



CATOLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

FRANCA: uma proposta de plano de negócio para uma marca de roupa baseada na economia circular

Relatório de Projeto de Mestrado apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Carolina Roboredo

Porto, Janeiro de 2023



CATÓLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

FRANCA: uma proposta de plano de negócio para uma marca de roupa baseada na economia circular

Relatório de Projeto de Mestrado apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Carolina Roboredo

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof. Dr. Luís Miguel Lopes Teixeira

E coorientação de
Prof. Dr.^a Helena Gonçalves

Porto, Janeiro de 2023

Agradecimentos

Primeiramente, ao professor Luís Teixeira pela orientação, apoio e por me mostrar que uma dissertação de mestrado não tem de ser “um bicho de 7 cabeças”. À professora Helena Gonçalves pela disponibilidade e a simpatia. A todos os colegas e professores pela amizade e ensinamentos. À minha mãe e avó pela educação, cuidado e amor incondicional. Ao meu querido avô pela concretização de um sonho. À Margarida pelo suporte em todos os momentos. Ao João, pelo carinho, motivação e amparo, que tornou tudo mais fácil.

Resumo

A indústria da moda produz benefícios substanciais para a economia a nível de comércio, empregabilidade, investimentos e renda em todo o mundo (López, Iglesias e Puente, 2021), no entanto, por outro lado, sofre atualmente um escrutínio global derivado às suas operações ao longo da cadeia de valor que se revelam devastadoras para o meio ambiente. A indústria têxtil e do vestuário (ITV) são consideradas a segunda indústria mais poluente e insustentável do mundo (seguida da indústria petrolífera) e tem um impacto desmoralizante sobre o meio ambiente durante todos os processos - produção, venda e consumo (Kim, Jung e Lee; 2021).

Segundo Kalambura, Pedro e Paixão (2020) é necessário desacelerar e preconizar uma alternativa à produção em massa procurando métodos mais sustentáveis de produção e consumo.

A ITV carece de inovação, isto é, de novas práticas, estratégias e modelos de negócio mais sustentáveis que visem a diminuição das externalidades provocadas pelo setor.

Deste modo, Para dar resposta a esta problemática e contribuir para o desenvolvimento sustentável, propõe-se a transição de uma economia linear para uma economia circular (EC).

O presente projeto tem como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de negócio de uma marca de vestuário feminino baseado na economia circular, a Franca. A capacidade de uma marca de acompanhar a mudança pode significar vantagem competitiva e ser um fator distintivo, bem como assegurar a melhoria de sistemas de produção, a diminuição de externalidades, contribuir para a consciencialização e melhores hábitos de consumo, que combinados, cooperam para o alcance de desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Economia circular, modelos de negócio circulares, modelos de negócios, marca , desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, Indústria têxtil e do vestuário (ITV), design circular, *take back system*, FRANCA

Abstract

The fashion industry produces substantial benefits for the economy in terms of trade, employment, investments and income worldwide (López, Iglesias and Puente, 2021), however, on the other hand, it is currently suffering from global scrutiny derived from its operations along the value chain that are devastating for the environment. The textile and clothing industry is considered the second most polluting and unsustainable industry in the world (followed by the oil industry) and has a demoralizing impact on the environment during all processes - production, sale and consumption (Kim, Jung and Lee; 2021).

According to Kalambura, Pedro and Paixão (2020), it is necessary to slow down and recommend an alternative to mass production, seeking more sustainable methods of production and consumption.

The textile and clothing industry lacks innovation, that is, new practices, strategies and more sustainable business models that aim to reduce externalities caused by the sector.

Thus, in order to respond to this issue and contribute to sustainable development, a transition from a linear economy to a circular economy (CE) is proposed.

The main objective of this project is to develop a business plan for a women's clothing brand based on the circular economy, Franca.

A brand's ability to keep up with change can mean a competitive advantage and be a distinctive factor, as well as it can ensure the improvement of production systems, the reduction of externalities, contribute to awareness and better consumption habits, which combined, cooperate for the achievement of sustainable development.

Keywords: Circular economy, circular business models, business model, brand, sustainable development, sustainability, textile and clothing industry, circular design, take back system, FRANCA

In nature nothing is created and nothing is destroyed, but everything is transformed.

– Antoine Laurent Lavoisier

Índice de abreviaturas

ASM- Associação Seletiva Moda

BMC- Business Model Canvas

CCDRN- Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

EC- Economia Circular

EMF - Ellen MacArthur Foundation

FF - Fast Fashion

FSE- Fornecimentos e Serviços Externos

ITV - Indústria Têxtil e do Vestuário

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

ONU - Organização das Nações Unidas

PME- Pequenas e Médias Empresas

PSS- Product Service System

SS - Segurança Social

TBS-Take Back System

UE- União Europeia

VPC- Value Proposition Canvas

Índice

Tabela de Conteúdos

Resumo	III
Abstract	IV
Índice de abreviaturas	VI
Índice	- 2 -
Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos	- 5 -
Introdução	- 7 -
1. Revisão de literatura	- 9 -
1.1 Problema- O impacto da indústria	- 14 -
1.1.1 Impacto Ambiental	- 14 -
1.1.2 Impacto Social	- 16 -
1.2 Solucionar o problema	- 17 -
1.2.1 Sustentabilidade e os ODS	- 18 -
1.2.2 Conceito de Moda sustentável.....	- 19 -
1.3 Economia circular	- 19 -
1.3.1 O que é a economia circular?	- 20 -
1.3.2 Sistema linear e Sistema circular.....	- 21 -
1.4 Modelos de negócio e estratégias circulares	- 21 -
1.4.1 O design e o papel dos designers para a economia circular	- 23 -
1.4.2 A importância dos materiais e de certificações têxteis	- 25 -
1.4.3 Product service systems/ Take back systems como modelos de negócio alternativos	- 27 -
1.4.4 Modelo de Economia de compartilhamento e consumo colaborativo	- 28 -
1.4.5 Gestão de resíduos	- 29 -
1.4.6 Regulamentação para Moda Sustentável/ Circular	- 30 -
1.5 Barreiras à economia circular	- 31 -
1.6 Consumidor e consumo de moda	- 33 -
1.6.1 Consumo sustentável	- 34 -
1.6.2 Caracterização do consumidor de moda sustentável/ circular. Riscos e valores percebidos	- 35 -
2. Metodologia	- 39 -
2.1 Abordagem Metodológica, instrumentos e processo de análise	- 39 -
2.2 Instrumentos Metodológicos	- 39 -
2.2.1 Análise de mercado	- 39 -
2.2.2 Análise de Concorrência.....	- 39 -
2.2.3 Value Proposition Canvas (VPC)	- 40 -
2.2.4 Business Model Canvas (BMC)	- 42 -
2.2.5 Análise PESTEL.....	- 43 -
2.2.6 Análise SWOT	- 44 -
2.2.7 As 5 Forças de Porter.....	- 45 -
2.2.8 Prisma de identidade da marca.....	- 47 -
2.2.9 Criação de personas	- 48 -
2.2.10. Plano de Negócio.....	- 49 -
3. Estudo para o desenvolvimento do projeto	- 50 -

3.1 Análise de mercado.....	- 50 -
3.2 Indústria têxtil e do vestuário em Portugal	- 50 -
3.3 Visão Macro do Sector Têxtil e do vestuário.....	- 51 -
3.4 Covid 19 e a indústria da moda.....	- 53 -
3.5 Sustentabilidade e Economia circular em Portugal	- 54 -
3.6 Análise de concorrentes	- 55 -
3.7 Análise PESTEL	- 60 -
3.8 Análise SWOT	- 62 -
3.9 Análise das 5 forças de Porter.....	- 63 -
4. Proposta de projeto	- 65 -
4.1 Implementação do Value Proposition Canvas e Business Model Canvas.....	- 65 -
4.1.1 Value Proposition Canvas (VPC)	- 65 -
4.1.2 Business Model Canvas	- 75 -
4.2 Plano de Negócio Franca	- 77 -
4.2.1 Sumário Executivo	- 77 -
4.2.2 Apresentação da Empresa e respetiva marca.....	- 78 -
4.2.3 Visão, Missão, Estratégia e Objetivos	- 80 -
4.2.4 Apresentação do negócio: Serviços, processos operacionais, atividades e logística da marca .	- 81 -
4.2.5 Plano de Marketing	- 84 -
4.3 Plano de Recursos Humanos.....	- 86 -
4.3.1 Estrutura Organizacional	- 86 -
4.3.2 Gestão de Recursos Humanos.....	- 87 -
4.4 Plano Económico-Financeiro.....	- 87 -
4.4.1 Estrutura de Custos	- 87 -
4.4.2 Preço de Venda	- 98 -
4.5 Previsão Anual: demonstração de resultados, balanço e mapa de cash flow	- 100 -
4.5.1 Demonstração de resultados	- 100 -
4.5.2 Balanço	- 101 -
4.5.3 Mapa de Cash flow	- 101 -
4.5.4 Empréstimo	- 101 -
4.5.5 Análise da Viabilidade	- 101 -
4.6 Calendarização.....	- 102 -
5. Considerações finais.....	- 104 -
Referências Bibliográficas	- 106 -
Anexos	- 112 -
Anexo 1 - Grupos etários, estado civil, educação, remuneração média, taxa de atividade e desemprego, relativos ao sexo feminino em Portugal, retirado do Instituto Nacional de Estatística (INE).	- 112 -
Anexo 2 - População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário, retirado do PORTATA.	- 113 -
Anexo 3 - Definição de gerações, retirado do <i>website</i> do Pew Research Center (2019). -	113
Anexo 4 - “Marcas, logótipos, Recompensas, Denominações de Origem e Indicações Geográficas” (2022) retirado de Diário da República, 2.ª série, Nº 112.	- 114 -

Apêndices	- 115 -
Apêndice 1 - VPC- Proposta de valor Hipótese 1 (Direcionada para a geração Millennials (entre 26 a 41 anos)	- 115 -
Apêndice 2 - VPC-Proposta de valor Hipótese 2 Direcionada para a geração Z (entre 10 a 25 anos, para o presente caso, entre 18 e 25 anos)	- 115 -
Apêndice 3 - VPC- Proposta de valor Hipótese 3 Híbrido- direccionado para ambas as gerações	- 116 -
Apêndice 4 - BMC - geração millennials	- 116 -
Apêndice 5 - BMC -geração Z	- 117 -
Apêndice 6 - BMC - híbrido	- 117 -
Apêndice 7 - Cálculos anuais	- 118 -
.....	- 119 -
Apêndice 8 - Balanço, mapa de cash flow e demonstração de resultados dos 5 anos de previsão	- 119 -
Apêndice 9 - Indicadores relativos aos 5 anos de previsão	- 121 -

Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

Figura 1- Value Proposition Canvas; Osterwalder e Pigneur; 2004	- 41 -
Figura 2- Business Model Canvas; Osterwalder; 2010	- 43 -
Figura 3- Estrutura Análise SWOT; Albert Humphrey; 1960	- 45 -
Figura 4 - 5 Forças de Porter, Michael Porter, 1979	- 45 -
Figura 5 - Prisma de identidade da marca, Kapferer, 1991.....	- 48 -
Figura 6 - Value proposition canvas para marca Franca; desenhado pela autora	- 75 -
Figura 7 - BMC para a marca Franca; desenhado pela autora	- 77 -
Figura 8 - Prisma de identidade da marca de Kapferer para a marca Franca, delineado pelo autor	- 78 -

Tabela 1 - Artigos excluídos da revisão bibliográfica relativamente à primeira pesquisa - 10 -

Tabela 2 - Artigos excluídos da revisão bibliográfica relativamente à segunda pesquisa - 11 -

Tabela 3 - Artigos selecionados para a revisão bibliográfica

Tabela 4 - Personas- público-alvo da marca Franca; desenhada pela autora

Tabela 5 - Custos com Investimentos fixos, elaborado pela autora

Tabela 6 - Custos de constituição de empresa, registo de marca, domínio e website, elaborado pela autora

Tabela 7 - Custos fixos operacionais, elaborado pela autora

Tabela 8 - Gastos com detentora da marca no primeiro ano, elaborado pela autora - 92 -

-

Tabela 9 - Gastos com funcionário interno no primeiro ano, elaborado pela autora- 93 -

Tabela 10 - Gastos com o seguro de acidentes de trabalho, elaborado pela autora - 93 -

Tabela 11 - Custos com costureira e fotógrafo; elaborado pela autora

Tabela 12 - Designação de peças para coleção de Inverno e coleção de Verão.....

