nascidos no final dos anos 1990 e início dos anos 2000. Têm sido propostas várias interpretações em relação aos parâmetros de idade que definem a Geração Z, mas a maioria concorda que os indivíduos nascidos entre 1997 e 2012 são amplamente reconhecidos como a quinta essência da Geração Z (Liu, 2022). No entanto, há particularidades desta geração que são indiscutíveis: as competências tecnológicas e digitais que frequentemente ultrapassam as expectativas das gerações anteriores, as características demográficas, as influências desde a tecnologia à economia e as opiniões em desenvolvimento que começam a defini-los como um grupo distinto (Pew Centro de Investigação, 2019).

A Geração Z cresceu na internet e utiliza as redes sociais mais do que qualquer outra geração. O seu poder de compra é de 140 mil milhões de dólares (Wang, 2022). Esta geração foi a primeira a ser descrita como "nativa digital", pois nasceram num mundo digital já existente (Luttrell & McGrath, 2021). A escolha quase ilimitada de produtos, serviços, informação e entretenimento resultou numa base de consumidores que espera gratificação imediata e cuja aparência é um tema de extrema importância por terem "um público" online e por documentarem a sua vida nas redes sociais. As redes sociais e a cultura dos *selfies* criaram uma geração obcecada pela aparência e imagem pessoal do que qualquer outra geração anterior (Fung Global Retail & Technology, 2016).

Um dos fatores que impulsionaram os gastos em experiências foi a conectividade móvel (Fung Global Retail & Technology, 2016). O iPhone foi lançado em 2007, quando os membros mais velhos da Geração Z tinham 10 anos. Quando chegaram à adolescência, o principal meio pelo qual os jovens americanos conectaram-se à internet foi através de dispositivos móveis, da rede WiFi e do serviço de Banda Larga Móvel. (Pew Centro de Investigação, 2019).

Year	Product or Service
2001	Apple iPod
2003	Skype
2004	Facebook, GrubHub
2005	YouTube, Amazon Prime
2006	Twitter
2007	Apple iPhone, Netflix streaming
2008	Airbnb, Spotify, EAT24, Android operating system
2009	Uber, Grindr
2010	Apple iPad, FaceTime, Instagram, WhatsApp
2011	Snapchat, Amazon Prime Video, WeChat
2012	YPlan, Tinder
2013	Deliveroo
2014	UberEATS, Apple Pay, Amazon Prime Now
2015	Apple Watch, Periscope
2016	*Pokémon Go*, Oculus Rift

Figura 2.1.1 Os maiores lançamentos de tecnologia desde 2001 (Fonte: Fung Global Retail & Technologies, 2016)

As redes sociais expõem a Geração Z a estilos de vida aspiracionais de celebridades, o que aumenta a pressão sobre estes jovens consumidores: serem vistos a viajar, a assistir a concertos e eventos desportivos, a jantar fora e a desfrutar de outras atividades de lazer. O resultado foi o "efeito Instagram no consumo" (Fung Global Retail & Technology, 2016).

De acordo com o Fung Global Retail and Technologies (2016), devido a uma elevada exposição a ecrãs, considera-se que a Geração Z tem uma capacidade de concentração abaixo da média (8") e tendem a perder o foco muito rapidamente. Isto acontece por estarem constantemente ligados à web, por usarem vários ecrãs e efetuarem múltiplas tarefas em simultâneo. É até possível relacionar as maiores características da Geração Z às suas tecnologias favoritas como se pode observar na figura em baixo.



Figura 2.1.2 As maiores Influências tecnológicas da Geração Z (Fonte: Fung Global Retail and Technologies 2016)

Esta é uma geração sempre ligada, *on-demand* e *multitasking.* Estão a ver TV, a navegar na Internet nos seus computadores portáteis e a verificar as redes sociais nos seus smartphones em simultâneo (Silinevica & Meirule, 2019). A economia *on-demand,* como a Netflix e as refeições *on-*

demand como a UberEATS, contribuem também para que esta Geração seja muito exigente e menos paciente (A Fung Global Retail & Technology, 2016).

A trajetória educacional da Geração Z é também um pouco diferente da das gerações que a antecederam, pois tem menos probabilidades de abandonar o ensino secundário e mais probabilidades de estar matriculada na universidade (Pew Centro de Investigação, 2019). Está ainda mais disposta a participar em manifestações ou protestos pelas suas causas, especialmente no que diz respeito à violência armada, questões ambientais e direitos civis - tal como muitos *Babies Boomers* tardios e membros iniciais da Geração X fizeram no passado (Luttrell & McGrath, 2021).

No que se refere a questões de origem social, a Geração Z é a mais diversificada e está no caminho para ser a geração mais bem-educada, já que prossegue para a idade adulta com maior abertura para tendências sociais emergentes (Pew Centro de Investigação, 2019). Esta geração usa a sua destreza tecnológica para angariar fundos para causas que os afetam a um nível humano muito básico: lutar contra a pobreza, o genocídio e o tráfico humano (Luttrell & McGrath, 2021).

Segundo Barhate & Dirani, 2022, a Gen Z deseja fazer parte de um grupo ou comunidade e sentir-se desejada por qualquer grupo social (ex.: comunidade de videojogos). Os seus nativos ambicionam ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois pretendem ter momentos de lazer para recarregar energias.

Nas questões raciais e de fluidez de género, demonstram uma maior compreensão pela diferença e são mais racial e etnicamente diversos do que qualquer geração anterior (Pew Centro de Investigação, 2019). Reconhecem a importância da fluidez de género - não apresentando uma identidade cultural exclusivamente masculina ou feminina - incluindo os direitos daqueles que se identificam como lésbicas, gays, bissexuais e outros (Luttrell & McGrath, 2021).

A Geração Z procura inspirações nos looks dos anos 80 e 90, principalmente em estilos mais contestatários dessas épocas, como o *rapper* ou o pop punk. As suas principais referências estão artistas e influenciadores digitais, com fortes presenças em redes sociais como o Instagram e o Tiktok, onde, além de produzirem conteúdo para entretenimento, também usam este espaço para dar visibilidade às causas apoiadas por essa geração. As jovens da geração Z apostam igualmente no conforto dos seus *looks*. Celebridades como as cantoras Dua Lipa e Billie Eilish são adeptas do estilo *mainstream* e inspiram milhares de jovens com seu visual despojado, apostando em peças *oversized* e sobreposições. Outra estética popular entre os jovens é a urbana e vintage inspirada por boy bands influentes, como os coreanos do BTS. Esta estética traz de volta a moda com *sweats*, calças de cintura alta e *jackets bomber* (Endutex, 2023).

Em suma, a Geração Z é uma fonte de rendimento significativa para as empresas, pois têm um elevado poder de compra e influenciam a tomada de decisões das famílias. É uma geração com um estilo de vida *on-demand* e é difícil satisfazer as suas necessidades. Também se preocupam com o

ambiente, os direitos sociais e exigem transparência das empresas, as quais devem agir de forma ética e moral (Davood & Develi, 2023).

O Comportamento do Consumidor e o Efeito da Influência na Geração Z

O comportamento do consumidor retrata a forma como os clientes ou consumidores examinam, escolhem, compram, voltam a comprar, utilizam e recomendam ideias (Nassé, 2021). Todas estas interações associadas ao digital estão integradas no que hoje se chama "Comportamento Digital do Consumidor" abrangendo áreas como a cultura digital do consumidor, reações ao marketing digital e as ramificações das redes sociais na conduta do consumidor e nas suas interações (Efendioglu, 2024). Na figura abaixo, observam-se diversas definições sobre o que é o Comportamento do Consumidor.

Portray of Consumer Behavior as an Attitude

Authors	Conceptions of consumer behavior in the literature
Bergadaa and Faure (1995) ; Essoo and Dibb (2004)	Consumer behavior is how and why people consume products.
Diop (2004)	Consumer behavior is an attitude adopted by individuals who consume a given product or service.
Galbete et al. (2017)	Consumer behavior is a daily life style.
Agarwala, Mishra, and Singh (2018) ; Nassè (2021)	Consumer behavior refers to attitudes, values, and actions exposed in a consumption perspective.

(Source : Nassè, Synthesis on the concept of consumer behavior, 2015-2018.)

Tabela 2.1.1 Os Retratos de Comportamento do Consumidor como uma Atitude (Fonte: Nassé, 2015)

Comportamento do Consumidor e a Geração Z

Nenhuma geração utiliza mais a Internet do que a Geração Z. As redes sociais e as aplicações de mensagens instantâneas fornecem todas as informações e usam a conectividade, essencialmente, para fins de entretenimento e obterem informações valiosas relacionadas com o trabalho e o estudo (Evita et al., 2023).

A preocupação com o ambiente natural da Geração Z é visível é no seu comportamento, pois os seus nativos são educados para desejarem produtos saudáveis, verdes, mas a bons preços, razão pela qual as organizações precisam racionalizar tanto os seus custos de produção como as suas práticas de promoção, sem afetar muito o preço final (Dragolea et al., 2023).

A Geração Z nasceu no meio de transformações sustentáveis, assimilou-as e percebeu-as com naturalidade. Embora não sejam os únicos que melhor sentem a importância do Marketing Verde são, sem dúvida, os melhores promotores destes conceitos junto das gerações anteriores (Dragolea et al., 2023).

Metade da geração Z altera o comportamento de consumo em resultado da informação sobre a qualidade dos bens que circulam no mercado da EU, especialmente as mulheres com formação superior. Esta informação está relacionada sobretudo com produtos não alimentares, como os cosméticos e o vestuário (Siregar et a., 2023). É uma geração que adora um produto que apoie uma boa causa, mas apenas se o produto também for de alta qualidade (Vogue Business, 2024).

É uma geração que quer ser recompensada pelo tempo que passa online, por procurar recomendações sobre um produto e recomendar produtos que experimentou antes (Giunta, 2020). Atribui um valor significativo às avaliações e classificações, tem uma paixão intrínseca pela tecnologia digital (Agarwal, 2022) e uma valorização da compra experiencial, já que cria memórias duradouras (Vogue Business 2024). Chen et al. (2022) identificaram também uma forte sensibilidade a avaliações negativas online, e Siregar et al. (2023) observaram uma influência na procura relativa a experiências alinhadas aos laços sociais, a preços acessíveis e a escolhas sustentáveis.

Segundo Giunda (2020), a Geração Z utiliza as redes sociais não apenas para procurar inspiração e pesquisar produtos, mas também para se conectar com as suas marcas favoritas. Os influenciadores são responsáveis por grande parte das suas decisões de compra, o que torna fundamental que o e-commerce migre do marketing digital tradicional para o marketing de influência (Marketing Digital Brasil, 2023).

As empresas, por outro lado, devem compensar os nativos da Geração Z com descontos, promoções, atualizações sobre produtos futuros e construir uma infraestrutura para medir adequadamente os seus produtos e estar preparadas, pois estes consumidores não têm problemas em abandonar uma empresa ultrapassada por uma alternativa melhor (Giunta, 2020).

O posicionamento da marca é muito importante, pois mostra o que uma marca/empresa representa e o que a diferencia das outras. As empresas têm de criar cuidadosamente uma persona para a sua marca que as ligue ao seu público e que as faça querer saber mais sobre a empresa (Ninan et al., 2020).

Os projetos comunitários como os podcasts também têm um papel muito relevante. A Geração Z quer sentir que faz parte de um grupo ou comunidade. Organizar eventos, participar em programas de embaixadores, apoiar uma causa social são as táticas que devem ser desenvolvidas a nível do marketing comunitário e na criação de entretenimento para envolver a Geração Z (Schwieger & Ludwig, 2018). Por outro lado, a consciência ambiental desta geração nem sempre se traduz em práticas de consumo sustentáveis (Wojdyla & Ting, 2024).

A Geração Z está a reinventar a própria noção de lealdade à marca. Esperam que as marcas mereçam ganhar sua lealdade e continuem a conquistá-los de formas novas e inovadoras ao longo prazo. Embora os programas de fidelização, os descontos e o acesso antecipado a produtos ainda

façam a diferença para esta geração, esperam que as marcas lhes ofereçam benefícios, mesmo que (ainda) não sejam clientes (Vogue Business, 2024).

O FoMO é uma caraterística desta geração. É caracterizado pelo desejo de estar continuamente ligado ao que os outros estão a fazer. É o medo psicológico de "ficar de fora" e que liga as necessidades ao envolvimento nas redes sociais (Przybylski et al., 2013) e ao excesso dos limites normais, como a incapacidade de conter, tolerar ou escapar de um smartphone para manter a calma (De-Sola Gutiérrez et al., 2016). O FoMO pode ser uma fonte de humor negativo ou de sentimentos de depressão, em parte porque mina a sensação de que se tomou as melhores decisões na vida (Przybylski et al., 2013)

Por fim, de acordo com Soni & Vohra (2024), a qualidade do serviço dos retalhistas online é um dos pontos com maior impacto na satisfação do cliente. Refere-se às características de qualidade do serviço e à facilidade de navegação nos websites: melhorar o fluxo e aumentar a satisfação do cliente. Quando os consumidores da Geração Z percecionam uma elevada qualidade de serviço, promoções de preço e fluxo e usabilidade, o momento em que experimentam os mais elevados níveis de satisfação.

Social Media e a Geração Z

As redes sociais são constituídas em torno de uma temática, de um centro de interesses e podem ter um objetivo amplo. Os clientes ouvem-se, comentam, recomendam e confiam naquilo que os outros consumidores recomendam e têm em conta essas recomendações no seu processo de decisão de compra. Os produtos e as marcas já não são apenas comentados e avaliados, podem ser denunciados, denegridos e promovidos. Os internautas desempenham um papel muito relevante como agentes de cocriação da comunicação (Baynast et al., 2021). Os consumidores passam a ser influenciados pelas redes sociais de várias formas como se constata na figura em baixo.

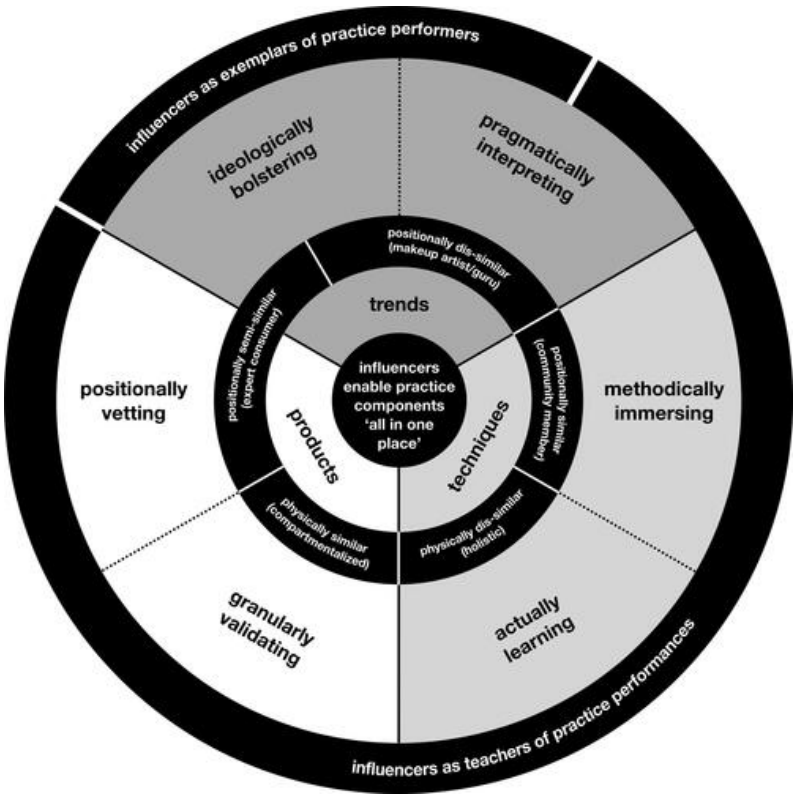


Figura 2.1.3 Como os consumidores são influenciados pela Social Media (Fonte: Scholz, 2021)

Derivado da atual maturidade dos Social Media, começam a ser percebidos como locais digitais onde as pessoas conduzem parte significativa das suas vidas e também relacionados com o que as pessoas fazem no ambiente digital (Appel et al., 2020).

As empresas já não controlam a comunicação das marcas, mas podem influenciá-las de certa forma. A presença de uma marca nas redes sociais assume várias variantes: desenvolver blogues/vlogues da empresa e possibilitar o debate; colocar páginas da empresa nas redes comunitárias; comunicar pela imagem (vídeos Youtube) ou partilhar imagens (*Pinterest* e o *Instagram)* e comunicar no LinkedIn e, em todos, para ouvir o que se diz sobre a empresa e responder em tempo real (Baynast et al., 2021).

Atualmente o reconhecimento da marca é alcançado com mais facilidade através de redes sociais do que em outros meios. E neste contexto, que outro fator chave surgiu na publicidade online: o influenciador e se a sua ligação deles com a empresa/marca vier a ser genuína, o marketing pode-se tornar num enorme sucesso (Davood & Develi, 2023).

De acordo com Tokés (2014), para a Geração Z o mundo online e offline estão interligados. Os jovens consumidores usam principalmente as redes sociais para estabelecer relações com amigos da vida real que conhecem pessoalmente, aprender como ser mais artístico e visionário e comprar

produtos e serviços através deste canal. As redes sociais criam uma personalidade na Internet que obscurece a vida privada e pública dos indivíduos e ajudam a identificar quem são, o que representam e a fazer ligações com amigos e pessoas do seu círculo íntimo (Joe et al., 2020).

Quando a Geração Z usa as redes sociais para fazer compras, procura gratificação imediata. A necessidade de conhecer pessoas novas é fundamental para manter relações sociais, bem como, conhecer os produtos e ter mais informação durante a jornada de compras (Siregar et al., 2023).

As empresas devem concentrar-se na Geração Z, nas suas diferenças de personalidade, na visão de vida e no que as motiva. As redes sociais são um valioso ativo de marketing para esta geração, pois compram nas redes sociais e estão sempre à procura de informações sobre os produtos que pretendem adquirir. As recomendações são muito úteis para eles, sobretudo se vierem de colegas e amigos (Davood & Develi, 2023).

Social Media Marketing

Para alcançar a Geração Z, o marketing nas redes sociais é o mais eficaz pois integra o impacto positivo na intenção de compra, o conhecimento da marca, o desenvolvimento da notoriedade, a reputação da marca e a posição e distinção no mercado (Kautish et al., 2021), a lealdade à marca (Ishak e Abd Ghani, 2013) a perceção do produto e as interações cliente-empresa através do marketing nas redes sociais que pode, em última análise, influenciar a intenção de compra da Geração Z (Ninan et al., 2020).

Segundo Ninan et al. (2020) as expectativas de cada geração são diferentes e únicas. As empresas devem procuram o melhor método para comercializar os seus produtos conforme o que a geração espera e isso melhora não só o conhecimento sobre uma marca, mas também altera a perceção sobre um produto, a lealdade à marca e uma maior ligação negócio ao target e que pode aumentar a intenção de compra, (Ninan et al., 2020).

Instagram

Segundo Djafarova & Bowes (2021) o género é um fator demográfico crucial para determinar a influência das estratégias de marketing no Instagram sobre o comportamento de compras por impulso, pois esta rede tem um impacto significativo em encorajar compras por impulso entre as mulheres, no entanto, este efeito não é observado entre os homens. Os resultados mostram que os estímulos de marketing são mais eficazes em aumentar as compras por impulso entre as mulheres da Geração Z do que entre os homens. Os homens são menos propensos a compras por impulso, pois as mulheres usam o Instagram principalmente para inspiração de moda o que explica a disparidade nos comportamentos de compra entre os géneros (Djafarova & Bowes, 2021).

As micro influenciadoras continuam a ser a influência principal nas compras por impulso de moda das mulheres da Geração Z, pois são elas que definem tendências. Estas líderes de opinião mantêm sua influência na indústria devido ao uso intensivo do Instagram, por serem consumidoras conscientes de moda e por inspirarem as decisões de compra das suas seguidoras (Djafarova & Bowes, 2021).

TikTok

Jain & Arakkal (2022) investigaram o sucesso do *TikTok,* uma aplicação chinesa lançada em Pequim em 2026 de criação de vídeos de curta duração em formato móvel. O *TikTok* tornou-se uma sensação global, especialmente entre pré-adolescentes e adolescentes. O seu sucesso é atribuído à combinação única de características de outras plataformas, como: o vídeo do YouTube, a exploração de *feeds* do Facebook e do Twitter, o algoritmo de recomendação da Netflix e o formato exclusivo para dispositivos móveis do Snapchat e do Instagram. Esta integração criou uma forma diferenciada de consumir e partilhar informação, apelando especialmente aos utilizadores mais jovens e mais habituados aos smartphones (Jain & Arakka, 2022).

A Geração Z projetou-se em tempo real no *TikTok* (Stahl & Literat, 2023). O *TikTok* tem milhões de utilizadores em todo o mundo e o utilizador médio passa cerca de 52 minutos por dia na app. O design da plataforma transformou os smartphones em estúdios criativos, permitindo aos performers e artistas ganharem reconhecimento longe dos centros de media tradicionais. O ambiente inclusivo e sem julgamentos do *TikTok* incentivou os utilizadores de todas as origens a mostrarem os seus talentos, criando um fenómeno cultural entre a Geração Z. O formato divertido de vídeo curto e a interface de utilizador simples torna o *TikTok* acessível e atraente com uma utilização e envolvimento generalizados. A capacidade do *TikTok* em otimizar conteúdo centrado em algoritmos relacionado com as preferências do utilizador, aumentou ainda mais a lealdade e a satisfação do consumidor (Jain & Arakkal, 2022).

De acordo com o estudo de Furinto et al. (2023) a influência do TikTok no consumo ostensivo dos Millennials e da Geração Z, focou-se essencialmente em papéis narcísicos e do efeito de “manada”. As características únicas do TikTok, como vídeos curtos e uma vasta biblioteca musical, ainda não foram amplamente estudadas, mas os dados de 107 usuários indonésios do TikTok revelam que o respetivo uso aumenta o consumo conspícuo, o efeito positivo de “manada” atua como mediador enquanto o narcisismo medeia negativamente essa relação. Os resultados sugerem que o TikTok é uma plataforma muito significativa para estratégias de marcas de luxo, pois intensifica o efeito de “manada” e aumenta o desejo por produtos de luxo.

YouTube

Duffett (2020) destaca que YouTube é uma plataforma através da qual as organizações utilizam os *Youtubers*, influenciadores e celebridades, para promover produtos e influenciar positivamente as decisões de compra dos jovens seguidores. A contratação de *Youtubers* ajuda a aumentar a conscientização e a fornecer informações que são confiáveis e que possibilitam influenciar atitudes e comportamentos futuros da Geração Z.

A relação afetiva positiva com as comunicações de marketing no *YouTube* é crucial para influenciar as preferências e as compras entre os jovens. Estes *Youtubers* e as celebridades são vistos como amigos confiáveis devido à interação parassocial. Atuam como embaixadores da marca e têm o poder de influenciar comportamentos de compra a um target muito suscetível a esse tipo de promoções (Duffett, 2020).

O UGC

O UGC além de trazer diversidade, demonstrou-se que nem tudo era criado por especialistas (Thao, 2020). E assim surgiu o Marketing de Influência como se contempla na figura abaixo.

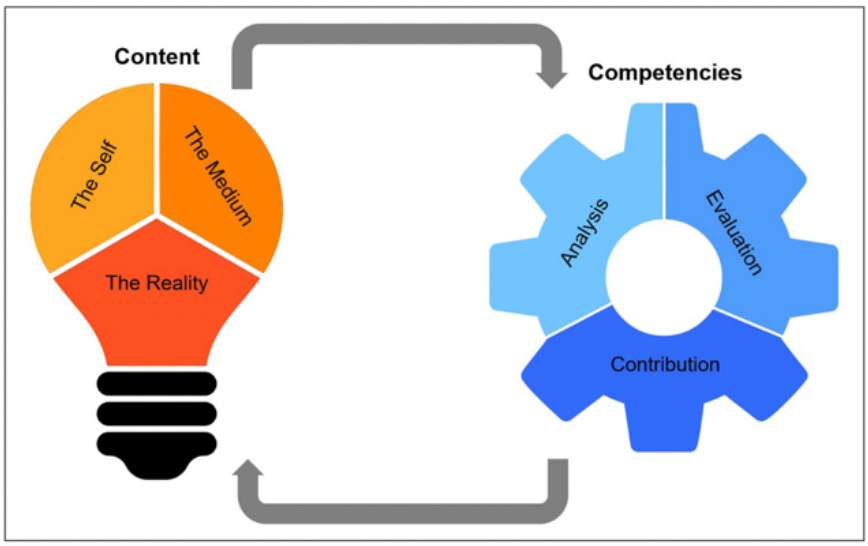


Figura 2.1.4 O Marketing de Influência (Fonte: Choi et al., 2024)

De acordo com Baynast et al. (2021) o digital abriu "janelas de oportunidade" para as pessoas expressarem-se, comunicarem entre si e com as empresas. Na era da economia digital do séc. XXI existem milhões de cidadãos que conseguem chegar a estas vastas audiências de seguidores - os Influenciadores (Vloggers, Youtubers, Instagrammers e TikTokers). Hoje, qualquer pessoa pode expressar a sua opinião, partilhar em forma de texto, imagem, vídeo ou áudio, os seus conteúdos nas

mais variadas redes e espaços de conversa que existem na Internet. Segundo a Vogue Business (2024), o UGC é um dos fatores essenciais na construção de comunidade para os profissionais de moda e de beleza, pois criaram a ideia de que, após a compra, os consumidores podem e devem continuar a fazer parte da história da marca, pois são as pessoas estão no centro da jornada do cliente.

Os Influenciadores

Os influenciadores demonstram o interesse nos produtos ou serviços de uma determinada marca através de vídeos ou vlogues (Nadanyiova & Sujanska 2023) e criam conteúdo que reflete a essência da marca, para que através deles, passe a parecer uma influência orgânica, não forçada e os espectadores não se sintam desconfortáveis (Sammis et al., 2015).

A Geração Z considera os micro e macro influenciadores como uma fonte especializada, fiável e atrativa de informação sobre produtos. Apesar do reconhecimento, nem os micro nem os macro influenciadores têm efeito no *engagement* e quando consideramos o impacto no comportamento do consumidor, concluiu-se que apenas os micro influenciadores influenciam positivamente a Geração Z na compra de um produto ou marca (Grácio, 2024). Segundo Grácio (2024), os membros da Geração Z são mais impactados pelos influenciadores das redes sociais, em particular pelos micro influenciadores, quando comparados com os *Millennials.* De acordo com Chen et al. (2024) esta influência está associada a um conjunto de caraterísticas: a afinidade, a autenticidade, o talento criativo e a competência que contribui significativamente para moldar o cenário de micro influência. De acordo com o estudo de Choi et al. (2024) embora os influenciadores de moda possam não expor produtos no início da estação, eles reforçam as escolhas dos consumidores convencionais, refletindo e reforçando as preferências dos consumidores de massa.

Os influenciadores, que estabelecem a sua marca pessoal e conquistam seguidores substanciais, desempenham um papel fundamental na formação das preferências dos consumidores, nas tendências e no aumento das vendas. As plataformas de redes sociais permitem que as marcas de moda se conectem com o seu público ao democratizar os desfiles de moda e uma interação direta. A ascensão do *Fast Fashion* e dos influenciadores da moda contribuíram para o crescimento da indústria do vestuário (Agarwal & Jaiwant, 2023).

Os influenciadores de moda desempenham um papel significativo na promoção de artigos que anteriormente tinham uma exposição relativamente limitada aos consumidores de massa. A frequência de aparição aumentou a exposição dos melhores artigos, e através da sua reinterpretação, aumentou a exposição aos consumidores e a formação de tendências para artigos que não foram amplamente expostos aos consumidores (Choi et al., 2024).

O Processo de tomada de Decisão de Compra

De acordo com Wang et al. (2015) a geração Z valoriza a familiaridade digital, a confiança nas plataformas e a reputação da marca o que influencia tanto a frequência como o volume das compras móveis. Rufino (2021) observa ainda que as diferenças de género têm implicações nas decisões de compra. As mulheres priorizam a experiência e a reputação da marca, enquanto os homens valorizam o preço e a conveniência. A satisfação e a confiança do consumidor são cruciais na experiência online e são influenciadas pelo design do website, segurança dos dados e pontualidade na entrega (Rita et al., 2019). Por fim, Blásquez (2014) sublinha que os avanços tecnológicos permitiram não só experiências de compra mais imersivas, mas também uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas multicanal.

Wojdyla & Ting (2024) afirma que no contexto *Fast Fashion as marcas* têm uma reputação de oferecerem roupas modernas a preços acessíveis e estão em sintonia com a realidade económica enfrentada por muitos consumidores da Geração Z. O materialismo, a necessidade de exclusividade, a liderança na moda e o conhecimento ambiental são fatores que avaliam o processo de decisão de compra dos consumidores da Geração Z no contexto do *Fast Fashion.* Este modelo fornece insights valiosos para os profissionais de marketing e as marcas ao promover uma maior conscientização e compreensão dos consumidores e as formas de mitigar o impacto ambiental do Fast Fashion. O nível de educação e de rendimento dos consumidores da Geração Z influencia muito (negativamente) o seu processo de decisão de compra em relação ao *Fast Fashion*, pois tendem a ter atitudes menos favoráveis em relação ao seu consumo. Essa descoberta destaca o potencial para intervenções educativas e estratégias de marketing personalizadas, a fim de promover padrões de consumo mais sustentáveis (Wojdyla & Ting, 2024).

2.2 A Indústria da Moda

O Crescimento da Indústria da Moda

Em 2023, a indústria da moda enfrentou desafios persistentes e mais profundos. A Europa e os Estados Unidos registaram um crescimento lento ao longo do ano, enquanto o desempenho inicial forte da China desapareceu no segundo semestre. Em 2024, o sentimento mais proeminente entre os líderes da indústria da moda foi de incerteza, com uma perspetiva de crescimento económico moderado, uma inflação persistente e uma fraca confiança dos consumidores. Neste contexto, as empresas forem desafiadas a identificar quais as "bolsas de valor" e a desbloquear novos impulsionadores de desempenho (McKinsey and Company's State of Fashion Report, 2023)

De acordo com a análise de previsões do setor da moda da McKinsey 's State of Fashion Report (2023), a indústria global regista um crescimento de receitas de 2 a 4 por cento em 2024, com variações regionais e em alguns países. Estima-se que o segmento de luxo continue a gerar a maior parte do lucro económico, mas também estas empresas serão desafiadas pelo difícil ambiente económico. Prevê-se que crescimento global do segmento cresça entre 3 a 5 por cento, em comparação com 5 a 7 por cento em 2023, à medida que os consumidores controlam os gastos após um aumento pós-pandemia. Estima-se que o crescimento europeu e chinês abrande, enquanto o crescimento dos EUA pode acelerar após um ano de 2023 relativamente fraco, refletindo a perspetiva ligeiramente mais otimista neste país.

Segundo o relatório da McKinsey & Company & BoF Insights. (2024) revela que o setor da moda enfrenta um cenário de incerteza marcado por desafios económicos, geopolíticos e mudanças nos valores dos consumidores. Com apenas 20% dos executivos otimistas quanto a melhorias, as marcas terão de reinventar estratégias para manter relevância, apostando em IA para personalização, valorizando segmentos com "valor pelo dinheiro" e enfrentando a queda de interesse na sustentabilidade. A pressão por diferenciação e adaptação a novas demografias será crucial num mercado cada vez mais fragmentado e competitivo

Moda Temporal e o Ambiente

A indústria da moda tem sofrido uma expansão notável nas últimas duas décadas, especialmente com a consolidação da abordagem *Fast Fashion*, que enfatiza um *modus operandi* empreendedor de rápida aquisição e descarte de artigos de moda produzidos em massa, homogéneos e padronizados (Fletcher, 2010). Mas o modelo de negócio *Fast Fashion* enfrenta mudanças e suscita preocupações ambientais e éticas no impacto ambiental como: o consumo excessivo, a redução da poluição e minimizar o desperdício associado a essas práticas. O aumento da conscientização dos consumidores sobre as

repercussões ambientais pode levar a uma maior ênfase na sustentabilidade e em decisões de compra mais informadas (Hyosun & Park, 2020).

Os consumidores continuam interessados nas cores de tendência da estação lançadas pelos Congressos Inter Color e que devem ser consideradas no desenvolvimento de design, mas as tendências de moda estão a mudar mais rapidamente do que nunca, com novos estilos surgindo a cada estação (Hyosun & Park, 2020).

Atualmente, a comunicação global, as redes sociais e a conectividade aumentaram o poder dos consumidores para influenciar as tendências na indústria da moda e as marcas cada vez mais, precisam de um calendário que identifique tendências crescentes para poderem planear com antecedência e produzir itens que atraiam os consumidores enquanto maximizam os lucros e a influência (Hyosun & Park, 2020).

Enquanto o mundo está a combater as questões ecológicas como a escassez de água, o esgotamento da cobertura verde, o degelo dos glaciares e muitos fenómenos relacionados com o clima (Ray & Nayak, 2023), a moda é uma das principais indústrias mais poluidoras do mundo (Subhasis & Lipsa, 2023). A produção e distribuição das culturas, fibras e vestuário utilizados nesta indústria contribuem para diferentes formas de poluição, resíduos químicos, riscos ecológicos e catástrofes ambientais (Pandit et al., 2019), bem como, emissões de gases e alterações climáticas (Subhasis & Lipsa, 2023).

A Indústria da Moda possui ferramentas poderosas que podem impactar positivamente o ambiente e a sociedade como um todo. Mas para isso é necessário que este sector adote rapidamente estratégias sustentáveis como por exemplo a adoção de eco inovações por parte das empresas do setor (Mac Lennan et al., 2023). A moda sustentável (SF) visa abordar esta questão através da conceção, criação e comercialização de produtos social e ambientalmente responsáveis (Subhasis & Lipsa, 2023). Diversas áreas de investigação futura emergem como por exemplo: o papel das áreas de compra organizacional na redução dos preços da moda sustentável, os novos modelos de negócio, como a moda circular, as necessidades de uma comunicação de marketing extensa e exaustiva, as questões e os desafios dos mercados emergentes e a colaboração da indústria para a integração da moda sustentável (Ray & Nayak, 2023).

Slow Fashion

Devido às sucessivas crises económicas mundiais, os rendimentos disponíveis estão a diminuir e as roupas e os preços descartáveis estão a perder o seu apelo. Assiste-se a um crescimento de um novo movimento que contraria a procura pelo *Fast Fashion* – o movimento *Slow Fashion* (Pookulangara & Shepard, 2013). O seu objetivo não é literalmente abrandar a cadeia de fornecimento de têxteis e

vestuário, mas colocar uma ênfase mais holística na criação de um processo mais sustentável, que inclui o planeamento do design, o fornecimento de produção e a educação do consumidor (Fletcher, 2010). Este movimento implica um consumo lento e uma vida útil mais longa do produto, desde a fabricação até à utilização (Jung & Jin, 2014). O *Slow Fashion* ainda está na sua fase introdutória e pode servir para melhorar a forma como as empresas envolvidas na cadeia de valor têxtil e de vestuário conduzem os seus negócios, embora Infelizmente os consumidores ainda acreditam que o "Slow Fashion" exige gastar do seu rendimento em roupas que não são consideradas "na moda" (Pookulangara & Shepard, 2013). Em baixo, destaca-se o modelo de Framework para o processo de Slow Fashion.

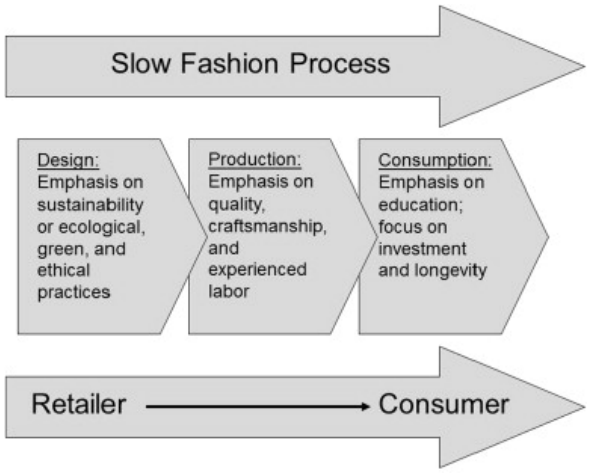


Figura 2.2.1 Modelo de Framework para o processo de Slow Fashion (Fonte: Pookulangara & Shepard, 2013)

O *Slow Fashion* é participar no processo de reutilização, reciclagem e reaproveitamento de roupas existentes e esta tendência da moda lenta pode beneficiar e apoiar os alfaiates e os designers em ascensão permitindo aos consumidores interessarem-se pelas suas roupas (Pookulangara & Shepard, 2013).

Sustentabilidade

A sustentabilidade é um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (Roozen et al., 2021) e o marketing de moda sustentável eficaz pode ser uma resposta potencial para todas estas questões (Subhasis & Ray, 2021). Nos últimos anos, o tema da sustentabilidade ambiental têm ganho terreno junto dos governos, consumidores e empresas (Gazzola et al., 2020).