Tabela 13 - Custo de produção coleção de Verão de acordo com o orçamento

fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

Tabela 14 - Custo de produção coleção de Inverno de acordo com o orçamento

fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

Tabela 15 - Custo de produção coleção de Inverno de acordo com o orçamento

fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

Tabela 16 - Custo de produção coleção de básicos ; elaborado pela autora

Tabela 17 - Custo de produção de biquínis; elaborado pela autora

Tabela 18 - Custo de produção de coleção comemorativa; elaborado pela autora..

Tabela 19 - Preço de venda coleção de Verão; elaborado pela autora

Tabela 20 - Preço de venda coleção de Inverno; elaborado pela autora

Tabela 21 - Preço de venda coleção de básicos; elaborado pela autora

Tabela 22 - Preço de venda coleção comemorativa; elaborado pela autora

Tabela 23 - Custo de produção coleção de básicos ; elaborado pela autora

Gráfico 1 - Produção relativa à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora.....

Gráfico 2 - Volume de negócios relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora

Gráfico 3 - Volume de Exportações relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora	- 52 -
Gráfico 4 - Volume de Importações relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora	- 53 -
Gráfico 5 - Empregabilidade (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora	- 53 -
Gráfico 6 - Faixas etárias do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora ...	- 65 -
Gráfico 7 - Estado civil do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora	- 65 -
Gráfico 8 - Empregabilidade do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora	- 66 -
-	
Gráfico 9 - Escolaridade do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora.....	- 66 -
Gráfico 10 - Remuneração média mensal base do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora	- 66 -
Gráfico 11 - Definição de gerações, retirado do website do Pew Research Center (2019)	- 67 -

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, da Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa, o presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver um Plano de Negócio de uma marca de vestuário baseada na economia circular. Os seus principais objetivos são: contribuir para o desenvolvimento sustentável, contribuir para a transição de uma economia linear para uma economia circular, consciencializar e refletir acerca dos problemas gerados pela indústria e pelo consumo massivo e procurar diminuir as externalidades geradas pela indústria da moda.

A integração da aluna no mestrado em Gestão de Indústrias Criativas deveu-se à vontade de desenvolver um projeto próprio integrado no setor da moda, área em que se formou.

Desta forma, a escolha do tema prendeu-se pelo facto de procurar um fator diferenciador que conferisse à marca vantagem competitiva num mercado tão amplo, para além disso, o tema revelou-se pertinente para o diálogo entre empresas do setor uma vez que reaproveitar e reciclar recursos contribui para gerar menos impactos negativos ao meio ambiente e evita uma escassez futura de materiais. É ainda importante salientar que os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes e procuram saber mais sobre os produtos que consomem e como estes são executados e como as empresas se comportam.

A metodologia utilizada na concretização deste documento consistiu numa abordagem híbrida- qualitativa e quantitativa. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura, assente em documentos anteriores como fonte de evidência em vista a realizar um enquadramento teórico do tema. Ademais, foram desenvolvidas Análises de Mercado e de Concorrência, Análises Macro (PESTEL) e Micro (SWOT). Por fim, foram aplicados os instrumentos *Business Model Canvas* (BMC) e *Value Proposition Canvas* (VPC) e posteriormente foi estruturado o plano de negócio.

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos: Revisão de literatura, Metodologia, Estudo para desenvolvimento do Projeto, Proposta de Projeto e considerações finais. No primeiro capítulo realizou-se a revisão de literatura, onde se aprimorou conceitos que serviriam de base para o desenvolvimento da marca e do respetivo plano de negócio. Primeiramente (1.1), é discutido o impacto da indústria têxtil e do vestuário como questão problema. De seguida definem-se conceitos que poderão dar resposta ao problema descrito anteriormente, nomeadamente o conceito de sustentabilidade e Objetivos de desenvolvimento sustentável, assim como a noção de moda sustentável e realiza-se uma breve introdução, ao que viria a ser o tema central da revisão de literatura- a economia circular. No 1.3 atribui-se, portanto, uma definição a economia circular e faz-se uma distinção entre modelo linear e modelo circular. Posteriormente, no 1.4, introduzem-se exemplos de modelos de negócio e estratégias circulares fornecidas pela literatura observada. Nesta secção abordam-se: o design e o papel do designer para a EC; a importância dos materiais e certificações têxteis; *product service system* e *take back system's*; modelos de economia de compartilhamento e consumo colaborativo; gestão de resíduos e regulamentação para a moda sustentável e economia circular.

Seguidamente (1.5) definem-se as barreiras à economia circular. Por fim, a última parte da revisão de literatura diz respeito ao consumidor e consumo de moda, onde é indagado o consumo sustentável e é realizada uma caracterização do consumidor de moda sustentável e circular, assim como são observados com os riscos e valores, por este percecionados. No final da revisão de literatura é realizada uma pequena síntese e conclui-se com algumas propostas para a realização de trabalhos futuros com base em amostras mais extensas e sólidas.

O segundo capítulo diz respeito à metodologia adotada, nomeadamente abordagem metodológica, instrumentos e processo de análise utilizados no presente projeto.

O terceiro capítulo aborda as etapas para o estudo do desenvolvimento do projeto incluindo: análise de mercado; uma breve descrição da ITV portuguesa; visão macro do setor; o Covid 19 e a indústria da moda; a sustentabilidade e EC em Portugal; análise de concorrentes; análise pestel; análise Swot e a aplicação das 5 forças de Porter.

O 4^a capítulo refere-se ao plano de negócio da marca FRANCA e o quinto e último capítulo remete para as considerações finais do projeto.

1. Revisão de literatura

A revisão sistemática de literatura permitiu delinear o referencial teórico do estudo. Este documento baseia-se em literatura anterior como fonte de evidência.

A revisão de bibliografia teve como principal objetivo desenhar uma marca que visa o alcance de uma economia circular e a integração de um comportamento ético do ponto de vista social e ambiental. Assim, a análise realizada permitiu responder aos seguintes objetivos: captar os problemas do impacto da indústria têxtil e do vestuário; caracterizar modelos de negócio e estratégias que se baseiam numa EC e no alcance da sustentabilidade; entender a percepção do consumidor acerca de sistemas circulares e a sua influência para os mesmos. Esta informação serve como um alicerce fundamental para a proposta de valor do modelo de negócio que este documento visa caracterizar.

O processo de seleção foi desafiador, pois a literatura alusiva à economia circular é transversal a diferentes conceitos (sustentabilidade, consumo e produção sustentável, design verde...) e áreas (indústria da moda, indústria alimentar, tecnologia...) no entanto, no que se refere à indústria têxtil e do vestuário, o tópico revela ser muito recente. A pesquisa sugeriu que o conceito de economia circular tem vindo a ganhar um espaço considerável na literatura nos últimos anos. É importante notar que ainda que a sustentabilidade seja um tema amplamente abordado do ponto de vista académico e por investigadores, quando falamos da indústria têxtil e do vestuário, observamos que a literatura relativamente a anos anteriores aos que esta investigação pretende analisar, menções ao termo são praticamente inexistentes, sendo possível identificar um aumento significativo no número de publicações a partir do ano de 2017.

A pesquisa conduzida foi dividida em duas combinações de palavras-chave. Ambas as combinações foram delimitadas por filtros de forma a diminuir o número de artigos e a direcionar a investigação para a temática pretendida. Assim, a investigação foi conduzida a partir do Scopus e incluiu artigos e documentos de conferência de acesso aberto, compreendidos no período dos últimos 5 anos, isto é, entre 2017 e 2022. Todos os artigos foram escritos em inglês e encontrar-se-iam terminados e subjacentes a diferentes áreas nomeadamente, ciências sociais; negócios, gestão e contabilidade; artes e humanidades; economia, econometria e finanças.

A primeira pesquisa, “fashion business models circular economy”, correspondeu inicialmente a um total de 51 artigos. Após a leitura dos abstracts de cada artigo, excluíram-se 16 artigos.

Na tabela 1. é possível identificar os artigos que foram eliminados e o porquê da sua exclusão.

Autores	Título	Ano	Motivo de exclusão
Camacho-Otero J., Boks C., Pettersen I.N.	<i>User acceptance and adoption of circular offerings in the fashion sector: Insights from user-generated online reviews</i>	2019	As avaliações executadas forneceram unicamente uma visão instantânea sobre a experiência de um cliente e a subjetividade associada à opinião do consumidor.
Irani Z., Sharif A.M.	<i>Food security across the enterprise: a puzzle, problem or mess for a circular economy?</i>	2018	O artigo explora os desafios da segurança alimentar, no contexto da pesquisa existente sobre segurança e desperdício de alimentos na sua respetiva cadeia de abastecimento, pelo que

			não se encontra relacionado com o tema.
Hur E.	<i>Rebirth fashion: Secondhand clothing consumption values and perceived risks</i>	2020	O artigo foca apenas um modelo de negócio baseado no mercado de venda de produtos em segunda mão não contribuindo para a proposta de valor da marca a ser desenhada.
Kim I., Jung H.J., Lee Y.	<i>Consumers' value and risk perceptions of circular fashion: Comparison between secondhand, upcycled, and recycled clothing</i>	2021	O artigo apenas compara percepções de valor e do risco do consumidor face a produtos de moda circular de roupa reutilizadas e reciclada, não sendo relevante para a marca a ser desenhada.
Repp L., Hekkert M., Kirchherr J.	<i>Circular economy-induced global employment shifts in apparel value chains: Job reduction in apparel production activities, job growth in reuse and recycling activities</i>	2021	O artigo não se enquadra no tema pois avalia globalmente as mudanças do fluxo de emprego induzidas pela economia circular a partir do exemplo das cadeias de valor de vestuário importadas para a UE dos cinco principais países exportadores
Hall N., Velez-Colby F.	<i>AMFI's reality school: A circular economy agenda for fashion education</i>	2018	O principal foco do artigo não se enquadra com o tema pois, este busca entender como a economia circular está a ser incorporada na área da educação.
Koszewska M., Rahman O., Dyczewski B.	<i>Circular Fashion - Consumers' Attitudes in Cross-National Study: Poland and Canada</i>	2020	O artigo é irrelevante pois faz uma descrição muito específica da percepção do consumidor do Canadá e na Polónia, comparando-os. O presente trabalho busca uma visão mais genérica.
Ding X., Zhou C., Zhong W., Tang P.	<i>Addressing uncertainty of environmental governance in environmentally sensitive areas in developing countries: A precise-strike and spatial-targeting adaptive governance framework</i>	2019	O artigo não contribui para a investigação pois propõe uma estrutura governativa para combater a incerteza da governança ambiental em áreas ambientalmente sensíveis, ou seja, afasta-se da área que este documento pretende abordar.
Humalisto N., Valve H., Åkerman M.	<i>Making the circular economy online: a hyperlink analysis of the articulation of nutrient recycling in Finland</i>	2021	O artigo ainda que se posiciona como um contributo para a investigação da economia circular, não se foca na indústria têxtil e do vestuário, pelo que não contribui para a investigação pretendida.
Ta A.H., Aarikka-Stenroos L., Litovu L.	<i>Customer Experience in Circular Economy: Experiential Dimensions among Consumers of Reused and Recycled Clothes</i>	2022	O artigo não contribui para a investigação pois foca sobretudo a perspetiva do cliente acerca de roupa reutilizada e utiliza um modelo de dimensão de experiência que integra cinco dimensões da experiência do cliente, não abrangidas por esta investigação.
Bang H., Delong M.	<i>Everyday Creativity Practiced through a Capsule Wardrobe</i>	2022	O artigo não contribui para a investigação pois examina como a prática de usufruir de um guarda-roupa cápsula pode influenciar a criatividade de um indivíduo e contribuir para a sustentabilidade.
Gomes G.M., Moreira N., Bouman T., Ometto A.R., van der Werff E.	<i>Towards Circular Economy for More Sustainable Apparel Consumption: Testing the Value-Belief-Norm theory in Brazil and in The Netherlands</i>	2022	O artigo não se enquadra com o tema da investigação pois analisa a disposição do consumidor em adquirir roupa circular aos olhos da psicologia ambiental.
Baeza C., Quinn E.	<i>Transforming the Fashion Industry by: The Evolution of Design & Merchandising Education</i>	2021	O artigo não contribui para a investigação pois não se encontra relacionado com a indústria têxtil e do vestuário, avaliando a intersecção dos campos da ética e do empreendedorismo na educação em design e merchandising.
Kovacs I.	<i>Circular fashion from the perspective of young consumers- measurement and managerial relevance</i>	2021	Este artigo é irrelevante pois tem como único objetivo examinar as relações entre três aspetos e nove atributos da moda sustentável e as diferenças de intenção entre segmentos demográficos.
Gyde C., McNeill L.S.	<i>Fashion rental: Smart business or ethical folly?</i>	2021	O artigo ilustra um modelo de negócio que não se enquadra com o pretendido- o aluguer de peças de roupa na Nova Zelândia.
Sjöblom P.	<i>Communicating with brand names in the sustainable finish fashion industry</i>	2021	O artigo não contribui para a investigação pois analisa como as empresas de vestuário expressam a noção de sustentabilidade ambiental nos seus nomes.