A moda reflete a necessidade humana de autoexpressão, mas é responsável pelo aumento das emissões de gases com efeito de estufa e aceleração das alterações climáticas. A moda sustentável

pode limitar o impacto negativo no ambiente e o marketing pode ajudar a torná-la mais popular (Ray & Nayak, 2023), sendo que as gerações mais jovens são as que estão a prestar cada vez mais atenção a estas questões (Gazzola et al., 2020).

O setor têxtil é alvo de fortes críticas ligadas a impactos ambientais, na saúde humana decorrentes de resíduos de substâncias em produtos e processos de produção. A dimensão ecológica aplicada a este sector poderia ter vários impactos: a redução do desperdício de recursos naturais, a redução dos custos de produção, a redução do aquecimento global, a atenção às consequências da superpopulação, a contenção da toxicidade de determinados produtos industriais e a redução da poluição do ar e da água (Gazzola et al., 2020).

As iniciativas sobre a utilização de tecnologias ecos sustentáveis podem ocorrer não só dentro da empresa, mas também em parcerias com os seus fornecedores e na redução do uso de água e energia. O aperfeiçoamento destas tecnologias surge como um dos principais impulsionadores das inovações de processos na indústria da moda. Em relação às inovações de produtos, destacam-se como tendências do setor a utilização de novos materiais com menor impacto ambiental e a produção de produtos recicláveis. As inovações de marketing e organizacionais (não tecnológicas) são menos predominantes na indústria da moda, mas podemos destacar: a adoção de certificações de qualidade e ambientais e a utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis (Mac Lennan et al., 2023).

A Geração Z e, sobretudo as inquiridas do sexo feminino, tem uma preponderância para adoção da sustentabilidade na moda. As gerações mais jovens prestam hoje mais atenção a temas como a sustentabilidade e a economia circular, e estes fatores podem transformar-se como um elemento estratégico de grande importância e uma fonte de vantagem competitiva duradoura. A sustentabilidade pode tornar-se um poderoso motor de inovação (Gazzola et al., 2020).

As tendências como a economia circular, o comércio justo, o baixo consumo e a economia partilhada são algumas das muitas abordagens empresariais emergentes que abordam a questão da sustentabilidade, mas ainda existe um fosso entre a teoria e os níveis de sustentabilidade ambiental e social alcançados quando a teoria é posta em prática (Todeschini et al., 2017).

2.3 O E-commerce

Os fatores de crescimento do E-commerce

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital da indústria da moda e exigiu a adaptação urgente das empresas ao nível do design, produção e vendas (Haukkala et al., 2023). O crescimento do comércio eletrónico evidenciou a centralidade das plataformas digitais e a necessidade de melhoria contínua na experiência de compra. Segundo Abdel-Aziz et al. (2024), as novas tecnologias como os Assistentes Virtuais, a Realidade Virtual e a Realidade Aumentada oferecem múltiplas oportunidades para uma indústria mais sustentável e centrada no consumidor. Apesar dos desafios, estas ferramentas podem otimizar processos e reduzir os tempos de produção (Bertola & Teunissen, 2018). O apoio governamental revela-se igualmente essencial para que as PMEs acedam ao marketing digital, à inteligência artificial e ao Big Data, potenciando a sua competitividade (Abdel-Aziz et al., 2024).

O comércio eletrónico continua a expandir-se globalmente, com destaque para a Índia como um dos mercados de maior crescimento (Global Data, 2023). Em Portugal, o CTT E-commerce Report (2023) mostra um crescimento contínuo das vendas online, apesar de uma ligeira desaceleração em 2022. Já as previsões até 2027 do E-Commerce Global são auspiciosas como se observa na figura abaixo.

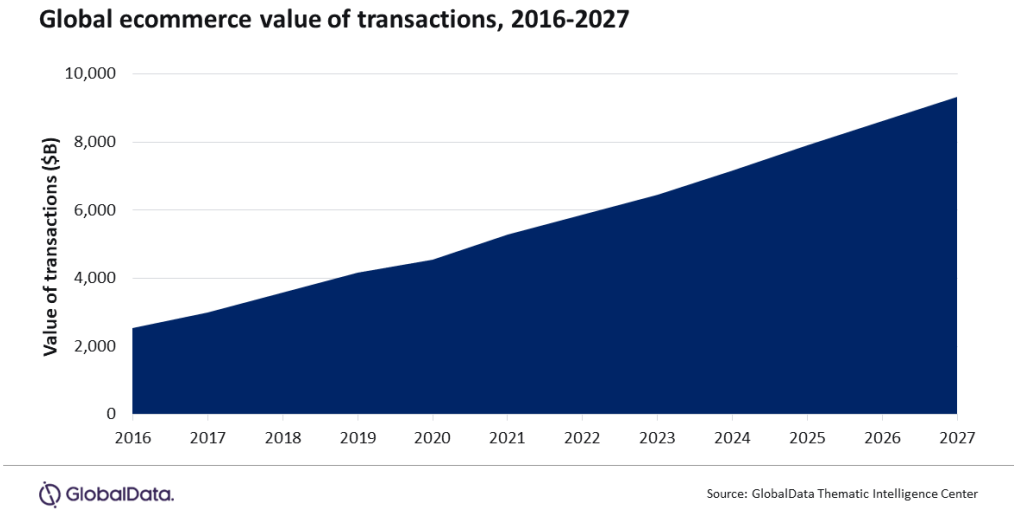


Figura 2.3.1 E-commerce Global em valor de transações (Fonte: Global Data, 2023)

A transição para o M-Shopping tem vindo a alterar significativamente o comportamento do consumidor (Wang et al., 2015). Wang et al. (2015) demonstram que as utilizações de dispositivos móveis aumentam a frequência e o volume de compras, sobretudo entre consumidores com menor poder aquisitivo, que tendem a adquirir produtos de consumo habitual, ao reforçar os seus hábitos e

fidelização com a marca. As empresas devem, por isso, investir em lojas online *responsive* e em recomendações personalizadas.

Baynast et al. (2021) identificam três fatores determinantes para o aumento do volume de vendas online: o número de visitantes, a taxa de conversão e o valor médio de compra. Apesar dos baixos custos operacionais, as lojas virtuais continuam a apresentar taxas de conversão reduzidas. Para colmatar esta limitação, devem recorrer a tecnologias imersivas, como vídeos, 3D e zooms detalhados, que simulam a experiência de compra física e contribuem para a otimização dos sites e o aumento das vendas.

O crescimento do comércio eletrónico suscita também preocupações ambientais. Embora as compras online possam reduzir até 87% das emissões associadas ao transporte (Jaller & Pahwa, 2020), a procura por entregas rápidas e o aumento do desperdício de embalagens reduzem a eficiência ambiental. Para mitigar este impacto, é essencial adotar práticas de logística verde, como rotas otimizadas, embalagens ecológicas e tecnologias energeticamente eficientes (Jou et al., 2024).

Na indústria da moda, a cocriação tem ganhado relevância. Quando os consumidores participam no processo criativo, promovem a personalização, a inovação e a fidelização (Lorenzo-Romero et al., 2023). Dam (2024) destaca que a personalização gera emoções positivas, reforça o vínculo com a marca e melhora a experiência de compra online, que assume frequentemente um carácter hedónico.

Estratégias de Digital Marketing em E-commerce

No atual contexto empresarial, a presença digital tornou-se uma exigência incontornável, impulsionada pela acessibilidade da Internet de alta velocidade (Khajehasani et al., 2019). O E-Marketing emerge como uma extensão desta transformação, e vai além da simples venda online, pois permite a recolha e análise de dados comportamentais dos consumidores através das pegadas digitais. No comércio eletrónico, a ênfase na conversão de visitantes em compradores revelou-se mais eficaz do que o simples aumento do tráfego (Baynast et al., 2021). Estratégias como SEO, SEM, marketing em redes sociais e e-mail marketing são fundamentais para atrair tráfego qualificado, sendo potenciadas por modelos de publicidade digital como CPC, CPM e CPA, que permitem medir e otimizar o desempenho (Saura et al., 2023).

A gestão da conversão implica um percurso estruturado desde a atração do visitante até à fidelização, exigindo uma experiência de compra digital coesa e eficaz. Neste processo, o e-merchandising assume especial relevância, dada a menor fidelidade dos consumidores online (Baynast et al., 2021). Paralelamente, a cultura digital e a economia de partilha, potenciadas pelas redes sociais e smartphones, tornaram o consumidor mais ativo e influente. Saura et al. (2023) identificam três pilares essenciais para o sucesso digital: os modelos de negócio digitais, as técnicas de marketing digital

e as aplicações tecnológicas. Os websites desempenham um papel central como plataformas comerciais e instrumentos de gestão de reputação. As empresas, incluindo os familiares, recorrem a estratégias combinadas de SEO/SEM, marketing em redes sociais e publicidade paga, consolidando a sua presença online.

O êxito no marketing digital exige, contudo, uma abordagem integrada que articule a inovação tecnológica com práticas tradicionais (Khajehasani et al., 2019). O desafio não reside no acesso à informação, mas sim, na sua utilização eficiente, através de sistemas integrados que possibilitem respostas em tempo real e apoiem a gestão organizacional (Saura et al., 2023).

Por fim, o desenvolvimento tecnológico e a evolução do mercado exigem a reformulação das estratégias de retenção. A fidelização dos clientes baseia-se no envolvimento, na confiança e na adaptação às suas expectativas, sendo mais económica e estratégica do que a aquisição de novos consumidores. Além disso, os clientes fidelizados funcionam como promotores da marca, ampliando a sua visibilidade e influência (Darlong, 2024).

Tecnologia e Inovação em E-commerce e Digital Marketing

A transformação digital do retalho tem sido impulsionada pelos avanços tecnológicos, alterando profundamente a forma como os consumidores interagem com as marcas. Neste cenário, a Geração Z destaca-se como um segmento estratégico, dado o seu perfil inovador e elevado grau de literacia digital. Os retalhistas, conscientes da relevância desta geração, têm investido em tecnologias inteligentes para melhorar a experiência de compra e reforçar a sua competitividade (Priporas et al., 2017). Apesar do entusiasmo quanto ao potencial do retalho inteligente, subsiste ainda algum ceticismo relativamente ao impacto no emprego, e que exige um equilíbrio entre a inovação tecnológica e a responsabilidade social. O sucesso do setor dependerá da capacidade de adaptação às expectativas da Geração Z, que se revela decisiva na configuração do futuro do retalho (Priporas et al., 2017).

A experiência digital do consumidor é moldada por fatores como a interatividade, a comunicação online, a privacidade, a gratificação social e tecnológica (Yeboah et al., 2023) e os elementos que condicionam o envolvimento e a lealdade à marca.

A Inteligência Artificial (IA) tem demonstrado um impacto substancial no desempenho do comércio eletrónico, através de ferramentas como chatbots, motores de personalização e análise preditiva (Madanchian, 2024). Estas tecnologias contribuem para o aumento das vendas, a redução do CAC, o crescimento do CLV e a otimização do retorno sobre o investimento em marketing ROMI. A IA permite ainda uma maior precisão nas recomendações, campanhas mais eficazes e um envolvimento mais personalizado. No entanto, persistem desafios, nomeadamente: os custos de implementação, a

qualidade dos dados, e as preocupações éticas associadas ao enviesamento algorítmico. Recomenda-se, por isso, a adoção faseada, começando por soluções de impacto imediato, como chatbots e ferramentas de previsão de inventário (Madanchian, 2024).

Realidade Aumentada

A evolução tecnológica tem redefinido o marketing digital e o comércio eletrónico, sobretudo no sector da moda. Segundo Kovács e Keresztes (2024), as soluções de tecnologia visual têm vindo a ganhar relevância ao longo da última década, transformando a forma como os consumidores interagem com os produtos online. A RA destaca-se como uma das inovações mais impactantes, oferecendo benefícios como uma maior interatividade, visualizações em 3D e facilidade na comparação de produtos. Esta tecnologia permite aos consumidores "experimentar" os artigos digitalmente, aproximando a experiência online da realidade física e reduzindo, simultaneamente, o número de devoluções. A sua utilização no processo de compra pode ser dividida em três fases: pré-compra (avaliação do produto), durante a compra (decisão informada) e pós-compra (satisfação e fidelização) (Kovács & Keresztes, 2024).

Gabriel et al. (2023) reforçam que a RA mitiga limitações tradicionais do e-commerce, como a impossibilidade de experimentar os produtos, e acrescenta valor hedónico à experiência de compra através da interatividade e da novidade. Os autores destacam ainda o potencial desta tecnologia para aumentar o envolvimento dos consumidores e a sua satisfação. Particular destaque merece a Geração Z, que valoriza experiências de compra imersivas, personalizadas e partilháveis. A utilização de avatares e experiências virtuais melhora significativamente a perceção do produto e o envolvimento emocional (Kovács & Keresztes, 2024).

Gabriel et al. (2023) recomendam a expansão do uso da RA a novas categorias de produto, enquanto Kovács e Keresztes (2024) sublinham a importância de desenvolver métricas de usabilidade mais robustas para avaliar o impacto da tecnologia.

Big Data & Data Mining

A análise de Big Data assume um papel central no marketing digital, promovendo na área do marketing, ciência de dados e tecnologia da informação. Na prática, evidencia impactos económicos, exigências de qualificação e desafios éticos no uso de dados dos consumidores. Esta abordagem, centrada em decisões baseadas em dados, revela-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes e orientadas para o cliente. A interdisciplinaridade inerente à análise de Big Data reforça o seu potencial na geração de insights sobre comportamentos, preferências e tendências de consumo, tornando-se um recurso indispensável num ambiente digital em constante

evolução (Islam, 2024). De acordo com Ziakis e Vlachopoulou (2023), a inteligência artificial e a aprendizagem automática estão profundamente ligadas ao marketing digital e ao envolvimento dos consumidores. O Data Mining, por exemplo, permite o processamento de linguagem natural e uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, personalizando experiências em plataformas de e-commerce, chatbots e pesquisas por palavras-chave. As empresas recorrem cada vez mais à IA para melhorar a interação com os clientes e a experiência de compra

Inteligência Artificial Generativa: Midjourney e o Mark-Gen

A indústria da moda está cada vez mais interessada na inteligência artificial (IA), especialmente no uso de sistemas de geração de imagens, como o Midjourney, para a área do design e do comércio. O estudo avalia a eficácia do Midjourney na sua capacidade de acelerar significativamente o processo de ideação no design de moda, transformando rapidamente ideias iniciais em conceitos detalhados. Esta funcionalidade é muito relevante para os designers que utilizam ferramentas de imagem baseadas em IA, permitindo decisões informadas e desenvolvimento de imagens de alta qualidade, apesar das limitações técnicas nas fases iniciais do design (Zhang & Liu, 2024).

Outro estudo apresenta o MARK-GEN, uma estrutura que utiliza modelos generativos de IA para criar conteúdo de marketing, aplicável não só na moda, mas também em setores como retalho, imobiliário, turismo, hotelaria e entretenimento (Islam, 2024).

Os Assistentes Virtuais

Segundo Claessen et al. (2017), os assistentes virtuais ajudam os utilizadores a encontrar informação correta, usando processamento de linguagem natural e aprendizagem automática para oferecer experiências adequadas. No comércio eletrónico, são comuns para apoiar na pesquisa de produtos e serviços, mas, apesar do entusiasmo geral, ainda precisam de melhorias em várias funcionalidades.

2.4 Plano de Negócios

O modelo de negócio Canvas e o plano de negócios são ferramentas amplamente utilizadas em formações de empreendedorismo. Türko (2016) revela que 62% dos alunos referem maior dificuldade na elaboração do plano de negócios em comparação com o modelo Canvas e que afirmaram que o modelo Canvas é mais compreensível, mais visual e mais fácil de preparar em comparação com o plano de negócios.

Contudo, os alunos consideram o plano de negócios superior ao Business Model Canvas (BMC) em vários aspetos, nomeadamente clareza (64,6%), utilidade (60,8%), realismo na descrição das fases de start-up (77,2%), planeamento financeiro (74,7%), marketing (67,1%), gestão de custos (70,9%), descrição das necessidades do cliente e proposta de valor (60,7%) e planeamento da produção e cadeia de abastecimento (68,3%). Para formandos sem background em gestão, as formações em empreendedorismo funcionam geralmente como introduções, sendo a elaboração do plano de negócios considerada uma tarefa exigente, que requer conhecimentos básicos de finanças, marketing e gestão (Turko, 2016).

Embora o Modelo de Negócio Canvas seja preferido em instituições com forte ligação ao meio empresarial e ensinado em várias universidades, Türko (2016) destaca a escassez de estudos aplicados que o utilizem, sendo a maioria das pesquisas adaptações do modelo baseadas na literatura de gestão. Os resultados indicam que os alunos percecionam o plano de negócios como um processo de preparação mais completo. Contudo, a estrutura simplificada do Canvas permite aos alunos visualizar rapidamente os elementos-chave do negócio, promovendo uma abordagem mais dinâmica e acessível ao empreendedorismo (Türko, 2016)

A construção do plano é um processo dinâmico, sujeito a revisões constantes, sendo a sua execução o elemento central. Segundo Haag (2013), um plano de negócios deve incluir, no mínimo, sumário executivo, índice, descrição e história do negócio, estrutura organizacional, descrição de produtos e serviços, análise de mercado, operações, plano tecnológico, organograma e governança, responsabilidade social e sustentabilidade, desenvolvimento, marcos temporais e plano de saída, informação financeira e apêndices.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Introdução

A presente tese tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma loja online de moda direcionada à geração Z. Os objetivos da investigação consistem em compreender profundamente o perfil da geração Z, a sua relação com a indústria da moda, as suas expectativas relativamente a uma experiência online de qualidade, o posicionamento ideal para a nova marca, bem como o desenvolvimento de um plano de marketing e de um modelo de negócio distintivo e apelativo para este segmento.

O universo-alvo do inquérito é constituído por jovens do sexo feminino da geração Z, nascidas em Portugal entre 1997 e 2012, atualmente com idades compreendidas entre os 12/13 e os 27/28 anos, totalizando 835.243 nados vivos femininos registados em Portugal. De seguida, apresenta-se um gráfico com o número anual de nascimentos femininos em Portugal entre 2012 e 1997.

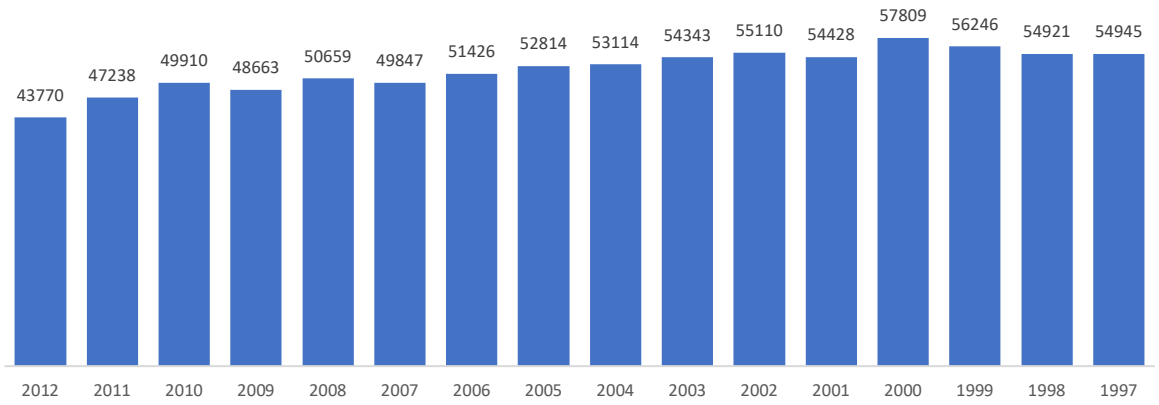


Figura 3.1 Nados vivos femininos nascidos em Portugal entre 1997 e 2012 (Fonte: INE, 2025)

Para dar resposta aos objetivos definidos para esta investigação, foi delineado um desenho metodológico composto por três etapas complementares:

i) Fase exploratória baseada em fontes secundárias, correspondente à recolha, análise e sistematização de informação já existente, incorporada na revisão da literatura. Esta etapa visou construir o enquadramento teórico, identificar lacunas e orientar as fases seguintes do estudo.

ii) Fase exploratória com recurso a metodologia qualitativa, desenvolvida através da realização de cinco entrevistas semiestruturadas, entre o final de março e abril. O objetivo foi recolher insights qualitativos que permitissem gerar novas ideias, compreender comportamentos e perceções dos consumidores, e aferir o potencial do projeto.

iii) Fase conclusiva de natureza descritiva, baseada na aplicação de um questionário com vista à obtenção de dados quantitativos. Esta etapa procurou quantificar características do mercado, comportamentos e variáveis de marketing, contribuindo para a fundamentação de decisões estratégicas alinhadas com os objetivos da investigação.

A. Abordagem Qualitativa: entrevistas semiestruturadas

O objetivo desta metodologia consiste em obter insights, opiniões, dificuldades e necessidades específicas que o público-alvo apresenta relativamente à moda e à experiência online. As cinco entrevistas foram conduzidas online, através da plataforma Zoom. As participantes são do sexo feminino, com idades entre os 19 e os 27 anos e pertencem às classes sociais A e B e da análise de dados, no estudo do consumidor (analise externa).

B. Abordagem quantitativa: inquérito

Com o intuito de aprofundar o conhecimento obtido através da metodologia qualitativa e de validar as respetivas conclusões, aplicou-se um inquérito por questionário estruturado, constituído maioritariamente por questões de resposta fechada, complementadas por uma questão aberta.

A recolha de dados decorreu online, entre março e abril de 2025, com recurso a uma técnica de interceção aleatória. O objetivo inicial consistia em obter uma amostra probabilística de aproximadamente 300 respostas, permitindo assegurar a validade estatística dos resultados, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5,67%. Contudo, apenas foram obtidas 170 respostas válidas, o que impossibilitou a configuração de uma amostra probabilística. Ainda assim, o número de respostas alcançado constitui uma base sólida para uma análise conclusiva. Esta limitação metodológica foi devidamente reconhecida e incorporada na interpretação dos resultados, garantindo transparência e rigor científico.

A amostra foi definida através de um processo de amostragem por conveniência, suportado por critérios de seleção previamente estabelecidos.

O questionário teve como objetivo recolher informação detalhada acerca da atitude das consumidoras da geração Z relativamente ao comércio eletrónico no setor da moda, analisando as suas preferências, hábitos e motivações de compra, dificuldades encontradas no processo de aquisição online, necessidades específicas, experiência prévia de e-commerce, processo de decisão de compra e perceções ligadas à sustentabilidade.

O estudo centrou-se em jovens portuguesas do sexo feminino, nascidas entre 1997 e 2011, o que permitiu delinear um perfil-tipo da consumidora de moda desta geração em Portugal e identificar os fatores determinantes para o sucesso de negócios online dirigidos a este público-alvo.

CAPÍTULO 4

Plano de Negócios

4.1 Resumo Executivo

A ascensão da Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, está a transformar o comportamento do consumidor e o seu respetivo envolvimento digital. Esta tese pretende desenvolver um plano de negócios para o lançamento de uma loja de moda online adaptada especificamente às preferências, valores e hábitos de compra deste target

O plano estratégico estrutura-se em quatro eixos principais:

1. **Análise de mercado** – Identifica uma procura crescente por **moda sustentável** (slow fashion, aluguer e segunda mão) entre a Geração Z, bem como uma tendência para as **compras online**. A concorrência é composta por marcas já estabelecidas, maioritariamente de **fast fashion**, e por start-ups emergentes com novas propostas de design com produção responsável.
2. **Estratégia de marketing** – Centrada na utilização de **plataformas digitais** (Instagram, TikTok e YouTube) para reforçar a notoriedade da marca e gerar tráfego qualificado para a loja online. A estratégia integra **colaborações com influenciadores, conteúdos gerados pelos utilizadores e campanhas interativas**, complementadas com **marketing por e-mail e anúncios segmentados**, de forma a promover a aquisição, a retenção e incentivar a recompra.
3. **Plano operacional** – Define processos relacionados com **logística de fornecimento, gestão de stocks, processamento de encomendas e serviço ao cliente**. O modelo prevê parcerias com **fornecedores éticos e sustentáveis**, assegurando qualidade e integridade dos produtos. Inclui ainda a implementação de **integrações API entre sistemas logísticos externos e a plataforma de e-commerce**, visando otimizar a experiência do consumidor.
4. **Projeções financeiras** – Apresenta uma análise da **receita, custos e rentabilidade** prevista para os primeiros 5 anos e 4 meses de operação. Inclui **demonstrações de fluxos de caixa, demonstração de resultados e balanço** e o **Valor atual Líquido** e. a **Taxa Interna de Rendibilidade**, que permitem avaliar a viabilidade económica do projeto.

4.2 Análise Situational Externa

4.2.1 Análise PESTAL

Contexto Político

Em Portugal, o governo da atual legislatura é liderado pela AD que adotou uma agenda mais liberal e a favor de novos negócios, com foco na redução fiscal e na digitalização o que favorece a criação e numa maior escalabilidade de *start-ups* no setor da moda digital (Governo de Portugal, 2025). Atualmente há programas como o PPR e Portugal 30 que oferecem incentivos financeiros à digitalização, sustentabilidade e internacionalização (Agência para o desenvolvimento e coesão, 2025 e Recuperar Portugal (2024)

A EU também promove o mercado único digital que facilita o comércio transfronteiriço online e a respetiva harmonização de regras, que reduz as barreiras legais, técnicas e de negócio para novas marcas que operam em e-commerce (Comissão Europeia, 2023). A política comercial da UE continua aberta ao mundo, com acordos como o CETA (Canadá), JEFTA (Japão) e mais recentemente negociações com o Mercosul, de forma a facilitar uma futura expansão de e-commerce fora da EU (Comissão Europeia,2024).

Contexto Económico

Prevê-se que Portugal apresente um crescimento acima da média europeia em 2025, apoiado por fundos do Plano de Recuperação e Resiliência, redução da taxa de juro e mercado de trabalho desenvolvido. A inflação em Portugal tende a aproximar-se da meta de 2,8 %, com a UE/EUR em trajetória similar, mas com um valor próximo dos 2%. Porém, existem riscos macroeconómicos externos, como por exemplo, as tarifas comerciais e as incertezas globais, que podem limitar o desempenho nos próximos anos.

Produto Interno Bruto (PIB) em Portugal e EU27

- O PIB português cresceu 1,9 % em 2024, com projeções em alta para 2025, e variações entre 2,2 % (CFP, 2025) e 2,3 % e, com tendência para atingir os 2,0 % em 2026 e 1,6–2,1 % em 2027–28 (Banco de Portugal, 2025)
- O crescimento real do PIB estimado pela Comissão Europeia para a União Europeia está em apenas 0,9 % para o euro em 2025, aumentando para 1,4 % em 2026 (Comissão Europeia, 2025)

- Para o conjunto da UE27, projeta-se crescimento de 1,1 % em 2025 e 1,5 % em 2026 (Comissão Europeia, 2025)

Inflação em Portugal e EU27

- A inflação está prevista em 2,7 % em 2024, caindo para 2,3 % em 2025 e estabilizando perto de 2,0 % em 2026–27 (Banco de Portugal, 2025).
- A inflação na zona euro está prevista cair de 2,4 % em 2024 para 2,1 % em 2025 e para 1,7 % em 2026 (Comissão Europeia, 2025)

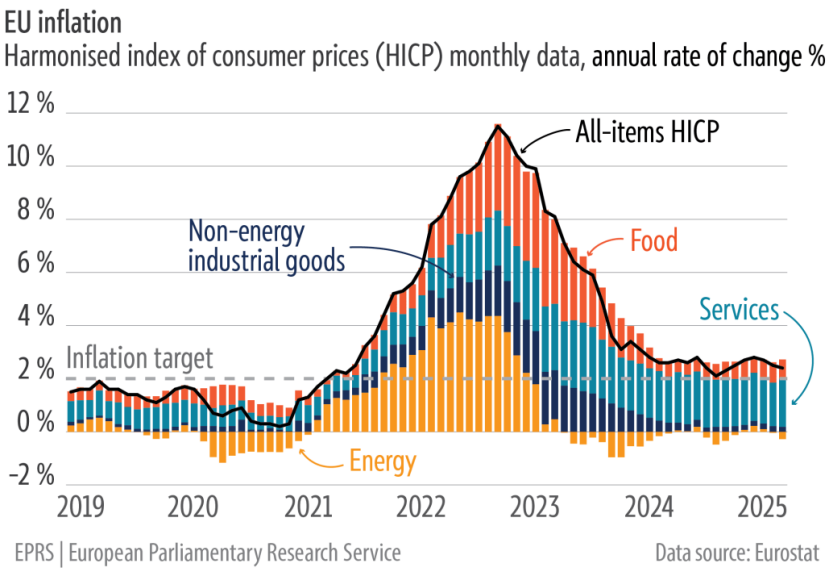


Figura 4.2.1.1 A inflação na Zona Euro 27 (Fonte: European Parliamentary Research Service, 2025)

Taxas de juro

- Portugal segue a política monetária do BCE. As taxas de juro estão por volta de 2,15 %. Prevê-se que o BCE mantenha a taxa em setembro de 2025, encerrando o ciclo de abrandamento iniciado em 2024 (Reuters, 2025)
- O BCE reduziu os principais a taxa de juro para 2,0 %. Há previsão de manutenção das taxas de juro em setembro de 2025 (BCE, 2025)

Nas figuras abaixo, segue a informação sobre a posição da União europeia no Comércio Mundial.

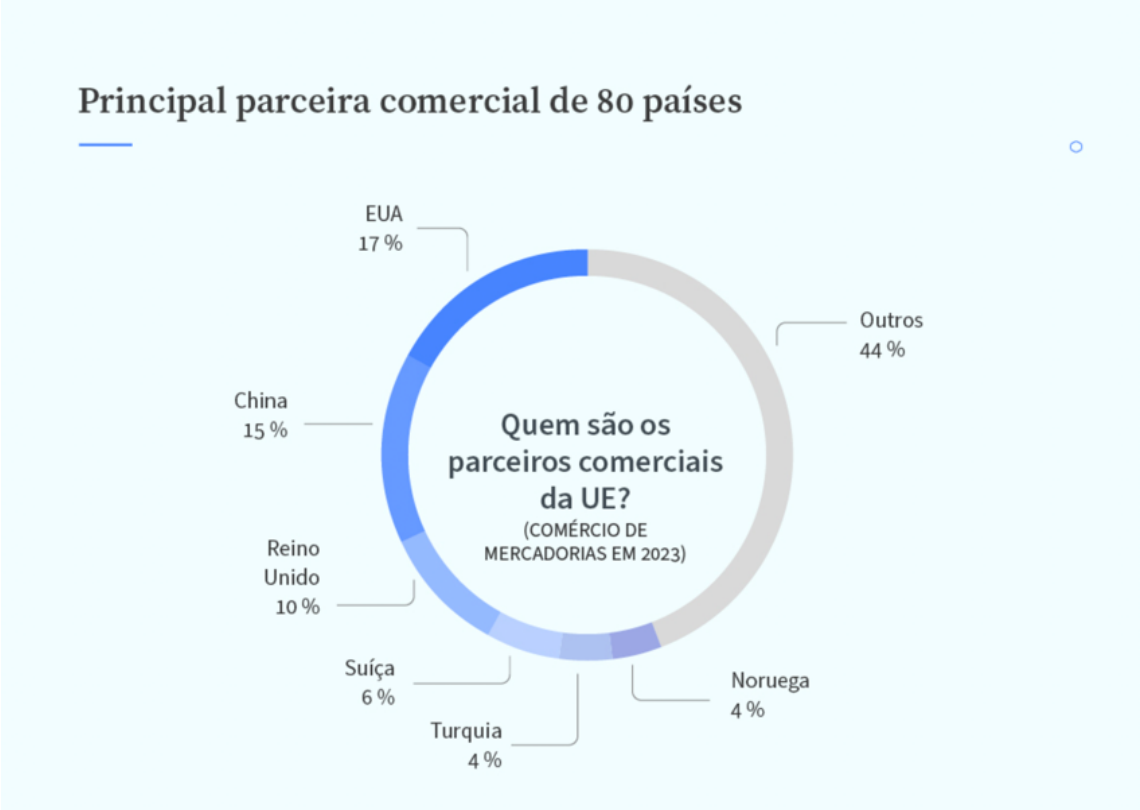


Figura 4.2.1 2 A EU é a principal parceira comercial de 80 países (Fonte: Conselho da União Europeia, 2024)

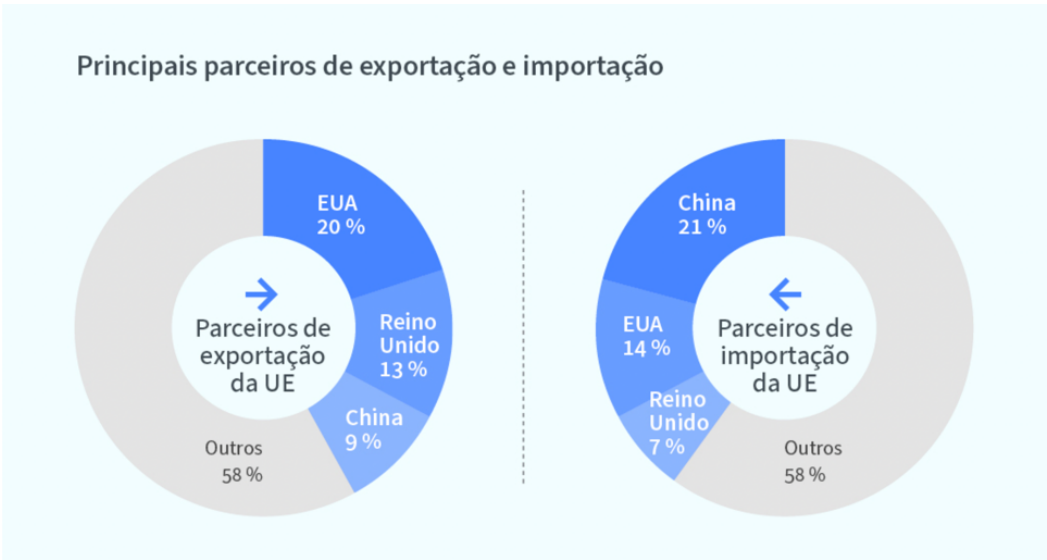


Figura 4.2.1.3 Os Principais Parceiros de exportação e Importação da EU (Fonte: Conselho da União Europeia, 2024)

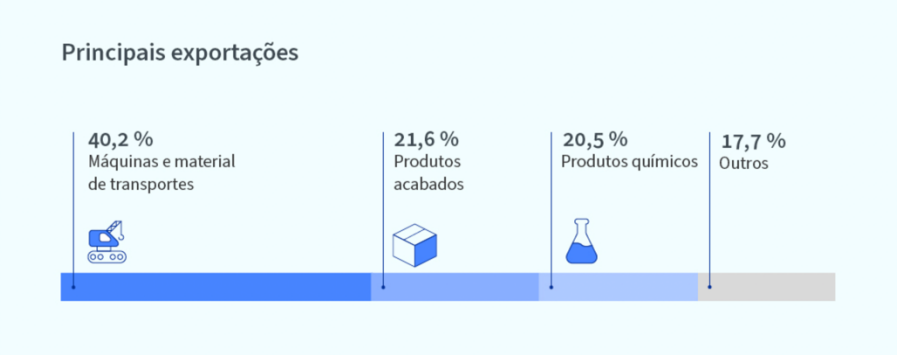


Figura 4.2.1.4 As principais Exportações da EU (Fonte: Conselho da União Europeia, 2024)



Figura 4.2.1.5 O investimento Estrageiro feito e recebido pela EU face ao stock mundial (Fonte: Conselho da União Europeia, 2024)

Os governos em alguns países limitam a importação de matérias-primas para vestuários através de elevadas taxas de impostos. E por vezes, os governos incentivam os mercados locais a comprar produtos locais para ajudar o país.

Por outro lado, muitas ONGs ou ativistas são fortemente contra o uso de peles ou pelos de animais em peças de vestuário e assessórios. Quando são os governos a proibirem estes materiais, pode implicar alguns desafios a nível das operações da indústria.

O direito dos trabalhadores instituídos pelo governo de um país, também pode influenciar a externalização ou não da produção de vestuário e acessórios. Muitas empresas europeias, para obterem custos de produção mais baixos, preferem produzir em países em que o direito do trabalho não existe, ou seja, mais flexível com a promessa de custos de produção mais baixos, mas que põem em causa as condições de trabalho dignas e até são contra a lei dos países de origem.

Contexto Sociocultural

A moda é um dos setores que mais contribuiu para a criação de uma imagem sobre quem somos. A forma como nos vestimos e apresentamos comunica uma série de perceções durante o processo de socialização. As pessoas vestem-se de acordo com a natureza do evento, mas a forma como se vestem é influenciada, em particular quando se trata de gerações mais novas. Exemplos disso são os músicos, as bandas e atores da indústria da música e dos audiovisuais que sempre se posicionaram como um dos mais influentes na indústria da moda. Mas desde o surgimento das redes sociais surgiu uma nova figura com uma relevância substancial para as marcas: os Influenciadores. Na atualidade são eles que partilham com as celebridades a presença nos desfiles de moda de alta-costura, que recebem roupas e acessórios gratuitos e que são mimados pelas marcas com jantares e estadias luxuosas. A autenticidade e a representatividade que os influenciadores detêm nas novas gerações não tem expressão igual em relação às estrelas da música, da TV e do cinema. Esta é a era do Influenciador Digital. A própria Geração Z é conhecida pelo seu comportamento de seguir tendências através das redes sociais como o Tiktok e o Instagram que influenciam fortemente a moda.

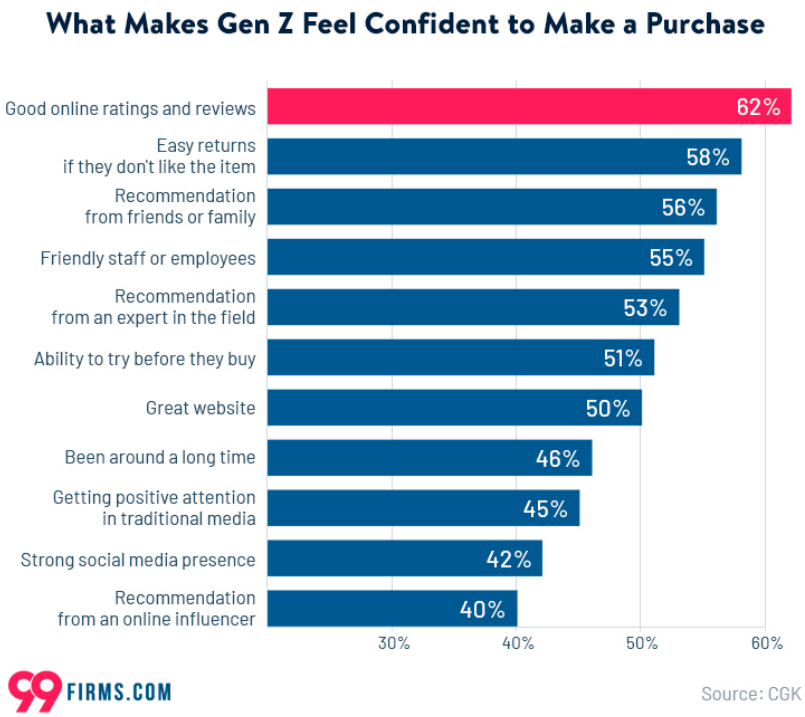


Figura 4.2.1. 6 O que faz a Geração Z sentir-se confiante para fazer uma compra (Fonte: 99 Firms, 2023)

Contexto Tecnológico

Uma Loja Online de Moda precisa de uma plataforma tecnológica de e-commerce, do uso apropriado desta tecnologia e das técnicas de marketing digital. Os fatores tecnológicos que impactam a indústria da moda, em particular, o e-commerce, e que afetam a experiência e as vendas dos clientes são a importância de usar sites *responsive*, de navegação fácil e com SEO semântico e técnico otimizado e de fácil conversão.

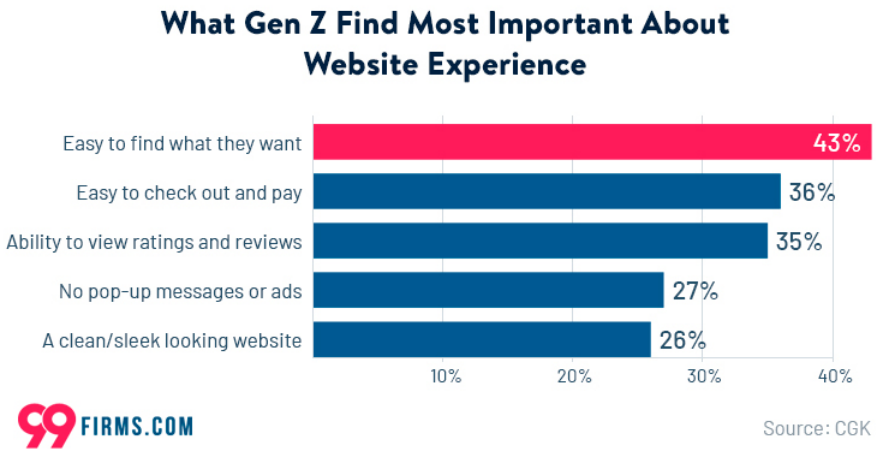


Figura 4.2.1.7 O que é que a Geração Z considera mais importante sobre a experiência num site (Fonte: 99 Firms, 2023)

Para garantir que todos os meios digitais e offline da empresa comuniquem uma mensagem coerente e integrada para a geração Z, é necessário desenvolver campanhas pagas em Google, redes sociais e com influenciadores que aumentem a visibilidade e o engagement da marca, atrair leads qualificadas com elevada capacidade de conversão e alcançar reviews positivas e partilhas nas redes sociais que geram recomendações e alimentam este ciclo e outro tipo de ações offline que contribuam para melhorar e otimizar este ciclo.

Em suma, para criar um modelo de negócio de e-commerce são necessários um conjunto passos e investimentos, parte dos quais em tecnologia e essenciais para seu sucesso.



Figura 4.2.1.8 Como criar um business plan de um negócio de e-commerce: o guia definitivo (Fonte: Universal Stream Solution, 2020)

A taxa de penetração aproximada dos seguintes artigos em comércio eletrónico em acessórios é de 31%, em roupas é 26% e calçados é 22%. Os acessórios, que não exigem verificar previamente o tamanho, tornaram-se a categoria principal, com uma taxa de penetração mais alta no comércio eletrónico. Além disso, muitos acessórios são frequentemente oferecidos como presentes, especialmente as joias, tornando-se as compras online mais convenientes com um aumento da taxa de penetração no comércio eletrónico desta categoria (Buchholz, K., 2025).

No continente americano, 46,38% da moda é vendida através de canais de comércio eletrónico, enquanto essa proporção é de 48% na Austrália e Oceânia. A Europa é o único mercado regional onde as vendas de roupa e acessórios no comércio eletrónico excedem a metade (50,27%). No entanto, o nível atual de consumo online de produtos de moda é geralmente baixo, com 63,4% dos consumidores a gastar no máximo $320 por mês em itens de moda (Buchholz, K., 2025).

Entre os consumidores online, a Geração Z (com idades entre 12 e 27 anos) e os Millennials (com idades entre 28 e 43 anos) têm a maior proporção de consumidores de moda online. Isto ocorre porque a indústria da moda concentra-se mais nos grupos mais jovens, pois estes jovens têm uma maior probabilidade de gastar uma proporção maior do seu rendimento consigo mesmos (Statista, 2024).

Contexto Ambiental

As novas gerações estão preocupadas em salvar o planeta para que as gerações futuras prosperem. Se uma empresa for sustentável e não tiver um impacto negativo no ambiente, tende a permanecer no mercado durante muito tempo. A Geração Z valoriza a sustentabilidade e sente-se atraída pela oferta de produtos ecológicos e práticas sustentáveis. A garantia de práticas éticas na produção e abastecimento de produtos vai ao encontro dos padrões éticos desta geração. Estas práticas têm um impacto profundo nestes consumidores, ao ponto de melhorar a reputação da marca e a lealdade desta geração (Francis & Hoefel, 2018).

Por outro lado, o *Fast Fashion* é impulsionado por preços cada vez mais baixos, pela velocidade com que a moda chega aos consumidores conduzindo-os a comprar cada vez mais roupa e usarem-na cada vez menos vezes (Público. 2019). Em baixo, segue a comparação entre o número de coleções anterior e depois do modelo de Fast Fashion.

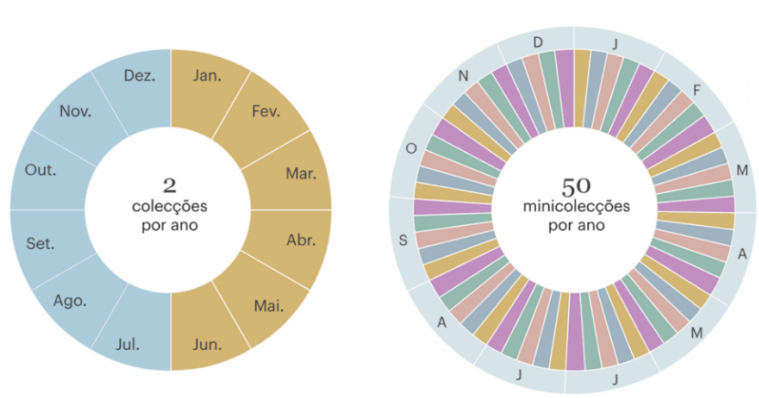


Figura 4.2.1.9 O número de coleções aumentou de duas por ano (Primavera/Verão e Outono/Inverno) para 50 a 100 minicolecções (Fonte: Público, 2019)



Figura 4.2.1.10 Comparação do consumo global da Moda entre 2015 e 2030 em milhões de toneladas (Fonte: Público, 2019)

Contexto Legal

Um negócio de e-commerce deverá estar sempre em conformidade com o contexto legal do comércio internacional, regulamentos de importação/exportação e as leis de proteção do consumidor do país onde os clientes residem para garantir que o negócio opera de forma legal e para evitar penalizações desnecessárias. São exemplos disso, os acordos de comércio internacional: a Organização Mundial do Comércio que resolve disputas internacionais entre membros e o Tratado de Livre Comércio entre a União Europeia e o Canadá que reduz as barreiras comerciais.

Conhecer o contexto legal relacionado com a importação e exportação e a respetiva fiscalidade (tarifas e impostos de países estrangeiros) é fundamental para o planeamento financeiro e comercial da empresa. Saber quais os certificados de origem necessários (importantes quando há acordos entre países) e quais as regulamentações sanitárias e de segurança de produtos é fundamental para a compreensão das implicações fiscais nas vendas online em diferentes regiões.

Em baixo é apresentado o contexto legal para dentro do mercado europeu, com as especificidades de uma loja de e-commerce de moda.

RGPD

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) aplica-se a todos os negócios que lidam com dados pessoais de residentes da UE. O tratamento de dados deve ser "lícito, leal e transparente" (Regulamento (UE) 2016/679, art. 5.º, 1-a).

Direitos do Consumidor Online (Diretiva e-Commerce e Diretiva dos Direitos dos Consumidores)

As regras da UE garantem transparência, direito de devolução e informação clara no e-commerce. Os consumidores têm "14 dias para cancelar a compra sem justificação" (Diretiva 2011/83/UE, art. 9.º).

Propriedade Intelectual e Marcas

O registo de marca na EUIPO (Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia) protege o *branding* em toda a UE (EUIPO, 2023).

Fiscalidade (IVA intracomunitário e OSS)

É obrigatório cobrar o IVA conforme o país de destino (limite de 10.000€/ano). Usa-se o One Stop *Shop* (OSS) para simplificar (Comissão Europeia, 2023)

Etiquetagem Têxtil

A composição do produto deve ser expressa de forma precisa, como por exemplo, “100% algodão”, em conformidade com as exigências legais (Regulamento (UE) n.º 1007/2011, art. 5.º).

Segurança dos Produtos

Produtos de moda devem cumprir com as normas de segurança previstas na Diretiva Geral de Segurança dos Produtos, especialmente no caso de artigos infantis (Comissão Europeia, 2023).

Propriedade Intelectual e Proteção de Design

O registo de design garante exclusividade e proteção contra imitação não autorizada (EUIPO, 2023).

Sustentabilidade e Economia Circular

A UE pretende que os produtos têxteis “sejam duráveis, recicláveis e produzidos de forma ética” (Comissão Europeia, 2022).

4.2.1 Análise Setorial

As tendências económicas têm um grande impacto na indústria da moda, e os momentos mais extremos como as crises e as expansões económicas influenciam os hábitos de consumo. Os consumidores, afetados pelo recente período de inflação elevada, estão cada vez mais sensíveis aos preços. O poder de compra da população – e no caso concreto da Geração Z - e a respetiva dimensão do mercado são dois fatores essenciais para definirem o sucesso de um negócio.

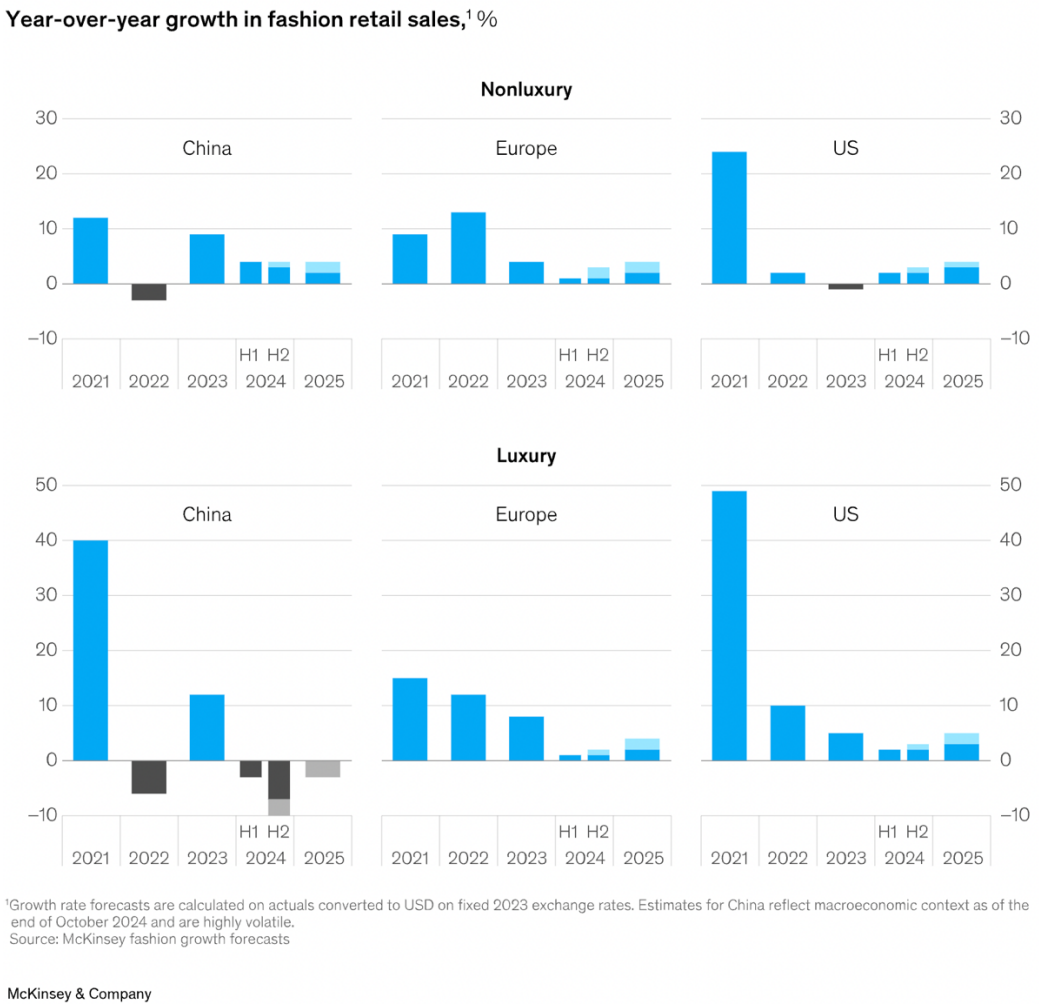


Figura 4.2.2.1 Crescimento anual das vendas no retalho de moda (Fonte: Mckinsey & Company, 2024)

Embora a maioria das pessoas gostem de se vestir bem, o baixo rendimento condiciona a compra de vestuário e acessórios, e quando a maioria das pessoas obtém rendimentos apenas para alcançar as condições mínimas de sobrevivência, o negócio de moda não tem condições para prosperar. Uma classe média com um baixo rendimento disponível obriga também a restrições na aquisição de roupas e acessórios e vocacionada para a compra em lojas de Fast Fashion, que não estão de acordo com o posicionamento ambiental e de sustentabilidade desta nova geração na procura de artigos de moda menos poluentes e produzidos de forma ética.

Porém, nos últimos anos e particularmente devido a condições económicas mais adversas e uma preocupação crescente com o ambiente, estão a surgir novos modelos de negócio na indústria da moda que permitem o usufruto de vestuário e acessórios de múltiplas marcas a preço mais acessíveis. São exemplos desses modelos: as lojas para aluguer de roupa (mais conhecidas são as relativas a roupas para ocasiões especiais) e as lojas em segunda mão, onde a app Vinted tem ganho mercado

neste segmento em particular. No gráfico em baixo mostra o crescimento do mercado de segunda mão de roupas nos Estados Unidos da América até 2032.

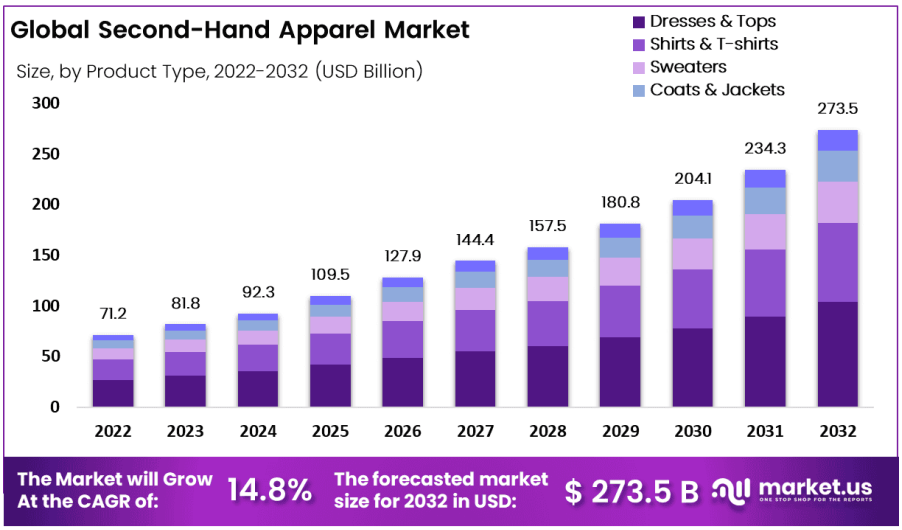


Figura 4.2.2.2 O crescimento do mercado de roupa em segunda mão (Fonte: Market, 2024)

Crescimento do Mercado

De acordo com um relatório da Global Data (2024), prevê-se um crescimento europeu até 2,4% em 2025, enquanto os consumidores recuperam dos efeitos de vários aumentos da inflação. Até 2028, espera-se que o crescimento abrande, à medida que o mercado da moda se consolida e mais consumidores optam por comprar artigos através de revenda. A taxa de crescimento anual composta prevista é de 1,8%, entre 2023 e 2028 (Global Data, 2024).

Dimensão do Mercado

O mercado global do vestuário está estimado em US$ 1,42 biliões em 2024 e deve atingir US$ 1,78 biliões até 2029, com uma CAGR de 4,63% durante o período de previsão entre 2024 e 2029 (Banco de Portugal, 2024). Por outro lado, a Europa continua a ser um dos maiores mercados de moda, com um crescimento significativo esperado na Europa Central e de Leste (Global Data, 2024).

Embora haja uma maior consciencialização dos fatores negativos associados à prática de produção e consumo do Fast Fashion, prevê-se que o mercado europeu de Fast Fashion atinja um valor de 47,5 mil milhões de dólares até ao final de 2024, e prevê-se que atinja um valor de mercado de 93,4 mil milhões de dólares até 2033, a um CAGR de 7,8% (Dimension Market Research, 2024).

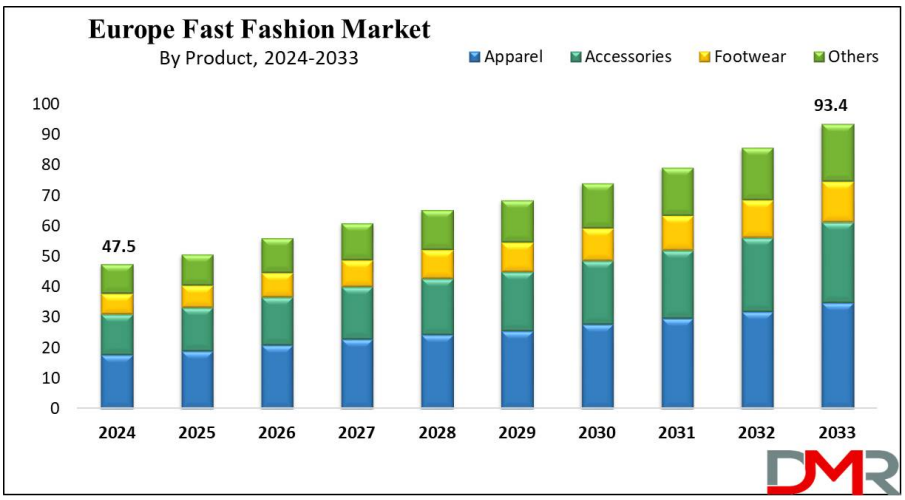


Figura 4.2.2.3 Europe Fast Fashion Market (Fonte: Dimension Market Research, 2024)

Tendências do Sector

As principais tendências do sector da Moda segundo a Fashion Capital (2025) são:

1. **Hiperpersonalização:** criar uma experiência com a qual o consumidor se identifique através de tecnologias de aprendizagem automática que desenvolvem recomendações personalizadas
2. **As redes sociais como canal de vendas:** são um mercado dinâmico que cresceu rapidamente para cerca de 300 mil milhões de dólares. Este número atingirá a gigantesca quantia de cerca de 2,9 biliões de dólares. A integração de Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (ML) podem ajudar os consumidores a comprar roupa diretamente a partir de publicações de influenciadores
3. **Assistentes de IA:** ajudam a escolher as melhores roupas, ao analisar e destacar as características dos clientes e a maximizar o engagement, a interatividade e a melhorar a experiência do cliente.
4. **Tecido Sustentável:** usar materiais de origem ética, com uma pegada de carbono baixa durante o fabrico e que não sejam poluentes. Exemplos: o Lyocell é feito de eucalipto, está a ser muito aplicado ao sector da moda e os seus colaboradores trabalham em condições favoráveis

4.2.2 Análise da concorrência

O mercado concorrencial do setor da moda é muito fragmentado pelo facto de uma loja online para venda de artigos associados ao sector da moda (vestuário, sapatos, malas, carteiras, etc.) ser um tipo de negócio relativamente fácil de implementar, sobretudo, quando se adquirem produtos através de

inúmeros fabricantes ou de outras marcas associadas ao mundo da moda. É, normalmente, um negócio lucrativo, mas está dominado pelas grandes marcas retalhistas como o Grupo Inditex (Zara, Bershka, Pull & Bear, Massimo Dutti), o Grupo H&M, a Mango, a Shein e a Primark, entre outros, que seguem tendências, praticam preços médios baixos ou baixos, apresentam uma grande rotatividade de coleções numa estação e uma pegada ecológica bastante elevada.

Os concorrentes diretos são todas as marcas que vendem roupas e acessórios para adolescentes e jovens adultos exclusivamente online ou que vendem online e têm uma presença offline, mas concorrem na visibilidade digital junto do mesmo target, como por exemplo, as seguintes marcas: a Balzac Paris, a Sessun, a Laagam e a Brownie. Porém, verifica-se que esta nova geração é também mais conservadora que as gerações anteriores e muitas vezes adota marcas que não desenham roupa exclusivamente para a sua geração como, por exemplo: a Zara, Mango, H&M, And Other Stories, Sézane, Maje, Sandro Paris, Claudie Pierlot, The Kooples, Petit Mendigote, Massimo Dutti, etc.

Na figura abaixo estão destacadas algumas marcas de roupa segmentadas por luxo, premium e *mass market*.

Top 20 da Geração Z	Marcas (ordem crescente)
Luxo	Dior,Chanel, Louis Vuitton, Gucci, Prada, Saint Laurent, Armani, Fendi, Versage, Valentino, Hermés, Doce & Gabbana, Loewe, Balenciaga, Miu Miu, Givenchy, Celine, Burberry. Ralph Lauren, Bottega Veneta
Premium	Skim, Calvin klein, Levis, Lululemon, Coach, Michal Kors, Tommy Hilfiger, Birkenstock, Acne Studios, Diesel, The North Face, Kenzo, Tory Burch, COS, UGG, Sezane, Ganni, Kate Spade, Sandro, Longchamp
Mass	Nike, Adidas, Zara, Shein, Uniqlo, H&M, Fashion Nova, New Balance, Puma, Mango, Victoria's Secret, Revolve, OSOS, Pretty Litle Thing, Primark, Converse, Crocs, Gymshark, Asics, Sketchers

Tabela 4.2.3.1 As marcas favoritas da Geração Z (Fonte: Media Market, 2024)

A Frisson Rouge é uma marca para a nova Geração Z, mas não almeja posicionar-se como uma marca de *mass market*, nem ser uma marca de custo baixo ou médio baixo. É uma marca online com uma atitude mais contemporânea e uma produção de roupa intemporal que utiliza materiais reciclados, fibras naturais produzidas localmente e pretende desenvolver novos tecidos mais eco-friendly que, na sua expansão europeia, pretende competir com outras marcas europeias com presença digital.
As suas principais concorrentes estão designadas na tabela abaixo

Marcas Concorrentes	**Balzac Paris**	**Sessun**	**Laagam**	**Brownie**
Proprietário	Chrysoline de Gastines Victorien de Gastines Charles Fourmaux	Emma François	Inés Arroyo	Mercedes Ortega e Juan Morera
Origem	França	França	Espanha	Espanha
Data de Lançamento	2014	1995	2016	1993
Posicionamento	A marca ecológica e de "Seconde Vie" nasceu com o compromisso de tornar o desejável durável e o durável desejável. Apresenta básicos elegantes e intemporais com estilo parisiense discreto e versátil	Estilo feminino e intemporal, com influências boémias e urbanas. Produção responsável e o uso de materiais de alta qualidade	Representa perfeitamente o espírito da Geração Z: ousada, digital, consciente e com produção artesanal e uma forte mensagem de empoderamento feminino.	Foca-se em mulheres de espírito jovem — as famosas #BrownieGirls. É uma marca feminina, sustentável e com cultura positiva.
Vantagens Competitivas	É uma marca lançada por jovens empreendedores na casa dos 20 anos. 98% das matérias são eco responsáveis, Transparência sobre a produção e o impacto ambiental e tem o mote de "Seconde Vie" para dar nova vida às peças usadas.	Práticas ecológicas e tecidos sustentáveis, detalhes refinados técnicas tradicionais de produção, influências culturais diversas, criando um visual sofisticado e autêntico.	A proprietária é uma Influenciadora que lançou a marca aos 24 anos. Empoderamento feminino: a "inspirar as mulheres a comerem o mundo" Produção artesanal com foco em qualidade e durabilidade. Aposta em conteúdo: podcasts, redes sociais, etc. Oferece peças sofisticadas com preços mais democráticos.	Comunicação otimista, estilo com qualidade e sem elitismo. Produção local e respeito pelo ambiente

Tabela 4.2.3.2 As concorrentes diretas da nova marca Frisson Rouge (Fonte: Wikipédia, sd e A Autora, 2025)

Ainda no âmbito da concorrência, têm surgido start-ups de moda digital que podem ajudar as marcas de moda através de soluções tecnológicas e otimização ao longo da cadeia de valor para que as marcas encontrem formas de se diferenciar e um serviço mais ágil e ajustado às necessidades destas empresas. Eis algumas das principais start-ups de moda digital da Europa que são populares entre a Geração Z:

The Fabricant (Amesterdão) design e prova virtual, as ferramentas inteligentes da Fabricant aceleram os processos criativos e comerciais da moda de semanas para minutos. Já fizeram parcerias com marcas como a Puma, Adidas e Tommy Hilfiger.

Presize (Munique) utiliza a IA para oferecer soluções de dimensionamento aos retalhistas, com o objetivo de reduzir as devoluções de clientes devido a tamanhos incorretos. Fornecem informações avançadas de ajuste e medidas corporais precisas.

Vividye desenvolveu uma tecnologia de impressão que permite que as cores e os designs sejam aplicadas nos tecidos, que podem ser facilmente removidos e reaplicados, e que promovem a sustentabilidade.

FINESSE (Londres) utiliza a IA e o Big Data para prever tendências, a procura e otimizar a distribuição ao criar um modelo de moda sustentável e ético.

Otrium oferece um mercado online para a moda sustentável, ajudando as marcas a lidar com o excesso de stock de forma amiga do ambiente. Operam em cidades como Nova Iorque, Londres, Amesterdão e Lisboa.

4.2.4. Análise das Cinco Forças de Porter

O Modelo das cinco forças competitivas que analisa o impacto da concorrência entre empresas e auxiliam no desenho da estratégia. De acordo com Porter (1979) a rivalidade entre empresas é medida por cinco quadrantes, tal como indicado na figura abaixo.

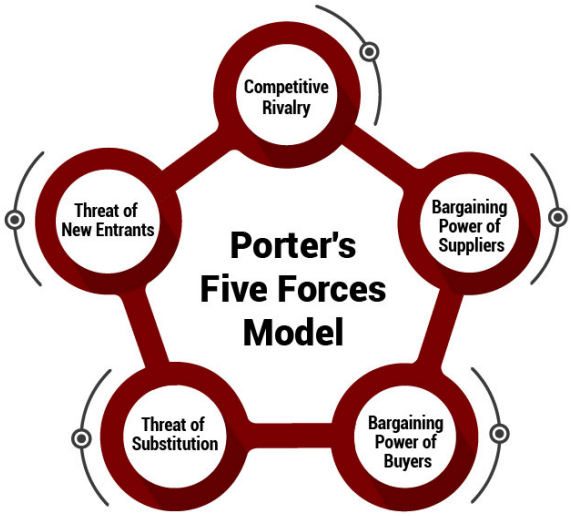


Figura 4.2.4.1 As 5 Forças Competitivas de Porter (Fonte: Porter, 1979)

Rivalidade dos atuais concorrentes

O mercado da moda está muito saturado e apresenta uma concorrência muito fragmentada devido ao facto de não existirem muitas barreiras à entrada de um novo negócio, em particular no negócio online, tal como referido na análise da concorrência e por este motivo a rivalidade entre os atuais concorrentes é considerada ALTA.

Novos Concorrentes – MÉDIA ALTA

Os novos concorrentes que surgem com maior frequência são pequenos e médios negócios online ligados à moda e que disputam a atenção do target. São negócios de designers de moda, novas marcas ou negócios de retalho físico, já com uma base de clientes e que expandem o seu mercado ao entrar online. Podem também ser novas marcas que entram no mercado através dos grandes retalhistas multimarca (Yoox, Lyst, Farfetch, Bloomingdales, Nordstram, LVHM, El Corte Inglês, Spartoo) ou marcas que chegam a várias gerações como: a Sandro Paris, a Maje, a Claudie Pierlot, The Kooples, etc.) ou através da promoção no online e em particular através das redes sociais e influenciadoras (Sézane, Rouge Paris, etc.)

Mas os grandes grupos de moda como a Inditex, a H&M, a Primark e a Shein também se adaptam às novas tendências do mercado ao efetuarem reposicionamentos das suas marcas atuais (Ex: Massimo Dutti) ou com a criação de novas marcas para fazer face a um novo target ou tendências emergentes, como por exemplo, a Arket, a COS e and Other Stories do Grupo H&M, que se diferenciam do Fast

Fashion tradicional ao oferecerem materiais superiores e um posicionamento mais voltado para consumidores que buscam durabilidade e estilo refinado.

Deste modo, podemos concluir que os novos concorrentes apresentam um nível de concorrência ALTA.

Ameaças de Produtos e Serviços Substitutos

O vestuário em segunda mão, disponível em Lojas de rua e exponenciado pela Vinted, que trouxe uma nova dinâmica ao mercado do vestuário em segunda mão, são uma das principais ameaças que uma nova marca de moda online pode enfrentar. Os produtos em segunda são considerados substitutos pois trata-se de um novo negócio de vestuário e acessórios que está a massificar-se e que são uma boa opção com uma menor pegada de carbono.

As preocupações crescentes da Geração Z com os temas relacionados com o meio ambiente, práticas sustentáveis e uma maior reutilização de roupas e acessórios veio a desenvolver esta apetência para a compra de roupas e a acessórios em segunda mão, em particular, em marcas de *Fast Fashion* de grande consumo quando os artigos estão esgotados em loja ou em marcas mais premium que não conseguem comprar facilmente pelo facto de o preço estar muito acima das suas possibilidades.

A roupa de aluguer é mais requisitada sobretudo em situações pontuais como festas e casamentos e veio a trazer uma nova dinâmica à roupa alugada, mas com uma menor expressão que o vestuário em segunda mão.

A ameaça dos substitutos está em crescimento, mas ainda não está ao nível dos novos e atuais concorrentes e por este motivo, a ameaça de produtos e serviços subsitutos é MÉDIA.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Atualmente há uma grande diversidade de fornecedores da indústria têxtil nos países asiáticos que tem prosperado à custa de trabalho indigno e mal pago, considerado ilegal no ocidente, mas que em prol de custos baixos, tem vindo a alimentar uma indústria *Fast Fashion* protagonizada pelos grandes grupos retalhistas como a Zara, H&M, Primark e mais recentemente, a Shein.

O modelo Fast Fashion procura sempre países com custos de produção mais baratos, sem grandes constrangimentos políticos, humanitários e ambientais e com capacidade de produzir rapidamente grandes volumes de peças de roupa que copiam as tendências ditadas pelos grandes estilistas e são usadas por estas marcas a um ritmo frenético.

A China, a India, o Bangladesh e outros países asiáticos ainda são os principais fornecedores de artigos de vestuário. A China é um dos maiores fornecedores de vestuário do mundo, sendo também um grande exportador para a Europa e para os Estados Unidos, sendo que o poder crescente deste país é exponencial sobre as economias ocidentais. Para competir com as principais marcas como a Zara e a H&M a outro nível e, à semelhança do que fizeram noutros mercados, criaram marcas *Fast Fashion* - Shein e a Temu – com o mesmo tipo de posicionamento. Estas marcas diferenciam-se por uma grande capacidade de produção de novas coleções, na entrega e na rapidez como copiam as tendências *(Fast Fashion*) definidas pelos principais estilistas ocidentais A Shein é hoje responsável por quase um quinto do mercado global de "Fast Fashion" em 2022, superando já os dois gigantes europeus.

Sendo a indústria da moda um pouco complexa e bastante tecnológica, o poder dos fornecedores depende do poder e do valor que as marcas estão dispostas a pagar. Quanto maior a capacidade de diversificação de fornecedores e respetivos países, maior a capacidade de negociação da marca. Por exemplo com a Shein, é fácil perceber que durante muitos anos, quer o grupo Inditex, quer o grupo H&M, tornaram-se não só dependentes desta "gigante fábrica barata" como também deixaram que lhes copiassem o modelo de negócio, tornando-o ainda mais eficiente.

As marcas que procuram diferenciar-se através de um estilo intemporal, com capacidade de produção mais sustentável e matérias-primas ecológicas terão de produzir um volume de produção menor, com menos coleções por temporada, e para tal, é perentório a diversificação da rede de fornecedores para conseguir uma maior eficiência de custos, para que o aumento previsível de custos não seja totalmente absorvido pelo consumidor prejudicando a futura procura e compra.

Assim, podemos concluir que o poder dos fornecedores para os negócios sustentáveis é considerado MÉDIO.

Poder de Negociação dos Compradores

As redes sociais deram aos consumidores e compradores um protagonismo e poder sobre as marcas nunca experienciado. As marcas para sobreviverem neste novo ambiente devem saber diferenciar-se, serem atrativas, esforçarem-se para manterem os seus clientes e criarem motivos para serem recomendadas. Todo este caminho de empoderamento de uma marca é longo e dispendioso e envolve um grande investimento num conjunto de meios, canais e recursos para conquistar um posicionamento forte e diferenciável que dê energia e recursos para a marca sobreviver num vasto mercado de consumidores voláteis, híper estimulados, ávidos de inovação e de necessidade de expressão e com um poder de negociação ALTO.

4.2.5 Análise do Consumidor

A geração Z cresceu num mundo digitalizado, com acesso imediato a informações e influências globais.

Na tabela seguinte, segue um resumo dos resultados das entrevistas às consumidoras da Geração Z



Tabela 4.2.5.1 Dimensões e Principais Insights sobre as consumidoras da moda da Geração Z (Fonte: A Autora, 2025)

Análise Qualitativa: Entrevistas Semiestruturadas

Seguem os principais resultados relativos às entrevistas semiestruturadas

- **Todas as entrevistadas gostam de vestir-se com roupa** mais confortável, neutra, durável e informal, como uns jeans. Gostam de estar bem vestidas no local de trabalho e em eventos mais formais onde se apresentam de forma mais clássica (Blazer, umas calças formais e umas botas com salto ou plataforma) ou casual chique (Blazer, jeans, camisa e bota de salta alto).
- **Nas ocasiões especiais vestem-se com** "*calças com corte mais formal, sabrinas ou botas e uma camisa mais formal e um blazer mais casual* ". Se for sair à noite ou ir a uma festa usam vestidos clássicos ou mais chiques de cor preta e optam por sapatos de salto alto maquilhagem e bijuteria.
- **A maioria das entrevistadas afirma não ser fã de tendências,** estão a par, mas não são assim tão influenciáveis. fazem compras mais racionais, o que lhes faz mais falta, com exceção de uma entrevistada que afirmou ser fã de tendências
- **Sobre as tendências o preço das peças é um fator limitador:** não têm budget para seguir as tendências e só usam se ficar bem e for o seu estilo.
- **A frequência de compra offline é diversa**, há quem compre todos os meses, de 5 em 5 meses ou no início da estação de primavera /verão e outono/inverno.
- **No online, as compras são normalmente mais pontuais**: quando têm dificuldade em encontrar o tamanho certo ou quando não tem tempo para ir às lojas*,* mas há quem compre 3 a 4 vezes por mês porque segue as tendências ou para comprar mais barato antes das promoções em loja (app) ou porque não gostam da confusão nas lojas e provedores durante os saldos e promoções.
- **Todas as entrevistadas compram no online as mesmas marcas que compram offline**: Zara, Massimo Dutti, Stradivarius, Brandy Melville, H&M, Mango e Levis. Fazem-no por conveniência e porque estão dentro do budget ou porque permitem ter um estilo mais clássico a preços acessíveis ou então porque já conhecem bem os tamanhos. Na Vinted procuram a *"Hidden Jam"* de outras marcas mais inacessíveis para elas.
- **Normalmente são sempre compras por necessidade** em que haja intemporalidade para não estar sempre a consumir mais. A qualidade, a duração no tempo e o preço são fundamentais.