Tabela 1 - Artigos excluídos da revisão bibliográfica relativamente à primeira pesquisa

A segunda pesquisa de literatura corresponderia às palavras “fashion ethics business models”. Após a leitura dos *abstracts* de todos os artigos, foram excluídas todas as publicações por não se enquadrarem com o delineamento do estudo, pelo que a segunda pesquisa pretendia identificar boas práticas ao longo das diferentes fases da

indústria têxtil e do vestuário (ou da moda) de um ponto de vista social, ou seja, apontar normas e políticas das organizações que contribuíssem para o bem-estar de todos os que a integram.

Deste modo, a tabela 2 assinala os documentos excluídos que correspondem ao total de artigos da segunda pesquisa.

Autores	Título	Ano	Motivo de exclusão
Lee S.H., Ha-Brookshire J.	<i>Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study</i>	2017	O artigo não se relaciona com o objetivo da investigação pois analisa apenas a relação entre funcionários como contributo para a sustentabilidade organizacional sem fazer referência a como chegar a um clima ético empresarial.
Ozaktas H.M.	<i>Teaching Science, Technology, and Society to Engineering Students: A Sixteen Year Journey</i>	2013	O artigo em nada contribui para a investigação pois refere-se à experiência de um docente da faculdade Bilkent em Ankara, no curso de Ciências, Tecnologia e Sociedade.
Dierksmeier C., Seele P.	<i>Blockchain and business ethics</i>	2020	O artigo não abrange a área têxtil e do vestuário. Da perspetiva da ética empresarial, analisa as dimensões moralmente favoráveis, desfavoráveis e ambivalentes da tecnologia <i>blockchain</i> , e as suas aplicações.
Dicuonzo G., Galeone G., Ranaldo S., Turco M.	<i>The key drivers of born-sustainable businesses: Evidence from the Italian fashion industry</i>	2020	O artigo não se relaciona com a ética. O artigo analisa de que forma os fatores internos e externos de uma organização estimulam um negócio que nasce sustentável.
Radclyffe-Thomas N., Varley R., Roncha A.	<i>Balancing the books: Creating a model of responsible fashion business education</i>	2018	O artigo não se relaciona com a investigação pretendida, sendo que este esclarece potenciais intervenções na educação de moda.

Tabela 2 - Artigos excluídos da revisão bibliográfica relativamente à segunda pesquisa

No total foram excluídos 21 artigos, dando lugar a 34 artigos para leitura e análise.

Após a leitura de todos os artigos, estes foram agrupados em 3 tipologias, como é possível observar na tabela seguinte. Assim, identificaram-se:

- Artigos que abordam modelos de negócio, práticas empresariais e contributos para a sustentabilidade e economia circular;
- Artigos que abordam o consumo (sustentável) e a perceção do consumidor acerca de produtos circulares, práticas verdes, modelos de negócio circulares e ou sustentáveis...
- Artigos que abordam a importância do *design* e o papel do designer para a sustentabilidade e mais concretamente para a economia circular.

Autores	Título	Ano	Produtos, Modelos de Negócio, práticas empresariais e contributos para a sustentabilidade	Consumo/ Perceção do consumidor	Design e o papel do designer
Urbinati A., Chiaroni D., Chiesa V.	<i>Towards a new taxonomy of circular economy business models</i>	2017	X		
Todeschini B.V., Cortimiglia M.N., Callegaro-de-Menezes D., Ghezzi A.	<i>Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges</i>	2017	X		
Moorhouse D., Moorhouse D.	<i>Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles</i>	2017			X
Han S.L.C., Chan P.Y.L.,	<i>Standard vs. Upcycled Fashion Design and Production</i>	2017			X

Venkatraman P., Apeageyi P., Cassidy T., Tyler D.J.				
Diddi S., Yan R.-N.	<i>Consumer perceptions related to clothing repair and community mending events: A circular economy perspective</i>	2019		X
Stål H.I., Jansson J.	<i>Sustainable Consumption and Value Propositions: Exploring Product–Service System Practices Among Swedish Fashion Firms</i>	2017		X
Pedersen E.R.G., Earley R., Andersen K.R.	<i>From singular to plural: exploring organizational complexities and circular business model design</i>	2019	X	X
Brydges T.	<i>Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry</i>	2021	X	
Holtström J., Bjellerup C., Eriksson J.	<i>Business model development for sustainable apparel consumption: The case of Houdini Sportswear</i>	2019	X	
Baier D., Rausch T.M., Wagner T.F.	<i>The drivers of sustainable apparel and sportswear consumption: A segmented kano perspective</i>	2020	X	
Smith P., Baille J., McHattie L.-S.	<i>Sustainable Design Futures: An open design vision for the circular economy in fashion and textiles</i>	2017		X
Ræbild U., Bang A.L.	<i>Rethinking the Fashion Collection as a Design Strategic Tool in a Circular Economy</i>	2017	X	
Gazzola P., Pavione E., Pezzetti R., Grechi D.	<i>Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach</i>	2017		X
Camacho-Otero J., Pettersen I.N., Boks C.	<i>Consumer engagement in the circular economy: Exploring clothes swapping in emerging economies from a social practice perspective</i>	2020		X
Wysokińska Z.	<i>Implementing the Main Circular Economy Principles within the Concept of Sustainable Development in the Global and European economy, with Particular Emphasis on Central and Eastern Europe - The Case of Poland and the Region of Lodz</i>	2018	X	
Musova Z., Musa H., Drugdova J., Lazaroiu G., Alayasa J.	<i>Consumer attitudes towards new circular models in the fashion industry</i>	2021		X
Claxton S., Kent A.	<i>The management of sustainable fashion design strategies: An analysis of the designer's role</i>	2020		X
Olatubosun P., Charles E., Omoyele T.	<i>Rethinking luxury brands and sustainable fashion business models in a risk society</i>	2021	X	
James A.S.J., Kent A.	<i>Clothing Sustainability and Upcycling in Ghana</i>	2019	X	
Pal R., Samie Y., Chizaryfard A.	<i>Demystifying process-level scalability challenges in fashion remanufacturing: An interdependence perspective</i>	2021	X	
Virta L., Räsänen R.	<i>Three futures scenarios of policy instruments for sustainable textile production and consumption as portrayed in the finish news media</i>	2021	X	X
Piippo R., Niinimäki K., Aakko M.	<i>Fit for the Future: Garment Quality and Product Lifetimes in a CE Context</i>	2022	X	
D'Itria E., Colombi C.	<i>Biobased Innovation as a Fashion and Textile Design Must: A European Perspective</i>	2021		X
Castro-López A., Iglesias V., Puente J.	<i>Slow fashion trends: Are consumers willing to change their shopping behavior to become more sustainable?</i>	2021		X
Ostermann C.M., Nascimento L.S., Steinbruch F.K., Callegaro-de-Menezes D.	<i>Drivers to implement the circular economy in born-sustainable business models: a case study in the fashion industry</i>	2021	X	
Dan M.C., Østergaard T.	<i>Circular Fashion: The New Roles of Designers in Organizations Transitioning to a Circular Economy</i>	2021		X
Kovacs I.	<i>Perceptions and attitudes of generation z consumers towards sustainable clothing: Managerial implications based on a summative content analysis</i>	2021		X
Vijayarasa R., Liu M.	<i>Fast Fashion for 2030: Using the Pattern of the Sustainable Development Goals (SDGs) to Cut a More Gender-Just Fashion Sector</i>	2022	X	
Mizrachi M.P., Tal A.	<i>Regulation for Promoting Sustainable, Fair and Circular Fashion</i>	2022	X	
Jain V., O'Brien W., Gloria T.P.	<i>Improved solutions for shared value creation and maximization from used clothes: Streamlined structure</i>	2021	X	

	<i>of clothing consumption system and a framework of closed loop hybrid business model</i>				
Esbeih K.N., Molina-Moreno V., Núñez-Cacho P., Silva-Santos B.	<i>Transition to the circular economy in the fashion industry: The case of the Inditex family business</i>	2021	X		
Ly B.	<i>Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals</i>	2021	X		
Giordano R., Montacchini E., Tedesco S.	<i>Building the fashion's future. How turn textiles' wastes into ecological building products</i>	2020	X		
Kalambura S., Pedro S., Paixão S.	<i>Fast fashion – sustainability and climate change: A comparative study of Portugal and Croatia</i>	2020	X		

Tabela 3 - Artigos selecionados para a revisão bibliográfica

Como já foi referido a cima, os artigos foram agrupados em 3 grupos. Por sua vez, os temas agrupados nos três grupos foram distribuídos por 7 pequenos capítulos.

- **Problema- O impacto da indústria**

Impacto ambiental;

Impacto social;

Nesta secção procurou-se entender o impacto da indústria têxtil e do vestuário do ponto de vista ambiental e social com o intuito de perceber como se pode introduzir a mudança.

- **Solucionar o problema**

Sustentabilidade e os Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS);

Conceito de Moda sustentável;

Neste segmento da revisão de literatura pretende-se, com base na informação recolhida, dar resposta ao problema do capítulo anterior. Descrevem-se os seguintes conceitos: Sustentabilidade, ODS e Moda sustentável. Realiza-se ainda uma breve introdução ao tema “Economia circular”.

- **Economia circular**

Conceito de economia circular;

Sistema linear e sistema circular;

Nesta secção procurou-se entender o conceito de economia circular e o que difere um sistema linear de um sistema circular.

- **Modelos de negócio e estratégias baseados na EC**

O design e o papel dos designers para a economia circular;

A importância dos materiais e de certificações têxteis na Economia circular;

Modelos de negócio Product service systems e Take back systems;

Modelos de economia de compartilhamento e consumo colaborativo;

Gestão de recursos;

Regulamentação para Moda sustentável/ circular;

Nesta secção procurou-se entender como é possível proceder à mudança de paradigma, através da EC, mais especificamente, explicitam-se estratégias, modelos de negócio e políticas que permitem a adoção de um modelo de negócio circular e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

- **Barreiras à economia circular**

Nesta parte, identificam-se entraves à economia circular.

- **Consumidor e consumo de moda**
Consumo sustentável;
Caracterização do consumidor de moda sustentável/ circular;
Riscos e valores percebidos;

Aqui, explicita-se informação recolhida que se considera relevante acerca do consumidor.

1.1 Problema- O impacto da indústria

Note-se que no presente artigo, a expressão “indústria da moda” se constitui predominantemente como sinónimo de indústria têxtil e do vestuário. A indústria da moda produz benefícios substanciais para a economia a nível de comércio, empregabilidade, investimentos e renda em todo o mundo (López, Iglesias e Puente; 2021) simultaneamente, todos as pessoas consomem têxteis, o que torna a questão relevante a todos os níveis (Virta e Räsänen; 2021). No entanto, por outro lado, a indústria da moda sofre atualmente um escrutínio global derivado às suas operações ao longo da cadeia de valor que se revelam devastadoras para o meio ambiente. Ainda que as suas ações sejam amplamente divulgadas, esta indústria encontra-se em contante crescimento, derivado principalmente ao modelo linear de produção e consumo- o *fast fashion*. Assim, a incessante superprodução de roupa e venda a preços muito reduzidos fomentou a compra e descarte de uma enorme quantidade de vestuário. Como resultado do crescimento impetuoso, da produção em massa e do consumo excessivo, o número médio de vezes que uma peça de vestuário é utilizada antes de ser descartada diminuiu (Kim, Jung e Lee; 2021) e o consumo de energia e matérias-primas aumentou (López, Iglesias e Puente; 2021). Segundo Kalambura, Pedro e Paixão (2020), a produção de roupa inclui muitos processos e etapas que prejudicam não só o meio ambiente, como também as pessoas que as confeccionam e as que vestem, pelo que, todas as fases de produção de uma peça de vestuário têm impacto no meio ambiente, nos seres humanos e na economia mundial.

1.1.1 Impacto Ambiental

Virta e Räsänen (2021) descrevem a velocidade e o volume como as características que melhor descrevem a produção e consumo têxtil, visto que segundo os autores, a produção e consumo de artigos desta natureza dobrou nos últimos vinte anos e simultaneamente o uso de cada peça antes do seu descarte, diminuiu para cerca de um terço. Com o crescente consumo de bens a nível mundial, resultante dos preços cada vez mais baixos e da superprodução e globalização é inevitável que haja repercussões sérias a nível ambiental.

A indústria da moda tem um impacto ambiental considerável em toda a cadeia de valor, desde a aquisição de matérias-primas como o algodão até a produção, uso e descarte do consumidor (Ly; 2021). É considerada a segunda indústria mais poluente e insustentável do mundo (a seguir à indústria petrolífera) e tem um impacto desmoralizante sobre o meio ambiente durante todos os processos de produção, venda e consumo (Kim, Jung e Lee; 2021). A subutilização, a ausência de reciclagem e

os aterros de roupa usada são problemas globais amplamente reconhecidos (Jain, O'Brien e Gloria; 2021).

De acordo com Gazzola; Pavione e Grechi (2020) a indústria têxtil e do vestuário utiliza mais de 98 milhões de toneladas de recursos não renováveis anualmente (incluindo o petróleo) para a produção de fibras sintéticas, fertilizantes para plantações de campos de algodão e produtos químicos para fabricar, tingir e fazer acabamentos em fibras e tecidos. A utilização de produtos químicos tem um efeito significativo sobretudo na água através do processo combinado de lavagem e secagem de têxteis (Ly; 2021), por exemplo, estima-se que durante a lavagem, as nossas roupas libertem cerca de meio milhão de toneladas de microfibras plásticas no oceano todos os anos (Kalambura, Pedro e Paixão; 2020), estas, muitas vezes são consumidas por microrganismos, que acabam nos nossos pratos prejudicando não só os oceanos como também a nossa saúde.

A indústria têxtil e do vestuário encontra-se dependente da água para a produção. Por exemplo a produção e branqueamento de algodão requer vastas quantidades de água” (Ly; 2021). Para além disso soma-se a este impacto, o consumo de cerca de 93 mil milhões de metros cúbicos de água, a emissão de cerca de 1,2 mil milhões de toneladas de CO₂ (Gazzola; Pavione e Grechi; 2020), o uso de 132 milhões toneladas de carvão (Mizrachi e Tal; 2022) e o derramamento de cerca de 500 mil toneladas de micro plásticos nos oceanos. Segundo Kalambura, Pedro e Paixão (2020), o uso de substâncias potencialmente perigosas na produção têxtil tem também um sério impacto sobre a saúde dos agricultores e trabalhadores das fábricas, bem como sobre o meio ambiente.

A quantidade de resíduos têxteis aumentou exponencialmente (Kim, Jung e Lee; 2021) consistindo num problema frequentemente referenciado. Os Resíduos têxteis representam resíduos industriais gerados em toda a cadeia de valor, nomeadamente matérias-primas, tecidos e roupas ou produtos acabados que não são mais considerados úteis. Estes resíduos são processados em três fases: produção (adquirindo a forma de fibras, fios, retalhos de tecidos, flocos, cortes de tecidos, extremidades de rolos de tecidos, etc.), pré consumo, ou seja, fase de venda de artigos (podendo ser produtos com defeito, danificados ou apenas não vendidos) e pós-consumo (pode ser definido como roupa que deixa de ser utilizada pelo consumidor podendo ser produtos desgastados, danificados, que deixam de servir ou fora de moda) (Kim, Jung e Lee; 2021). De acordo com Kim, Jung e Lee (2021) a taxa de reciclagem de resíduos têxteis corresponde ainda a apenas cerca de 12%.

Como já é referido a cima, os aspetos logísticos da cadeia de valor da indústria da moda provocam também efeitos ambientais através das emissões de dióxido de carbono (CO₂) (Ly; 2021). Estima-se que a indústria têxtil produza cerca de 8 a 10% das emissões de carbono do mundo, excluindo as consideráveis emissões de retalho, fase de uso, transportes e lavagens (Virta e Räsänen; 2021).

Altas concentrações de dióxido de carbono levam à poluição do ar, formação de chuva ácida e desequilíbrio do efeito estufa. A neutralidade carbónica é referenciada como um “método de combater o excesso de emissões, assim, o termo refere-se ao equilíbrio das emissões e absorção de dióxido de carbono (CO₂) para que a quantidade de emissões produzidas não seja superior à que é simultaneamente absorvida nos sumidouros de carbono, ou seja, qualquer sistema que absorva mais carbono do que emite, como florestas, solos e oceanos (Virta e Räsänen; 2021).

A indústria têxtil e do vestuário não deteriora apenas habitats animais como frequentemente os aniquila. Cerca de 100 milhões de animais são criados e mortos anualmente em fazendas intensivas de peles (Ly; 2021). Ademais, as emissões de água e solo devastam ecossistemas, levando ao deslocamento da vida selvagem para fora dos seus habitats naturais (Brooks; 2019).

1.1.2 Impacto Social

O consumo veloz de peças de vestuário e a crescente demanda de produção em ciclos cada vez mais curtos intensificam a pressão sobre recursos, dando lugar a um método de produção que coloca o lucro à frente do bem-estar do ser humano.

A revisão de literatura aponta para uma dualidade face ao impacto social da indústria da moda. Por um lado, é reconhecida a importância da indústria têxtil e do vestuário na empregabilidade (Vijayarasa e Liu; 2022). Por outro lado, a indústria acarreta efeitos sociais dramáticos (Gazzola, Pavione e Grechi; 2020).

Primeiramente, é relevante notar que um emprego no setor têxtil e do vestuário em países subdesenvolvidos é frequentemente sinónimo de salários débeis, de uma carga de trabalho exorbitante, muitas vezes de trabalho infantil e em casos mais extremos de escravidão (Gazzola; Pavione e Grechi; 2020). Isto deve-se muitas vezes a um elemento central no *design* das cadeias de valor, isto é a tendência de marcas e grandes empresas de retalho adquirirem os seus produtos de países de trabalho intensivo (países em desenvolvimento/ países de terceiro mundo), onde o desejo “desesperado” dos governos de obter e manter renda estrangeira leva a baixos padrões do país anfitrião (ou seja, onde as operações ocorrem) a nível salarial e de condições trabalhistas (Vijayarasa e Liu; 2022), por outras palavras esta tendência pode ser descrita como terceirização ou subcontratar, ou seja a contratação de um empresa para a realização de serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante. Quando uma empresa terceiriza parte da sua atividade busca minimizar os custos de mão-de-obra e ampliar a competitividade, no entanto, esta atividade tem muitas vezes um impacto negativo nos trabalhadores.

Para além disso, Vijayarasa e Liu (2022) revelam que as mulheres constituem a maioria da força de trabalho na indústria linear (*fast fashion*) por exemplo em 2018, os gigantes do *fast fashion*, o grupo H&M e o grupo Inditex expuseram uma força de trabalho composta, respetivamente, por 74% e 75% mulheres. Estas elevadas taxas percentuais de trabalho feminino podem ser justificadas pela transição de uma produção artesanal para uma produção em massa. Segundo os autores a transição de produção de moda por artesãos qualificados, sobretudo do sexo masculino, para processos de montagem massivos de trabalhadores remunerados levou à intensificação da força de trabalho feminina por serem vistas como assalariados secundários, assim, seriam mais fáceis de disciplinar e receberiam menos. Em suma, os autores defendem a existência da desigualdade de género e argumenta ser necessária uma resposta diferenciada face a este problema. No artigo “Fast fashion for 20230: Using the Pattern of Sustainable Development goals (SDGs) to cut More Gender-just Fashion Sector”, os autores abordam a questão do trabalho explorativo. Segundo Mizrachi e Tal (2022), cerca de 98% dos trabalhadores efetivos na indústria da moda não ganham o suficiente para alimentar as suas famílias, e cerca de 64% das mulheres empregadas em fábricas têxteis sofrem abusos físicos e verbais regularmente, de acordo com os mesmos autores estes números sugerem que, além de ser a segunda

indústria mais poluente, a indústria da moda é a segunda mais explorativa do mundo. Vijayarasa e Liu (2022) expõem que para contrariar o “trabalho escravo”, nos últimos anos, foram surgindo várias jurisdições que” introduziam regulamentos para identificar, abordar e erradicar a exploração nas cadeias de valor”, nomeadamente, em 2015, o Reino Unido promulgou a Lei da Escravidão Moderna, criando uma obrigação a empresas com um volume de negócios superior a 36 milhões de libras a relatar as medidas que tomavam para identificar casos de escravidão e tráfico; em 2016, a Holanda introduziu a Lei da Diligência Devida sobre o Trabalho Infantil, estabelecendo que todas as empresas registadas no país deveriam declarar que contemplaram as suas cadeias produtivas e que não utilizam trabalho infantil (Vijayarasa e Liu; 2022).

Como a revisão de literatura sugere, a indústria têxtil e do vestuário enfrenta problemas significativos e contínuos em relação à segurança dos trabalhadores do vestuário nos países produtores (Brydges; 2020), no entanto algumas marcas lutam atualmente para manter a supervisão das suas instalações de produção e propor mudanças. Para dar resposta a esta melhoria, algumas marcas trabalham com intermediários, como a *Fair Wear Foundation*, que audita fábricas e recomenda formas de aprimorar as condições dos trabalhadores por exemplo através de procurar reduzir o número de horas trabalho ou até aumentar o número de extintores de incêndio nos locais de trabalho (Brydges; 2020).

A questão das entidades certificadoras é muito relevante para marcas e empresas que querem assegurar determinados requisitos a nível de produção e de um ponto de vista social, como também para o consumidor, pois funciona como uma garantia de que determinados requisitos foram cumpridos. Esta questão será revista mais à frente.

1.2 Solucionar o problema

Segundo Kalambura, Pedro e Paixão (2020) é necessário desacelerar e preconizar uma alternativa à produção em massa procurando métodos mais sustentáveis de produção e consumo. Deste modo, os autores afirmam que a mudança está na economia circular, que é descrita como um novo modelo de consumo mais ético e responsável, “onde se prioriza a transparência e a qualidade do trabalho e do produto final, considerando a durabilidade, originalidade e acabamento dos produtos, bem como as condições de trabalho de quem trabalha”. Através de “o desenvolvimento de peças versáteis, produzidas com materiais de qualidade e *design* atemporal, que podem ser usadas por muitos anos sem sair de moda”; a integração do *slow fashion* que “está pronto para se impor; (...) roupas duradouras, a reciclagem, a reutilização de materiais, o *upcycling*, comprar em segunda mão e o *do it yourself* (DIY). Os autores apontam para a necessidade de avaliar prioridades para tomar medidas e evitar a geração excessiva de resíduos; apelar à reparação e reutilização têxtil e proceder à reciclagem e outros tipos de valorização. Assim, Claxton e Kent (2020) defendem que esta tomada de consciência da necessidade de estratégias e práticas mais sustentáveis levou ao desenvolvimento de um modelo circular de produção e consumo de moda baseado nos princípios da economia circular (Claxton e Kent; 2020).

A revisão de literatura demonstra que os termos “sustentabilidade” e “economia circular” são atualmente indissociáveis.