- **Por norma as compras de roupa e acessórios são planeadas** e conscientes em relação ao preço, só compra se sabe que vai usar imenso ou porque está em promoção. Mas há algumas circunstâncias que conduzem ao impulso "*quem nunca, não é?*!"
- **Gostam de fazer compras acompanhas, em particular, com as amigas "***até mesmo no online, partilham os artigos com as amigas para saber se acham giro ou se é mesmo o meu estilo "*
- **As principais dificuldades em comprar no online são:** o tamanho irregular das peças de loja para loja, não poder experimentar antes, não sentir o tecido e os acabamentos, não ver a cor ao vivo. Odeiam o processo de devolução, os tempos de entrega e portes de envio caros e o medo de inserir os cartões de crédito, quando não há outra alternativa.
- **O abandono do carrinho de compras está muito relacionado com:** o valor dos portes, o preço alto das peças, o tempo de entrega, o processo de devolução, não ter métodos de pagamento seguros disponíveis (como o Mbway ou a Apple pay) ou não ter interesse em comprar a peça
- **O processo de devolução e trocas no online é uma experiência negativa para todas as entrevistadas**: "*Odeia a devolução. Das piores coisas para mim, não me lembro, passa do prazo, e é uma chatice*"
- **A minha última compra no online foi** *"Já estava à procura deste top há seculos Em termos de entrega gostei, acho que não falhou nada, fiz a encomenda numa segunda-feira e chegou na quarta-feira, super-rápido e dava para ver o tracking o que é super importante"*
- **O que procuro comprar no online é diferente do offline porque**: as marcas de bikinis no online são mais interessantes e já conhecem bem o tamanho. A bijuteria e malas também têm vantagens pelo facto de não ser necessário escolher o tamanho certo.
- ***As roupas e os acessórios que mais compram no online são:*** Bikinis, acessórios, camisolas e tops, vestidos. Pelo contrário, o que nunca compraria no online são calças.
- **Para manter o engagement e o retorno a uma loja online esta deveria:** oferecer os portes, oferecer códigos de promoção, 25% de desconto na segunda compra, desconto de 5-10% para compras que foram deixadas no carrinho de compras. Por outro lado, há quem prefira programas de fidelização com ofertas de pontos que dá para trocar por brindes, quando quiser.
- **A sustentabilidade é:** "*o contraste do consumismo, é poupar o ambiente*" ou "*ter cuidado com o ambiente. A Fast Fashion não é a coisa mais incrível do mundo*" ou "*A reutilização e ter a consciência como a roupa está a ser produzida. É uma coisa que as empresas deviam ter em consideração" ou "A sustentabilidade é deixar para as novas gerações o máximo de recursos possíveis para usufruir" ou ". É a reutilização dos materiais e é poder usar artigos que sejam pró-ambiente"*

- **Todas concordam que a moda não é o setor mais sustentável:** "*As formas mais sustentáveis não são as mais acessíveis, por isso existe o Fast Fashion, o consumo rápido e barato e acessível a toda a gente. Claro que quem tem possibilidade de comprar marcas caras, feitas à mão, éticas, de alta-costura, mas isso é impossível para a maioria das pessoas*"
- **A imagem que tenho de uma loja sustentável "***é uma loja étnica como a Natura*" ou "marca Veja e/ou *Lemon Jelly* que oferecem vouchers em troca de pares estragados e reciclam este material para produzir novos pares"
- **Onde e por quem as entrevistadas são mais influenciadas "***No Tiktok, há mais pessoas a fazer os try das peças nos provedores e que conjugam as peças e inspiram as pessoas" ou "pelo conteúdo de micro influenciadoras que fazem apenas vídeos a mostrar o que compraram. Parece que são mais autênticas e exclusivas, que não estão a ser pagas, podem estar, mas parecem que não estão."*
- **Três das cinco entrevistadas preferem claramente o TikTok como a rede social,** mas há quem *goste mais do Instagram, mas agora está toda a gente a migrar para o TikTok e o Pinterest ajuda a usar peças de roupa e a ser mais criativas. Ex: "5 maneiras de usar uma camisola".*
- Em relação a exemplos de algumas influenciadoras no YouTube, a canadiana Ruby Lynn e a irlandesa Olivia Neal, Carolina Gomes, Vicky Campelo, Inês Teixeira, Maria Rodrigues, Sofia Oliveira ou "Eu gosto mais de microinfluenciadoras como a Rafaela Alexandra"
- **Conta-me uma última compra que tenhas feito e como foste influenciada** "*Fiz a compra e fui influenciada no TikTok, pela Alice Trewinnard. Ela apareceu no TikTok com um rol de vestidos da Zara para convidadas de casamento e apareceu-me este vestido e depois fui à aplicação da Zara, procurei pelo vestido, fiz scroll down e ele apareceu-me, meti o meu tamanho, fiz o pagamento pelo Mbway e pronto.*

Análise Quantitativa: inquérito online

Nota inicial: os inquéritos às menores de 18 anos foram distribuídos através dos educadores e posteriormente através das amigas, não havendo contacto direto da autora da tese com essas inquiridas.

Seguem os principais resultados relativos ao Inquérito Online:

Q1. e **Q2. Caraterização da amostra**

(Base: 170 entrevistas)



Figura 4.2.5.1 O ano de nascimento das Entrevistadas (Fonte: A Autora, 2025)

(Base: 170 entrevistas)

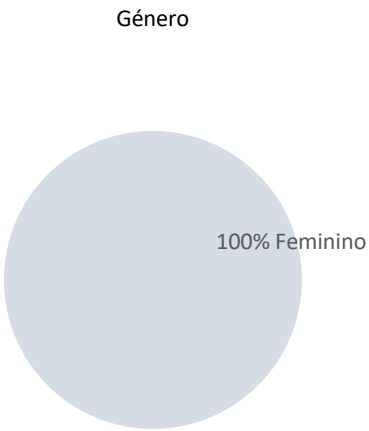


Figura 4.2.5.2 O género das entrevistadas (Fonte: A Autora, 2025).
A amostra é composta por jovens do género feminino.

Preferências

Q3. Na forma como definem o seu estilo de vestir há uma dispersão de resultados, no entanto, podemos agrupar 70% como: casual, confortável, prática e minimalista e, por outro lado, clássica, preppy (beta), elegante e sofisticada

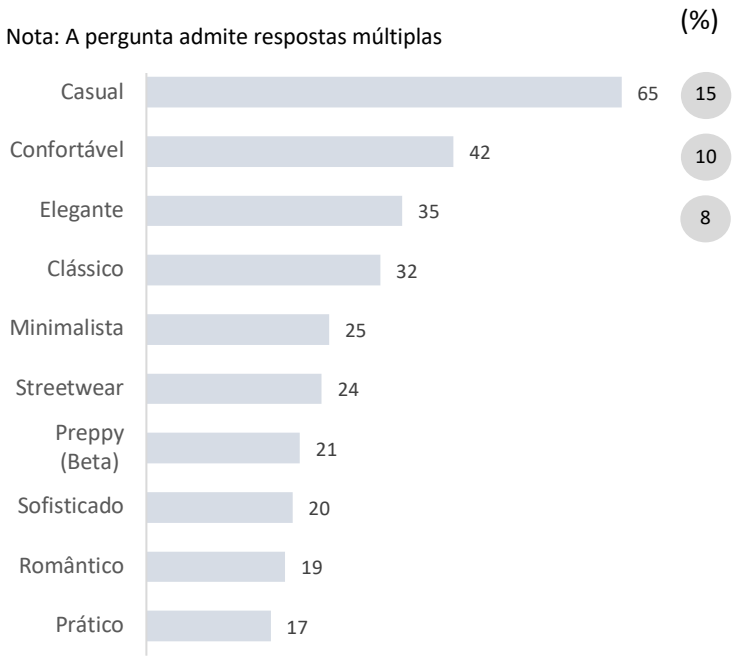


Figura 4.2.5.3 Como definem o estilo de vestir (Fonte: A Autora, 2025)

Q4. Em relação às marcas favoritas, a Zara destaca-se claramente das demais com 20%, seguida da Stradivarius (10%) e Bershka (9%).



Figura. 4.2.5.4 Quais as marcas favoritas (Fonte: A Autora, 2025)

Q5. As marcas de luxo que as inquiridas mais gostariam de ter no seu guarda-roupa são: Chanel (9%), Prada (8%) e Ralph Lauren (8%).

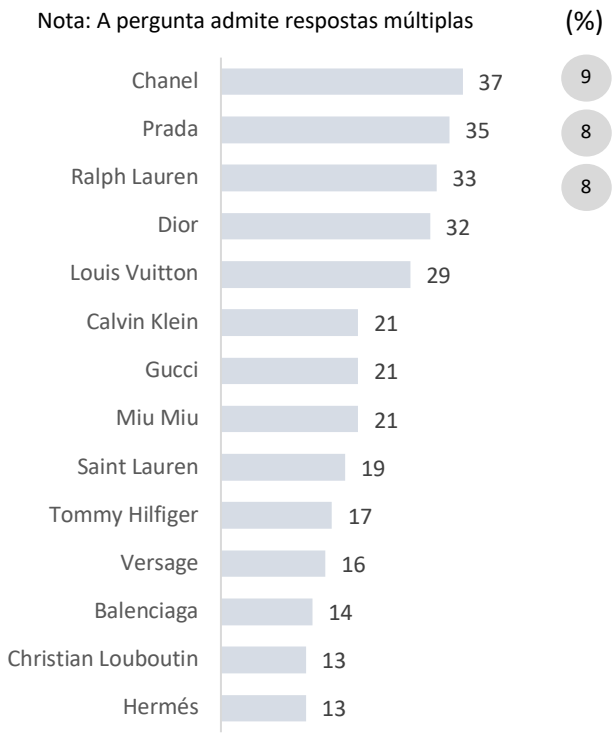


Figura 4.2.5.5 Quais as marcas de alta-costura e luxo favoritas (Fonte: A Autora, 2025)

Q6. As redes sociais favoritas são: TikTok (33%), Instagram (30%) e Pinterest (22%).

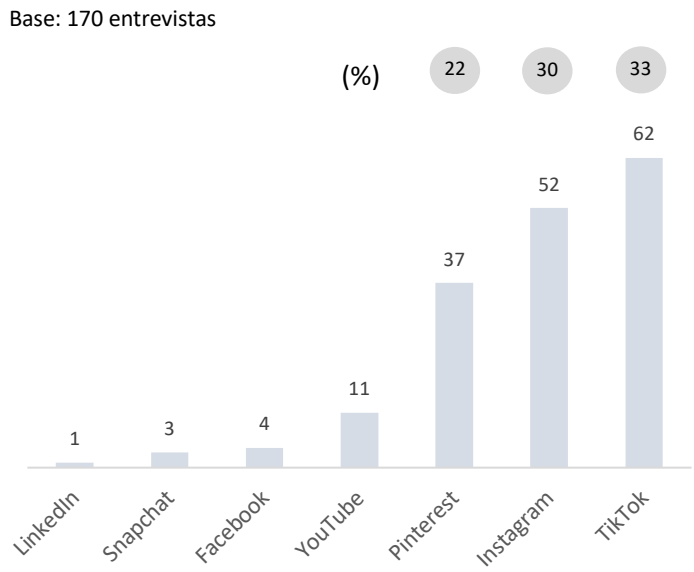


Figura 4.2.5.6 Quais as redes sociais favoritas (Fonte: A Autora, 2025)

Q7. As roupas e os acessórios que as entrevistadas mais gostam de comprar são T-shirts e Tops, destacam-se muito acima das outras opções (67%).

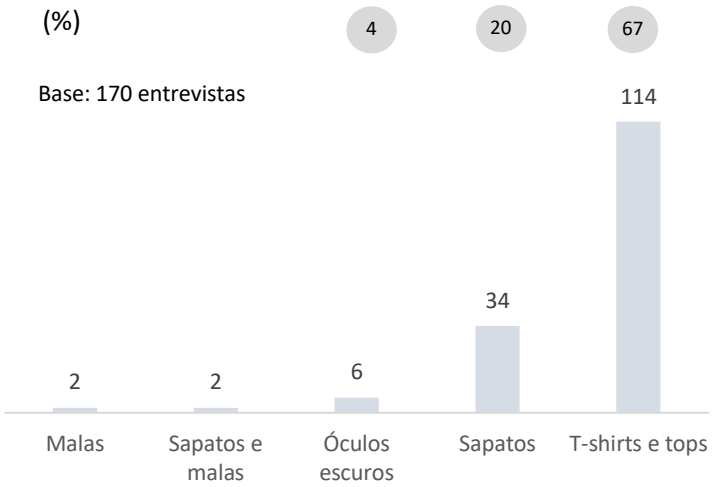


Figura 4.2.5.7 Quais as roupas e acessórios que mais gostam de comprar (Fonte: A Autora, 2025)

Hábitos de Compra

Q8. Mais de 52% das entrevistadas compra roupa ou acessórios online menos de uma vez por mês e 28% compram pelo menos uma vez por mês

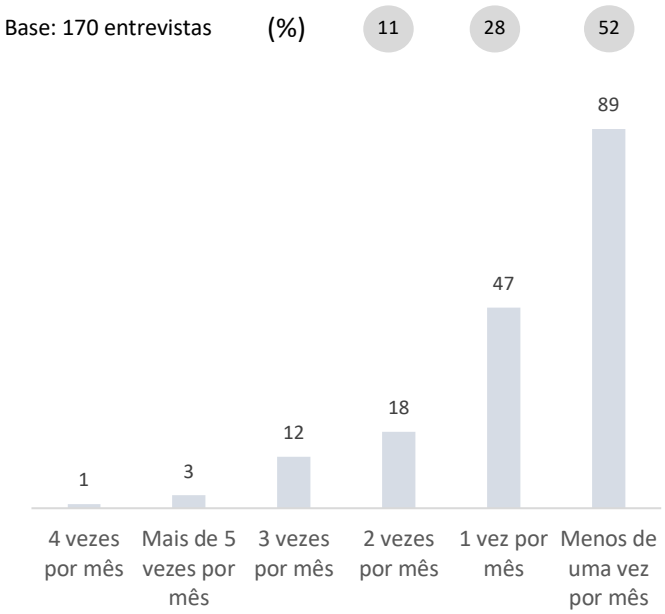


Figura 4.2.5.8 Quantas vezes por mês compram roupa vou acessórios online (Fonte: A Autora, 2025)

Q9. As lojas online onde costumam comprar roupa e acessórios com maior frequência são as lojas online de grandes marcas, como a Zara com 58% e com caraterísticas "*fast fashion*".



Figura 4.2.5.9 Qual o tipo de loja online que costumam comprar com mais frequência (Fonte: A Autora, 2025)

Q10. As inquiridas não mostraram seguir muito as tendências de moda: 42% respondeu "Se gosto compro independentemente se está na moda", 25% respondeu "Em algumas peças e cores" e apenas 7% disse "Sigo sempre as tendências"

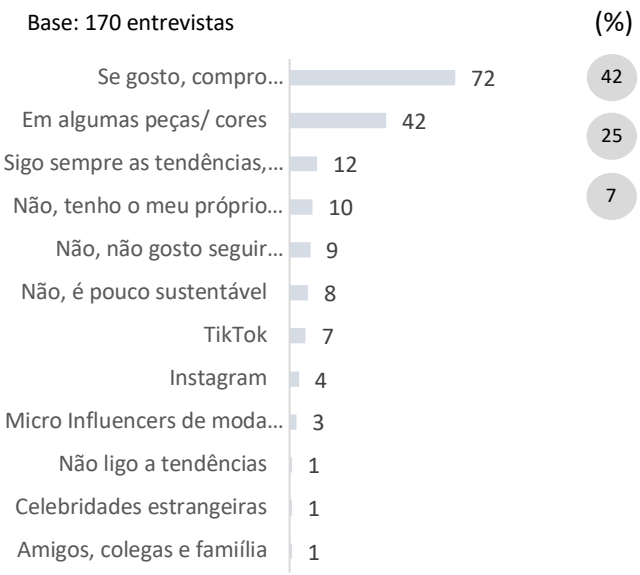


Figura 4.2.5.10 O tipo de loja online que costumam comprar com mais frequência (Fonte: A Autora, 2025)

Q11. 16% das entrevistadas estão disposta a pagar menos 10%, para comprar um artigo de moda mais sustentável, 15% estão dispostas a pagar mais 40% e outras 15% estão dispostas e pagar mais 30%

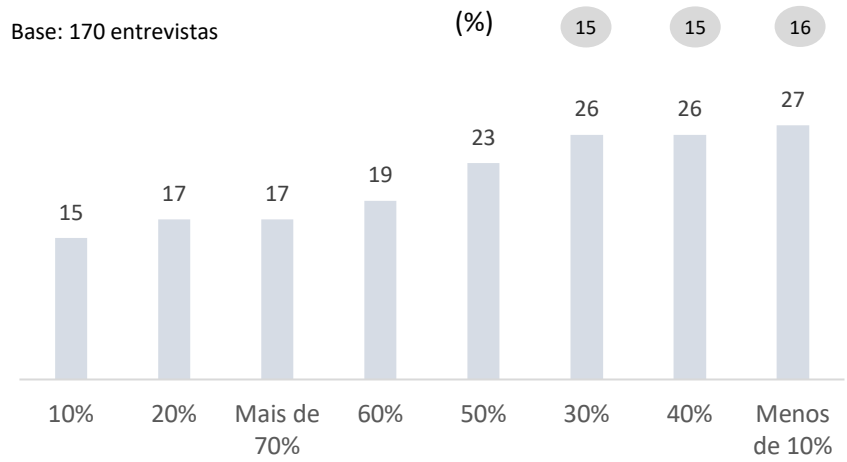


Fig.4.2.5.11 Quanto estaria disposta a pagar a mais para compra roupa mais sustentável (Fonte: A Autora, 2025)

Q12. Quando estão à procura de uma nova peça, quem mais as influencia são as amigas (18%), as microinfluenciadoras (14%) e publicidade nas redes sociais e macro influenciadores (9% em ambas).



Figura 4.2.5.12. Quem é que mais as mais influência nas compras de roupa e acessórios frequência (Fonte: A Autora, 2025)

Q13 Em relação às influenciadoras de moda favoritas verifica-se que as principais influenciadoras são estrangeiras, de origem brasileira. A escolha das macro influenciadoras nacionais está par a par com

a das celebridades. Porém, as micro influenciadoras são as que apresentam um resultado mais baixo. Muitas vezes as jovens da geração Z começam a seguir influenciadores com um baixo volume de seguidores e mais tarde ganham escala passando a ser consideradas de "macro influenciadoras".

Q14. Quando se pergunta pela **importância dos influenciadores digitais** para a compra de roupas e acessórios o resultado obtido numa escala de 1 a 5 é apenas de **3**, ou seja, uma importância pouco expressiva.

Q15. Por outro lado, quando se questiona a **importância dos familiares e amigos,** na mesma escala, o resultado é de **3,44,** ligeiramente melhor que os "influenciadores", mas ainda com uma influência média.

Motivações de compra

Q16. Os principais motivos para comprar uma nova peça online são: adorei a peça (15%), tinha falta (14%), por causa dos preços baixos (13%) ou porque é uma nova tendência (10%).

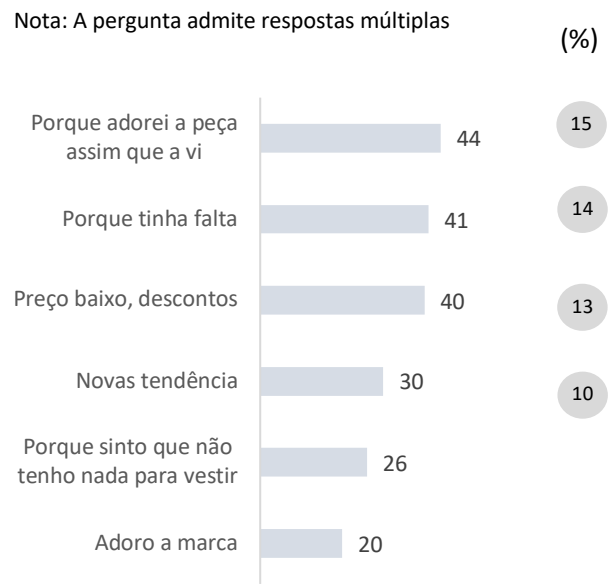


Figura 4.2.5.16. Os principais motivos para comprar uma peça online (Fonte: A Autora, 2025)

Q17. As principais razões para experimentarem uma nova marca de moda online são: preços baixos (18%), design da roupa e acabamentos (13%) e as *reviews* positivas (9%).

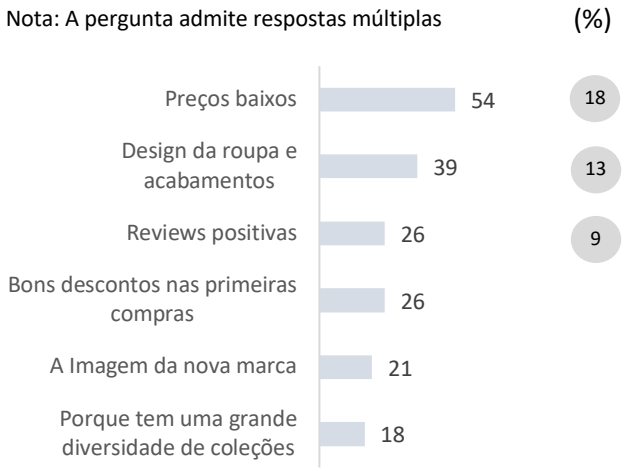


Figura 4.2.5.17 Os principais razões para experimentarem uma nova marca (Fonte: A Autora, 2025)

Q18. As maiores dificuldades que as entrevistadas enfrentam na compra online são: qual o tamanho certo (24%), não conseguir experimentar as peças (18%), os custos de envio (14%), não sentir o peso e textura do produto (9%) e por fim a falta de informação detalhada nos sites de e-commerce (9%).

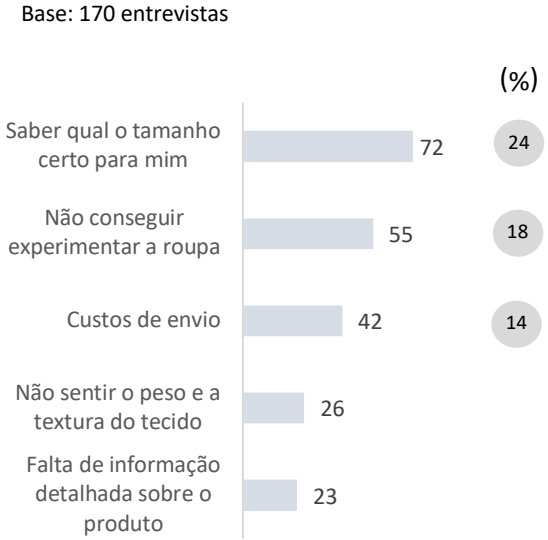


Figura 4.2.5.18 Os maiores obstáculos na compra online (Fonte: A Autora, 2025)

Q19. Os motivos que as inquiridas dizem contribuir para abandonar um carrinho de compras são: o custo de entrega (22%), não ter capacidade financeira (17%), encontrar uma melhor opção noutra marca (11%)

Base: 170 entrevistas (%)

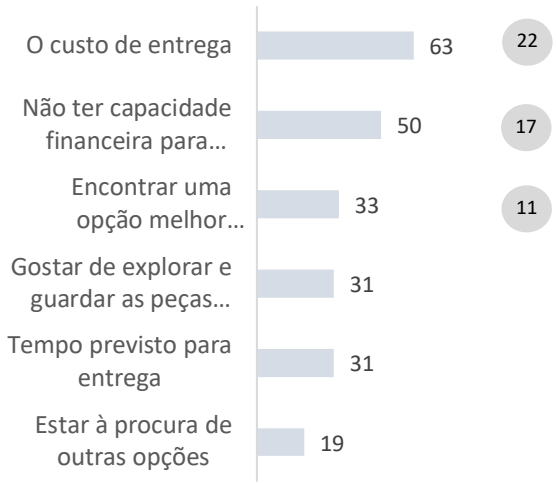


Figura 4.2.5.19 Os motivos por que consideram abandonar roupas no carrinho de compras (Fonte: A Autora, 2025)

Necessidades específicas dos consumidores

Q20. Os melhores benefícios, que uma marca de moda online poderia oferecer aos seus clientes, são: descontos até 15% na nova coleção (20%), oferta de brindes nas encomendas como totes e amostras (15%), passatempos com ofertas de roupa da nova coleção (9%).

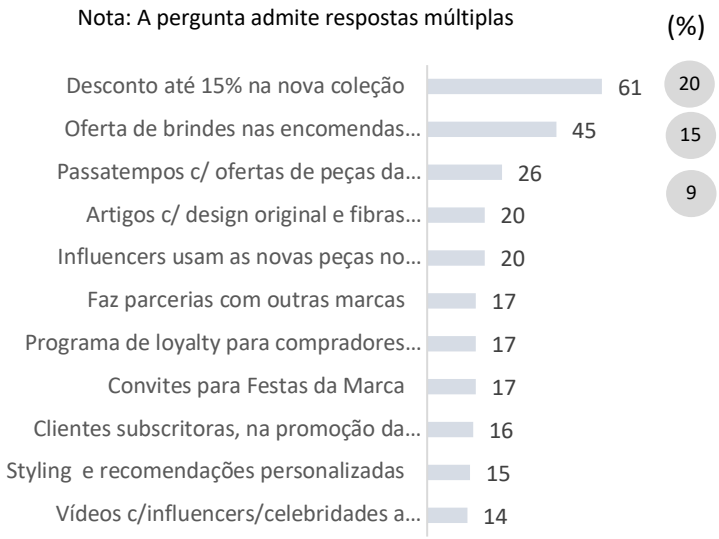


Figura 4.2.5.20. Os principais benefícios de uma marca de moda online (Fonte: A Autora, 2025)

Q21. A resposta sobre quais os produtos ou serviços que uma loja online de moda poderia oferecer às suas clientes para melhorar experiência teve uma grande dispersão, entre os com maior volume são: devolução rápida e fácil (12%), descontos na primeira e segunda compra (10%), conselhos de styling para todos “Uma peça, 5 looks” (9%) ou ter uma área para venda em segunda mão (7%).



Figura 4.2.5.21 Quais os produtos e serviços que uma loja de moda online poderia oferecer às suas cliente (Fonte: A Autora, 2025)

Plataforma de E-commerce

Q22. As principais melhorias que uma loja de Moda online poderia efetuar na sua plataforma são: boas descrições e imagens dos produtos (13%), navegação fácil e rápida (11%) e desconto de 15% na primeira compra (8%).

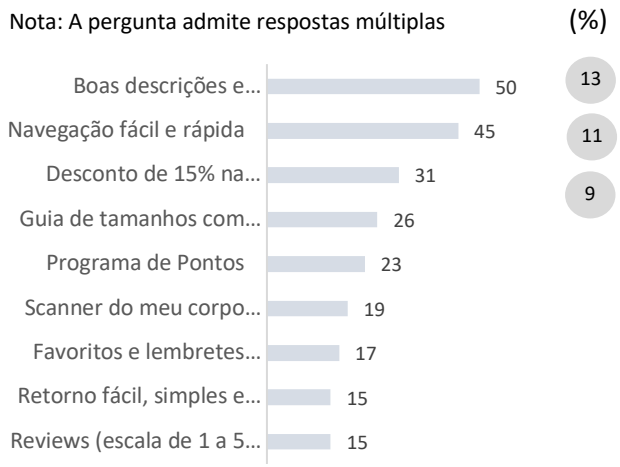


Figura 4.2.5.22. As melhorias que uma loja de moda online pode oferecer aos seus clientes (Fonte: A Autora, 2025

Q23. A tecnologia que poderia ser usada para melhorar a experiência de compra é: realidade aumentada (Experimentar virtualmente as roupas e os acessórios) (29%), recomendações personalizadas (algoritmos e data mining) (19%) e assistentes virtuais (19%)



Figura 4.2.5.23. As tecnologias que podem melhorar a experiência de compra (Fonte: A Autora, 2025)

Q24. Os meios de pagamentos favoritos no online são: Mbway (52%), cartão de crédito ou débito (21%), Paypal (11%), Apple pay (6%), referência multibanco (6%).

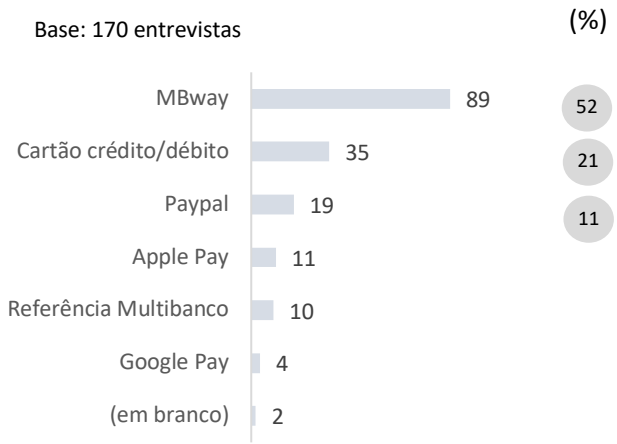


Figura 4.2.5.24 Os meios de pagamento favoritos no online (A Autora, 2025)

Processo de decisão

Q25.O primeiro passo quando decidem comprar uma roupa online é: pesquiso alternativas em várias lojas online (24%), faço pesquisas no TikTok (21%) e faço pesquisas no Google pela marca favorita e vejo quais as alternativas (12%).



Figura 4.2.5.25 Qual é o primeiro passo quando compram roupa online (Fonte: A Autora, 2025)

Q26.Os fatores que mais influenciam as suas decisões de compra no online são: ofertas e promoções de compras regulares (16%), influenciadores do Instagram e Tiktok (13%) e disponibilizar avaliações autênticas e detalhadas (8%).

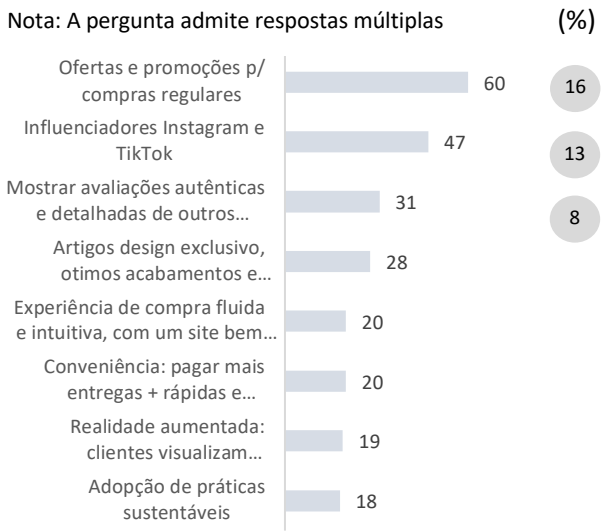


Figura 4.2.5.26 Os fatores que mais influenciam as decisões de compra no online (Fonte: A Autora, 2025)

Q27. A forma como avaliam as diferentes opções de produtos antes de tomar uma decisão final, é através de: comparação de preços online (37%), reviews (14%), Críticas de clientes (9%) e comparo se têm fibras naturais e recicladas (9%).



Figura 4.2.5.27. As formas como avaliam diferentes opções de compra (Fonte: A Autora, 2025)

Q28. Os fatores que fariam voltar a comprar numa loja online de moda são: a rapidez de entrega (26%), brindes oferecidos pela marca (23%) e um desconto de 10% na segunda compra (8%)

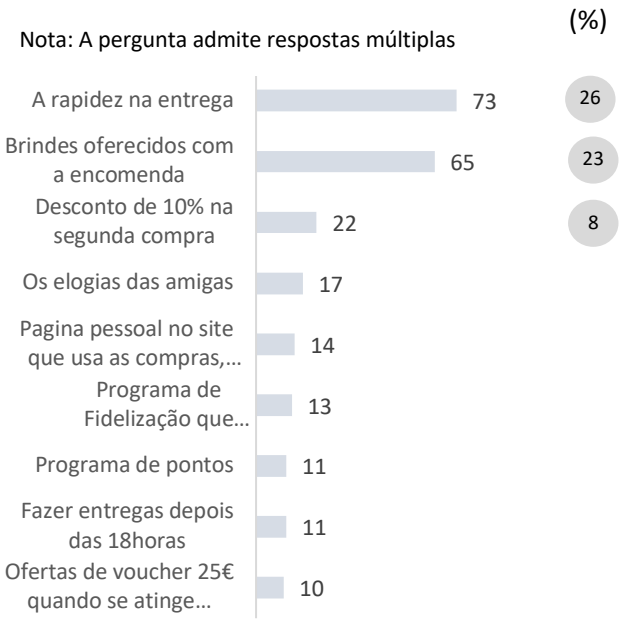


Figura 4.2.5.28 Quais os fatores que as fariam voltar a comprar numa loja online de marca (Fonte: A Autora, 2025)

Sustentabilidade

Q29. Sobre o meio ambiente e responsabilidade social, as inquiridas indicaram o seu nível de envolvimento na compra de roupa: sim, em algumas ocasiões (51%), sim, estou envolvida com o tema da sustentabilidade (24%) e pontualmente, se chamar à atenção (12%).

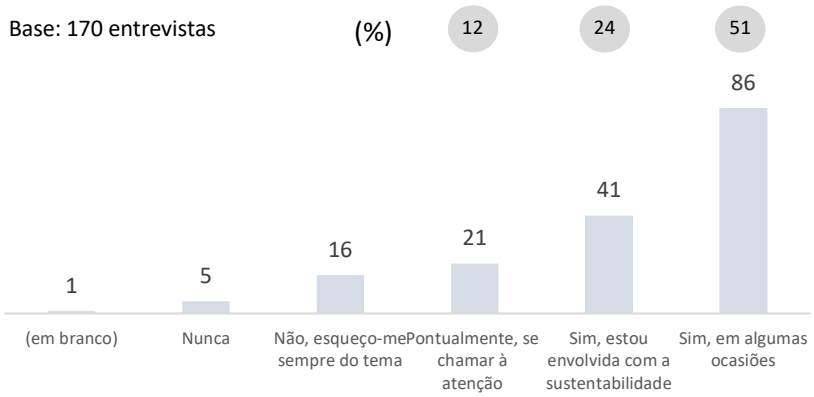


Figura 4.2.5.29 O nível de envolvimento com meio ambiente e responsabilidade social (Fonte: A Autora, 2025)

Q30.As inquiridas verificam se uma marca adota e desenvolve práticas sustentáveis através de: pesquisa online sobre as políticas de sustentabilidade da marca e certificações (24%), verifico a origem das matérias-primas (made in) através da etiqueta (15%) e verifico a composição dos produtos e se inclui fibras reciclados e naturais (15%).

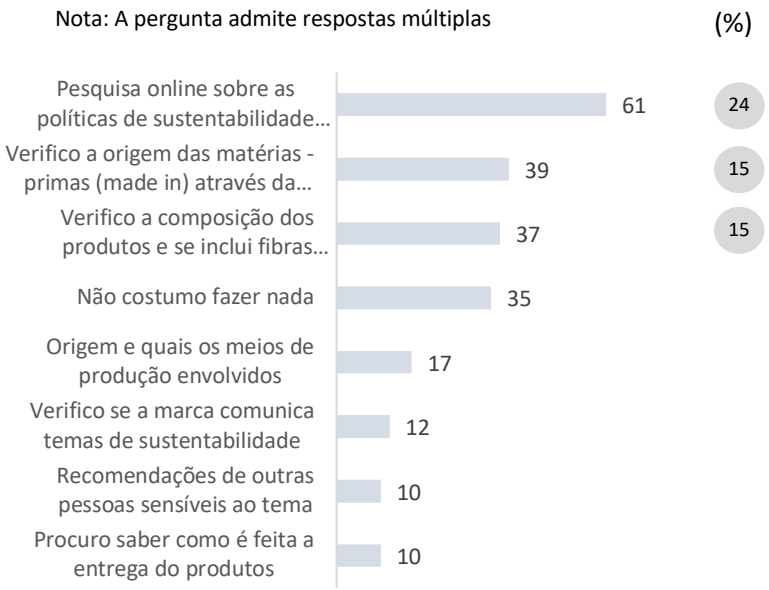


Figura 4.2.5.30 Como verificam se uma marca é ou não sustentável (Fonte: A Autora, 2025)

Q31. Estão ou não dispostas a comprar menos roupa "Fast Fashion" para proteger o ambiente e promover condições de trabalho dignas: Sim, em alguns tipos de roupas ou acessórios (44%), Sim, sem dúvida (39%) e nunca pensei nisso (12%).



Figura 4.2.5.31. Se estariam dispostas a comprar menos roupa "*Fast Fashion"* para proteger o ambiente e promover melhores condições trabalho (Fonte: A Autora, 2025)

Q32. As inquiridas responderam que eram mais adeptas do seguinte tipo de roupas: lojas com práticas mais sustentáveis, mas que não são "Slow Fashion" (28%), Não sei, escolho as roupas que gosto independentemente da como é produzida e entregue (28%) e Fast Fashion (20%).



Figura 14.2.5.32 Qual o tipo de lojas em que fazes mais compras (Fonte: A Autora, 2025)

Q33. O **nível de importância que a informação sobre sustentabilidade de uma marca de moda tem para ti na compra de roupas e acessórios** numa escala de 1 a 5 o (1 é Nada importante e 5 é Muito Importante) a resposta foi de **3,4,** um valor médio inferior para o que se esperava desta geração em Portugal.

Posicionamento

Q34. A forma como uma marca de moda dirigida à geração Z poderia diferenciar-se das outras marcas obteve respostas muito dispersas. Os resultados que mais se destacaram são: liderança do preço baixo (13%) excelência no design e acabamentos (12%) e de made in Portugal (9%).



Figura 4.2.5.34. Como uma marca de moda online para a geração Z se poderia diferenciar (Fonte: A Autora, 2025)

4.3 SWOT: Oportunidades e ameaças

Para posicionar estrategicamente a marca Frisson Rouge no mercado, a análise SWOT é uma ferramenta fundamental que integra fatores internos e externos e orienta a definição de prioridades e estratégias. Sendo um negócio novo, não há dados operacionais concretos, o que torna desnecessária uma análise interna detalhada neste estágio. Assim, o foco deve recair sobre a análise externa — mercado, concorrência e oportunidades — permitindo traçar estratégias mais adequadas ao setor e favorecer uma entrada bem-sucedida no mercado.

Oportunidades

- Crescimento constante do mercado da moda com previsões positivas para os próximos anos
- Há uma tendência de crescimento do e-commerce relativo a artigos de moda no online
- A procura crescente das novas gerações por produtos mais sustentáveis e éticos, com matérias-primas ecológicas e recicláveis e métodos de produção sustentáveis
- Tendência de moda mais intemporal, clássica e discreta com movimentos como o minimalismo moderno, *Preppy, Quiet Luxury* e um toque do estilo francês
- Há um papel fundamental das novas tecnologias na otimização do funil de vendas e da taxa de conversão: IA generativa, Virtual Assistants, big data e data mining e a possibilidade de personalização, realidade virtual e aumentada, robotização, entre outros.

Ameaças

- Crescente procura e poder das plataformas de roupa em segunda mão (Vinted) e de aluguer
- Aumento das tarifas comerciais entre blocos comerciais (Ex. USA e EU) e a possibilidade de recessão económica e inflação
- Mercado saturado e muito competitivo
- Em países desenvolvidos, com um rendimento médio baixo, a Geração Z ainda procura roupa com o preço baixo nas lojas de Fast Fashion apesar de ter consciência que o setor da moda é muito poluidor e conhecer os benefícios da sustentabilidade
- Concorrência muito intensiva e fragmentada, com processos produtivos de grande escala, custos e preços baixos (Fast Fashion) e com uma elevada rotatividade de novas coleções
- Poder crescente do consumidor através das redes sociais, em particular, da Geração Z com capacidade para prejudicar uma marca

4.4 Proposta de Valor e Estratégia do Projeto

4.4.1 Missão, visão e valores

Missão

Frisson Rouge é uma marca de roupa online dedicada a empoderar e inspirar jovens e jovens adultas com um estilo de moda intemporal que se adapta a cada momento do quotidiano e que tem como ambição ser a escolha de quem quer expressar a sua individualidade de forma natural.

Visão

Frisson Rouge é a marca mais intemporal, presente e durável nos guarda-fatos das jovens e jovens adultas.

Valores

- **Autenticidade**: promove a expressão individual, é verdadeira e única
- **Singular**: capacidade de estilizar e adaptar cada peça a vários gostos e a cada situação
- **Inovação**: procurar a inovação em todo o ciclo desde a produção até à entrega ao cliente
- **Sustentabilidade:** compromete-se com práticas de produção e consumo conscientes para proteger o meio ambiente.
- **Durabilidade e Qualidade:** produzir produtos intemporais com uma elevada qualidade de design e acabamentos e materiais ecológicos que combinam durabilidade e estilo
- **Responsabilidade Social**: contribuir ativamente para o bem-estar da comunidade e apoiar causas ambientais e sociais

4.4.2. Objetivos

A Frisson Rouge definiu um conjunto de objetivos estratégicos e de negócio com um horizonte temporal de 5 anos, o propósito de garantir o lançamento no mercado nacional e iniciar uma expansão internacional sustentável. Estes objetivos alinham-se com a missão da marca e com as tendências de consumo emergente entre novas gerações.

Objetivos Estratégicos

Estes objetivos definem a ambição da marca Frisson Rouge para se posicionar como referência na Indústria da moda jovem e sustentável.

Anos	Objetivos Estratégicos	Prazo Estimado
1	Posicionar a marca Frisson como um marca de Referência entre jovens e jovens adultas no segmento da marca	3 a 5 anos
2	Fundação da marca Frisson Rouge em Portugal e assegurar notoriedade e comercialização da marca neste mercado	1,5 anos
3	Iniciar a expansão internacional em Espanha e França e focar a expansão no mercado europeu	A partir do 2º ano
4	Apostar de forma contínua em I&D para garantir uma linha de produtos moderna, relevante e sustentável	Permanentemente
5	Integrar práticas ambientais e sociais na cadeia de valor: materiais ecológicos, produção ética e transparência	Progressiva com Milestones anuais

Tabela 4.4.2. 1 Objetivos estratégicos a 5 anos para a marca Frisson Rouge (Fonte: A Autora, 2025)

4.4.3. Segmentação, Target, Posicionamento e Proposta de Valor

Segmentação

A segmentação é um processo que envolve vários tipos de variáveis, cada com várias opções e a consequente seleção de uma ou várias opções que ajudam a definir o target de uma marca, empresa ou produto. Por consequência, o processo de segmentação da marca Frisson Rouge tem 5 tipos de variáveis: género, geração, rendimento, ocupação e estilo de vida, tal como apresentado na figura abaixo.

Critério	Segmentação	Target
Género	Masculino **Feminino** Outro	Feminino
Geração	Baby Boomers: 1946 - 1964 Geração X: 1965 - 1989 Millennials: 1981 - 1996 **Geração Z: : 1997 - 2012** Geração Alfa: 2013 - 2024	Geração Z
Classe Social	**A** **B** **C1** C2 D	A B C1
Ocupação	Estudante do 2º ao 3º ciclo **Estudante Secundário** **Estudante universitária ou politécnico** **Trabalhador por conta de outrem** **Profissionais liberais** Profissionais Seniores Profissionais não qualificados	Estudante do 3º ciclo Estudante Secundário Estudante universitária ou politécnico Trabalhador por conta de outrem Profissionais liberais
Estilo de vida	Vê muito TV **Gosta de ler** **Interessa-se pelo mundo** **Faz desporto** **Gosta de viajar** **Vai ao cinema, teatro e festivais** Adora centros comerciais **Tem preocupações ambientais** Usa muita maquilhagem Vive obcecada por tendências Desloca-se sempre de carro Compra roupa muito barata **Procura ter um estilo atemporal** Costuma usar muitas jóias e bijuteria **Compra regularmente no online** Não se importa usar tecidos sintéticos desde que baratos	Gosta de ler Interessa-se pelo mundo Faz desporto Gosta de viajarVai ao cinema, teatro e festivais Tem preocupações ambientais Procura ter um estilo intemporal Compra regularmente no online

Tabela 4.4.3.1 Segmentação e Target da marca Frisson Rouge (Fonte: A Autora, 2025)

Target

Mulheres jovens ou jovens adultas da Geração Z, nascidas entre 1997 e 2012, urbanas e cosmopolitas, estudam no secundário e/ou estudos universitários ou têm bacharelato/Mestrado e/ou trabalham há relativamente poucos anos, compram artigos de moda online com regularidade, de preferência fibras naturais locais ou recicladas, tem preocupações ambientais e procuram ter um estilo casual e intemporal incorporando as tendências de forma subtil, no qual se sentem bem e são admiradas pelos seus pares.

Posicionamento

Frisson Rouge é uma loja de moda online com artigos de moda intemporais, ótima qualidade de design e acabamentos, amiga do ambiente, com um estilo casual e casual *chic*, que integra na coleção os vários momentos de vida das suas clientes e possibilita ótimas experiências tecnológicas, sociais e lúdicas no processo de compra.

De acordo com os resultados do inquérito realizado ao target da nova marca Frisson Rouge, embora se tenha notado uma grande dispersão de critérios sobre quais os fatores que mais contribuem para diferenciação da marca, destacamos as respostas com maior frequência: liderança do preço baixo (13%) seguido de excelência no design e acabamentos (12%) e de made in Portugal (9%). Como a marca Frisson Rouge não pretende competir pelo preço mais baixo, apenas incorpora o excelente design e acabamentos e o made in Portugal, em algumas peças.

Proposta de valor

A marca Frisson Rouge é uma marca de moda online com roupas e acessórios de design intemporal e sustentável que expressa a individualidade através de um styling inspirado para tornar a experiência de exploração e aquisição mais agradável para as jovens e jovens adultas, acompanhando-as ao longo dos pequenos e grandes momentos das suas vidas.

4.4.4 Canais, Recursos, Atividades, Parceiros e Custos

Canais

Os canais onde a empresa comunica e vende e entrega a proposta de valor são:

Canais de Marketing

Os canais de Marketing são aqueles em que a Geração Z sociabiliza e interage com outras pessoas da sua geração, tais como: o TikTok (Prioritário), o Instagram, o Youtube e o Pinterest e as respetivas influenciadoras e celebridades que utilizam estes canais. Poderá fazer sentido usar outras canais como por exemplo, o próprio site, eventos no lançamento da marca, desfiles offline e transmitidos digitalmente em direto, eventos e outras ações bellow the line (Passatempos, convites às clientes, um dia com MGM, 10% das compras para a Greenpeace, etc.)

Canais de Venda

O canal de venda é a Loja online (plataforma de e-commerce) através de um site *responsive* para mobile. Após os 5 anos poderá ser desenvolvida uma app, a. qual pode funcionar como uma plataforma de maior acessibilidade e exclusividade e prevê-se também a abertura de lojas nas principais capitais europeias.

Canais de Distribuição

A distribuição física dos produtos será realizada, predominantemente, através de um fornecedor com serviços 3PL com uma ligação API à loja online da marca que irá garantir e coordenar o *outsourcing* logístico que será responsável pelo: armazenamento, classificação, entrega, *assembling* e devolução. Todo o fluxo de produtos até e da casa do cliente é gerido pelo parceiro logístico que assume a responsabilidade de armazenar e gerir os produtos em armazém, acondicioná-los para entrega e fazer a distribuição. Para complementar a operação logística, será estabelecido um showroom no escritório, que desempenhará múltiplas funções, entre as quais, a apresentação da coleção a fornecedores.

Relacionamento com os clientes

No site de e-commerce da Frisson Rouge serão implementados processos automatizados que visam otimizar o atendimento, a experiência do cliente e a eficiência operacional. A plataforma permitirá que grande parte do processo de compra seja automatizado como, por exemplo: atualização da montra para um determinado dia, gestão automática do stock, automatização de e-mails para clientes**,** assegurando uma maior rapidez e eficácia no atendimento sem qualquer necessidade de intervenção manual.

Para um melhor acompanhamento do cliente será implementado um sistema de notificações sobre o estado das encomendas, permitindo que as clientes acompanhem todas as etapas do pedido, desde a confirmação até ao despacho e entrega. Também será implementado um *chatbot*, com

programação de questões e respostas mais simples sobre a encomenda do cliente e um whatsapp ou email Frisson Rouge: help@frissonrouge.com para questões mais complexas como encomendas extraviadas, o qual deverá ser gerido pela Equipa interna da Frisson Rouge no 1º ano e a partir do 2º ano será progressivamente externalizado á medida da expansão da marca em outros países europeus.

O website incorpora também uma página de FAQ que aborda as principais dúvidas dos utilizadores de forma a reduzir o volume de solicitações e melhorar a autonomia dos clientes. Além disso integra também a funcionalidade de pesquisa de produtos, facilitando a navegação e evitando um aumento excessivo de contactos ao suporte da empresa.

Para uma melhor gestão do cliente face aos artigos para venda, o site de e-commerce disponibiliza mais quatro funcionalidades: favoritos (artigos disponíveis que o cliente mais gosta e que pretende comprar no futuro), whishlists (artigos não disponíveis que o cliente gosta e pediu um alerta por mail/ou telemóvel assim que estiverem disponível); partilha com amigas através do short link, email ou sms e artigos abandonados que ficam no carrinho durante uma semana e depois o cliente recebe automaticamente um email a indicar que os artigos passaram para os favoritos.

A disponibilização de informações completas sobre cada produto comercializado, a sua origem e produção, a formação do preço, as reviews, o chatbot, as recomendações personalizadas e o provador digital são fatores determinantes para a confiança do consumidor. A marca deve fornecer uma descrição exaustiva dos artigos, incluindo composição e a origem dos materiais. Esse nível de transparência permite que as clientes tomem decisões informadas, minimizando a incerteza inerente às compras digitais.

Fontes de Receita

A fonte de receita tem origem, exclusivamente, através da venda direta via Loja online durante os primeiros 5 anos. A partir do 5 º ano e conforme os resultados obtidos, será considerada o desenvolvimento de uma app e/ou a abertura de boutiques nas principais capitais europeias, sendo que para isso, poderá ser necessário a entrada de um novo sócio que capitalize e invista na empresa para o desenvolvimento de uma cadeia de boutiques internacional.

Importante referir que a marca Frisson Rouge será sempre comercializada por canais pertencentes à Frisson Rouge de forma a manter a exclusividade, o ambiente e os elementos da marca.

Recursos-Chave

Os recursos mais relevantes para que a empresa Frisson Rouge funcione bem são os seguintes:

Recursos Humanos

A estrutura organizacional essencial para a implementação e operação de uma loja online voltada para a Geração Z requer recursos humanos estratégicos, conforme descrito abaixo:

- **Sócia responsável pela Gestão:** encarregada da gestão e negociação com fornecedores, definição de estratégias de marketing e comunicação com o profissional digital, gestão financeira, logística, compras, gestão da produção e atendimento ao cliente.
- **Sócia responsável pelo Design de Moda:** dirige a conceção e desenvolvimento das peças, incluindo esboços, croquis, modelagem, desenvolvimento de protótipos, seleção de tecidos e estampas, bem como a escolha de fornecedores e parceiros para produção.
- **Profissional especializado em componentes digitais e design:** responsável pela administração da plataforma online e das redes sociais associadas, garantindo a presença digital da marca e a sua interação eficaz com o público-alvo.
- **Costureira especializada:** encarregada da confeção dos moldes e do apoio técnico no desenvolvimento das peças.

Adicionalmente, à medida que o negócio evolui, poderá ser promovida a contratação de estagiários nas áreas de gestão, marketing, design de moda e costura, permitindo a ampliação das operações e o aprimoramento das competências organizacionais, alinhado ao crescimento da empresa, embora não estejam previstas estas necessidades nos primeiros 5 anos.

A partir de 2027, os sócios-gerentes passam a integrar a estrutura de colaboradores da empresa, com uma remuneração mensal de 1300€**,** consolidando a estrutura organizacional e acompanhando a expansão das operações.

Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos são fundamentais para uma loja online funcionar de uma forma ágil e que se concentre acima de tudo na conversão de leads e subscritores.

Infraestrutura Tecnológica e Estratégias Digitais para o Site da Frisson Rouge

Para garantir uma experiência otimizada e eficiente aos consumidores da Frisson Rouge, é necessário implementar um conjunto de recursos tecnológicos avançados que sustentem a operação do site, promovam a segurança das transações, aperfeiçoem a interação com os usuários e fortaleçam a análise de desempenho e estratégia comercial. Os elementos essenciais desta estrutura incluem:

- **Gestão de servidores, armazenamento de dados**

  Sistema robusto de gestão de servidores, responsável por armazenar e processar todas as informações da plataforma, incluindo catálogo de produtos, interações dos clientes e dados transacionais e a utilização de serviços em nuvem escaláveis assegurando um maior desempenho, estabilidade e segurança na navegação.

- **Provador digital como ferramenta de experiência do usuário**

  É um recurso indispensável para mitigar inseguranças relacionadas com a impossibilidade de experimentar fisicamente as peças. Mediante tecnologias de inteligência artificial e realidade aumentada e de cibersegurança, essa funcionalidade permite às consumidoras uma visualização realista de como os itens se ajustam ao seu corpo e indica qual o tamanho certo de cada peça reduzindo as incertezas e proporcionando uma experiência mais personalizada e segura, que reduz as devoluções.

- **Sistema de pagamentos seguros e diversificados**

  A infraestrutura de transações financeiras seguras é essencial para garantir a credibilidade e a proteção dos dados. O site deve oferecer múltiplas modalidades de pagamento, como o MbWay, cartões bancários, Apple Pay, Google Pay e referências de multibanco, assegurando conveniência e acessibilidade às clientes.

- **Ferramentas de análise de desempenho e otimização**

  A adoção de ferramentas analíticas que avaliam o comportamento do utilizador e possibilita a otimização contínua da experiência digital, tais como:

  - **Semrush** – Avaliação do desempenho do site e análise dos *backlinks* para aprimoramento de SEO e autoridade digital.
  - **Mixpanel** – Análise do comportamento do consumidor, permitindo ajustes estratégicos na navegação e na jornada do cliente.
  - **Crazy Egg** – Fornece insights detalhados sobre o modo como os usuários interagem com a interface do site, incluindo mapas de calor e padrões de clique.
  - **Similar Web** – Compara o desempenho da Frisson Rouge em relação aos concorrentes, fornecendo dados estratégicos sobre posicionamento no mercado.
  - **Otpimonk** – Constrói pop ups criativos, com uma taxa de conversão elevada, sem necessidade de designer ou integração tecnológica.

- **Integração de sistemas CRM para gestão de clientes**

  As plataformas de CRM como o HubSpot possibilitam uma gestão integrada dos dados de clientes, um acompanhamento personalizado das interações dos clientes e a fidelização do público-alvo. Facilita também o envio de comunicações automatizadas, obtenção do status de

encomendas, desenvolvimento de programas de fidelização e de *engagement* e a retenção de clientes

- **Ferramentas de previsão de inventário**

  A realização de previsões de vendas/stock evita as produções elevadas sem capacidade para escoar no mercado e o aumento dos custos de armazenamento.

- **Chabots**

  Os chatbots ganham conhecimento sobre o cliente, permitem descobrir quais são as suas dúvidas e necessidades mais comuns e quais os produtos ou serviços que lhes interessam. É mais utilizado em questões mais logísticas, dúvidas de tamanhos e cores e faz interligação com o fornecedor contratado para apoio ao cliente.

- **Recomendações personalizadas** que visa ajudar a cliente a fazer styling entre as peças compradas, os favoritos e o que o algoritmo reconhece que a cliente irá gostar

- **Funcionalidades adicionais: favoritos, wishlist, transferência, partilha, provador digital e recomendações personalizadas**

  A criação de listas de favoritos e wishlist enriquece a experiência do cliente, permitindo-lhe guardar itens de interesse e sinalizar a vontade de comprar uma peça que não está em stock. A transferência automática de artigos do carrinho de compras para os favoritos após uma semana é uma estratégia útil para retornar à comunicação com os clientes indecisos, a partilha é uma ferramenta que facilita a partilha de uma peça com amigas, o provador digital ajuda na definição de tamanho e possibilita a experimentação virtual e as recomendações ajudam a aumentar o valor médio de compra e o cross selling entre peças

- **Comunicação automatizada e fidelização do cliente**

  O envio automatizado de comunicações fortalece o relacionamento com o cliente e melhora a experiência pós-compra. Mensagens relacionadas com o estado da encomenda, tracking, newsletters, promoções, e atualizações sobre programas de fidelização contribuem para o envolvimento contínuo do consumidor com a marca.

Recursos Logísticos

Os recursos logísticos internalizados servem para assegurar um funcionamento eficiente em parceria com fornecedor logístico.

- **Gestão de stock e atualização de disponibilidade em tempo real**

Para a atualização automática do stock em site, conforme as compras, é essencial para garantir a fiabilidade do serviço, sendo necessário a integração do sistema de encomendas com o sistema logístico do fornecedor.

- **Automatização do fluxo de encomenda e devolução**

  O sistema de encomendas deve desencadear, de forma automática, um pedido ao armazém da empresa de logística no momento da encomenda. O mesmo princípio deve ser aplicado ao processo de devolução, garantindo que, após a conclusão da operação, os dados sejam atualizados no sistema e disponibilizados no site. Para tal é necessário desenvolver uma API que ligue a Loja online ao sistema do fornecedor.

- **Gestão de tracking e opções de entrega flexíveis**

  É fundamental proporcionar ao consumidor um acompanhamento transparente do estado da encomenda e /ou devolução. O cliente deve ter acesso ao tracking da entrega e devolução fornecido pelo fornecedor logístico. A oferta de diferentes modalidades de entrega – entre 2 dias úteis (serviço expresso) ou até 6 dias (standard) – contribui para a personalização da experiência. Adicionalmente, opções como a entrega em loja, no cacifo ou ao domicílio em horários específicos (das 19h00 às 23h00) aumentam a conveniência e adaptabilidade do serviço às necessidades individuais dos consumidores.

Recursos Financeiros

Os recursos financeiros têm origem no capital próprio das duas sócias, de dívidas a fornecedores de imobilizado a médio e longo prazo, e ainda de curto prazo de fornecedores e estado.

Fontes e valor de Finaciamento	**Valor (€)**
Capital Social	150 000 €
Dívidas a fornecedores de imobilizado	15 445 €
Dívidas a fornecedores	4 185 €
Adiantamento a fornecedores	19 640 €
Total	**189 270 €**

Tabela 4.4.3.2 Fontes e valor de financiamento (Fonte: A Autora, 2025)

Outros Recursos

A marca Frisson Rouge desenvolve e produz vestuário e acessórios de moda incorporando exclusivamente fibras naturais e recicladas, destacando-se pelo compromisso com a sustentabilidade.

Entre os materiais utilizados encontram-se o algodão orgânico, o linho, a seda sustentável e a lã certificada, além de fibras ecológicas como o lyocell (também denominado tencel, uma fibra celulósica sustentável derivada da polpa de madeira, geralmente de eucalipto), modal (proveniente da celulose, geralmente de faia, com maior suavidade e resistência em comparação ao algodão), cupro (originado a partir de resíduos de algodão, notável pela textura sedosa e capacidade de absorção) e viscose (rayon, obtido de fontes naturais, sendo produzido por meio de processos de menor impacto ambiental).

A marca evita o uso de matérias-primas artificiais e métodos de produção com elevados níveis de poluição, como o poliéster e seus derivados, viscose sintética e plásticos. Adicionalmente, nas peças que requerem alternativas ao couro convencional, opta-se por materiais inovadores e ecológicos, incluindo couro de cogumelo (Mylo), couro de maçã (Apple Leather), couro de cortiça (Cork Leather) e Vegea, produzido a partir de resíduos da vinicultura, como cascas e sementes de uva.

A localização dos centros de produção também reflete a preocupação com a sustentabilidade, e a produção em Portugal é prioritária nos primeiros anos da marca e à medida em que as necessidades de produção aumentam, devido a uma maior procura na Europa e outras regiões adjacentes, a marca deve expandir a produção para países próximos e com custos de produção mais económicos como a Bulgária, a Tunísia e Marrocos de forma a minimizar a pegada de carbono associada ao transporte.

Numa fase inicial, os acessórios — incluindo calçado, ténis, malas e bijuteria — serão fabricados por marcas parceiras que compartilham dos valores e estética intemporal da Frisson Rouge. Apesar de serem comprados a terceiros, tais produtos serão comercializados sob a identidade da marca “Frisson Rouge”.

Atividades-Chave

As atividades-chave para este modelo de negócio assentam em seis pilares estratégicos. Em primeiro lugar, a gestão e desenvolvimento de produto que envolve a identificação e desenvolvimento de designs, acabamentos e matérias-primas preferidas pela geração Z (e mantenham o posicionamento de marca eco-friendly) e a curadoria de peças exclusivas e de coleções limitadas em colaboração com designers e/ou marcas parceiras que ajudam a atrair o target da marca.

Por outro lado, a gestão da plataforma e-commerce requer o desenvolvimento e manutenção técnica do website, a otimização da experiência de utilizador, o search engine otimization, a integração de métodos de pagamento e do fornecedor de logística 3PL, bem como a implementação de funcionalidades como o provador digital, os favoritos e wishlist, a partilha, as avaliações de clientes, as recomendações personalizadas e o chatbot.

No domínio do marketing digital, destaca-se a produção de conteúdos visuais, a gestão da participação em iniciativas exclusivas de influenciadoras, a gestão de campanhas pagas na plataforma Google, Youtube e Social Media (TikTok e Instagram) e o email marketing segmentado. A gestão da comunidade que visa promover o envolvimento dos clientes através da interação nas redes sociais, e a respetiva recolha de feedback e a participação em iniciativas exclusivas de influenciadoras e clientes. A componente logística 3PL e o atendimento ao cliente é selecionada e gerida por um das sócias e são assegurados por parceiros externos, com foco na eficiência das entregas, diversidade de modalidades e apoio multicanal adaptado aos diferentes mercados e línguas.

Por fim, a tecnologia e inovação sustentam a personalização da experiência de compra, enquanto a análise de dados permite monitorizar indicadores como taxa de conversão, abandono de carrinho e valor do tempo de vida do cliente (LTV), promovendo a melhoria contínua. A sustentabilidade é transversal, refletindo-se na escolha de materiais ecológicos, à escolha de fornecedores com produção responsável e que assumam o compromisso com práticas éticas da marca e na inovação constantes dos produtos da marca através Investigação e Desenvolvimento próprio e dos seus fornecedores.

Parceiros Chave

Este conjunto de parceiros é essencial para manter a identidade sustentável e a proposta de valor da marca, garantindo a qualidade, a inovação e o posicionamento competitivo no mercado da moda.

- **Fornecedores de matéria-prima sustentável:** Empresas que fornecem fibras naturais e recicladas, como algodão orgânico, linho, seda sustentável, lã certificada, lyocell (Tencel), modal, cupro, viscose ecológica, bem como alternativas ecológicas ao couro (Ex: couro de cogumelo, maçã, cortiça e resíduos de uva - Vegea).
- **Prestadores de serviços de produção:** Ateliers de costura e modelagem e as fábricas com capacidade de produção sustentável e que garantam a confeção e os acabamentos conforme os padrões de qualidade e éticos da marca.
- **Desenvolvimento técnico e escalabilidade:** Parceiros especializados na criação de moldes e fichas técnicas detalhadas para uma melhor segurança na produção das peças
- **Plataformas logísticas:** Operadores terceirizados para armazenamento, processamento, assembling e entrega e devolução de encomendas a nível nacional e internacional e atualização de stock

- **Tecnologia e e-commerce:** Empresas que desenvolvem e mantêm a loja online, incluindo design responsive, recomendações personalizadas, provador virtual, chatbot e integração com sistemas de pagamento e logístico.
- **Agências de marketing digital:** Focadas no SEO e na presença online da marca, campanhas, gestão de influenciadoras e gestão campanhas google e redes sociais com atenção à comunicação direcionada à Geração Z.
- **Produtoras de moda** – para realização das sessões fotográficas e de vídeo para lançamento de novas coleções e campanhas nas redes socais. Inclui diretores de fotografia, stylist, cabeleireiro, maquilhagem, luz, som, realizadores, eletricistas, etc.
- **Fornecedores de embalagens sustentáveis:** Parceiros que oferecem soluções de embalagem alinhadas com os valores ecológicos da marca.
- **Serviços de apoio ao cliente:** Terceiros que garantem o atendimento fluido e eficaz, e que prestem ajudam e esclareçam dúvidas das clientes (chatbots, email e whatsapp) e, em situações mais graves, por telefone.
- **Serviços jurídicos:** Apoio legal na atividade regular da marca e registo da marca
- **Marcas parceiras para acessórios, ténis e sapatos:** parcerias estratégicas com marcas de ténis, sapatos, bijuteria e acessórios que complementem a sua proposta estética e filosófica da marca. Exemplo: os ténis Veja.
- **Parceiro(s) tecnológico(s)** desenvolvimento do provedor digital, das recomendações personalizadas e desenvolvimento de APIs para integração do sistema de pagamentos, do operador logístico e do prestador de serviços de atendimento ao cliente.

Estrutura de Custos

Os principais custos associados ao funcionamento da Frisson Rouge são:

Aquisição ou Produção de Produto

- Produção externalizada
- Compra de acessórios, sapatos e ténis a outras marcas
- Design de peças
- Tecido reciclados e naturais
- Amostras, prototipagem e outros materiais
- Vários fornecedores: modelagem, pré-produção, etc.
- Fornecedores de matérias-primas

Plataforma de E-commerce

- Customização do site e manutenção técnica
- Alojamento, domínio, certificados SSL

Marketing e Publicidade

- Campanhas pagas em redes sociais (TikTok, Instagram, YouTube)
- Influenciadoras e criadoras de conteúdo
- Produção de conteúdo (vídeos, sessões fotográficas)
- Gestão de redes sociais
- Brindes
- Produção das campanhas de nova coleção

Logística e Envio

- A marca assume parte ou a totalidade do custo de entrega (10 a 30%) conforme o cliente
- Embalagem personalizada
- API de ligação ao fornecedor logístico

Equipa e Operações

- Equipa de atendimento ao cliente por mail e whatsapp
- Designer ou social de media manager
- Freelancers para conteúdos ou campanhas
- Serviços administrativos (contabilidade, faturação)
- Vários serviços: produções de moda, limpezas, etc.

Tecnologia e Ferramentas

- Provador digital (AR)
- Recomendações personalizadas
- Chatbot
- Eventos digitais
- CRM que gere os clientes, as leads e a automatização de emails
- Analytics e tracking (ex: Google Analytics, Hotjar)
- Automatização de email marketing

Sustentabilidade

- Matérias-primas ecológicas, recicláveis e inovadoras
- Fabricantes Verdes
- Certificações

Resumo do Modelo de Negócios Canvas



Tabela 4.4.4.1 O modelo de Negócio Canvas para a marca Frisson Rouge (Fonte: A Autora, 2025

4.4.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso de um negócio são um conjunto de elementos essenciais (fatores-chave) para que o negócio seja bem-sucedido e que impulsionam o crescimento e a sustentabilidade da empresa. Estes pilares sustentam a construção de um negócio de sucesso e a sua identificação é fundamental para qualquer organização que busca alcançar seus objetivos.

Deste modo, para um negócio de retalho de moda online os Fatores Críticos de Sucesso são:

1. **Preço:** o preço ajuda a definir o posicionamento de uma marca. No entanto, todas as promoções associadas têm vários fins, como por exemplo: oferta de desconto na primeira compra, preço com desconto e /ou oferta dos portes de envio podem ser decisivos para os clientes escolherem uma loja de moda online em detrimento de outra, em particular, quando estas lojas online têm ambições de sustentabilidade e necessitam de maior eficiência de custos para que o preço não seja extremamente superior ao que pagariam numa loja Fast Fashion

2. **Produto:** a descrição de um produto e imagem no online devem ser muito bem elaboradas para superar o facto deste produto não poder ser tocado, experimentado e sentido. Daí a relevância de apresentar o produto com uma excelente descrição, ótimas fotos que possibilitem fazer zoom, usarem influenciadores para dar uma noção de escala e styling. O objetivo é criar uma experiência muito semelhante à loja física, através de tecnologias como o provador digital que possibilitam ultrapassar quaisquer dúvidas sobre as características das roupas ou acessórios e o tamanho certo.

3. **Experiência** quer o *User Experience* (Cx) e o *User Interface* (Ix) são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio online e para tal é necessário um user interface intuitivo e uma navegação fácil que atraia e retenha clientes e que ajude a atingir KPIs tão fundamentais como taxa de conversão, o valor médio de encomenda, por exemplo.

4. Uma experiência **personalizada** através de **recomendações** pode aumentar significativamente as taxas de conversão no site, o valor médio de encomenda, aumentar o tempo médio no site e aumentar a satisfação do cliente.

5. A **eficiência na logística** na entrega é essencial, pois a rapidez e a confiança na entrega dos produtos, a facilidade e as múltiplas hipóteses do processo de entrega e devolução são determinantes para as vendas e para a fidelização do cliente à marca

6. O **marketing digital** e a presença **nas redes sociais** possibilitam uma maior visibilidade online da marca e as respetivas estratégias de marketing digital eficazes como o SEO, a publicidade paga, o engagement e o alcance das redes sociais são fundamentais para atrair tráfego e converter visitantes em subscritores e clientes

7. **Sustentabilidade e responsabilidade social** as práticas sustentáveis são também um fator fundamental, pois permitem não só a diferenciação clara face ao Fast Fashion, como atrai os consumidores cada vez mais preocupados com a sustentabilidade e a responsabilidade social das marcas no setor da moda e influencia as suas decisões.

8. As tecnologias como o **chatbot** para apoiar as clientes em dúvidas mais operacionais e o **augmented reality inteligente e seguro** pode colmatar algumas inseguranças que as clientes têm face ao tamanho correto e à não experimentação dos artigos, podendo tornar-se um dos fatores que, futuramente, contribuirá para uma maior taxa de conversão e aumento das vendas no online

4.5 Marketing-Mix

4.5.1 Marca

A marca Frisson Rouge é uma marca, detida por uma empresa que partilha o mesmo nome e detida por duas sócias. A marca vai ser lançada em setembro de 2025.

Brand Idea – Identity Mix

A Identidade Corporativa ou Identidade da Marca é composta por quatro pilares fundamentais que definem a essência da Frisson Rouge, tanto internamente como externamente, garantindo que os seus stakeholders—colaboradores, fornecedores e clientes—compreendem os princípios que norteiam suas ações e as expectativas associadas à empresa. Este modelo abrange quatro dimensões distintas:

Identidade da Marca

Os Produtos e Serviços correspondem a tudo o que caracteriza e classifica o produto e todos os meios e serviços que possibilitam mostrar e conduzir o produto ao consumidor. O Ambiente é o *look & feel* da marca, não só relacionado com o produto em si, mas também com todos os elementos que constroem a marca e que ajudam a identificá-la como jovial, atraente e enérgica. A Comunicação corresponde aos meios preferenciais de comunicação da marca e quais os territórios em que a marca comunica. Por fim, o Comportamento é o que a marca faz para compor a sua identidade e posicionamento é o que faz diferenciar-se dos seus concorrentes (eco-friendly intemporalidade, qualidade e durabilidade).

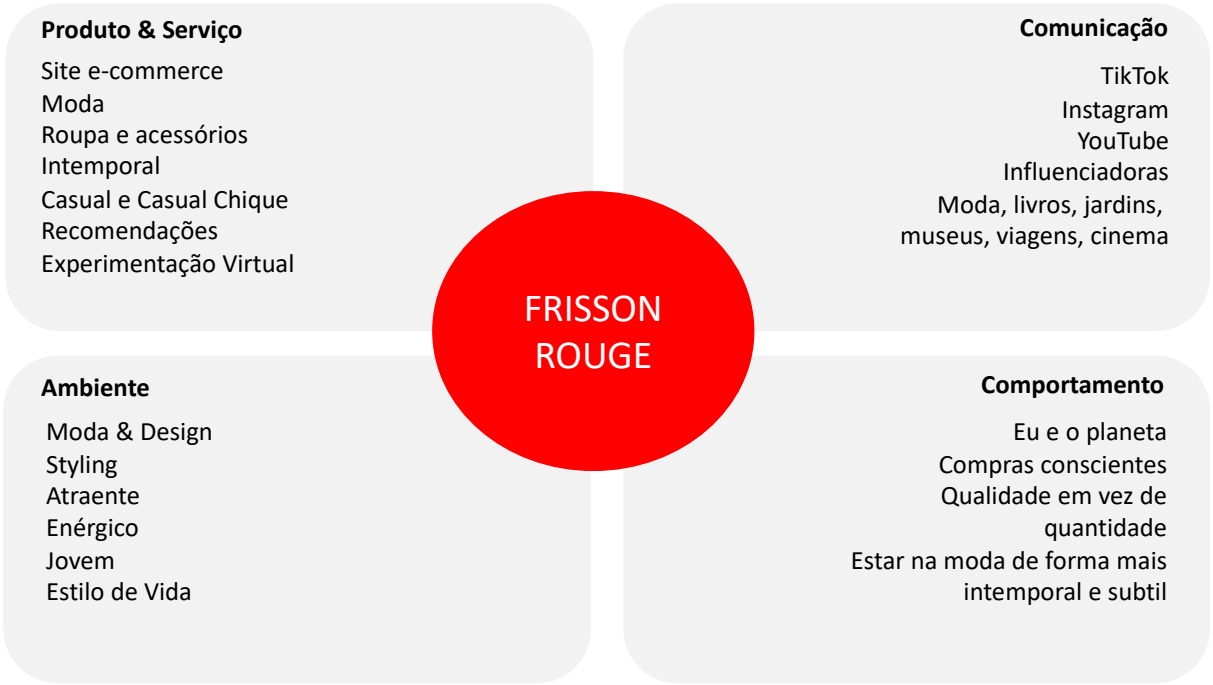


Figura 4.5.1. Identidade da marca Frisson Rouge

Nome

A marca deste negócio, como já identificado anteriormente, é a Frisson Rouge. **Frisson** refere-se a uma forte emoção e impacto, o que se associe ao lado energético do target jovem que sabe o que quer. "**Rouge**", por outro lado, transmite não só a paixão e energia da cor vermelha, mas pelo facto de ser escrito em francês procura aproximar-se de um estilo francês mais intemporal.