Como já foi referenciado a economia circular, e a sustentabilidade são termos que abrangem uma multiplicidade de conceitos ... note-se que, segundo Kovacs (2021) os termos são frequentemente usados de forma intercambiável para descrever o mesmo

conceito, no entanto, a economia circular contribui para a sustentabilidade, mas nem todas as iniciativas relacionadas com a sustentabilidade contribuem para a economia circular. A sustentabilidade pode ser descrita como um termo mais amplo que concerne as pessoas, o ambiente, a economia, entre outros, e ainda que a economia circular esteja desta indissociável, o termo presente na revisão de literatura remete-nos sobretudo para os ciclos fechados de recursos. Para melhor compreensão dos contrastes e qualidades de ambas as designações, segue-se uma pequena conceção teórica de ambas.

1.2.1 Sustentabilidade e os ODS

O termo sustentabilidade está há muito tempo no centro do debate científico e institucional (Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi; 2020).

O conceito de desenvolvimento sustentável, em conformidade com Kovacs (2021), foi definido pela primeira vez em 1972 numa Conferência das Nações Unidas e engloba conceitualmente três questões: a interdependência de seres humanos e o ambiente natural; as ligações entre o desenvolvimento da economia, desenvolvimento social e proteção ambiental; e a necessidade para uma visão global e princípios compartilhados.

Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021) defendem que a sociedade está cada vez mais preocupada com aspetos trabalhistas relacionados com a sustentabilidade, tornando-se recentemente num fator importante nas decisões de compra dos consumidores, o que segundo Gazzola; Pavione e Grechi (2020), levou à reflexão e discussão das organizações sobre problemas económicos, ambientais e sociais que afetam as gerações presentes e futuras.

De acordo com Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021), o consumo e produção sustentáveis transcreve-se em promover a utilização eficiente de recursos e energia, a construção de infraestruturas que não agridam o ambiente, a melhoria do acesso aos serviços básicos e a criação de empregos ecológicos, bem remunerados e com boas condições de trabalho.

Baier, Rausch e Wagner (2020) reconhecem a Sustentabilidade no contexto organizacional a partir do conceito de *triple bottom line*. Os autores descrevem este conceito como amplo. Mizrachi e Tal (2022) definem-no como a relação tripartida entre pessoas, o meio ambiente e a economia. Por outras palavras, Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021) definem a Sustentabilidade como a “incorporação equilibrada da inclusão social, dos resultados económicos e da resiliência do meio ambiente, em benefício das gerações atuais e futuras”.

Assim, o ponto de vista social (pessoas) refere-se às práticas comerciais justas que implicam o bem-estar da empresa, do trabalho, da comunidade e da região em que a organização opera. O ambiental concerne práticas ambientais que beneficiam o planeta e minimizam o impacto ambiental de uma organização. O económico pode ser definido como o valor criado pela organização após a dedução dos custos de todos os insumos (Baier, Rausch e Wagner; 2020).

A Consciência da necessidade de uma mudança na abordagem do desenvolvimento sustentável foi reafirmada na Agenda 2030 (Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi; 2020). A agenda 2030 foi adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em setembro de 2015 (Kovacs, 2021) e define um conjunto de 17 objetivos, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e 169 metas, a serem alcançadas, por todos os

países, até 2030. Gazzola; Pavione e Grechi (2020) alegam que o alcance destes objetivos é extremamente importante para alcançar um padrão de vida qualitativamente melhor. No sentido de cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), teremos que mudar as regras que atualmente regem o nosso sistema económico em estreita cooperação com instituições governamentais. Mais à frente serão identificados, a partir da revisão de literatura alguns dos contributos da política para o alcance de uma economia circular. É considerável destacar que, de acordo com Mizrachi e Tal (2022), a ONU definiu a indústria da moda como sendo bastante significativa para integrar as metas dos dezassete ODS. Virta e Räsänen (2021) salientam a relevância do objetivo 12- Consumo e Produção Sustentáveis, inclui propósitos como o uso sustentável de recursos naturais, gestão ambientalmente correta de produtos químicos, redução de resíduos e tecnologias de produção sustentáveis.

1.2.2 Conceito de Moda sustentável

Ao longo da revisão de literatura foi observável a existência de diferentes vocábulos que aglutinam a moda à sustentabilidade, tais como: moda sustentável (Kim, Jung e Lee, 2021; Mizrachi e Tal, 2022; James e Kent, 2019) moda ética, slow fashion (Kalambura, Pedro e Paixão, 2020; López, Iglesias e Puente, 2021) moda verde (Kovacs, 2021), *design* sustentável (Han, Chan; Venkatraman, Apegyei, Cassidy e Tyler; 2017; Raebild e Bang, 2017) produtos verdes, orgânicos e amigos do ambiente, consumo e produção sustentável (Stål e Jansson; 2017).

Mizrachi e Tal (2022) afirmam que a definição de moda sustentável não é uniforme e pode até ser controversa. A Moda sustentável define-se como um movimento que se compromete a promover uma mudança na sua estrutura e nos respetivos produtos, em direção à integridade ecológica e à justiça social. Por conseguinte, a moda circular pode ser definida como produtos que são projetados, adquiridos, produzidos e fornecidos com a intenção de serem usados e circularem de forma responsável e eficaz na sociedade pelo maior tempo possível na sua forma mais valiosa e, posteriormente quando deixam de ser utilizados, devolvidos com segurança à natureza (Kim, Jung e Lee; 2021).

Os indicadores de moda sustentável abrangem ações locais e éticas, sistemas de produção, princípios de comércio justo, materiais ecológicos ou reciclados e ciclo de vida do produto mais longo (Claxton e Kent; 2019).

A compreensão da necessidade de estratégias e práticas mais sustentáveis conduziu ao desenvolvimento de um modelo circular de produção e consumo. Assim, segundo Claxton, e Kent (2019) o modelo “cradle to cradle” ou circular é reconhecido como um modelo ideal da sustentabilidade. Por outras palavras, o modelo circular refere-se a um sistema regenerativo que leva em consideração a eficiência de recursos, a ausência de toxicidade, a biodegradabilidade, a longevidade e a reciclagem desde o momento da projeção de um produto até ao momento em que este é descartado (Kim, Jung e Lee; 2021).

1.3 Economia circular

1.3.1 O que é a economia circular?

Brydges (2021) afirma que economia circular (EC) se propõe como a solução para os diversos desafios da indústria. De acordo com Ly (2021) a EC é um conceito relativamente novo, que ganhou interesse significativo no paradigma sustentável entre estudiosos de todas as áreas, este foi criado para facilitar uma mudança ambiental e social em direção ao aumento da sustentabilidade Musová, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alayasa (2021).

O termo é de tal forma abrangente que Claxton e Kent (2020) se referem ao mesmo como um conceito “guarda-chuva”, um fenômeno que per sei cobre conceitos independentes pré-existentes e que visa desenvolver um sistema económico regenerativo ao desacelerar, fechar e encurtar intencionalmente circuitos de materiais e de energia. Os autores Diddi e Yan (2019) referenciam que a EC inclui concepções como o pensamento sistémico, *cradle to cradle*, a análise do ciclo de vida do produto, eficiência de recursos e economia de desempenho.

Para definir este termo, a maioria dos autores apoiam-se na definição atribuída pela *Ellen MacArthur Foundation (EMF; 2013)*. Segundo Pederson, Earley e Andersen (2019), é importante destacar o seu trabalho. A EMF publicou uma série de relatórios sobre o tema e atua como um hub colaborativo para empresas, formuladores de políticas e discursos sobre o conceito de “modelos de negócios circulares”. Segundo os mesmos autores, a EC é um modelo de produção e uso que envolve a reutilização, reparo, reforma e reciclagem de bens e serviços existentes para manter os materiais dentro da economia, ao invés de utilizar novos recursos. De acordo com Ly (2021) e em consonância com EMF, uma economia circular baseia-se nos princípios de “eliminar resíduos e poluição, manter produtos e materiais em uso e regenerar sistemas naturais”. Smith, Baille e McHattie (2017), também atribuem uma definição à Economia Circular tendo como base a EMF (2013), segundo os autores o termo descreve uma nova forma de pensar sobre nossos sistemas industriais de produção pelo que, num sistema circular, nos afastar-nos-íamos de um sistema linear (pegar, fazer e descartar) e passaríamos para um sistema que restaura e regenera recursos.

Considerada como um novo paradigma para os sistemas de consumo e produção, a economia circular, segundo Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi (2020) concentra-se no cânone de “fechar o ciclo de vida” de produtos, serviços, matérias-primas e energia que de acordo com López, Iglesias e Puente (2021) permite fazer uso mais eficiente dos recursos e alcançar a sustentabilidade sendo esta projetada para ser capaz de para se regenerar. Diddi e Yan (2019) definem a economia circular como um sistema industrial que é restaurador ou regenerativo por intenção e *design*.

Segundo López, Iglesias e Puente (2021), e em linha com o pensamento dos restantes autores, este modelo concentra-se no princípio de “fechar o ciclo de vida” de produtos, serviços, matérias-primas e energia para fazer uso mais eficiente dos recursos e melhorar a sustentabilidade. É um modelo económico que envolve as partes interessadas colaborando entre si com o intuito de maximizar o uso de matérias-primas e minimizar o uso de recursos naturais e o desperdício de energia visando um impacto positivo no meio ambiente e na sociedade.

A economia circular é normalmente representada por meio de quatro ciclos, exprimindo quatro princípios fundamentais: primeiramente a extensão de vida útil de um produto, ou seja, os produtos são projetados para serem duráveis e terem uma longa vida útil, reduzindo assim o consumo. Para além disso, um produto deve ser por

definição de alta qualidade pelo que, muitas vezes, as empresas precisam de alterar os seus modelos de negócio para compensar o aumento do custo de um produto, a título de exemplo algumas alugam produtos ou vendem serviços adicionais. Outro princípio fundamental é a reutilização, isto é, a reutilizar um produto preserva o seu valor agregado. Adicionalmente, a “remanufactura”, é definida como uma série de etapas de produção aplicadas a um produto no seu fim de vida com o intuito de o reformar, torna-lo novo ou melhorar o seu desempenho. Por fim, a reciclagem, é descrita pelos autores como um processo comum, através do qual os materiais empregues são tratados de modo a torná-los adequados para reutilização (Urbinati, Chiaroni e Chiesa, 2017; Virta e Raisanen, 2021; EMF, 2013).

Claxton e Kent (2020) e Debbie Moorhouse e Danielle Moorhouse (2017) defendem que a finalidade de uma economia circular é, portanto, preservar os recursos em uso ativo pelo maior tempo possível, extraíndo de um produto o maior valor possível durante o seu uso e procurando recuperá-lo e reciclá-lo no fim da sua vida útil. Os autores Urbinati, Chiaroni, Chiesa (2017) reforçam esta mesma ideia afirmando que a EC visa atingir um valor agregado de um produto uma vez que a partir de cada ciclo é possível aumentar o valor de um objeto e/ou encurtar o seu próprio ciclo (Urbinati, Chiaroni, Chiesa; 2017).

1.3.2 Sistema linear e Sistema circular

A cima, é referenciado segundo Smith, Baille e McHattie (2017), que a economia circular serve como uma alternativa ao sistema linear em vigor, que é considerado atualmente como uma forma de organização económica inviável. O conceito de “sistema linear” surge em todos os artigos que se relacionam com a economia circular. Segundo Brydges (2021) um sistema linear agrupa-se em três etapas: a primeira, *take* define-se como a recolha de matérias-primas, a segunda, *make* traduz-se na produção de roupas e o seu respetivo desperdício, e, finalmente, atribui ao termo *waste* o uso e posterior descarte de roupa.

López, Iglesias e Puente (2021) referem-se ao *fast fashion (FF)* como um modelo linear. O *FF*, de acordo com os autores é um modelo linear que permite às empresas otimizar sua cadeia de valor para responder rapidamente às novas tendências e à demanda do consumidor, colocando produtos de moda nas lojas com prazo de entrega inferior a um mês.