Assinatura

Um dos grandes alertas associado à proteção do ambiente é a afirmação inevitável de que "Não há um Planeta B". Mas esta afirmação não se aplica às empresas de moda, pois têm a opção de produzir de uma forma diferente que proteja o planeta e o meio ambiente. Quem produz tem sempre uma escolha, uma opção, um lado B. A marca Frisson Rouge escolheu o lado B, refletindo a sua opção na assinatura da marca "O lado B da moda", "*The B Side of Fashion*", "*Le Côté B de la Mode*", "*El Lado B de la Moda" e "*Die B-Seite der Mode".

Logotipo com a assinatura



Figura 4.5.2 Declinações do logotipo da marca Frisson Rouge com a respetiva assinatura (Fonte: A Autora, 2025)

4.5.2 Produto

Os produtos da marca Frisson Rouge abrangem vestuário e acessórios concebidos para transcender os ciclos efêmeros da moda. Em determinadas peças, os elementos que são tendência podem ser incorporados de maneira subtil, particularmente em aspetos cromáticos alinhados às tonalidades sazonais, sem comprometer a estética duradoura e o compromisso com a identidade da marca.

A Coleção

A Frisson Rouge estrutura a sua oferta em três coleções distintas por temporada. No período outono/inverno, são apresentadas a coleção de outono, a coleção festiva de Natal/Ano Novo e a coleção de inverno. Na primavera/verão, a marca disponibiliza a coleção de primavera, a coleção de eventos festivos (incluindo cerimónias de finalistas) e a coleção de verão. Cada uma destas coleções, incluindo a cápsula, abrange entre 90 e 150 peças, excluindo calçado, malas e bijuteria.

A marca Frisson Rouge apresenta uma coleção cápsula, permanente, composta por 30 artigos por temporada, mantendo-se constante ao longo dos anos, com pequenas variações nas estações de outono/inverno e primavera/verão.

A coleção cápsula de outono/inverno distingue-se por determinados padrões e paleta cromática, incluindo: riscas, bolas, losangos, houndstooth e xadrez, preto e o branco, vermelho, bege, castanho, azul-escuro. Estes elementos são aplicados em diversos modelos, tais como: três fatos de lã ou misturas com outras fibras naturais, três modelos de calças, uma versão de jeans de tonalidade escura

ou média com cintura alta ou média e corte de perna reta, três camisolas de lã, três casacos compridos, três blazers, duas gabardines, duas saias, quatro vestidos (adequados a contextos informais, ao primeiro emprego e a eventos festivos), três tipos de tops (segundo os mesmos critérios dos vestidos) e um blusão de material alternativo ao couro.

Na temporada primavera/verão, a coleção cápsula preserva a identidade estética, incorporando padrões e tonalidades como preto, branco, vermelho, bege, castanho, azul-escuro, riscas, bolinhas e motivos florais. Estes são aplicados a modelos distintos, incluindo quatro blazers, cinco calças, cinco vestidos, três saias, dois calções, quatro tops, três t-shirts, duas versões de jeans, além de peças de moda praia, como biquínis e fatos de banho. Nem todos os modelos cápsula são necessariamente introduzidos em cada temporada, permitindo ajustes estratégicos.

A coleção cápsula não está sujeita a promoções, pois caracteriza-se pela permanência dos seus modelos ao longo dos ciclos sazonais.

Embalagem e brindes

A embalagem é uma extensão da marca Frisson Rouge, logo o logotipo e os elementos visuais da marca devem constar neste elemento de forma a identificar de imediato que se trata da marca Frisson Rouge. A caixa ou envelope são produzidos em material reciclado, bem como o papel seda que envolve as peças. Quando existir um perfume da marca, estes elementos devem ter o seu cheiro.

Os brindes também deverão cumprir com as normas da marca a nível da utilização de matérias-primas recicladas (exemplo: os tecidos da coleção), bem como, os elementos visuais da marca. Exemplos de brindes são: tote bags, bolsas de pano para a mala, amostras de perfume, cheirinhos para gavetas, etc.

Serviços

Os serviços prestados pela Frisson Rouge através do site de e-commerce são de:

a) Subscrição, encomenda, entrega e devolução**,** cujo desenvolvimento ocorre no âmbito dos processos operacionais.

b) Serviço de experimentação virtual através do provador digital**,** chatbots e recomendações personalizadas**,** integrados nas funcionalidades tecnológicas da plataforma.

c) Gestão de favoritos e wishlist**,** incluindo a transferência automática de artigos abandonados no carrinho de compras para a wishlist após um período de 48 horas e partilha.

4.5.3 Preço

A estratégia de preço adotada situa a marca num segmento médio a médio-alto, diferenciando-a de retalhistas como Zara, Shein e Stradivarius. As principais concorrentes e o seu respetivo posicionamento são: a Balzac Paris uma marca ecológica e de "Seconde Vie" nasceu com o compromisso de tornar o desejável durável e o durável desejável. Apresenta básicos elegantes e intemporais com estilo parisiense discreto e versátil; a Sessun com um estilo feminino e intemporal e influências boémias e urbanas, produção responsável e o uso de materiais de alta qualidade; a Laagam que representa perfeitamente o espírito da Geração Z: ousada, digital, consciente e com produção artesanal e uma forte mensagem de empoderamento feminino e por fim a Brownie que se foca em mulheres de espírito jovem — as famosas #BrownieGirls. É uma marca feminina, sustentável e com cultura positiva. As quatro marcas concorrentes surgiram nos mercados espanhol e francês em que a Geração Z apresenta um maior poder de compra e as consumidoras estão menos dependentes de marcas de Fast Fashion para adquirir novos artigos a preços baixos.

Nestes mercados europeus proliferam o crescimento de novas marcas com aposta na qualidade e durabilidade dos artigos e que utilizam meios de produção e matérias-primas mais sustentáveis, tal como é objetivo da Frisson Rouge. Portugal é considerado um mercado pequeno e mais secundário para uma nova marca como a Frisson Rouge e como tal, após o lançamento em Portugal no primeiro ano e 4 meses é premente a penetração e o investimento em novos mercados europeus para garantir o crescimento da marca. Desta forma em 2027 e 2028 o investimento em notoriedade, SEO, em campanhas de desempenho e marketing de influência estará focado nos mercados espanhol e francês e no quarto e quinto anos a aposta segue para os mercados alemão e italiano de forma a ganhar a que a marca ganhe escala num segmento de nicho.

Dado que a plataforma de e-commerce está acessível globalmente, a marca não depende exclusivamente do comportamento de compra da Geração Z em Portugal e nos países europeus onde irá investir. Mas como o poder de compra é restrito em mercados como o português e outros com características semelhantes, torna-se fundamental delinear uma política de preços que incentive a aquisição dos produtos da marca e promova um modelo de consumo mais consciente e sustentável. Assim, pretende-se estimular um comportamento de compra baseado na redução da quantidade adquirida, priorizando peças de qualidade superior, intemporais e com um valor agregado mais elevado.

Para ilustrar a estratégia de posicionamento da marca no mercado, apresenta-se uma tabela comparativa que contrapõe os preços médios da Frisson Rouge aos dos principais concorrentes.

Peças de Roupa	Frisson Rouge	Balzac Paris	Sessun	Laagam	Brownie
Blazer	160€/180€	200€	325€	149€	90€
Vestido	150€/180€	150€	220€	120€	80€
Camisa	80€/110€	95€	180€	80€	55€
Saia/Calças	90€/110€	110€/140€	165/180€	80€/95€	50€/65€
T-shirts/tops	35€/70€	40€/70€	55-165€	35€/70€	20€/40€

Tabela 4.5.1. Comparação de preços entre a Frisson Rouge e as suas marcas concorrentes (Fonte: A autora, 2025)

Para atrair clientes, na primeira compra na Frisson Rouge, a marca oferecer 15% de desconto. No entanto, pelo facto de a marca ser lançada em Portugal e a Gen Z estar muito focado em marcas de *Fast Fashion*, obriga a um conjunto de incentivos que noutro tipo de target e mercado possivelmente não seria necessário.

Como tal, a marca Frisson Rouge irá desenvolver um programa de fidelização e engagement para suas clientes cujos benefícios são:

- 15% na primeira compra e 10% na segunda compra
- Oferta de portes de envio para subscritoras a partir de 150€ de compras e para sempre a partir dos 500€ euros em compras
- Ofertas vales de costura de 7€ em cada semestre para clientes que disponibilizem as suas medidas (altura, ombros, cintura, ancas)
- Oferta de brindes
- Oferta de roupa em passatempos nas redes sociais
- Oferta de brindes
- Passatempos com Ofertas de roupa, styling personalizado, experiências, etc.

4.5.4 Distribuição

O canal de distribuição prioritário da Frisson Rouge é o site de comércio eletrónico, que possibilita uma maior abrangência geográfica e acessibilidade ao público-alvo.

Para facilitar a descoberta da plataforma online, serão implementadas estratégias de visibilidade digital, incluindo a inserção de banners e links em diversos websites, campanhas de Google Ads como: Demand Gen, Performance Max e de remarketing para otimizar continuamente a captação de tráfego qualificado e campanhas nas redes sociais dirigidas aos seguidores das marcas concorrentes.

A armazenagem, classificação, de produtos assembling e distribuição e devolução dos produtos comprados são efetuados através de uma empresa logística 3PL, tal como indicado anteriormente.

4.5.5 Comunicação

A Geração Z, enquanto nativa digital é um novo tipo de consumidor com uma jornada de compra e processo de decisão muito mais complexo que as gerações anteriores.

Estratégia e meios de comunicação

Os estímulos para comprar são múltiplos durante vários momentos do dia, o que faz com que a fase de consideração e avaliação ativa seja uma multiplicidade de media *preferences*, uma abordagem de marketing Omni Chanel no search, ads, social media, blogs, no site e por influenciadores, amigos, colegas que podem não confluir na mesma ideia e opinião.

Para cada um dos estágios da jornada de cliente, a marca Frisson Rouge irá necessitar de uma abordagem mais holística. Deste modo, a estratégia de comunicação para a marca Frisson Rouge passa pelo investimento nos seguintes meios e nas seguintes fases.

AWARENESS | Campanha de entrada no mercado português e espanhol

Objetivo: ganhar notoriedade e interesse pela marca

- **Vídeos Instagram**
  - Influenciadoras a abrirem uma embalagem Frisson Rouge, sem mostrar roupa
  - Campanha a impactar as seguidoras das marcas concorrentes
- **Vídeos TikTok**
  - Influenciadoras a abrirem uma embalagem Frisson Rouge, sem mostrar roupa
  - Campanha para comunidade, com os elementos e look&feel da marca
- **YouTube**
  - Influenciadoras a abrirem o site, encomendar um produto e a receber uma embalagem Frisson Rouge, sem mostrar roupa
  - Embaixadoras a estimular a compra peças eco-friendly de qualidade superior
  - True View mais institucional da marca já mostra algumas roupas e look&feel da marca
- **Pinterest**
  - Pinterest Ads com influenciadoras. Ex: influenciadoras portuguesas: Vic Montanari, Sofia Moser Leitão, Mafalda Patrício, Kika Cerqueira; influenciadoras espanholas: Blanca Miró,

Marta Lozano, Teresa Andrés Gonzalo e em França Camile Charrière, Sabina Socol e Gabrielle Caunesil e Julie Sergent Ferreri.

- **Outros**
  - Podcasts com jovens desta geração e relacionado com a moda em cada país, moda, marketing, sustentabilidade, tecnologia, estilo de vida, influenciadoras, etc.
  - Convidar as clientes da marca a entregar roupa que já não usam, em troca de um voucher, para servir de matéria-prima a novos modelos da marca ou vender roupa em segunda mão no site da marca
  - Eventos digitais da nova coleção com convite digital a todas as subscritoras do site
  - Campanha com oferta de 10% do valor faturado durante um período para uma instituição amiga do ambiente ou de responsabilidade social
  - SEO semântico e técnico

CONSIDERATION | Gerar atração e curiosidade em conhecer a marca e os seus produtos

Objetivo: gerar tráfego para o site, atração e curiosidade pela marca

- **Vídeo Instagram e TikTok**
  - Reels e Stories Marca | seguidoras concorrentes e comunidade Gen Z
  - Influenciadoras a escolher roupa no site
  - Unboxing da embalagem e experimentar as roupas
  - Influenciadoras a experimentar no provedor digital
  - Convidar influenciadoras e Clientes da marca para eventos da marca
  - Post de Influenciadoras a contar um percurso de produção de uma peça de roupa das mais vendidas
  - Influenciadoras estimular a comprar peças eco-friendly de qualidade superior
- **Google Shop**
  - Sempre que pesquisa a marca ou as concorrentes definidas
- **Desfiles Virtuais**
  - Através email, com link partilhado e início a uma determinada hora
  - Convite clientes, influenciadores e celebridades para os desfiles
- **Passatempos**
  - Com oferta de guarda-roupa e serviço de uma stylist para criar vários looks conforme o estilo e o corpo da vencedora e com reportagem partilhada nas redes e site

CONVERSION | Alcançar a primeira subscrição e encomendar ao longo da estação

Objetivo: A clientes chegam ao site e compram as peças da marca

- **Site otimizado para a venda**
  - Ótimas imagens
  - Fácil navegação
  - Excelentes descrições
  - Reviews de clientes por peças
  - Fácil fazer os favoritos e ir para o carrinho
  - Recomendações personalizadas que ajudam as clientes a criar novos looks
  - Excelentes guias de tamanho e provedor digital (móvel) que indica o tamanho certo
  - Descrição da composição do produto e onde foi produzido, da textura da peça e dos cuidados a ter
  - Pop up 15% desconto na 1ª compra ou oferta de brinde
  - Vídeo promocional nas redes sociais com Influenciadoras e clientes a experimentarem artigos da marca e com etiquetas que permite que permite ver as caraterísticas do artigo e colocá-lo como favorito
  - Artigos editoriais de Styling ou de Influência de 1 peça, 5 looks
  - Email marketing automatizado com as recomendações personalizadas, os favoritos, os artigos wishlist com stock, divulgação de 1 peça 5 looks
  - Programa de *member get member* com ofertas diferentes todos os meses

LOYALTY | Manter os clientes a comprar produtos da marca

Objetivo: reforçar a lealdade e engagement do cliente com a marca

- **Programa de Fidelização**
  - 15% na primeira compra e 10% na segunda compra.
  - Oferta de brindes para subscritoras, portes, roupas em passatempos, etc.
  - Oferta de portes de envio para subscritoras a partir de 150€ de compras e para sempre a partir dos 500€ euros em compras
  - Ofertas vales de costura de 7€ em cada semestre para clientes que disponibilizem as suas medidas (altura, ombros, cintura, ancas)
  - Oferta de voucher de desconto no Dia da Mulher (8 de março) e no Dia Mundial do Ambiente (5 de junho) para as melhores clientes

ADVOCACY | Toda a comunicação gerada por clientes e meios não pagos

Objetivo: alimentar esta forma de comunicação e fazer com ganhe mais força

Hashtags

- Posts Clientes

- Vídeos Clientes
- Stories Clientes
- Notícias
- Recomendações
- Reviews
- Criação de uma comunidade
- Apoio a causas sociais e ambientais

Tom de comunicação

No setor da moda, para desenvolver uma identidade e comunicação eficaz direcionada ao público feminino da Geração Z é essencial adotar um tom autêntico, irreverente e inclusivo. A comunicação deve refletir os valores e comportamentos dessa geração, criando uma conexão genuína com o público. A autenticidade e a transparência são altamente valorizadas, assim como um estilo comunicativo dinâmico, direto e impactante. A inclusão e a diversidade são pilares fundamentais e deve-se promover uma ampla representatividade.

A presença digital é estratégica, deve ter conteúdos adaptados às redes sociais e promover os conteúdos de clientes, já que esta geração é altamente conectada. Além disso, a responsabilidade social e a sustentabilidade são também prioridades, pois a Geração Z valoriza marcas com engagement em causas sociais e ambientais.

Estilo de Comunicação

Se declinarmos a proposta de valor e os seus elementos-chave encontramos diversos prismas para declinar numa campanha.

Styling: Uso de materiais reciclados e eco-friendly com práticas de produção ética. Mensagem**:** "*Se é bom para o Planeta, é bom para mim"*.

Individualidade: Criar peças de moda que seguem as tendências de forma subtil e que valorizam a expressão pessoal

Mensagem: **"Roupas e acessórios que mostram quem sou"**

Experiência de Cliente: Oferecer uma experiência de compra personalizada com recomendações de produtos baseadas nas preferências dos clientes.

Mensagem: "Faz recomendações com os meus favoritos, wishlist, compras passadas" e "A Frisson Rouge sabe o que gosto e eu ainda não descobri"

Indicadores chave de desempenho (KPIs)

Na tabela são apresentados os principais indicadores de desempenho por áreas da empresa Frisson Rouge.

Tema	KPIs	4ºQ2025	2026	2027	2028	2029	2030
Marketing	CAC (Custo de aquisição)	20 €	18 €	16 €	15 €	14 €	13 €
	ROI em campanhas digitais	120%	150%	160%	170%	180%	200%
	CTR (Taxa de cliques)	≥ 2%	2,50%	2,80%	3%	3,20%	3,50%
Operacional	Taxa de conversão	1,20%	1,80%	2,00%	2,20%	2,50%	2,80%
	Taxa de abandono do carrinho	70%	65%	63%	≤ 60%	≤ 58%	55%
	Tempo médio de entrega	6 dias	6 dias	6 dias	5 dias	5 dias	5 dias
	Taxa de devoluções	15%	12%	10%	9%	8%	7%
	Tempo médio de navegação no site	2 min	2,5 min	2,8 min	3 min	3,2 min	3,5 min
Financeiro	AOV (Average order Value)	70 €	85 €	100 €	115 €	130 €	150 €
	LTV (Life Time Value)	280 €	340 €	400 €	460 €	520 €	600 €
	Margem de lucro	15,40%	-21,96%	0,22%	13,59%	34,11%	50,37%
Fidelização e cross selling	% clientes recorrentes	25%	35%	40%	45%	50%	55%
	Afinidade entre produtos	30%	35%	38%	40%	42%	45%

Tabela 4.5.2 Os principais indicadores chave de desempenho (Fonte: A Autora, 2025)

.

4.6 Análise de Viabilidade Económica e Financeira

4.6.1 Cronograma de Implementação

O cronograma, entre 2025 e 2030, apresenta os primeiros 6 primeiros anos de implementação, lançamento e investimento da marca em vários países europeus.

Ano	Fase	Países / Regiões	Ações Principais
2025	Início do projeto	Portugal	Criação da marca e desenvolvimento da loja online e tecnologia associada Contratação do fornecedor 3PL..Criação da primeira coleção. Kick Off da marca, início de campanhas de marketing digital e primeira venda a 01.09.2025
2026	Lançamento e operação	Portugal	Reforço de branding e marketing para melhorar o desempenho no Digital (Google, TikTok, YouTube, Infkuenciadoras, clientes). Aplicar mecanismos de fidelização. Novo fornecedor de apoio ao cliente.Tradução da loja e SEO Semântico para ES e FR.
2027	Expansão inicial	Espanha e França	Expansão de branding e investimento de marketing para Espanha e França. Reforço das campanhas digitais locais com Influenciadoras e clientes.
2028	Consolidação regional	Portugal, Espanha, França	Otimização da logística com o fornecedor 3PL e do atendimento ao cliente. Campanha de fidelização e advocacy. Optimização SEO e reforço do marketing digital.Tradução da loja e SEO Semântico para AL e IT.
2029	Nova expansão europeia	Itália, Alemanha e Benelux	Expansão de branding e investimento de marketing digital para Itália e Alemanha.Otimização do SEO e reforço de campanhas digitais locais com Influenciadoras e clientes.
2030	Consolidação regional	Todos os países	Otimização logística com o fornecedor 3PL e com o fornecedor de atendimento ao cliente. Campanha de fidelização e advocacy. Optimização SEO e reforço do marketing digital e de campanhas com Infuenciadoras e Clientes

Tabela 4.6.1 Cronograma de Implementação (Fonte: A Autora, 2025)

4.6.2 Volume de negócios e orçamento das Principais Rúbricas de Custos Fixos

De acordo com Modaes.es. (2018) a marca Laagam teve uma faturação líquida de 600.000 € no segundo ano. Sabendo que o ticket médio de uma marca fast fashion em Espanha é de 75€ (El Publicista, 2023), pressupôs-se que o ticket médio do slow Fashion em Espanha seria de 150€. Desta forma, podemos pressupor que a quantidade da vendida marca Laagam no 2º ano foi cerca de 4.000/ano. Baseado neste valor, a Frisson Rouge optou por um cenário mais conservador nos primeiros anos.

VENDAS	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
QDADE VENDIDA POR ANO	698	1 747	2 621	3 485	4 951	6 585
VALOR VENDAS ANUAIS S/ IVA	103 895 €	255 945 €	395 168 €	595 336 €	1 116 381 €	2 161 484 €
TX DE CRESCIMENTO			50%	33%	45%	33%
IVA VENDAS	21 506 €	52 981 €	81 800 €	123 234 €	231 091 €	447 427 €

Tabela 4.6.2 Volume de Negócios da Frisson Rouge (Fonte: A Autora, 2025)

Na tabela 4.6.3 são apresentadas as principais rúbricas de Custos Fixos.

QUADRO RESUMO	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gerência /Administração (2x)				28 560 €	29 217 €	29 889 €
Colaborador (2x)	14 467 €	43 400 €	44 268 €	44 268 €	45 286 €	46 328 €
Encargos (SS 23,75% e Refeição)	4 844 €	25 623 €	25 623 €	33 925 €	34 705 €	35 503 €
Seguros Acidentes de trabalho	124 €	372 €	379 €	477 €	488 €	500 €
Total	19 435 €	69 395 €	70 270 €	78 670 €	80 479 €	82 330 €
IRS	3 474 €	10 421 €	10 629 €	16 011 €	16 379 €	16 756 €

Tabela 4.6.3 Custos com o Pessoal (Fonte: A Autora, 2025)

O Fornecimento e serviços externos têm também uma componente de Custos Fixos, destacada na tabela abaixo e que corresponde a uma média de 47%.

FSE	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Escritório e Outros	5 200 €	15 912 €	16 230 €	16 555 €	16 936 €	17 325 €
Serviço Fulfillment 3PL*	5 235 €	13 103 €	15 068 €	20 040 €	22 529 €	26 342 €
Papelaria e org. escritório	248 €	745 €	760 €	775 €	793 €	811 €
Prototipagem e produção	84 €	257 €	262 €	267 €	274 €	280 €
Outros itens úteis	68 €	208 €	212 €	216 €	221 €	227 €
Honorários - contabilista	720 €	2 203 €	2 247 €	2 292 €	2 345 €	2 399 €
Honorários serv.especializados	30 000 €	91 800 €	93 636 €	95 509 €	97 705 €	99 953 €
Marketing e Comunicação	9 250 €	37 000 €	70 000 €	88 000 €	119 000 €	166 000 €
TOTAL FSE						
FSE- Custos fixos	12 141 €	39 326 €	48 178 €	53 291 €	61 761 €	74 247 €
FSE - Custos Variáveis	30 679 €	91 531 €	94 725 €	100 356 €	104 286 €	109 320 €
TOTAL FSE	42 821 €	130 857 €	142 902 €	153 647 €	166 047 €	183 567 €
IVA	9 849 €	30 097 €	32 867 €	35 339 €	38 191 €	42 221 €
FSE + IVA	52 669 €	160 955 €	175 770 €	188 986 €	204 238 €	225 788 €
IVA	10 705 €	32 714 €	35 726 €	38 412 €	41 512 €	45 892 €

Tabela 4.6.4 Fornecimento e Serviços Externos (Fonte: A Autora, 2025)

E por fim, as amortizações e depreciações dos respetivos exercícios.

	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Amorizações do Exercicio	**11 300 €**	**10 802 €**	**9 881 €**	**7 822 €**	**13 360 €**	**26 372 €**
Depreciações	16 871 €	16 072 €	15 951 €	13 375 €	2 430 €	1 009 €
Amortizações do exercicio	28 171 €	26 874 €	25 832 €	21 197 €	15 790 €	27 381 €

Tabela 4.6.5 Amortizações do Exercício (Fonte: A Autora, 2025)

4.6.3. Avaliação Financeira

Demonstração de Resultados Previsional

Na tabela 4.6.6 abaixo vemos a Demonstração de Resultados Previsional.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas	103 895 €	255 945 €	395 168 €	595 336 €	1 116 381 €	2 161 484 €
Prestações de Serviços						
Volume de Negócio	**103 895 €**	**255 945 €**	**395 168 €**	**595 336 €**	**1 116 381 €**	**2 161 484 €**
(+/-) Variação da Produção						
CMVMC	50 921 €	129 836 €	198 649 €	269 487 €	392 530 €	534 072 €
Outros Custos Variáveis (FSE)	30 679 €	91 531 €	94 725 €	100 356 €	104 286 €	109 320 €
Margerm Bruta de Contribuição	**22 295 €**	**34 578 €**	**101 794 €**	**225 493 €**	**619 565 €**	**1 518 091 €**
	21%	14%	26%	38%	55%	70%
FSE - Custos Fixos	12 141 €	39 326 €	48 178 €	53 291 €	61 761 €	74 247 €
Resultado Económico	**10 154 €**	**-4 748 €**	**53 617 €**	**172 202 €**	**557 804 €**	**1 443 844 €**
Impostos	3 474 €	10 421 €	10 629 €	16 011 €	16 379 €	16 756 €
Custos com o Pessoal	19 435 €	69 395 €	70 270 €	78 670 €	80 479 €	82 330 €
% de Vendas	19%	27%	18%	13%	7%	4%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	**-12 755 €**	**-84 564 €**	**-27 283 €**	**77 521 €**	**460 945 €**	**1 344 758 €**
Amortizações	28 171 €	26 874 €	25 832 €	21 197 €	15 790 €	27 381 €
Provisões						
EBIT	**15 417 €**	**-57 690 €**	**-1 451 €**	**98 717 €**	**476 735 €**	**1 372 139 €**
Custos Financeiros						
Proveitos Financeiros	736 €	1 486 €	2 558 €	3 710 €	4 995 €	6 332 €
RESULTADO FINANCEIRO	**736 €**	**1 486 €**	**2 558 €**	**3 710 €**	**4 995 €**	**6 332 €**
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinário						
RAI	**16 152 €**	**-56 204 €**	**1 106 €**	**102 427 €**	**481 730 €**	**1 378 471 €**
Impostos sobre os lucros (21%)	3 392 €		232 €	21 510 €	101 163 €	289 479 €
RESULTADO LIQUIDO	**16 152 €**	**-56 204 €**	**874 €**	**80 918 €**	**380 567 €**	**1 088 992 €**
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA (S/	139%	144%	113%	91%	60%	39%
% DO RESULTADO LIQUIDO	16%	-22%	0%	14%	34%	50%

Tabela 4.6.6 Demonstração de Resultados Previsional (Fonte: A Autora, 2025)

A empresa apresenta um crescimento de proveitos entre 2025 e 2030 e passa de um Lucro Líquido insípido em 2025 e resultados negativos em 2026 e 2027 para mais de 1 000 000 € em 2030. A Demonstração de Resultados Previsional é o resultado de uma estratégia de expansão intensiva e embora nos 3 primeiros anos o negócio esteja muito pressionado a nível de custos, a partir de 2028, consegue gerar resultados líquidos positivos sustentados e com um crescimento forte

Meios libertos

Os meios libertos estão representados na tabela 4.6.7

Meios Libertos	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Lucro Liquido	16 152 €	-56 204 €	874 €	80 918 €	380 567 €	1 088 992 €
Amortizações	11 300 €	10 802 €	9 881 €	7 822 €	13 360 €	26 372 €
Depreciações	16 871 €	16 072 €	15 951 €	13 375 €	2 430 €	1 009 €
Variações de Fundo de maneio	5 290 €	21 125 €	28 464 €	61 201 €	131 473 €	299 950 €
Meios Libertos	**49 614 €**	**-8 205 €**	**55 170 €**	**163 315 €**	**527 830 €**	**1 416 323 €**

Tabela 4.6.7 Os Meios Libertos (Fonte: A Autora, 2025)

Apesar dos desafios iniciais, a empresa ganha capacidade de autofinanciamento e reduz a necessidade de crédito externo. A gestão de fundo de maneio e o controlo dos investimentos são cruciais para manter esta trajetória sustentável.

Mapa de Cash Flow Operacional

	3ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos do Projeto	**49 614 €**	**-8 205 €**	**55 170 €**	**163 315 €**	**527 830 €**	**1 416 323 €**
Resultado Liquido	16 152 €	-56 204 €	874 €	80 918 €	380 567 €	1 088 992 €
Amortizações do exercicio	28 171 €	26 874 €	25 832 €	21 197 €	15 790 €	27 381 €
Invest. E Desinvest. Em Fundo de Maneio	**5 290 €**	**21 125 €**	**28 464 €**	**61 201 €**	**131 473 €**	**299 950 €**
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	**54 904 €**	**-29 331 €**	**26 706 €**	**102 114 €**	**396 357 €**	**1 116 373 €**
Invest. E Desinvest. Em Capital Fixo						
Capital Fixo	-12 141 €	-39 326 €	-48 178 €	-53 291 €	-61 761 €	-74 247 €
FREE CASH FLOW	**42 763 €**	**-68 657 €**	**-21 471 €**	**284 156 €**	**334 596 €**	**1 042 126 €**

Tabela 4.6.8 Mapa de Cash Flow Operacional (Fonte: A Autora, 2025)

O mapa de cash flow operacional apresenta um percurso volátil nos primeiros anos, com valores negativos em 2026 e 2027, refletindo desequilíbrios entre proveitos e custos operacionais. A partir de 2028, observa-se uma inversão e a formação crescente de liquidez, culminando com mais de 1 milhão de euros em 2030. Apesar dos prejuízos contabilísticos, esta evolução indica que empresa começa a gerar fluxos de caixa positivos, sustentados pelo EBITDA e pela expansão das receitas e uma capacidade de autofinanciamento crescente e sustentável.

Plano de Financiamento do Projeto

Origens de Fundos	3º Q 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos Brutos	49 614 €	-8 205 €	55 170 €	163 315 €	527 830 €	1 416 323 €
Capital Social (entrada de Fundos)	150 000 €					
Empréstimos obtidos						
Empréstimos de Curto prazo						
Desinvestimento em Capital Fixo						
Desinvestimento em FMN	5 290 €	21 125 €	28 464 €	61 201 €	131 473 €	299 950 €
Empréstimos Sócios /Surgimentos						
Proveitos Financeiros	**204 904 €**	**12 920 €**	**83 634 €**	**224 517 €**	**659 303 €**	**1 716 273 €**
Total das Origens						
Aplicações de Fundos						
Investimento em Capital Fixo	187 909 €	163 365 €	127 583 €	91 953 €	54 777 €	16 176 €
Investimento em Fundo de Maneio						
Impoosto sobre os lucros	3 392 €	0 €	232 €	21 510 €	101 163 €	289 479 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de empréstimo						
Encargos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total das Aplicações	**191 301 €**	**163 365 €**	**127 815 €**	**113 463 €**	**155 940 €**	**305 655 €**
Saldo Tesouraria anual	13 604 €	-150 445 €	-44 181 €	111 054 €	503 363 €	1 410 619 €
Saldo de Tesouraria acumulado	13 604 €	-136 842 €	-181 023 €	-69 969 €	433 394 €	1 844 012 €
Aplicações /Empréstimos de cp	13 604 €	-136 842 €	-181 023 €	-69 969 €	433 394 €	1 844 012 €

Tabela 4.6.9 O Plano de Financiamento Operacional (Fonte: A Autora, 2025)

O plano de financiamento revela uma estrutura sólida de financiamento, com origens de fundos do capital próprio, as receitas operacionais e o reforço de tesouraria. A aplicação dos recursos acompanha o crescimento do projeto, com destaque no investimento operacional e no reforço do fundo de maneio. Apesar de existirem alguns desequilíbrios pontuais na tesouraria acumulada, este modelo demonstra capacidade de autofinanciamento sustentável a médio prazo.

Balanço Previsional

Por fim, a tabela abaixo apresenta o Balanço Previsional a 6 anos.

	3º Q 2025	2026	2027	2028	2029	2030
ATIVO						
Imobilizado	**159 737 €**	**296 228 €**	**397 979 €**	**468 736 €**	**507 723 €**	**496 518 €**
Imobilizado Incorpóreo	67 175 €	133 520 €	186 552 €	225 776 €	251 223 €	256 669 €
Imobilizado corpóreo	120 734 €	217 754 €	292 304 €	345 034 €	374 364 €	385 094 €
Amortizações acumuladas	28 171 €	55 045 €	80 877 €	102 074 €	117 864 €	145 245 €
Existências	**6 975 €**	**24 761 €**	**51 973 €**	**88 889 €**	**142 661 €**	**215 821 €**
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos acabados e em curso						
Mercadorias	6 975 €	24 761 €	51 973 €	88 889 €	142 661 €	215 821 €
Créditos de curto prazo	**854 €**	**2 958 €**	**6 206 €**	**11 099 €**	**20 274 €**	**38 040 €**
Clientes	854 €	2 958 €	6 206 €	11 099 €	20 274 €	38 040 €
Estado e outros entes públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	**37 855 €**	**-79 876 €**	**-88 332 €**	**61 134 €**	**606 008 €**	**2 062 519 €**
Caixa	24 251 €	56 965 €	92 691 €	131 103 €	172 615 €	218 506 €
Aplicações Financeiras	13 604 €	-136 842 €	-181 023 €	-69 969 €	433 394 €	1 844 012 €
Acréscimos e diferimentos						
TOTAL DO ATIVO	**205 421 €**	**244 071 €**	**367 826 €**	**629 858 €**	**1 276 667 €**	**2 812 898 €**
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €
Ditribuição de Dividendos						
Suprimentos						
Prestações Suplementares						
Reservas Livres ou estatuárias						
Reserva de Capital						
Reservas de Incentivo						
Reservas de Realização						
Reservas e Resultados Transitados		16 152 €	-40 052 €	-39 178 €	41 739 €	422 306 €
Resultados Liquidos	**16 152 €**	**-56 204 €**	**874 €**	**80 918 €**	**380 567 €**	**1 088 992 €**
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	**166 152 €**	**109 948 €**	**110 822 €**	**191 739 €**	**572 306 €**	**1 661 298 €**
PASSIVO						
Provisões para impostos						
Dívidas a 3º de ML Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores de Imobilizado	15 445 €	28 872 €	39 358 €	46 916 €	51 418 €	52 748 €
Suprimentos						
Outros credores (Capital Angels)						
Apoio IAPMEI						
Dívidas a 3º de Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	4 185 €	14 857 €	46 322 €	68 472 €	100 734 €	144 631 €
Adiantamento a fornecedores	19 640 €	82 697 €	161 019 €	280 292 €	483 961 €	876 833 €
Dívidas comerciais a pagar						
Outros credores		7 698 €	10 305 €	42 439 €	68 247 €	77 388 €
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	**39 269 €**	**134 123 €**	**257 005 €**	**438 119 €**	**704 360 €**	**1 151 600 €**
TOTAL PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	**205 422 €**	**244 071 €**	**367 826 €**	**629 858 €**	**1 276 667 €**	**2 812 898 €**

Tabela 4.6.10 O Balanço Previsional (Fonte: A Autora, 2025)

O balanço demonstra uma estrutura patrimonial sólida, com um crescimento consistente do ativo e manutenção do capital próprio ao longo dos anos. Esta base revela que a Frisson Rouge está bem posicionada para sustentar o seu plano de expansão com estabilidade.

4.6.4. Avaliação da Proposta

O Valor Atual Líquido (VAL) é um critério que permite avaliar os investimentos ao comparar os cash flows gerados com o capital investido. O projeto é considerado rentável quando o VAL é positivo. Por outro lado, a TIR é taxa de rendimento que um investimento gera ao longo do tempo.