Diddi e Yan (2019) defendem que a EC substitui o conceito de fim de vida por princípios de renovação e utilidade contínua, permitindo, segundo Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021), que produtos e serviços sejam reutilizados, recuperados e reciclados, maximizando a sua vida útil e encurtando a cadeia produtiva. A EC, utiliza energia renovável, elimina o uso de produtos químicos tóxicos que prejudicam a reutilização e visa a eliminação de resíduos através do *design* de novos materiais, produtos, sistemas e modelos de negócios” (Diddi e Yan; 2019).

Sanja, Kalambura et al (2018) afirmam que esta transição não significa apenas elaborar ajustes projetados para reduzir os impactos negativos da economia linear, mas representa uma mudança que cria resiliência de longo prazo, gera oportunidades de negócios e oportunidades económicas e permite benefícios ambientais e sociais.

1.4 Modelos de negócio e estratégias circulares

A revisão de literatura revela que nas últimas décadas, tem havido um aumento acrescido do interesse no que se refere a modelos de negócio. O conceito de modelo de negócio surgiu na década de 1990 como uma metáfora para descrever um e-business (Electronic Business). O pensamento do modelo de negócios foi popularizado por Osterwalder & Pigneur (2010) cujo *Business model canvas* em particular foi sujeito a extensa discussão, aplicação e uso na academia e na prática, o mesmo que é utilizado na consumação do projeto ao qual este documento se anexa. Segundo Urbinati, Chiaroni e Chiesa (2018), um Modelo de Negócios representa um conjunto de decisões estratégicas que definem como as empresas criam, transferem e capturam valor de acordo com as suas atividades internas e relacionamento com *stakeholders*. Há vários anos que a literatura sobre gestão estratégica estuda o papel do Modelo de Negócios como meio de moldar a estratégia das empresas (Urbinati, Chiaroni e Chiesa; 2018), no entanto, Pedersen, Earley e Andersen (2020) defendem que a literatura acerca de modelos de negócio atribuía atenção limitada a questões sociais e questões ambientais, contudo algumas organizações e estudiosos, enfatizaram a necessidade de uma compreensão mais ampla de valor. Esta necessidade originou um progresso no retrato do tema. Desde então, têm sido discutidos no campo da moda, modelos de negócios que visam a sustentabilidade sob a forma de títulos e palavras chave como: modelos de negócios inclusivos, triple bottom line, modelos de negócios sociais, modelos de negócio circular, take back systems entre outros. Assim, segundo Musová, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alayasa (2021), recentemente, a literatura sobre modelos de negócio para sustentabilidade tem-se misturado com a visão de uma economia circular.

A adoção de um modelo de EC exige que as empresas adaptem o seu modelo de negócios ou criem um novo, para além disso a sua adesão requer a disposição de novas tecnologias equipamentos e habilidades. Do ponto de vista estratégico, Urbinati, Chiaroni e Chiesa (2018) defendem que as empresas necessitam de incorporar uma abordagem sistémica para entender onde o valor é criado ao longo da cadeia de valor e a função de fornecedores, fabricantes, retalhistas e clientes para atingir esse mesmo fim. Por outro lado, segundo Musuva, Musa, Drugdova e Lazaroiu e Alayasa (2021) grande parte das práticas de EC baseiam-se na colaboração da indústria com os consumidores, assim Urbinati, Chiaroni, Chiesa (2017) afirmam que a EC convoca as empresas a estenderem a sua responsabilidade ao consumidor através da entrega de um produto para recolha com o fim de deterem um maior controlo sobre o encerramento de um ciclo, reciclagem, a reutilização e reaproveitamento de peças de vestuário.

A proposta de valor, segundo Pedersen, Earley, e Andersen, (2019) é um elemento preponderante de um modelo de negócios diferenciando uma empresa das suas concorrentes. Para que melhor seja possível compreender a noção de modelo de negócio circular estima-se ser necessário identificar a definição do conceito de EC ajustado à indústria da moda, presente na secção anterior. Um modelo de negócio circular, pode ser entendido segundo os mesmos autores como “um modelo de negócios no qual a lógica de criação de valor se baseia na utilização do valor económico retido nos produtos após o seu uso, na produção de novas ofertas”.

Segundo Kovacs (2021), marcas de moda estão a desenvolver novos modelos de negócio que convergem com *insights* úteis do consumidor com o intuito de gerar ofertas personalizadas e diferenciadas e possibilitar o desenvolvimento de processos. Os documentos utilizados para a revisão bibliográfica espelham-se nesta afirmação. A partir da revisão de literatura é possível reter diferentes procedimentos e modelos de

negócio de marcas e empresas que optaram por seguir a economia circular como elemento estratégico da sua proposta de valor, como é também possível observar textos que refletem a percepção do consumidor acerca de modelos de negócio e estratégias sustentáveis e circulares tal como alguns dos seus contributos para a EC.

No capítulo seguinte, pretende-se expor diferentes partes da literatura que dão resposta à questão problema, ou seja, como solucionar impacto da indústria através de estratégias e modelos de negócio diferenciadores de EC, que se afastam do modelo linear em vigor. Nas próximas páginas explora-se, portanto, a influência do *design* e o papel do designer como parte interveniente na economia circular, onde se avalia sobretudo a influência do design e do designer na projeção de um produto e no seu ciclo de vida; capta-se a importância dos materiais para a EC; define-se Sistemas de Produtos-serviço, Sistemas de devolução, Modelos de compartilhamento e consumo colaborativo, como alternativas ao modelo de negócio do *fast fashion*; descreve-se a importância da gestão de resíduos como estratégia para atingir uma economia circular; especifica-se como a regulamentação pode contribuir para a sustentabilidade e um modelo de EC; e por fim procura-se perceber quais são alguns dos entraves na implementação de um modelo de negócio circular.

1.4.1 O design e o papel dos designers para a economia circular

Na cadeia de valor a fase de *design* e projeção de um produto é uma das pioneiras. De acordo com D'Itria e Colombi (2022) um produto de moda é sustentável quando resulta de um processo que considera todas as etapas de sua produção, avaliando materiais e práticas de processamento, manutenção, limpeza, descarte... pelo que, o design e a projeção de um produto não são exceção. Projetar um produto orientado para este modelo é, portanto, um processo complexo que envolve todos os *stakeholders* envolventes ao longo da cadeia de valor (Stål e Jansson; 2017).

O Design apresenta-se como um elemento crítico pois, segundo Dan e Østergaard (2021) “é o primeiro sinal da intenção humana” e contribui para a transição para uma EC. Para além disso, os autores Smith; Baille e McHattie (2017) afirmam que o design tem um papel fundamental na mudança sistémica, mas necessita de novas estratégias e modelos para a ajudar a implementar. Segundo Claxton e Kent (2020) esta fase representa uma parte substancial do impacto ambiental de um produto.

Relativamente ao nível estratégico do *design* Claxton e Kent (2020) salientam preocupações como a ideia de “responsabilidade” pelo design, o posicionamento de uma marca e construção de vantagem competitiva.

Para evitar práticas como um curto ciclo de vida de um produto derivado do seu uso limitado e orientação de consumo focada em tendências, as marcas devem repensar os seus objetivos e abordagens de negócios. Brydges (2020) sugere que algumas marcas optaram por construir a sua reputação em torno do *design* reconhecendo que um design de qualidade pode contribuir para a circularidade. Outras incentivam o consumidor a considerar a roupa como um investimento e não como um bem descartável, comprando um produto, muitas vezes mais caro, mas que seja duradouro e que leve anos até que tenha de ser substituído. Para além disso o autor salienta que uma abordagem orientada para o *design* contribui para evitar algumas pressões de competir relativamente com o custo, por exemplo descreve a incorporação de recursos como uma costura extra no cós (na moda adulta) ou nos braços e pernas (em

roupas infantis), que aumenta a longevidade e sustenta a ideia de vestuário como investimento.

Para que seja possível o alcance de um modelo de negócio de EC, Dan e Ostergaard (2021) definem que as organizações da indústria estão dependentes do papel do *designer*, mais especificamente da escolha dos materiais utilizados nos produtos, das técnicas de construção, da modelação de cada peça e acabamentos. Dan e Østergaard (2021) defendem que mais de três em cada quatro decisões tomadas na fase de projeção de um produto influenciam diretamente a seleção de materiais e os processos de produção. Segundo o estudo dos mesmos autores, num inquérito realizado a 10 *designers*, os entrevistados definiram que o seu trabalho passava sobretudo pelo desenvolvimento de um conceito, pesquisa de mercado e angariação de tendências, a conceção da coleção (estética, silhueta), *sourcing* e seleção de tecidos e processos têxteis. Segundo Claxton e Kent (2020), em termos de circularidade, a contribuição do *designer* é pronunciada quando os impactos ambientais de cada etapa do ciclo de vida de um produto são considerados e reduzidos ou eliminados. Dan e Ostergaard (2021) sugerem ainda que numa fase de produção mais tardia, o *designer* de moda pode assistir outros assessores/representantes de diferentes departamentos para adequar a estratégia e o modelo de negócios da empresa numa direção circular. Segundo os mesmos, embora os *designers* tomem decisões relativamente à seleção de materiais, processos de produção e vida útil do produto, a alta complexidade vertical organizacional (hierarquia) e o baixo nível de integração do design dentro das empresas do ramo contribuem para que estes tenham ainda uma limitada influência, o que limita a sua contribuição na transição para uma economia circular. Claxton e Kent (2020) sugerem a mesma ideia, afirmando que para além do processo de *design*, os designers tendem a ter um nível decrescente de influência na cadeia de suprimentos e atividades subsequentes, no entanto simultaneamente acreditam que abordagens de design sustentável que visam a redução do impacto ambiental, de consumo de materiais e processos de fabricação, assim como o aumento da durabilidade física de um produto, raramente são liderados pelo designer de varejo ou equipa de design, mas sim por especialistas técnicos e de fornecimento com conhecimento especializado de ciência dos materiais, tecnologia têxtil e gestão da cadeia de valor. De acordo com este ponto de vista os *designers* devem, portanto, estar envolvidos com a abordagem da organização para o *design* de produto sustentável.

Embora seja importante abordar o papel do *designer* nas organizações como contributo para a EC, este assunto não faz parte do objetivo deste documento pelo que sugere-se a leitura na íntegra do documento “Circular fashion: The New Roles of *designers* in Organizations Transitioning to a Circular economy” de M.Cristina Dan e Thomas Ostergaard (2021).

O *design* de moda sustentável abrange uma série de dimensões da economia circular. Ao longo do seu artigo “The management of sustainable fashion design strategies: An analysis”, Claxton e kent (2020) descrevem o papel do *designer* nas organizações como contributo para a sustentabilidade assim como algumas estratégias do design de moda para a EC, de onde se destacam os seguintes pontos:

- Os autores salientam que o *design* minimalista permite reduzir a quantidade de material utilizado e cortes e silhuetas podem ser adaptáveis e projetadas para prolongar o tempo de vida útil da roupa;
- Referem que os *designers* têm uma influência particular na qualidade das roupas e, portanto, na sua durabilidade, pelo que se destaca a importância de

projetar para a sua reciclagem e *upcycling* com resíduos existentes, para reter o seu valor de uso. Desta forma um produto pode ser vendido mais vezes e ser mantido em circulação;

- Claxton e Kent afirmam que a seleção de materiais se tornou um tema altamente significativo, pois estes determinam o seu impacto ambiental. Assim a seleção de fibras, tecidos e componentes sustentáveis, o uso eficiente de moldes e cortes de tecido, a redução ou eliminação de produtos químicos nocivos usados em processos de produção, o tingimento e acabamentos contribuem para uma redução do impacto ambiental. Os próprios resíduos têxteis podem ser reaproveitados moldados e remodelados através do design para serem transformados em novos produtos;
- O *design* durável permite que os produtos tenham uma segunda vida através de modelos de negócios alternativos, como a venda de roupa em segunda mão e vintage em sistemas de produtos-serviços, como leasing ou aluguer. Para além disso, os produtos podem ser projetados para serem fisicamente duráveis. Este envolve o desenvolvimento e testagem de fios, tecidos e peças de vestuário para atender a padrões de desempenho específicos que podem resistir ao desgaste prolongado;
- A análise do ciclo de vida pode fornecer aos *designers* critérios e evidências para a seleção de métodos para o design sustentável .

Baille e McHattie (2017), no seu artigo “Sustainable Design Futures: An open design vision for the circular economy in fashion and textiles” sugerem uma abordagem “aberta” do design (*open design*) que se define como uma potencial estratégia para alcançar a economia circular. Em conformidade com os autores, *Open Design* é um conceito que emergiu nos últimos anos e está associado ao repensar de processos de desenvolvimento de produtos. O termo tem-se associado com formas sociais do *design*, com o intuito de contrariar formas mais tradicionais de desenho e produção. Os autores com base na informação dispensadas pelo Open Knowledge Foundation (2013) definem o design aberto como um “trabalho que satisfaz determinados critérios” indicando que a “abertura” do design implica o acesso ao mesmo por parte de todos, para que desenhos pré-existentes possam ser utilizados, redistribuídos, vendidos e doados sem qualquer restrição. Este modelo é sustentado por um dos principais objetivos da economia circular, isto é, preservar o valor dos materiais ao longo da sua circulação. Destarte, é proposto um sistema onde são partilhados dados (relacionados com o design) que permitem o aproveitamento de materiais residuais e de fontes locais através de *hardware* de produção acessível para fabricar produtos de moda projetados de forma colaborativa. Este “modelo promove a inovação por meio do acesso aberto à informação e do conhecimento disponível gratuitamente para ampliar o fluxo de materiais por meio de um projeto e reutilização que muitas vezes exigiam testes e amostragem”, para além disso permite produzir recomendações ao nível do *design*, em torno do reaproveitamento de materiais já existentes concedendo-lhe uma segunda vida.

1.4.2 A importância dos materiais e de certificações têxteis

Como já foi referenciado na secção anterior, a seleção dos materiais impacta profundamente todas as fases das diferentes redes de fornecimento, pelo que compete aos *designers* esta responsabilidade (Dan e Ostergaard; 2021).

Segundo Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017) como motor de inovação e sustentabilidade aplicado a um modelo de negócios, a seleção de materiais afeta sobretudo as principais atividades, recursos-chave e relacionamento com *stakeholders*, para além disso, estes parâmetros, exigem desenvolvimento tecnológico, acesso confiável a uma fonte de materiais, e comunicação do compromisso da marca a partir de práticas sustentáveis.

Se é a partir dos materiais que a indústria da moda se expressa, o surgimento de materiais sustentáveis estipula-se, segundo D'Itria e Colombi (2022) como um importante e positivo contributo para a implementação de um percurso mais sustentável. Marcas e empresas estão a explorar alternativas aos materiais “padrão” comumente utilizados na produção nos dias de hoje. Assim, o foco não recai exclusivamente sobre substitutos mais sustentáveis, que incluem têxteis recentemente redescobertos e “re-projetados” (por exemplo, matérias-primas amigas do ambiente, tais como ou algodão orgânico, cânhamo, bambu, lyocell (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi; 2017)), fibras recicladas, assim como materiais altamente tecnológicos que proporcionam a elevação da estética e da função.

Brydges (2020) sugere como estratégia, a diminuição da utilização de misturas de diferentes fibras por serem difíceis de separar nos processos de reciclagem têxtil, constituindo-se num impasse no alcance da EC. Este aspeto serve como um alerta para as empresas do ramo optarem por usar materiais têxteis *raw* (crus ou sem misturas) na sua produção com o intuito de estender o ciclo de vida de um produto e contribuir para um percurso mais circular.

No artigo, “Biobased Innovation as a Fashion and Textile Design Must: An European Perspective”, D'Itria e Colombi (2022) propõem soluções têxteis de base biológica, isto é, *biomaterials*, ou material bio/biológico. Segundo os autores estes materiais são a prova positiva de que os “ingredientes” certos e sistemas renováveis e circulares são possíveis, orientados para um desempenho positivo, como são também lucrativos.

De acordo com Stål e Jansson (2017) os materiais sustentáveis são delineados de diversas maneiras. Por exemplo a marca Nudie Jeans posiciona-se como sustentável face à composição dos seus jeans 100% algodão orgânico e contam com a certificação de comércio justo (Stål e Jansson; 2017). Deste modo, os autores defendem que em consonância com estes sistemas de classificação, são tomadas em conta as características dos materiais assim como aspetos processuais. É comum encontrar rótulos que comunicam propriedades do material aos consumidores, pelo que os autores abordam o rótulo *Conscious* do grupo H&M como exemplo. Mizrachi e Tal (2022), simultaneamente, destacam a importância do estabelecimento e divulgação de padrões certificáveis (com critérios claros), como uma estratégia do governo para promover a moda sustentável. Isto posto, programas de certificação aumentariam a confiança do consumidor impedindo tentativas inelutáveis de *greenwashing* da parte de alguns produtores, projetando assim critérios de moda sustentável, que classificam o desempenho das empresas em relação ao desperdício, aos direitos dos trabalhadores, o uso de recursos hídricos e de produtos químicos tóxicos, a sua transparência entre outros parâmetros. Segundo Mizrachi e Tal (2022) as certificações permitem que os consumidores selecionem produtos de moda sustentável, a partir da sua fácil identificação. Virta e Räsänen (2021) salientam que selos e certificações ecológicas mais abrangentes geralmente levam em consideração vários aspetos da sustentabilidade e, ao fazê-lo, exigem que o produtor avalie minuciosamente os processos desde a produção até o uso final. Apesar da sua importância, rótulos ecológicos, selos e certificações raramente são encontrados em roupas e produtos têxteis. Os mesmos autores, identificam a falta de conhecimento

acerca das diferentes certificações disponíveis e dos seus respectivos benefícios, assim como o tempo, esforço e capital necessário para o processo de certificação como forma de justificar a sua ausência.

1.4.3 Product service systems/ Take back systems como modelos de negócio alternativos

Segundo Ræbild e Bang (2017) uma parte importante da estratégia geral de design circular é o desenvolvimento de vários sistemas que diferem dos lineares e/ou baseados nas diferentes estações do ano.

Os autores Urbinati, Chiaroni, Chiesa (2017) afirmam que a proposta de valor das empresas que apresentam modelos de negócio circulares deveria focar-se na oferta de sistemas produto-serviço (PSS ou SPS), que são, de acordo com os mesmos, uma mistura de produtos tangíveis com serviços intangíveis projetados e combinados para que agrupadas estejam aptos para atender às necessidades do cliente. A introdução de um produto de PSS na forma de sistemas de devolução é uma adição relativamente tardia às proposições de consumo sustentável das empresas de moda. Os *Product service systems* adicionam serviços aos produtos. Desta forma, o cliente deixaria de ser dono de um produto e as empresas tornar-se-iam prestadoras de serviços. Os SPS representam preposições que, substituindo a propriedade pelo acesso ou adicionando serviços de fim de vida ou extensão de produto. Os Product service systems adicionam serviços a produtos. Desta forma, o cliente deixaria de ser o dono de um produto e as empresas tornar-se-iam prestadoras de serviços. Portanto, os SPS representam preposições que substituem a propriedade pelo acesso, adicionando serviços de fim de vida ou uma forma de extensão de um produto.

As iniciativas implementadas surgem sob diferentes formas (Brydges; 2020), nomeadamente reparações, manutenções, atualizações, suporte técnico, consultoria, ou serviços de descarte (como a reciclagem ou a devolução de artigos usados).

Algumas marcas fornecem informação mais detalhada acerca dos cuidados a ter com os produtos (Stål e Jansson ;2017), outras impulsionam o consumidor a reparar e cuidar melhor das suas peças, Brydges sugere ainda que algumas marcas estão a explorar programas de reciclagem específicos próprios (como programas de *take back*).

A propriedade dos produtos permanece nas mãos dos produtores, o valor dos produtos deixa de ser representado pelo preço, mas pelo número de funções capazes de fornecer ao longo do seu ciclo de vida. Segundo Urbinati, Chiaroni e Chiesa (2017), um modelo circular torna-se num modelo de negócios funcional, onde clientes pagam pelo uso dos produtos e não pela sua posse e, simultaneamente, o produto físico e a tecnologia tornam-se os veículos para fornecer uma função.

Stål e Jansson (2017) distinguem três categorias de PSS apresentadas pelo autor Here Tukker (2004): Primeiramente, o PSS Orientado ao Produto é um PSS onde a propriedade do produto tangível é transferida para o consumidor, contudo são fornecidos serviços adicionais tais como contratos de manutenção. Seguidamente abordam os PSS Orientados ao Uso, PSS onde a propriedade do produto tangível é retida pelo fornecedor de serviços, que vende as funções do produto, por meio de sistemas de distribuição e pagamento modificados, como compartilhamento, *pooling*, *leasing*...; por fim mencionam o PSS Orientado a Resultados, este trata-se de um PSS onde os produtos são substituídos por serviços, como, por exemplo, correio de voz substituindo as secretárias eletrónicas.

Os autores Stål e Jansson (2017) definem um PSS como uma forma de *Take back system*. Um Take-back system assenta na ideia de que os fabricantes “retomam” aos produtos no seu fim de vida. O modelo de negócio *Take Back* visa maximizar a reutilização de produtos e matérias-primas e minimizar a depreciação. Este sistema reflete alguns dos valores da EC como manter ciclos fechados, reaproveitar materiais e reter recursos valiosos. Stål e Jansson (2017) apontam para a existência de três tipos de *take back systems*: recolha e entrega de roupa para instituições de caridade; administração de roupa entregue em caixotes específicos para reciclagem; a administração de sistemas próprios pela parte de marcas e empresas, por exemplo alguns aceitam a devolução de apenas roupa da sua própria marca e proporcionando aos consumidores X% de desconto na compra seguinte, outras marcas revendem artigos sob a nomenclatura de *vintage*, reciclam os próprios produtos ou entregam à caridade. Note-se que o escopo dos sistemas de devolução difere naturalmente com o tamanho da cadeia de valor e do número de lojas de marcas ou empresas.

A valorização da propriedade pelos consumidores, condições de higiene e desvalorização de roupa usada, são alguns dos aspetos tidos como dificuldades no sucesso dos *Product Service Systems* ou *Take back systems* (Stål e Jansson; 2017).

1.4.4 Modelo de Economia de compartilhamento e consumo colaborativo

Enquanto rótulos, certificações e materiais parecem representar a principal tentativa de moldar o consumo, ultimamente foram introduzidas, outras alternativas que segundo Stål e Jansson (2017) têm recebido atenção crescente e positiva. Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017), identificam que outra macrotendência por trás da sustentabilidade e modelos de negócio de moda arrojados, compreende uma economia compartilhada e o consumo colaborativo. Urbinati, Chiaroni, Chiesa; (2017) apontam para a importância da partilha de ativos (recursos materiais e físicos, infra-estruturas locais e reciclagem de resíduos) entre empresas, com a intenção de obter benefícios mútuos entre parceiros.

A colaboração refere-se à adoção de uma mentalidade coadjuvante por todos os *stakeholders* envolvidos numa rede de valor sustentável (fornecedores, distribuidores, clientes, entre outros). A colaboração entre todas as partes permite, de acordo com Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017), a criação de um ecossistema de suporte que impulsiona o compartilhamento de recursos e conhecimento, como o é o caso do *open design model* proposto por Moorhouse e Moorhouse (2017) que promove a difusão de práticas sustentáveis e permite a experimentação de diferentes modelos de negócio. Os autores identificam esta cooperação sob duas formas: o “second-hand” e “fashion Library”. O *second hand*, ou moda em segunda mão refere-se à prática de consumidores venderem ou doarem vestuário que já não utilizam, promovendo a reutilização e reduzindo a demanda de matéria-prima (recursos para produção) e artigos. Uma “biblioteca de moda” é descrita por Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017) como um serviço de assinatura de vestuário. De acordo com este mecanismo, o cliente tem como aceder e utilizar um artigo por tempo limitado sem ter que deter posse sobre o mesmo. A partir de mecanismos de partilha, peças que seriam usadas apenas algumas vezes por um só proprietário, passariam a atingir um maior número de pessoas. Alguns autores mencionam a mesma estratégia sob a forma de outra designação como

programas de aluguer (Brydges; 2021) ou leasing de vestuário (Moorhouse e Moorhouse; 2017).