Pressupondo que no sector da moda o custo dos capitais são:

Custo Capital Próprio	16%
Custo da dívida	6%

Indicadores	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	122%	245%	1000%	764%	239%	150%
Solvabilidade	405%	59%	10%	12%	53%	120%
Peso da Dívida	20%	63%	91%	89%	66%	46%
Peso do Capital Próprio	80%	37%	9%	11%	34%	54%
WACC	14,20	9,72	6,88	7,10	9,4	11,45

Tabela 4.6.11. Indicadores financeiros e a WACC (Fonte: A autora,2025)

E sabendo que:

Investimento Inicial	189 269 €
WACC	11,45%

Viabilidade Projeto	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento I. /Free Cash Flow	-189 269 €	42 763 €	-68 657 €	-21 471 €	284 156 €	334 596 €	1 042 126 €
Valor Atual		37 511 €	-62 415 €	-20 086 €	265 318 €	305 847 €	934 642 €
VAL	**700 884 €**						
TIR	**49,07%**						
Payback	**6 anos**						

Tabela 4.6.12 O Valor Atual Líquido e a Taxa Interna de Rentabilidade (Fonte: A Autora, 2025)

O VAL de 700 884 € indica que o projeto gera valor e é financeiramente vantajoso. A TIR de 49,07% mostra que o investimento na empresa está a render quase 50% ao ano, o que é muito acima da maioria das alternativas (Depósitos, plana poupança, ações, etc.) e da WACC utilizada de 11,45%.

CAPÍTULO 5

Conclusão

Este projeto apresenta o plano de negócios da Frisson Rouge, uma marca de moda online orientada para as preferências da Geração Z, com foco em inovação, sustentabilidade e expansão europeia, e que visa um público com maior poder de compra e compromisso ambiental.

A investigação dividiu-se em três fases — a revisão da literatura, as entrevistas qualitativas e o questionário quantitativo — e permitiu compreender os valores, os hábitos, as expectativas e as influências na tomada de decisão do público-alvo. Estes estudos revelam uma geração digitalmente conectada, exigente e consciente, que valoriza conforto, autenticidade e as peças duráveis e versáteis, reservando opções sofisticadas para ocasiões especiais. As jovens portuguesas preferem estilos casuais e marcas como: a Zara (20%), a Stradivarius (10%) e a Bershka (9%). Embora 83% estejam dispostas a reduzir o consumo de marcas Fast Fashion, o preço continua a ser decisivo, favorecendo as marcas acessíveis, embora já se note alguma abertura para investir em peças com propósito, desde que o valor seja percebido. A maioria destas jovens compra online menos de uma vez por mês (52%), pois enfrentam barreiras como: os tamanhos inconsistentes (24%), os portes de envio (14%), a falta de informação (9%) e a ausência de Mbway, o método de pagamento preferido de 52% das entrevistadas.

As consumidoras da geração Z demonstram racionalidade nas compras, embora admitam impulsos ocasionais. Ao testar novas marcas, valorizam preço baixo (18%), design e acabamentos (13%) e boas reviews. São influenciadas por amigas (18%) e micro influenciadoras (14%), preferem conteúdos autênticos no TikTok (33%) e programas de fidelização. As tecnologias como a realidade aumentada (29%), os assistentes virtuais (19%) e as recomendações personalizadas (19%) são vistas como melhorias na experiência de compra.

A Frisson Rouge posiciona-se como uma marca de design intemporal e sustentável, apostando em tecnologia e personalização e não pretende competir em preço com o Fast Fashion. Por isso, planeia expandir-se para mercados europeus com maior poder de compra e envolvimento sustentável.

Os KPIs mais relevantes para a marca Frisson Rouge, pelo facto das suas vendas dependerem 100% do online, são a taxa de conversão, o valor médio por encomenda e a taxa de abandono do carrinho — considerados fundamentais para medir o desempenho e orientar decisões estratégicas e táticas

Em suma, este projeto procurou responder às motivações da Geração Z, oferecendo uma proposta de moda alinhada com os seus valores sociais, hábitos estéticos e expetativas digitais do seu target. Os resultados da análise financeira demonstram a solidez económica do projeto, evidenciada por um Valor Atual Líquido (VAL) de 700 884 €, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 49,07% e um período de recuperação do investimento estimado em seis anos. Estes valores ultrapassam o Custo

Médio Ponderado de Capital (WACC), fixado em 11,45%, reforçando a atratividade do investimento e o seu elevado potencial de rentabilidade.

CAPÍTULO 6

Limitações e Research

No estudo quantitativo, a principal limitação está relacionada com a recolha de respostas ao inquérito online. A escassez de tempo disponível comprometeu a realização de um estudo com amostra probabilística e validade estatística.

As entrevistas foram conduzidas apenas junto de elementos da Geração Z com idade entre os 19 e os 20 anos, uma vez que não houve disponibilidade das convidadas mais jovens em participar nas entrevistas.

Tendo em conta que a nova marca prevê uma expansão europeia intensiva a partir do terceiro ano de atividade, teria sido pertinente realizar um estudo quantitativo que permitisse identificar os mercados com maior potencial de crescimento. Complementarmente, seria igualmente relevante desenvolver estudos qualitativos, como Focus Groups em cada país-alvo, para avaliar se a abordagem da marca deve manter-se uniforme ou se exige adaptações culturais específicas consoante o mercado de destino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

99 Firms. (2023). *Gen Z shopping behavior: What builds trust and drives purchases.* https://99firms.com

Abdel-Aziz, A., Ahmad Ali, A. A., Allahham, M. I., Alhareth, A. H., Alheet, A. F., & Abdelaziz, S. M. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study considering modern digital transformations. Sustainability, 16(19), 8667. Doi: https://doi.org/10.3390/su16198667Agarwal

A., & Jaiwant, S. V. (2023). Role of social media influencers in fashion and clothing. In (APPI, 2021). Social media and Online Consumer Decision Making in the Fashion Industry (pp. 203–229). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8753-2.ch012

Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025). *Deliberação n.º 645/2025 - Portugal 2030*. https://portugal2030.pt/legislacao/deliberacao-n-o-645-2025/

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing science, 48(1), 79-95.

Attire The Studio. (n.d.). The True Cost of Our Clothes. Recuperado de https://www.attirethestudio.com/pages/the-true-cost

Banco BPI Research. (2025, 2 de setembro). Inflação da Zona Euro perto da meta dos 2,0%. Nota Breve · Zona Euro. Disponível em: https://www.bancobpi.pt/contentservice/getContent?documentName=ZTAXN2I5NDHKMDM

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. In European Journal of Training and Development (Vol. 46, Issues 1–2). https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Banco Central Europeu. (2025 6 de março). *Decisões de política monetária*. https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250306~d4340800b3.pt.html

Banco de Portugal. (2025, 6 de junho). *Boletim económico — junho 2025*. https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-junho-2025

Baynast, A. D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). Mercator 25 anos-O marketing na era digital. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Beltrami, cM., Orzes, G., Sarkis, J., Sartor, M. (2021) Industry 4.0 and sustainability: Towards conceptualization and theory Panel. Journal of Cleaner Production. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127733

Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. Research Journal of Textile and Apparel, 22(4), 352–369. https://doi.org/10.1108/RJTA-03-2018-0023

Blázquez, Marta (2014) Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience, International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 97-116, DOI: 10.2753/JEC1086-4415180404

Buchholz, K. (2025, September 8). *Fashion e-commerce worldwide - statistics & facts*. Statista. Retrieved November 29, 2025, from https://www.statista.com/topics/9288/fashion-e-commerce-worldwide/

Chen, J., Zhang, Y., Cai, H., Liu, L., Liao, M., & Fang, J. (2024). A comprehensive overview of micro-influencer marketing: Decoding the current landscape, impacts, and trends. Behavioral Sciences, 14(3), 243. Doi: https://doi.org/10.3390/bs14030243

Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X. Y., Qi, M., & Lan, Y. C. (2022). The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence from an Eye-Tracking Study. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865702

Choi, W., Lee, Y., Jang, S. (2024). Diffusion of fashion trend information: A study on fashion image mining from various sources. Fashion and Textiles, 11(1), 30. Doi: https://doi.org/10.1186/s40691-024-00394-8

Claessen, V., Schmidt, A., & Heck, T. (2017). Virtual Assistants. Humboldt-Universität zu Berlin https://doi.org/10.18452/1445

Common Objective. (n.d.). How to Calculate Garment Costing. https://www.commonobjective.co

Comissão europeia. (2024). *EU trade agreements*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region

Comissão europeia. (2024, 22 de maio). *Recuperar Portugal 2024: Plano de Recuperação e Resiliência e política comercial da UE*. https://portugal.representation.ec.europa.eu/estrategia-e-prioridades/plano-de-recuperacao-para-europa_pt

Comissão Europeia. (2025, maio). Spring 2025 economic forecast: Moderate growth amid global economic uncertainty. Comissão Europeia. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2025-economic-forecast-moderate-growth-amid-global-economic-uncertainty_en

Conselho das Finanças Públicas. (2025). Perspetivas económicas e orçamentais 2025–2029. https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/perspetivas-economicas-e-orcamentais/perspetivas-economicas-e-orcamentais-2025-2029

Conselho da União Europeia. (2025, 3 de fevereiro). *A posição da UE no comércio mundial*. https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/the-eu-s-role-in-global-trade/

CTT. (2023). E-commerce Report https://www.ctt.pt/application/themes/pdfs/empresas/report_ecommerce_ctt2023.pdf?srsltid=AfmBOorlHA6WcZxMSTEEb86Rbitaz2KnjlzRis9Qc17yl5WQCQSM-sDu

Dam, T. C. (2024). Positive emotions influencing consumer shopping behavior on e-commerce platforms. Management & Marketing, 19(1), 15-31. Doi: https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0002

Darlong, S. L. (2024). Enhancing Customer Retention in the Domain of The Online Retailing Sector. Riga: Turiba University. Retrieved from https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/enhancing-customer-retention-domain-online/docview/3111674331/se-2

Davood, B. B., & Develi, E. İ. (2023). Social media strategies companies are using to attract generation Z. Journal of International Trade, Logistics and Law, 9(2), 144-161. Retrieved from https://www.proquest.com/scholarly-journals/social-media-strategies-companies-are-using/docview/3049917536/se-2

De-Sola Gutiérrez, J., de Fonseca, F. R., & Rubio, G. (2016). Cell-phone addiction: A review. Frontiers in Psychiatry, 7, Article 175. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2016.00175

Diretiva 2011/83/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2011, relativa aos direitos dos consumidores. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0083

Dimension Market Research. (2024, março). Europe fast fashion market: Industry outlook, key companies, trends and forecast 2024–2033. https://dimensionmarketresearch.com/report/europe-fast-fashion-market/

Djafarova, E., Bowes, T. (2021) Instagram made Me buy it': Generation Z impulse purchases in fashion industry, Journal of Retailing and Consumer Services

Dragolea, L. L., Butnaru, G. I., Kot, S., Zamfir, C. G., Nuţă, A. C., Nuţă, F. M., Cristea, D. S., & Ştefănică, M. (2023). Determining factors in shaping the sustainable behavior of the generation Z consumer. Frontiers in Environmental Science, 11. https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1096183

Duffett, R., 2020 The YouTube Marketing Communication Effect on Cognitive, Affective and Behavioral Attitudes among Generation Z Consumers https://doi.org/10.3390/su12125075

Efendioğlu, İ. H. (2024). Digital Consumer Behavior: A Systematic Literature Review. Prizren Social Science Journal, 8(1), 67-67 – 80. doi:https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479

El Publicista. (2023). *El ticket medio en la compra online de moda en España se sitúa en 450 euros anuales*. https://www.elpublicista.es/investigacion1/ticket-medio-compra-online-moda-espana-situa-450-euros-anuales

Endutex. (2023). A Geração Z e sua relação com a indústria da moda. Recuperado de https://endutex.com.br/a-geracao-z-e-sua-relacao-com-a-industria-da-moda/

European Union Intellectual Property Office (EUIPO). (2023). Design protection in fashion. Retrieved from https://euipo.europa.eu/

Evita, N., Prestianta, A. M., & Asmarantika, R. A. (2023). Patterns of media and social media use in generation z in Indonesia. Journal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies), 7(1). https://doi.org/10.25139/jsk.v7i1.5230

Fast Fashion Capital. (2025, abril). Tendências do setor da moda: Fast fashion e inovação sustentável.

Fashion Revolution. (2022). Costing a Sustainable Fashion Brand. https://www.fashionrevolution.org

Fici, A., Bilucaglia, M., Casiraghi, C., Rossi, C., Chiarelli, S., Columbano, M., . . . Russo, V. (2024). From E-commerce to the metaverse: A neuroscientifica analysis of digital consumer behavior. Behavioral Sciences, 14(7), 596. Doi: HTTPs://doi.org/10.3390/bs14070596

Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. Fashion Practice, 2(2). https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Fung Global Retail & Technology. (2016). First Insight. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/160569/Fung_Global_Retail__Technology__and_First_Insight__Holiday_2016_Survey_Results-_Retailers_Somewhat_Bullish__by_Fung_Global_Retail_Tech_August_12_20161.pdf

Furinto, A., Tamara, D., Maradona, C., Gunawan, H. (2023). How TikTok and Its relationship with narcissism and bandwagon effect influenced conspicuous consumption among Gen Y and Gen Z. E3S Web of Conferences, 426. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342601101

Gabriel, A., Ajriya, A. D., Cut Zahra, N. F., & Handayani, P. W. (2023). The influence of augmented reality on E-commerce: A case study on fashion and beauty products. Cogent Business & Management, 10(2) Doi: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2208716

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. Sustainability (Switzerland), 12(7), 1–19. https://doi.org/10.3390/su12072809

Giunta, C., 2020. Digital Marketing Platform Tools, Generation Z, and Cultural Considerations. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 14(2), pp. 63-75

Grácio, J. M. S. (2020). The impact of influencer marketing on brand equity: the perceptions of generation Y and generation Z (Master 's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Global Data. (2023). Strategic Inteligente. https://www.globaldata.com/media/thematic-research/global-ecommerce-market-will-worth-9-3-trillion-2027-forecasts-globaldata/

Haag, A. B. (2013). Writing a successful business plan: An overview. *Workplace health & safety*, *61*(1), 19-29. https://doi.org/10.1177/216507991306100104

Haukkala, T., Niinimäki, K., & Turunen, L. L. M. (2023). Fashion in turmoil: impact of the COVID-19 pandemic on Finland's textile and fashion industry. Sustainability: Science, Practice and Policy, 19(1). https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2173424

Hyosun, A., & Park, M. (2020). Approaching fashion design trend applications using text mining and semantic network analysis. Fashion and Textiles, 7(1) doi: https://doi.org/10.1186/s40691-020-00221-w

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Estatísticas vitais – Dados mensais: Nados-vivos por sexo e idade da mãe (1997-2012)*. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=726848071&att_display=n&att_download=y

Ishak, Faridah and Abd Ghani, Noor Hasmini (2013) A review of the literature on brand loyalty and customer loyalty. In: Conference on Business Management Research 2013, December 11, 2013, EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Islam, A. (2024). Impact of big data analytics on digital marketing: Academic review. Journal of Electrical Systems, 20(5), 786-820. Retrieved from https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-big-data-analytics-on-digital-marketing/docview/3076056181/se-2

Jain, P., Arakkal, J. (2022). Perceived popularity of TikTok among gen-Z. Cardiometry, (24), 896-902. doi: https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.896902

Jaller, M., & Pahwa, A. (2020). Evaluating the environmental impacts of online shopping: A behavioral and transportation approach. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 80. https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102223

Joe, S., Kim, J., Zemke, D.M., (2020). Effects of Social Influence and Perceived Enjoyment on Kiosk Acceptance: A Moderating Role of Gender. International Journal of Hospitality & Tourism Administration. DOI:10.1080/15256480.2020.1746217

Jou, Y. T., Lo, C. Y., Mariñas, K. A., Saflor, C. S., Gutierrez, C. J., Sanchez, C., ... & Bucal, M. J. (2024). Assessing the E-Commerce Sustainability Readiness: A Green Logistics Study on Online Sellers. Sustainability, 16(7), 2954. https://doi.org/10.3390/su16072954

Jung, S., & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. International Journal of Consumer Studies, 38(5), 510–519. https://doi.org/10.1111/ijcs.12127

Kautish, P., Khare, A., & Sharma, R. (2021). Influence of values, brand consciousness and behavioral intentions in predicting luxury fashion consumption. Journal of Product & Brand Management, 30(4), 513-531.

Khajehasani, S., Abolizadeh, A., & Dehyadegari, L. (2019). The Role of Management and Strategy in the Development of E-Marketing. Recent Advances in Computer Science and Communications, 13(4), 641–649. https://doi.org/10.2174/2213275912666190411114639

Kovács, I., & Keresztes, É. R. (2024). Digital innovations in E-commerce: Augmented reality applications in online fashion Retail—A qualitative study among gen Z consumers. Informatics, 11(3), 56. Doi:https://doi.org/10.3390/informatics11030056

Lima, A. (2024, julho 9). *Quais são as marcas favoritas da Geração Z?* Media Market. https://midia.market/conteudos/consumo/marcas-favoritas-da-geracao-z/

Liu, F. (2022). Driving green consumption: Exploring Generation Z consumers' action issues on sustainable fashion in China. Stud. Soc. Sci. Humanit.; 1, pp. 25-49. [DOI: https://dx.doi.org/10.56397/SSSH.2022.12.03]

Luttrell, R., & McGrath, K. (2021). Gen Z: The superhero generation. Rowman & Littlefield Publishers.

McKinsey & Company & BoF Insights. (2024, Dezembro 10). State of Fashion: incerteza continua em 2025. APICCAPS. https://www.apiccaps.pt/news/state-of-fashion-incerteza-continua-em-2025/10283.html

Mac Lennan, M. L. F., Tiago, E. F., & Pereira, C. E. C. (2023). Technological and non-technological trends in fashion eco-innovations. Innovation & Management Review, 20(1), 60-75.

Madanchian, M. (2024). The impact of artificial intelligence marketing on E-commerce sales. Systems, 12(10), 429. doi: https://doi.org/10.3390/systems12100429

McKinsey & Company, & The Business of Fashion. (2023). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2023/the-state-of-fashion-2023-holding-onto-growth-as-global-clouds-gathers-vf.pdf

McKinsey & Company, & The Business of Fashion. (2023). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024

Modaes.es. 2018, 5 de fevereiro). *Laagam duplica su facturación en 2017 y alcanza los 600.000 euros*. https://www.modaes.com/empresa/laagam-duplica-su-facturacion-en-2017-y-alcanza-los-600000-euros.html

Nadanyiova, M., & Sujanska, L. (2023). The Impact of Influencer Marketing on the Decision-Making Process of Generation Z. Economics and Culture, 20(1). https://Doi.org/10.2478/jec-2023-0006

Nassè, Dr. T. B. (2021). The Concept of Consumer Behavior: Definitions in a Contemporary Marketing Perspective. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 3(8). https://doi.org/10.51594/ijmer.v3i8.253

Ninan, N., Roy, J. C., & Cheriyan, N. K. (2020). Influence of social media marketing on the purchase intention of Gen Z. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(1), 1692-1702.

OECD. (2025). OECD economic outlook, volume 2025 issue 1: Portugal. https://www.oecd.org/economic-outlook

Palomo-Domínguez, I., Elías-Zambrano, R., & Álvarez-Rodríguez, V. (2023). Gen Z's motivations towards sustainable fashion and eco-friendly brand attributes: The case of Vinted. Sustainability, 15(11), 8753.

Pandit, R., Pradhan, P., Costa, L., & outros. (2023). *Anthropogenic climate change and the rise of extreme events: A global assessment*

Pew Research Center. (2019, 17 de janeiro). Generation Z looks a lot like Millennials on key social and political issues. https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/

Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study. Journal of Retailing and Consumer Services, 20(2), 200–206. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review, 57*(2), 137–145.

Priporas, C. V., Styles, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. Computers in human behavior, 77, 374-381.https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058

Przybylski, A. K., Murayama, K., Dehaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. Computers in Human Behavior, 29(4). https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014

Público. (2019, 29 de novembro). *A pegada da roupa*. Público. https://www.publico.pt/2019/11/29/infografia/pegada-roupa-391

Ray, S., & Nayak, L. (2023). Marketing sustainable fashion: Trends and future directions. Sustainability, 15(7), 6202. Doi: https://doi.org/10.3390/su15076202\

Reuters. (2025, 17 de julho). *As taxas de juro para setembro de 2025*. ECO. https://eco.sapo.pt/2025/07/17/bce-prepara-pausa-em-julho-e-deixa-apenas-um-corte-dos-juros-no-horizonte-para-este-ano/

Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. Heliyon, 5

Roozen, I., Raedts, M., & Meijburg, L. (2021). *Do verbal and visual nudges influence consumers' choic e for sustainable fashion?* Journal of Global Fashion Marketing. https://doi.org/10.1080/20932685.2021.1930096

Rufino, J. D. A. (2021). M-commerce: motivations and dynamics from Generation Z e-buyers (Master's thesis). http://hdl.handle.net/10071/23940

Sammis, K., Lincoln, C., & Pomponi, S. (2015). Influencer marketing for dummies. John Wiley & Sons.

Saura, J. R., Palacios-Marqués, D., & Barbosa, B. (2023). A review of digital family businesses: Setting marketing strategies, business models and technology applications. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 29(1), 144-165. Doi: https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2022-0228

Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. Information Systems Education Journal (ISEDJ), 16(3).

Siregar, Y., Kent, A., Peirson-Smith, A. and Guan, C. (2023), "Disrupting the fashion retail journey: social media and GenZ's fashion consumption", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 51 No. 7, pp. 862-875. https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-00

Soni, P., & Vohra, J. (2024). Customer satisfaction amongst gen Z customers: Investigating the moderating role of service quality, price promotions and flow. Delhi Business Review, 25(1), 41-54. Doi: https://doi.org/10.51768/dbr.v25il.251202404

Scholz, J. (2021). *How consumers consume social media influence*. *Journal of Advertising*, 50(5), 518–535. https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1980472

Stahl, C. C., & Literat, I. (2023). #GenZ on TikTok: the collective online self-Portrait of the social media generation. Journal of Youth Studies, 26(7). 925-946 https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2053671

Subhasis Ray & Lipsa Nayak, 2023. "Marketing Sustainable Fashion: Trends and Future Directions," Sustainability, MDPI, vol. 15(7), pages 1-28, April.

Thao, T., & Shurong, T. (2020). Is it possible for electronic word-of-mouth and user-generated content to be used interchangeably. Journal of Marketing and Consumer Research, 65(41), 65-04.

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. Business Horizons, 60(6), 759–770. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003

Tőkés, G. E. (2014). Social Networking Practices of Young Romanians. Acta Universitatis Sapientiae, Communication, (1), 87-106.

Türko, E. S. (2016). Business plan vs business model canvas in entrepreneurship trainings, a comparison of students' perceptions. Asian Social Science, 12(10), 55-62.

Universal Stream Solution. (2020). E-commerce penetration rate: Global insights and trends. https://www.universalstreamsolution.com/ecommerce-penetration-2020

União Europeia. (2011). *Regulamento (UE) n.º 1007/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 2 7 de setembro de 2011, relativo à designação das fibras têxteis e à etiquetagem e marcação da c omposição em fibras têxteis* (Texto relevante para efeitos do EEE). Jornal Oficial da União Europe ia, L 272, 1–64. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32011R1007

Vogue Business (2024, março). Gen Z broke the Marketing Funnel. Vogue Business. https://www.voguebusiness.com/story/consumers/gen-z-broke-the-marketing-funnel

Wang, M. (2022). Generation Z Subculture Marketing in the New Media Environment: A Case Study of Bilibili. Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 651, pp. 256-260.

Wang, R. J. H., Malthouse, E. C., & Krishnamurthi, L. (2015). On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing, 91*(2), 217–234. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002

Wojdyla, W., & Ting, C. (2024). Decoding the fashion quotient: An empirical study of key factors influencing U.S. generation Z's purchase intention toward fast fashion. Sustainability, 16(12), 5116. Doi: https://doi.org/10.3390/su16125116

Yeboah, A., Agyekum, O., Owusu-Prempeh, V., & Prempeh, K. B. (2023). Using social presence theory to predict online consumer engagement in the emerging markets. Future Business Journal, 9(1), 69. doi: https://doi.org/10.1186/s43093-023-00250-z

Zhang, Y., Liu, C., & Lyu, Y. (2023). Profiling consumers: Examination of Chinese Gen Z consumers' sustainable fashion consumption. Sustainability, 15(11), 8447. Doi: https://doi.org/10.3390/su15118447

Ziakis, C., & Vlachopoulos, M. (2023). Artificial intelligence in digital marketing: Insights from a comprehensive review. Information, 14(12), 664. doi: https://doi.org/10.3390/info14120664

ANEXOS

Anexo A – Guião | Inquérito

Introdução

Olá! Sou uma estudante de mestrado em gestão e estou a desenvolver uma tese sobre um **plano de negócio de uma loja de moda online direcionada para a Geração Z.** O meu target é meninas/mulheres que nasceram entre 1997 e 2012. O objetivo é captar a diversidade de opiniões e experiências para enriquecer a pesquisa. Peço a tua sinceridade ao responder às questões apresentadas. Não há respostas certas nem erradas. A tua participação é fundamental para recolher dados quantitativos sobre as preferências e comportamentos de consumo da tua geração. Garanto que todas as respostas são tratadas com a máxima confidencialidade. Os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para fins académicos e nenhuma informação pessoal pode ser associada às inquiridas. Agradeço desde já a tua colaboração.

Target

1. Em que ano nasceste?

Marcar apenas uma opção.

- 1997
- 1998
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- Outra. A tua participação termina aqui. Muito obrigada.

2. És do género feminino?

Marcar apenas uma opção.

- Sim
- Não. A tua participação termina aqui. Muito obrigada.

Preferências

3. Como defines o teu estilo de vestir? (Escolhe no máximo 3 opções)

- Streetwear
- Alternativo
- Sofisticado
- Divertido
- Criativo
- Vintage
- Minimalista
- Casual
- Boho
- Clássico
- Hipster
- Tradicional
- Romântico
- Preppy (Beta)
- Desportivo
- Sexy
- Elegante
- Urbana
- Punk
- Confortável
- Gótico
- Grunge
- Segunda-mão
- Hip Hop
- Skater
- Arrojado

- Prático
- Chic
- Navy
- Outra:

4. Quais são as tuas marcas favoritas? (Escolhe no máximo 3 opções)

- Zara
- Mango
- Pull & Bear
- H&M
- Bershka
- Springfield
- Brownie
- Desigual
- American Vintage
- Parfois
- Green Coast (El Corte Inglés)
- Target
- Shein
- Benetton
- Massimo Dutti
- COS
- Sézane
- Y2K fashion
- And other stories
- Maje
- Sandro Paris
- Sessun
- Claudie Pierlot
- eseOese
- The Kooples
- Uniqlo
- Levi's
- Ralph Lauren
- Calvin Klein
- Tommy Hilfiger

- RVCA
- Stradivarius
- Tifosi
- Outra:

5. Quais as marcas de luxo ou alta-costura que mais gostas ou gostarias de ter presente no teu guarda-roupa? (Escolhe no máximo 3 opções)

- Dior
- Chanel
- Celine
- Alexander McQueen
- Miu Miu
- Isabel Marant
- Prada
- Gucci
- Versage
- Louis Vuitton
- Balenciaga
- Hermés
- Saint Lauren
- Marc Jacobs
- Armani
- Velentino
- Givenchy
- Bottega Veneta
- Burbery
- Fendi
- Lowe
- The Row
- Jil Sander
- Dolce & Gabbana
- Christian Louboutin
- Manolo Blahnik
- Ganni
- Ralph Lauren
- Calvin Klein

- Tommy Hilfiger
- Outra:

6. Qual é a rede social que mais influencia as tuas compras de roupas e acessórios?

- Instagram
- TikTok
- Facebook
- YouTube
- Snapchat
- Pinterest
- LinkedIn

7. Quais os tipos de roupas ou acessórios que mais gostas de comprar?

- Sapatos
- T-shirts e tops
- Óculos escuros
- Outros:

Hábitos de compra de artigos de moda

8. Quantas vezes por mês compras roupa ou acessórios online?

- Menos de uma vez por mês
- 1 vez por mês
- 2 vezes por mês
- 3 vezes por mês
- 4 vezes por mês
- Mais de 5 vezes por mês

9. Em que tipos de lojas online costumas comprar com mais frequência roupa e acessórios?

- Grandes retalhistas multimarcas (Ex. Yoox)
- Marcas de designers (Ex: Ralph Lauren)
- Pequenas boutiques online independentes (Ex: Sessun)
- Loja online de grandes marcas (Ex. Zara)
- Redes Sociais
- Shopping Google
- Campanhas de venda de um único produto nas redes sociais

- Outra:

10. Costumas seguir as tendências de moda?

- Sigo sempre as tendências, estar na moda é muito importante para mim
- Em algumas peças/ cores
- Se gosto, compro independentemente se é ou não tendência
- Não, não gosto de seguir tendências
- Não, tenho o meu próprio estilo
- Não, é pouco sustentável

11. Qual é a percentagem da tua roupa e acessórios que foram comprados online?

- Menos de 10%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- Mais de 70%

12. Quem é que mais te influencia quando procuras uma nova peça de roupa?

- Macro Influenciadoras (> 50.000 seguidores)
- Micro Influenciadoras (<= 50.000 seguidores)
- Presença da marca no Instagram
- Presença da marca no TikTok
- Presença da marca no Youtube
- Publicidade da marca online
- Publicidade da marca offline
- Atrizes, cantoras, etc.
- Recomendação de Amigas e colegas
- Recomendação de Colegas
- Recomendação de familiares
- Revistas
- Programas TV
- Publicidades nas redes Sociais
- Os posts da marca
- As stories da marca
- Os reels da marca

- Outra:

13. Qual é a tua influenciadora de moda preferida e em que rede social costumas segui-la? Se for estrangeira, indica também uma influenciadora portuguesa. (pergunta aberta)

14. Numa escala de 1 a 5 qual a importância dos Influenciadores digitais para a compra de roupas e acessórios (1 é nada importante e 5 é muito importante)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Numa escala de 1 a 5 como avalias a opiniões de amigos e familiares quanto à influência na escolha de roupas ou acessórios (1 é nada importante e 5 é muito importante)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Motivações de compra

16. Por que motivo costumas comprar novas peças de roupa? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Adoro a marca
- Nova tendência
- Por impulso
- Styling personalizado dessa peça com outras roupas
- Recomendações de amigos e familiares
- Recomendações Influenciadoras
- Uso da peça por celebridades
- Reviews positivas
- Publicidade nas redes sociais

- Preço baixo, descontos
- Porque tinha falta
- Porque estava para comprar há muito tempo
- Porque pode esgotar rapidamente
- Porque uma das minhas melhores amigas tem
- Porque adorei a peça assim que a vi
- Porque tenho pouco roupa
- Porque sinto que não tenho nada para vestir
- Porque a minha roupa atual está desatualizada
- Outra:

17. Quais as principais razões para experimentares uma nova marca de moda online? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- A Imagem da nova marca
- Design da roupa e acabamentos
- Plataforma de E-commerce com excelente navegação
- Bons descontos nas primeiras compras
- Utilização de matérias-primas naturais e recicladas
- Porque tem uma grande diversidade de coleções
- Preços baixos
- Alguma seletividade através do preço
- Styling personalizado
- Recomendações de amigos e familiares
- Recomendações de mirro influenciadoras (< 50.000 seguidores)
- Recomendações de macro influenciadoras (> 50.000 seguidores)
- Recomendações de celebridades
- Reviews positivas
- Descontos na 1ª peça
- Por ser uma marca sustentável
- Made in Portugal
- É uma marca próxima
- Faz-me lembrar outra marca, mas com peças diferentes
- A marca ajudou-me a escolher as melhores peças para mim durante a jornada de
- compra
- Porque estou cansada das marcas atuais

- Outra:

Dificuldades no processo de compra

18.Quais são os maiores obstáculos que enfrentas ao comprar roupas online? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- Saber qual o tamanho certo para mim
- Falta de informação detalhada sobre o produto
- Custos de envio
- Não perceber bem o modelo da peça
- Não conseguir experimentar a roupa
- Opções de envio
- Tempo entre o retorno da peça e a devolução do dinheiro
- Falta de opções de pagamento
- Más descrições e imagens dos produtos
- Navegação confusa
- Não enviar a confirmação de compra através de email
- Não sentir o peso e a textura do tecido
- A cor não ser igual à foto no site
- Outra:

19.O que te faz abandonar um carrinho de compras? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- Comprar o artigo pretendido noutra loja
- Não ter os métodos de pagamentos que mais gosto de usar
- O custo de entrega
- Opções de envio limitadas
- Não ter capacidade financeira para comprar
- Estar à procura de outras opções
- Não ter a opção de favoritos no site
- Encontrar uma opção melhor noutra marca
- Tempo previsto para entrega
- Gostar de explorar e guardar as peças de maior interesse no carrinho
- Outra:

Necessidades específicas dos consumidores

20. Quais os melhores benefícios que uma marca de moda online poderiam oferecer aos seus clientes? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- Publicar desfiles de Moda nas redes sociais
- Convites para Festas da Marca
- Desconto até 15% na nova coleção
- Styling personalizado de compras anteriores, gostos, favoritos, lembretes e
- recomendações
- Passatempos com ofertas de peças da nova coleção
- Convidar Influenciadoras a usar a novas peças e publicar no Instagram
- Convidar Influenciadoras a usar a novas peças e publicar no TikTok
- Convidar Influenciadores a usar a novas peças e publicar no YouTube
- Convidar clientes subscritoras, a participar na promoção da marca em troca de
- benefícios
- Oferta de brindes nas encomendas (tote bags, bolsas, amostras de perfume, etc)
- Vídeos com influenciadoras ou celebridades a escolher e a usar algumas peças da
- marca
- Programa de fidelidade com benefícios para compradores regulares
- Artigos de moda com design original e fibras naturais e recicladas
- Faz parcerias com designers famosos
- Faz parcerias com outras marcas
- Faz parcerias com alguns retalhistas multimarca
- Faz parcerias com alguns programas de TV
- Outra:

21. Que outros produtos ou serviços poderia uma loja online de moda oferecer às suas clientes para melhorar experiência (Escolhe no máximo 3 opções)

- Entrega em horário pós-laboral
- Voucher de costura para acertos como bainhas, mangas e ombros
- Nova Gama (festas, desportiva, unissexo, casa, homens, crianças, etc.)
- Conselhos de styling para todos "Uma peça, 5 looks"
- Devolução fácil e rápida
- Convites para desfiles virtuais

- Criar um coffret de maquilhagem
- Lançar um novo perfume
- Criar um programa de fidelização
- Desconto na primeira e segunda compra
- Serviços de entrega personalizados
- Pagamento a prestações, sem juros
- Livros de moda
- E-news com as tendências da estação e respetivas peças de roupa da marca
- Styling personalizado através de algoritmo
- Styling personalizada em reuniões digitais com uma Stylist à tua escolha
- Receber roupa mais antiga da marca para ser reciclada em troco de dinheiro
- Recompra de peças antigas para reciclar
- Ter uma área para venda de roupas da marca em segunda -mão
- Aluguer de artigos de festa com um preço mais elevado
- Serviço de Styling Virtual quando a cliente faz "shopping around"
- Artigos abandonados no carrinho passarem para favoritos em 48 horas
- Outra:

Plataforma de E-commerce

22. Quais as principais melhorias que uma loja online de moda poderia efetuar na sua plataforma de e-commerce? (Escolhe no máximo 3 opções)

- Navegação fácil e rápida
- Boas descrições e imagens dos produtos
- Favoritos e lembretes para artigos esgotados
- Possibilidade de partilhar peças/looks nas Redes Sociais
- Styling personalizado: compras passadas, favoritos, lista de espera,
- recomendações, etc.
- Armário cápsula de essenciais
- Novidades da semana
- Guia de tamanhos com especificações de cada peça (altura, largura e
- comprimentos)
- Reviews (escala de 1 a 5) com possibilidade de comentar
- Styling de influenciadoras de uma nova coleção
- Styling de clientes convidados (fãs da marca)

- Styling de celebridades de uma nova coleção
- Criar eventos online através do site: Ex apresentação nova temporada
- Desconto de 15% na primeira compra
- Processo de retorno fácil, simples e gratuito
- Artigos abandonados no carrinho passarem para favoritos em 48 horas
- Apresentar vários meios de pagamentos
- Apresentar vários formas de entrega
- Fotos em ambientes do dia a dia
- Segmentação por estilo de vida: secundário, universitário e 1º emprego
- Sempre que selecionar um artigo, surgirem recomendações de outros artigos
- Especificações de tamanhos, com indicação de altura e peso da modelo
- Scanner do meu corpo para experimentar as roupas virtualmente
- Programa de Pontos
- Criar modelos de outras cores com votações dos clientes
- Composição do produto, origem matérias-primas e processo produtivo, formação
- do preço
- Mais ofertas para clientes frequentes
- Outra:

23. Qual a tecnologia que, na tua opinião, poderia ser usada para melhorar a experiência de compra online?

- Realidade Aumentada (Experimentar virtualmente as roupas e os acessórios)
- Chatbots (Ex: dúvidas e esclarecimentos mais administrativos)
- Assistentes Virtuais (Ex: Assistentes de Loja Virtual que ajudam a escolher
- peças)
- Recomendações personalizadas (algoritmos & data mining)
- A Inteligência Artificial que cria um guarda-roupa cápsula e personalizado em
- cada estação
- A inteligência generativa que faz análises de sensibilidade das reviews e
- melhora o serviço
- Outra:

24. Qual é o teu meio favorito de pagamento online?

- Cartão crédito/débito
- MBway
- Referência Multibanco
- Paypal

- Google Pay
- Apple Pay
- Outra:

Processo de decisão de compra

25. Qual é o teu primeiro passo quando decides comprar uma roupa online?

- Faço pesquisas no Instagram
- Faço pesquisa no TikTok
- Faço pesquisas no Google pela minha marca favorita e vejo as alternativas
- Verifico o que as Influenciadoras vestem e quais as respetivas marcas
- Faço *shopping around* em várias lojas físicas
- Pesquiso alternativas em várias lojas online
- Pergunto às amigas por novas marcas
- Leio a Vogue ou a Máxima
- Consulto algumas contas no Instagram
- Consulto algumas contas no tiktok
- Vejo alguns blogs de moda
- Vejo alguns sites sobre moda
- Vejo as novidades de várias marcas
- Outra:

26. Quais os fatores que mais influenciam as tuas decisões de compra no online? (Escolhe no máximo 3 opções)

- Experiências de compra personalizadas através de recomendações suportadas por AI
- Adoção de práticas sustentáveis
- Influenciadores Instagram e TikTok
- Artigos design exclusivo, ótimos acabamentos e duráveis
- Conveniência: pagar mais por entregas mais rápidas e eficientes
- Interação autêntica e transparente nas redes sociais
- Inteligência artificial generativa: melhor experiência de compra e atração de
- consumidores
- Ofertas e promoções para compras regulares
- Experiência de compra fluida e intuitiva, com um site bem planeado e fácil de
- navegar
- Realidade aumentada: clientes visualizam virtualmente como ficam os artigos

- Programas de fidelização: recompensa as compras repetidas com descontos e
- exclusivos
- Produtos que permitem personalização: escolher cores, desenhos, cocriar designs
- Parcerias com artistas, influenciadores ou outras marcas para criar coleções
- exclusivas
- Transparentes sobre a composição dos preços e práticas empresariais éticas
- Mostrar avaliações autênticas e detalhadas de outros clientes
- Produtos que estejam em sintonia com as últimas tendências de moda
- Conteúdo que educar os consumidores sobre moda, cuidados com a roupa, estilo
- pessoal
- Comunidade onde os clientes podem envolver-se e compartilhar suas experiências
- Partilha de stylings de clientes com peças da marca nas redes sociais
- Assistente virtual que aconselha as melhores cores e designs
- Outra:

27. Como avalias as diferentes opções de produtos antes de tomar uma decisão final?

- Comparo preços online
- Comparo qualidade do produto (Fibras naturais e recicladas, acabamentos,
- detalhes etc.
- Leio algumas reviews
- Procuro online por influenciadora e comparo as opções
- Leio online avaliações de Influenciadoras
- Leio online críticas de outras clientes
- Verifico online quais as politicas de sustentabilidade
- Comparo o site e os artigos de cada marca
- Comparo como cada marca faz o styling das suas peças
- Comparo o design e a qualidade dos artigos
- Comparo os artigos e escolho o que segue mais as tendências da temporada
- Outra:

28. O que te faria voltar a comprar numa loja online de moda? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Brindes oferecidos com a encomenda
- A rapidez na entrega
- Ligarem no dia anterior para combinar hora e local de entrega
- Fazer entregas depois das 18horas
- Página pessoal no site que usa as compras, favoritos, lembretes e gostos para

- recomendar
- A E-news regular com recomendações e novidades
- Os elogias das amigas
- Programa de Fidelização que premeia compras frequentes
- Desconto de 10% na segunda compra
- Ofertas de voucher 25€ quando se atinge intervalos de 500€ em compras
- Programa de member get member com oferta de vouchers
- Passatempos de melhor styling
- Programa de pontos
- Outra:

Sustentabilidade

29. Preocupas-te com os temas relacionados com o meio ambiente e responsabilidade social?

- Sim, sinto-me muito envolvida com o tema da sustentabilidade
- Sim, em algumas ocasiões
- Não, esqueço-me sempre desses temas
- Pontualmente, quando me chamam a atenção para os temas
- Nunca

30. Como costumas verificar se uma marca adota e desenvolve práticas sustentáveis? (Escolhe no máximo 2 opções)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- Pesquisa online sobre as políticas de sustentabilidade da marca e certificações
- Verifico a origem das matérias-primas (made in) através da etiqueta
- Verifico a composição dos produtos e se inclui fibras reciclados e naturais
- Procuro saber como é feita a entrega dos produtos
- Onde e quais os meios de produção envolvidos
- Se a marca tem muitas coleções durante uma temporada
- Se a marca tem ou procura desenvolver uma economia circular
- Se a marca apresenta coleções que só seguem tendências
- Verifico se a marca comunica temas de sustentabilidade
- Recomendações de outras pessoas sensíveis ao tema
- Quais os materiais utilizados na embalagem dos produtos
- Não costumo fazer nada

- Outra:

31. Até quanto estarias disposta a pagar a mais para comprar roupa e acessórios mais sustentáveis?

- Não estou disposta a pagar mais para comprar roupas sustentáveis
- Pagaria mais 5% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais 10% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais 20% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais 30% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais 40% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais 50% face aos preços de uma marca Fast Fashion
- Pagaria mais de 50%

32. Estarias disposta a comprar menos roupa "Fast Fashion" para proteger o ambiente e promover condições de trabalho dignas?

- Sim, sem dúvida.
- Não, nem pensar.
- Sim, em alguns tipos de roupas ou acessórios
- Nunca pensei nisso

33. És mais adepta de que tipo de marcas?

- Fast Fashion
- Slow Fashion
- Lojas que praticam algumas práticas mais sustentáveis, mas que não são "Slow Fashion"
- Segunda-mão
- Roupas de aluguer
- Não sei, escolho as roupas que gosto independentemente da forma como são
- produzidas e entregues ao cliente final.

34. Numa escala de 1 a 5 indica o nível de importância que a informação sobre sustentabilidade de uma marca de moda tem para ti na compra de roupas e acessórios (1 é Nada importante e 5 é Muito importante)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Posicionamento

35. Como é que uma nova marca de moda para a geração Z poderia diferenciar-se das outras marcas? (Escolhe no máximo as tuas 2 opções preferidas)

- Marcar tudo o que for aplicável.
- Excelência no design e na qualidade dos artigos e acabamentos
- Sustentabilidade: composição, produção e processo de venda e entrega
- Seletividade através do preço
- Designer conhecido
- Parcerias com outras marcas
- Parcerias com vários designers
- Made in Portugal
- Styling personalizado: compras, gostos, favoritos, lembretes e recomendações
- Pela imagem que cria através de fotografia, cenários e enquadramentos
- Preço baixo
- Pela inovação e criatividade nos seus designs e styling
- Marca tendências com várias coleções numa temporada
- Uma marca que exala a expressão individual
- Desenhar roupas para vários segmentos: secundário, universidade, 1º emprego
- Por envolver os clientes na produção de novas peças
- Uma marca diversa e de causas
- Pela versatilidade das suas peças (Emprego, festa, jantar de amigos)
- Coleção para várias ocasiões: escola, 1º emprego, festas, desporto, sair à noite
- Marcas que usa todas as tendências da temporada
- Marca mais intemporal que incorpora algumas tendências
- Marcas preferida das Influenciadoras
- Outra:

Anexo B – Guião | Entrevista Semiestruturada

Categoria	Objetivos de Pesquisa	Questões
Caracterização da Amostra	Conhecer o perfil das entrevistadas	1. Diz-me qual a tua idade e ocupação 2. Quais são teus hobbies e como ocupas os teus tempos livres
Caracterização do entrevistado quanto ao estilo de vestir	Saber como é que a entrevistada se gosta de vestir e se segue tendências de moda	3.No teu dia a dia como te costumas vestir? 4. Tens algumas ocasiões em que precises de te vestir de forma diferente? 5. Como te relacionas com a moda e as tendências? 6. É um tema que te interessa? 7. Costumas seguir as tendências da estação?
Hábitos de compra de moda	Conhecer a frequência e os canais de compra	8.Com que frequência compras roupa ou acessórios ? 9. E com que frequência costumas comprar roupa ou acessórios online? 10. No online, onde é que costumas comprar a maior parte da tua roupa? 11. Costumas procurar novas marcas no online?
Motivações de Compra	Identificar os fatores que influenciam as compras	12.O que te motiva a comprar uma nova peça de roupa ou acessórios? 13. As tuas compras são planeadas ou de impulso? 14 Costumas fazer compras sozinha ou acompanhada?
Pontos de Dor	Descobrir as dificuldades enfrentadas no processo de compra	15.Quando fazes compras online de artigos de moda quais são as principais dificuldades?16.O que te faz abandonar o carrinho de compras? 17. Como lidas com o processo de devolução ou de trocas nas lojas online?
Necessidades	Compreender as necessidades específicas das consumidoras	18.Quais foram as roupas ou acessórios que compraste ultimamente e como os caraterizas? 19. O que normalmente procuras no online que seja diferente do que procuras offline? 20. Que tipo de roupa e acessórios mais te interessam no online? 21. O que é que uma loja online deveria oferecer ás suas clientes para manter o engagement e o retorno?
Sustentabilidade	A importância da sustentabilidade no processo de compra de artigos de moda numa loja online	22.O que é para ti a sustentabilidade? 23. Consideras a moda como um setor sustentável? 24. Qual a imagem que tens de uma loja com roupas sustentáveis? 25. Como

Anexo C – Entrevista | Principais Resultados

A entrevistada mais nova tem 19 anos e é estudante universitária. Duas entrevistadas têm 21 anos, são trabalhadoras-estudantes e são de áreas mais criativas: Diretora de Arte e Gestora de Redes Sociais e Vídeo. Outra tem 23 anos e estagia em Marketing e por fim a entrevistada mais velha, já trabalha e tem 27 anos.

1. **Preferências quanto ao estilo e forma de se vestir**

- **Todas as entrevistadas gostam de se vestir com roupa** mais confortável, embora tenham o cuidado de estar bem vestidas no local de trabalho. As mais velhas gostam de adotar um estilo mais clássico e confortável "*Uma camisa ou uma blusa, calças são sempre mais formais de tecido, uma bota ou um sapato de tacão e sempre com um blazer*". A estudante opta por roupa mais neutra, durável e confortável como uns jeans. Em relação às duas jovens com 21 anos, a Diretora de arte afirma que veste roupa mais informal e confortável por não haver regras de vestuário no seu local de trabalho, mas por outro lado a Gestora de Redes Sociais afirma que "*Gosto de me vestir chique, mas casual pois como estou a trabalhar num escritório não posso vestir-me de qualquer maneira, então os meus "go-tos" são sempre umas calças de ganga, umas botas com um pouco de salto alto, uma camisa e uma camisola um bocadinho mais fina e depois levo sempre um sobretudo branco, preto ou castanho, são as 3 cores que tenho no armário. Gosto de ter um guarda-roupa neutro para as minhas roupas ficarem sempre bem umas com as outras* "
- **As ocasiões especiais correspondem a**: sair à noite, ir jantar com a família ou eventos mais formais como eventos ou palestras na faculdade. Nessas ocasiões, a estudante usa "calças com corte mais formal, sabrinas ou botas e uma camisa mais formal e um blazer mais casual ". Sair à noite ou ir a uma festa pode também ser o momento em que se usam um "vestido clássico mais justo ou um brilhante para dar nas vistas " ou optam por "sapatos de salto alto, um vestido mais chique e nestas ocasiões já uso uma cor ou duas e maquilhagem" ou então "peças mais justas, mais frias, mais giras, sempre em preto porque é uma cor que fica bem e acessórios: como argolas, cintos e botas com salto alto ou plataformas pois é muito baixa "
- **80% das entrevistadas afirma não ser fã de tendências** "*não consegue usá-las" ou "estou a par, mas não sou assim tão influenciável, em estar na moda*" ou "*antes via, mas agora vou mais pelo meu lado racional, compro o que faz falta e não o que está na moda*" ou "*não me identifico tanto com o que há hoje em dia, escolho o que tem mais a ver comigo*".

- **Sobre as tendências ainda já o tema do preço das peças:** "*Gosta muito de ver a Fashion Week, mas não tem muitas possibilidades financeiras*" ou " *Acho que é difícil seguir as tendências e em particular na minha idade porque não tenho financiamento para comprar roupa nova sempre que a tendência muda e também não seria o mais responsável e sustentável*" ou "*Esta peça é gira, mas como conjugo isto a meu gosto*?!"

2. Hábitos de compra

- **Duas entrevistadas compram roupa de 5 em 5 meses**: consideram que têm roupa mais intemporal e compram roupa quando precisa no início das temporadas Primavera/Verão e Outono/Inverno. As duas entrevistadas mais velhas (23 e 27 anos) compram roupas e/ou acessórios todos os meses. Por fim, a entrevistada que segue mais as tendências compra " *grandes quantidades de roupa que gosto e preciso mais frequentemente nos saldos de Inverno e Verão que é quando compro roupa em maior quantidade mais barata. Para não perder a cabeça fora dos saldos coloca a peça que gosta na lista de compras e procura noutros sites ou na Vinted, na qual costuma encontrar à venda mais barata*"
- **No online, as compras são normalmente mais pontuais**: a Diretora de arte afirma que normalmente "*não gosta das peças e quando encontra algo que gosta tem de comprar logo para não esgotar. É muito baixinha e nem tudo fica bem"* A estudante. de 19 anos também só compra quando "*preciso mesmo e não tem tempo de ir às lojas físicas*". Porém a estagiária de Marketing compra com maior frequência no online do que no físico (3 a 4 vezes por mês) Já a que segue tendências "*Costumo instalar as app da lojas para ter acesso ao saldos mais cedo (1 dia mais cedo ou algo assim) e vejo logo aquilo que está em saldo, coloco no meu carrinho e muitas vezes compro logo online, pois no início dos saldos não gosto de ir para as lojas porque é sempre uma confusão*"
- **Todas as entrevistadas compram no online as mesmas lojas que compram offline**: Zara, Massimo Dutti, Stradivarius, Brandy Melville, H&M, Mango e Levis. Os motivos para comprarem nas mesmas marcas são *"por conveniência e porque estão mais no meu budget* " ou "*A Zara é uma loja com roupas muito boas, muitas vezes podem ser um bocadinho caras em comparação a outras lojas de Fast, mas sinto que compensa mais dar um bocadinho mais de dinheiro para obter uma peça com melhor qualidade e os saldos da Zara são muito melhores que os saldos de outras lojas*" ou "*A Zara e a Massimo Dutti permitem ter um estilo mais clássica e tradicional a preços acessíveis*" ou "*Por já conhecer bem os tamanhos e os formatos" ou então por "Há ainda quem explore algumas marcas online, que não há em Portugal e que*

são sugeridas por micro influencers estrangeiras, as quais estão em segunda mão na Vinted ou na Selfie (semelhante à Vinted) e que só compro quando vejo alguma "Hidden Jam"".

3. Motivações de compra

- **Normalmente são sempre compras por necessidade** em que haja "intemporalidade *para não estar sempre a consumir mais, a qualidade da peça, que durem no tempo, mas também, para ser sincera, o preço*" ou então para "complementar *um look, ou porque é tendência, mas tem que estar sempre em promoção! "*
- **Por norma as compras de roupa e acessórios são planeadas** "*é consciente em relação ao dinheiro, só gosta de algo que sabe que vai usar imenso*" ou "*eu acho que não compro nada por impulso*" ou "geralmente só compro quando está em promoção ou quando precise muito, acabo por ir direta ao artigo que preciso para evitar comprar o que não preciso" ou "*compro pelos saldos, mas normalmente vou ali à Zara e vejo uma muito gira e adoro , mas vou pensar 5 dias se vale mesmo a pena, não compro assim a primeira vez que a vejo.".* **Porém há algumas circunstâncias que conduzem ao impulso** "*quem nunca, não é?!, muitas vezes estou simplesmente a ver o website ou vou à loja sem nenhuma expectativa, vejo uma peça que gosto, mas o meu primeiro pensamento é vou esperar que vá para saldos, mas se estiver com a mãe e ela também gostar da peça, costuma oferecer-me*"
- **Gostam de fazer compras acompanhas, em particular, com as amigas** *"Gosto muito de fazer com as minhas amigas, até mesmo no online Acho que a nossa geração é muito de partilhar os artigos que vê no online com as amigas, vemos uma coisa, achamos que queremos comprar, mas antes de o fazer perguntamos sempre a uma amiga - Olha achas que é giro, achas que é o meu estilo e isso acontece sempre***"**

4. Os Principais "Pain Points"

- **As principais dificuldades em comprar no online são:** não experimentar a peça antes e não conseguir sentir o tecido, os acabamentos, bem como, o tamanho e a cor que podem ser muito diferentes. Odeiam o processo de devolução, os tempos de entrega e portes de envio caros e o medo de inserir os cartões de crédito, quando sente que não há outra alternativa. "*Às vezes eu gosto de ver a peça ao vivo, ver bem a cor, a textura e os acabamentos e às vezes o que chega não é assim tanto o que eu estava à espera e é sempre mais fácil procurar na loja as coisas que eu preciso. Também nem sempre as fotos escolhidas não são as melhores"* ou "*As principais dificuldades são não conseguir experimentar a peça, até porque eu sou uma pessoa*

baixa e tenho por exemplo as ancas mais largas e um pouco mais de peito às vezes certos tops ou vestidos, fico um pouco na dúvida se devo comprar e se vai ficar bem"

- **O abandono do carrinho de compras está muito relacionado com:** o valor dos portes, o preço alto das peças, o tempo de entrega, o processo de devolução. não ter métodos de pagamento como Mbway ou Apple pay e o facto de abandonar o carrinho daquilo que não lhe interessa "u*ma coisa que me faz abandonar o carrinho de compras é ter vinte euros de compras e os portes serem 10 euros, eu não compro. Os custos dos portes são um fator decisivo" ou" prefiro que haja pontos de recolha para não estar presa em casa à espera da encomenda, sem saber quando entregam. Estou fora o dia todo de casa e os pais também e depois ligam o dia todo. Fico irritada*"
- **O processo de devolução e trocas é uma experiência negativa para todas as entrevistadas**: "*Odeia a devolução. Das piores coisas para mim, não me lembro, passa do prazo, e é uma chatice*" ou *"no caso da marca ser só online, em que se tem que se ir deixar nos correios, não compensa mais vale comprar o produto fisicamente*" ou "*Terrível, não lido muito bem com isso. Bem a única vez que eu por acaso fiz uma devolução online, até correu bastante bem, vinham recolher a minha casa, enviaram o outro artigo da compra e nunca levantaram o 1º artigo"*

5. As Necessidades específicas

- **A minha última compra no online foi** "*Um vestido para sair à noite de uma marca inglesa que não há cá, arriscou e correu bem. Este vestido estava a ser usado por uma menina brasileira que vive em Paris e que segue nas redes. É feito à mão em Inglaterra. Como normalmente mão compra muita roupa quando encontra algo que gosta, tem de comprar para não esgotar. Tem de aproveitar" ou "Já estava à procura deste top há seculos Em termos de entrega gostei, acho que não falhou nada, fiz a encomenda numa segunda-feira e chegou na quarta-feira, super rápido e dava para ver o tracking o que é super importante" ou "A última compra foram umas sabrinas" ou " Foram uns sapatos muitos giros de salto alto para o tal casamento , são simples, não sobressaem muito , comprei em loja, porque é salto alto e como estou habituada tive mesmo que ir |á loja" ou "Um par de calças de ganga e umas pulseiras douradas e grossas tudo na Zara, porque lá está é uma nova tendência colocar estas pulseiras por cima das mangas da camisola ou do casaco e comprei há pouco tempo na Mango umas botas pretas de salto alto em promoção, claro"*
- **O que procuro comprar no online é diferente do offline porque**: duas entrevistadas referem que as marcas de bikinis no online são mais interessantes do que no offline e já conhecem bem o tamanho. Mas há quem prefira comprar bijuteria ou malas no online ou marcas que

não há cá "*Quando há marcas que não há cá e é muito cara, procuro a marca na Vinted. Uma das melhores compras que fiz foram uns calções da Isabel Marant de 20 euros. Foi uma grande oportunidade*" muitas vezes também procuram o online para não ter que lidar com a altura caótica dos saldos, nem com as filas dos provadores ou pelo grande beneficio das recomendações online "*já aconteceu eu querer comprar um vestido online na Zara e mostram logo os brincos que ficam bem com aquele vestido , eu acho isso ótimo para a marca pois ganham mais dinheiro a influenciar pessoas é ótimo para o cliente porque ele fica logo ali com o outfit todo feito numa compra e num clique o que é ótimo" ou então pela "a facilidade de comparar artigos semelhantes, em 5 minutos nós conseguimos através de um clique ir a outra loja, às vezes sinto que há mais diversidade online do que em lojas físicas".*

- ***As roupas e os acessórios que mais compra no online são:*** Bikinis, acessórios, camisolas e tops. Pelo contrário, o que nunca compraria no online são " *as calças, como sou uma pessoa baixa tento comprar no offline onde posso experimentar as calças e fazer bainhas e ajustes, acho que ir à loja é a melhor opção*"
- **Para manter o engagement e o retorno uma loja online deveria:** oferecer os portes a partir de um determinado valor, oferecer códigos de promoção, 25% de desconto na segunda compra, desconto de 5-10% para compras que foram deixadas no carrinho de compras. Por outro lado, há quem não se importe de esperar e prefira programas de fidelização com ofertas de pontos que dá para trocar por brindes, tal como as lojas de maquilhagem o fazem "*prefiro que seja algo mais de longo prazo do que um desconto que expira ao fim de duas semanas o que obriga a comprar logo a seguir*" ou ainda a um nível mais básico *"O design e layout do website tem que ser super intuitivo, rápido, interativo, com circuito rápido de navegação , não pode ser muito confuso. Isto é o básico, depois acho piada as novidades da enews e de novas coleções acho isso interessante."*

6. A Sustentabilidade

- **A sustentabilidade é:** "*o contraste do consumismo, são todas as coisas que fazemos para poupar o ambiente*" ou "*É. ter cuidado com o ambiente. A Fast Fashion não é a coisa mais incrível do mundo, quando compro roupa não penso muito nessa questão, mas sei que devia. A sustentabilidade para mim é não magoar o planeta com este tipo de coisas. A moda muitas vezes não tem esse tipo de cuidados*" ou "*A reutilização e ter a consciência como a roupa está a ser produzida. Hoje é em dia é muito difícil, pois quando se pesquisa ou investiga sobre uma marca não se sabe se estão a ser éticos ou sustentáveis. É difícil cada um de nós combater, os boicotes fazem efeito, mas acha que é uma coisa que as empresas em si deviam começar em*

ter em consideração" ou "A sustentabilidade é deixar para a novas gerações o máximo de recursos possíveis que eles podem vir a usufruir e não gastar tudo" ou " É a reutilização dos materiais e é poder usar artigos que sejam pró ambiente e que podem ser reutilizadas como artigos em segunda mão, é ser responsável pelo ambiente e não destruir tudo para as próximas gerações"

- **Todas concordam que a moda não é o setor mais sustentável:** "*As formas mais sustentáveis não são as mais acessíveis, por isso existe o Fast Fashion, o consumo rápido e barato e acessível a toda a gente. Claro que quem tem possibilidade compra marcas caras, feitas à mão, éticas, de alta costura, mas isso é impossível para a maioria das pessoas*" ou "*existem imensas lojas de Fast Fashion como a Zara e Stradivarius e outras piores como a Shein. Não há forma de ser sustentável com produtos que custam 5 euros e são enviados em massa muito rapidamente, com milhares de coleções até, acho que não é nada sustentável" ou "Nem todas as lojas utilizam materiais e tecidos recicláveis A Zara já tem alguns materiais recicláveis, mas sinto que não é com a frequência que deveria ser" ou "Não, acho que é muito pouco sustentável porque o Fast Fashion é uma indústria terrível para a sustentabilidade, que consome todos os recursos e gera poluição. É uma indústria que está sempre a "circular". E ainda "vejo muitas poucas coleções de marcas com materiais reciclados, que se calhar já tiveram uma outra vida e agora podiam ser aproveitados" ou "É um tema que as novas gerações estão a lutar. Eu cada vez mais vejo as etiquetas e procuro saber se a marca promove o bem-estar ambiental"*
- **A imagem que tenho de uma loja sustentável "***é uma loja étnica como a Natura*" ou "marca Veja e/ou Lemon Jelly que oferecem vouchers em troca de pares estragados e reciclam esse material para produzir novos pares" ou "*A primeira coisa que me vem à cabeça seria uma loja verde, com um design de sustentabilidade, a disposição da loja não seria tão ostensiva, haveria mais espaço e uma maior dispersão pela loja, para o cliente ter assim uma maior perceção da roupa. A loja também teria que corresponder ao conceito de sustentabilidade, tal como o logotipo da marca*" ou *"Ser diferente das outras, cada vez mais vou as lojas e é tudo igual e não há nada diferente que se destaque ou que chama e a atenção"*

7. Influências nas compras

- **Onde e por quem as entrevistadas são mais influenciadas "***No Tiktok, há mais pessoas a fazer os try das peças e acabo por ser mais influenciada por estas pessoas a experimentarem nos provedores. Estas influenciadoras identificam as peças nas fotografias e depois é só usarem as referências. Sobre as Influenciadoras não tenho nenhuma que costumo seguir, costumo só ver o que me aparece no feed do TikTok no qual surgem várias influenciadoras e está cada vez*

mais parecido ao que eu gosto" ou "*há muitas influenciadoras que fazem isso e mostram como é que se conjuga as peças e inspiram as pessoas com as conjugações. Há influenciadoras que quando usam as roupas, a própria marca pega nessas fotografias e coloca na sua página e onde isso acontece muito é na Bershka e na Zara, mas mais na primeira marca. Sim, muitas pessoas são influenciadas e compram roupas com base nas roupas de outras pessoas e eu sou essa pessoa*" ou "*. Na minha opinião opto mais pelo conteúdo de micro-influenciadoras ou pessoas que não são influenciadoras e fazem apenas vídeos e que mostram o que compraram. Até pode ser uma pessoa com poucos seguidores, mas se tiver um bom conteúdo, uma boa gravação e se parecer bem com a roupa eu sou mais influenciada a ir ver esse tipo de publicações. Eu vou mais pela opinião e pelo conteúdo de micro-influenciadoras ou pessoas que não são influenciadoras e fazem apenas vídeos e que mostram o que compraram. Até pode ser uma pessoa com poucos seguidores, mas se tiver um bom conteúdo, uma boa gravação e se parecer bem com a roupa eu sou mais influenciada a ir ver o artigo que eu gostei. Acho que as micro como são mais pequenas e não têm um público tão grande parece que são mais exclusivas e não mostram uns calções da Zara que todas as influenciadoras estão a mostrar e que não vou conseguir comprar porque já estão esgotados. Quando é uma micro parece que elas mostram as coisas com mais autenticidade e exclusividade parece que não estão a fazer aquilo a serem pagas, podem estar, mas parecem que não estão. Enquanto nas outras parece-me um bocado falso, não sei, está mesmo escarafunchado na cara delas que estão a ser pagas por aquilo.*

- **Três das cinco entrevistadas preferem claramente o TikTok como a rede social preferida "***no TikTok há mais pessoas a fazer os try das peças e acabas por ser mais influenciada, experimentam nos provedores e até surgem artigos no Instagram, mas é mais fácil ver uma peça de roupa no TikTok*" ou *"As redes socais e a marca influenciam a comprar e até pelas fotos que estão na app que mostra uma camisola, mas conjugam com umas calças e se andar para baixo mostra as calças que a modelo está a usar. Muitas vezes também sou influenciada nesse aspeto e posso adquirir a roupa toda"* ou *"As Redes socias preferidas são o TikTok, o Instagram e o Pinterest, este último é mais para stylling, ideias de conjugações, fotografias é mais de inspiração"* ou *"é mais o TikTok, antes era mais o Youtube, mas agora já não tanto, também sinto que não há muitas influenciadoras e criadoras no Youtube para fazer esse tipo de conteúdo. Gostava de as ver no YouTube porque não é só uma foto é também o seu dia a dia, pequenas coisas fixes que fazem, acha superinteressante que iogurte é que ela gosta. Gosto mais do Instagram, mas agora está toda a gente a migrar para o TikTok e o Pinterest ajuda a saber como usar alguma peça de roupa e também ajuda a ser mais criativa com por exemplo "5 maneiras de usar uma camisola".*

- **Em relação a exemplos de algumas influenciadoras "***Eu adoro ver o YouTube, a canadiana faz blogues é a Ruby Lynn e há outa que também gosto é a Olivia Neal e é irlandesa e também a sigo no Youtube há seculos, entretanto fez um rebranding e está a ir mais para high fashion mesmo assim eu consigo ver a personalidade dela e gosta se as seguir no TikTok"* ou *"**Carolina Gomes, Vicky Campelo, Inês Teixeira, Maria Rodrigues, Sofia Oliveira**"* ou "*Eu gosto mais de micro-influenciadoras. há uma que já não é bem micro que eu contínuo a gostar imenso, não é dela, mas é da roupa que ela mostra. É a **Rafaela Alexandra**, é uma miúda mais novinha, outra que também já não está tão pequena assim, pois elas vão crescendo que é a Vicky Campelo. Vejo elas maioritariamente no TikTok e Instagram. O conteúdo é bastante parecido, acho que as micro influenciadoras "juntam" o TikTok e o Instagram como se fossem a mesma plataforma, enquanto eu sinto que as macro influenciadoras parecem que no Tiktok são mais descontraídas, mostram mais a sua personalidade e são mais genuínas e no Instagram parece que só estão a fazer aquilo porque é pago. O estilo do TikTok é mais descontraído, mantém o quarto desarrumado, não colocam aquela maquilhagem perfeita, no Instagram é mais produzido e mais "macro***"**

8. Jornada de compra

- **Conta-me uma última compra que tenhas feito e como foste influenciada** "*Fiz a compra e fui influenciada no TikTok, pela Alice Trewinnard. Ela apareceu no TikTok com um rol de vestidos para convidadas de casamento e apareceu-me este vestido e pensei wow o vestido é mesmo incrível, vou ver quanto é, vou onde há, e depois fui à aplicação da Zara, procurei pelo vestido, fiz scroll down e ele apareceu-me, meti o meu tamanho, fiz o pagamento e pronto. No pagamento, não gosto de por o meu cartão por ter medo dos scams, por isso é sempre um plus se tiverem Apple Pay que foi como eu paguei o vestido ou então o Mbway, para mim são sempre a melhor opção. É só adicionar o meu número*,

Anexo D

Vendas anuais por tipo de peça e total

VENDAS	4ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Casaco Comprido	6 650 €	11 210 €	16 815 €	22 811 €	33 837 €	46 038 €
Quantidade Vendidas	35	59	89	118	171	227
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	190 €	190 €	190 €	194 €	198 €	203 €
Gabardine	7 200 €	18 000 €	27 000 €	36 628 €	54 332 €	73 924 €
Quantidade Vendidas	40	100	150	200	289	385
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	180 €	180 €	180 €	184 €	188 €	192 €
Blazer/ Blusão	6 750 €	14 250 €	21 375 €	28 997 €	43 013 €	58 523 €
Quantidade Vendidas	45	95	143	190	275	365
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	150 €	150 €	150 €	153 €	157 €	160 €
Camisa /Blusa	4 950 €	11 700 €	17 550 €	23 808 €	35 316 €	48 051 €
Quantidade Vendidas	55	130	195	259	376	500
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	90 €	90 €	90 €	92 €	94 €	96 €
Casaco/Blusa de malha	6 840 €	14 400 €	21 600 €	29 303 €	43 466 €	59 139 €
Quantidade Vendidas	57	120	180	239	347	462
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	120 €	120 €	120 €	122 €	125 €	128 €
Vestido	7 950 €	17 250 €	25 875 €	35 102 €	52 069 €	70 844 €
Quantidade Vendidas	53	115	173	229	333	442
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	150 €	150 €	150 €	153 €	157 €	160 €
Calça	5 510 €	12 825 €	19 238 €	26 098 €	38 712 €	52 671 €
Quantidade Vendidas	58	135	203	269	391	519
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	95 €	95 €	95 €	97 €	99 €	101 €
Saia /Calção	4 620 €	11 550 €	17 325 €	23 503 €	34 863 €	47 435 €
Quantidade Vendidas	42	105	158	209	304	404
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	110 €	110 €	110 €	112 €	115 €	117 €
Jeans	4 950 €	10 800 €	16 200 €	21 977 €	22 999 €	31 293 €
Quantidade Vendidas	55	120	180	239	245 €	326
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	90 €	90 €	90 €	92 €	94 €	96 €
T-shirt /Top	1 350 €	5 985 €	8 978 €	12 179 €	18 066 €	24 580 €
Quantidade Vendidas	30	133	200	265	385	512
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	45 €	45 €	45 €	46 €	47 €	48 €
Cachecois, gorros e luvas	1 750 €	3 750 €	5 625 €	7 631 €	11 319 €	15 401 €
Quantidade Vendidas	35	75	113	150	217	289
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	50 €	50 €	50 €	51 €	52 €	53 €
Sapatos	4 650 €	13 175 €	19 763 €	26 810 €	39 768 €	54 108 €
Quantidade Vendidas	30	85	128	170	246	327
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	155 €	155 €	155 €	158 €	162 €	165 €
Botas	14 500 €	39 150 €	58 725 €	79 666 €	118 173 €	160 785 €
Quantidade Vendidas	50	135	203	269	391	519
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	290 €	290 €	290 €	296 €	303 €	310 €
Sandálias	2 325 €	7 750 €	11 625 €	15 770 €	23 393 €	31 828 €
Quantidade Vendidas	15	50	75	100	145	192
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	155 €	155 €	155 €	158 €	162 €	165 €
Tenis	5 600 €	15 400 €	23 100 €	31 337 €	46 484 €	63 246 €
Quantidade Vendidas	40	110	165	219	318	423
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	140 €	140 €	140 €	143 €	146 €	149 €
Bijuteria	1 950 €	7 500 €	22 500 €	89 775 €	376 058 €	1 154 207 €
Quantidade Vendidas	30	100	150	200	289	385
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	65 €	75 €	150 €	450 €	1 300 €	3 000 €
Mala	8 400 €	24 000 €	36 000 €	48 838 €	72 443 €	98 566 €
Quantidade Vendidas	28	80	120	160	231	308
Tx cresc.unidades vendidas			50%	33%	45%	33%
Preço unitário	300 €	300 €	300 €	306 €	313 €	320 €
VENDAS	**4ºQ 2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
QDADE VENDIDA POR ANO	698	1 747	2 621	3 485	4 951	6 585
VALOR VENDAS ANUAIS S/ IV	103 895 €	255 945 €	395 168 €	595 336 €	1 116 381 €	2 161 484 €
TX DE CRESCIMENTO			50%	33%	45%	33%
IVA VENDAS	21 506 €	52 981 €	81 800 €	123 234 €	231 091 €	447 427 €

Anexo E

Custo das mercadorias vendidas por artigo

CMVMC	4ºQ 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Casacos compridos	3 150 €	5 416 €	6 906 €	9 368 €	13 896 €	18 907 €
Gabardine	3 400 €	8 670 €	13 265 €	17 995 €	26 694 €	36 319 €
Blazer/Blusão	3 150 €	6 783 €	10 378 €	14 079 €	20 884 €	28 414 €
Camisa/Blusa	2 475 €	5 967 €	9 130 €	12 385 €	18 371 €	24 996 €
Casaco /Blusa de malha	2 736 €	5 875 €	8 989 €	12 195 €	18 089 €	24 611 €
Vestido	3 445 €	7 625 €	11 665 €	15 825 €	23 475 €	31 939 €
Calça	3 770 €	8 951 €	13 694 €	18 578 €	27 557 €	37 494 €
Saia/calção	1 890 €	4 820 €	7 374 €	10 003 €	14 838 €	20 189 €
Jeans	3 575 €	7 956 €	12 173 €	16 513 €	17 282 €	23 513 €
T-shirt /Top	750 €	3 392 €	5 189 €	7 039 €	10 442 €	14 207 €
Cachecois & Gorros	525 €	1 148 €	1 756 €	2 382 €	3 533 €	4 807 €
Sapatos	2 400 €	6 936 €	10 612 €	14 396 €	21 355 €	29 055 €
Botas	9 750 €	26 852 €	41 083 €	55 733 €	82 671 €	112 482 €
Sandálias	1 275 €	4 335 €	6 633 €	8 998 €	13 347 €	18 159 €
Ténis	3 680 €	10 322 €	15 793 €	21 425 €	31 781 €	43 241 €
Bijuteria	750 €	2 550 €	3 902 €	5 293 €	7 851 €	10 682 €
Malas	4 200 €	12 240 €	18 727 €	25 405 €	37 685 €	51 274 €
TOTAL CMVMC	50 921 €	129 836 €	197 268 €	267 613 €	389 751 €	530 291 €
IVA	10 184 €	25 967 €	39 454 €	53 523 €	77 950 €	106 058 €