Indo de encontro com estes sistemas, outra proposta inovadora que se destaca da revisão de literatura, é a Estrutura de modelo de negócios híbrido de circuito fechado proposto por Jain, O'Brien e Gloria (2020). O modelo proposto pelos autores engloba a devolução de um produto, a sua classificação, a renovação, revenda, *upcycling* e reciclagem como atividades adicionais em modelos de negócios lineares.

1.4.5 Gestão de resíduos

Indo ao encontro com a ideia de uma EC, a literatura destaca a análise e discussão do papel de resíduos como uma tendência inovadora e crescente (D'Itria e Colombi; 2022).

De acordo com Diddi e Yan (2019) as empresas têxteis e de vestuário atualmente incorporam os princípios de economia circular, a partir da reutilização de resíduos têxteis pós-consumo, para conceber novos produtos, conseqüentemente, nascem segundo D'Itria e Colombi (2022), inovações disruptivas e ecológicas. Os resíduos têxteis incluem matérias-primas, tecidos, roupas, ou produtos acabados que já não são considerados úteis, estes são gerados ao longo de toda a cadeia de abastecimento onde os produtos são concebidos, fornecidos, produzidos, distribuídos e vendidos, integrando também resíduos de consumo originados pelo uso do consumidor e o descarte de roupa e outros têxteis. Kim, Jung e Lee (2021) sugerem que a quantidade de resíduos têxteis aumentou a tomada de atenção de pesquisadores, fabricantes e consumidores face a práticas de gestão e descarte de resíduos têxteis. Os autores, a partir da análise da iniciativa *ReThread DC* (iniciativa de reutilização e recuperação de têxteis do Distrito de Columbi, identificaram uma hierarquia de resíduos têxteis para residentes e consumidores, que poderia aplicar-se como uma estratégia empresarial, onde notaram:

- A estratégia mais sustentável é a **redução** de produção e consumo, que visa diminuir a acumulação de resíduos têxteis.
- A **reutilização** de roupa permite conservar a forma original de uma peça de roupa a partir da revenda de roupa indesejável ou a compra de apenas peças que seriam necessárias em lojas de roupa usada, lojas de revenda ou lojas de consignação locais.
- A **recuperação e/ou reparação** estende o ciclo de vida do produto a partir da reparação de roupa e tecidos (por exemplo, remendando pequenos buracos nas calças, costurando um botão que caiu...).
- A **reciclagem** é também uma forma de roupa e tecidos indesejados não acabarem no lixo. D'Itria e Colombi (2022) exploram como reciclar materiais do lixo desde processos produtivos aos resíduos gerados pós-consumo, envolvendo o abastecimento de terceiras correntes- por exemplo se um produto doado se encontrar em mau estado, alguns mercados secundários compram roupa não vendível (danificada, gasta, etc....) como trapos e transformam-no em material de enchimento industrial.
- O **descarte** é referenciado como um método inferior, pois roupas e têxteis acabam em aterros sanitários, contribuindo para a produção de gases letais que causam alterações climáticas.

James e Kent (2019) observam ainda o *upcycling* como uma estratégia para a regeneração da indústria de roupa. Este conceito, segundo os autores constitui-se como uma oportunidade para o reaproveitamento de resíduos têxteis a fim de satisfazer a constante demanda por novas modas e tendências ao passo que a tecnologia avança para métodos de produção mais sustentáveis. O *upcycling*, é, portanto, definido como uma estratégia aplicável à produção de moda, com materiais descartados usados para projetar e criar produtos de maior valor, mantendo-os em uso produtivo por mais tempo.

Segundo Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017), para além da contribuição para a EC, da gestão multidisciplinar de recursos surgem ainda benefícios como a redução das externalidades ambientais e o aumento dos efeitos ambientais positivos, nomeadamente a redução de atividades de descarte através do reaproveitamento de recursos, a reciclagem de materiais e o acondicionamento de produtos.

1.4.6 Regulamentação para Moda Sustentável/ Circular

Por um lado, segundo Virta e Räsänen (2021), o mínimo exigido por lei não é suficiente, pelo que produtores e consumidores ambiciosos esforçam-se para atingir a sustentabilidade a partir de práticas e programas que desempenham um papel mais relevante na formação de referências no setor. Por outro, de acordo com Mizrachi e Tal (2022) a regulamentação voluntária por parte dos fabricantes de moda não é suficiente para resolver os problemas colocados pela indústria da moda. As ações e escolhas diárias do consumidor são guiadas, limitadas e persuadidas por uma variedade de instrumentos políticos que se definem como um conjunto de técnicas que os governos dispõem para prevenir ou apoiar a mudança, estes instrumentos afetam fatores como a disponibilidade, preços, qualidade e segurança. Instrumentos de políticas eficazes requerem uma abordagem sistemática orientada. Uma legislação mais forte de responsabilização corporativa (regulamentar), tributação ambiental de bens e serviços (económico) e rotulagem ecológica de bens e serviços (informação) são necessários para apoiar e impulsionar as reformas da lei (Virta e Räsänen; 2021). Em seguida destacam-se algumas medidas governamentais abordadas na literatura que servem com contributo para uma EC:

- De acordo com D'Itria e Colombi (2022), as prescrições políticas da Comissão Europeia alimentam iniciativas com foco num novo plano de ação para agir de forma circular ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos. Segundo Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021) a UE, aspira uma economia competitiva e sustentável, através do incentivo ao consumo e produção sustentável fomentando o uso eficaz de recursos e energia, a edificação de infraestruturas amigas do ambiente, melhoria de acesso a serviços básicos e a criação de empregos ecológicos, bem remunerados e com boas condições de trabalho. Como tal, como já foi referenciado anteriormente foi criada a agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, incluindo os ODS (Vijayarasa e Liu; 2022)
- Virta e Räsänen (2021) abordam o estudo de Seppälä, que mapeou formas de apoiar a EC na Finlândia e observou potencial no design ecológico. Este visava

estabelecer requisitos mínimos para a durabilidade e reciclagem de produtos. O mesmo estudo aborda regulamentação relativa à responsabilização do produtor- sugerem cotas de emissões e de utilização de recursos naturais para as e a atribuição de impostos consoante o número de emissões e o impacto ambiental. Algumas medidas económicas do Comité Finlandês de Consumo e Produção Sustentáveis passam por: a produção e comércio de têxteis e vestuário incluem o IVA e impostos alfandegários; direcionar a redução do IVA sobre serviços de reparações e produtos e serviços sustentáveis; concessão de crédito fiscal para despesas domésticas a serviços de reparação; e conversão de rendimentos provenientes de projetos de reutilização de roupa isentos a impostos.

- Mizrachi e Tal (2022) sugerem a aplicação de uma taxa de carbono na conjuntura da indústria têxtil e do vestuário, (taxa de emissão imposta à produção a, essencialmente voltada para a emissão de gases de efeito estufa libertada na atmosfera) que afetaria a extensão da utilização de recursos naturais e a poluição proveniente dos processos de produção. O imposto sobre o carbono deveria direcionar-se às empresas responsáveis pela emissão de gases ao longo da cadeia de produção, em detrimento da aplicação de um imposto diretamente aos consumidores. Os autores, no mesmo documento, salientam a importância do guia “Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector” da OCDE (2017). Este tem a finalidade de evitar e mitigar potenciais impactos negativos de atividades e cadeias de abastecimento. Salientam ainda o acordo Têxteis 2030 assinado em julho de 2021, no Reino Unido. Este propôs a redução de emissões de gases de efeito estufa em 50%, o consumo de água em 30% e integrar novas abordagens da economia circular nos seus modelos de negócios até 2030. Destacam ainda a imposição de responsabilidade legal pelas condições dos trabalhadores (ao abrigo da lei americana SB 62); a acessibilidade do público a informação sobre o impacto de determinada peça de vestuário por meio do estabelecimento e divulgação de padrões certificáveis, com critérios claros; a imposição de uma taxa de extração de resíduos, revisão de leis de resíduos sólidos na ITV e políticas para reduzir os resíduos têxteis como é o caso da taxa “pay as you throw”; e Programas administrados no sistema educacional para fomentarem uma nova consciência sobre o consumo e uso de roupa.

1.5 Barreiras à economia circular

As barreiras à EC, constituem-se como um tema pouco frequente ao longo da revisão de literatura, mas consideravelmente importante para desenhar a proposta de valor de uma marca.

Para promover a transição para uma EC e alcançar os ODS, devem ser mapeadas as principais barreiras enfrentadas pela indústria. Segundo Mizrachi e Tal (2022) a economia circular exige mudanças em três frentes: técnica, financeira e organizacional. Os autores descrevem as seguintes barreiras à economia circular:

- No contexto atual, taxas de depreciação rápidas reduzem o valor de mercado percebido dos produtos usados;
- Numa EC, a maioria das relações produtor-utilizador dependem de vendas tradicionais, isto é, relações que envolvam o pagamento do valor integral do produto no ato de venda. Os fabricantes são obrigados a pagar o IVA sobre os

rendimentos auferidos no momento de venda, no entanto, os produtores que operam em relações de compra e aluguer com clientes, necessitam ainda de pagar o IVA sobre todas as receitas projetadas, obtidas durante o período de locação. Se um negócio fosse inteiramente construído tendo por base este tipo de relação, os custos iniciais poderiam ter um impacto negativo na liquidez e viabilidade do negócio;

- O IVA não favorece produtos e materiais usados em detrimento dos novos. Nas transações *B to C*, produtos de segunda mão e reciclados são tributados de igual forma, isto é, para todos os produtos usados, o imposto sobre a venda é pago pelo consumidor a cada transação do produto;
- A imprevisibilidade de modelos de negócio circulares, torna-os mais arriscados do ponto de vista de uma avaliação de risco financeiro tradicional pelo que, estes modelos são caracterizados por fluxos de receita periódicos recorrentes e assim o retorno do valor pode ser mais alongado;
- Os fornecedores não são estimulados para “re-projetar” produtos para facilitar a sua retenção de valor.
- Geralmente o consumidor não está ciente dos benefícios ambientais da economia circular e do valor da utilização de materiais reciclados na confeção de peças.
- Baixas taxas de reciclagem podem dever-se à maioria da roupa produzida ser feita de materiais mistos que não são recicláveis. Os programas de reciclagem exigem uma força de trabalho humana substancial para separar roupa de acordo com a composição. Para além disso, a tecnologia usada na reciclagem é também mais dispendiosa comparativamente a queimar ou enterrar roupa. A reciclagem têxtil envolve ainda nova legislação.
- Os fabricantes de roupas de baixo custo ignoram os custos ambientais no preço final do produto.
- A exploração de trabalhadores da indústria têxtil e do vestuário. Para além disso, acidentes que levam a mortes e lesões ocupacionais raramente são divulgados.
- Uma das mais importantes barreiras organizacionais envolve os consumidores. A economia circular, tende a focar-se nos fabricantes referenciando sobretudo métodos de produção e novos modelos de negócios, no entanto “a otimização do uso ou a utilização de objetos manufacturados, está no centro da economia circular”.

Segundo Baier, Rausch e Wagner (2020) os consumidores são o principal impedimento para uma economia circular. De acordo com os autores, existe uma lacuna atitude-comportamento, isto é, embora o consumidor pretenda ter atitudes pró-ambientais, frequentemente não se comporta de forma sustentável. Os autores identificam barreiras internas e externas ao comportamento sustentável.

Internas:

- Falta de conhecimento, acesso a uma excessiva quantidade de informação e complexidade temática sobre a sustentabilidade foram considerados inibidores internos.
- Falta de preocupações ambientais nas atitudes dos consumidores e uma atitude negativa perante produtos sustentáveis e valores diferenciados são considerados barreiras ao consumo de vestuário sustentável.

- Altos custos de busca percebidos dos consumidores associados à manutenção de roupas e calçados, prolongando a vida útil.
- Geralmente, vários estudos indicaram que os homens são menos propensos do que as mulheres a adotar comportamentos ecologicamente corretos.

Externas:

- A sustentabilidade frequentemente implica gamas de produtos mais pequenas ou menos coleções e, portanto, frequentemente não atendem à demanda do consumidor, para além disso, peças de vestuário sustentáveis são por vezes entendidas como produtos fora de moda ou menos interessantes ou pouco atrativas podendo não atender às necessidades estéticas do consumidor
- Relação preço-qualidade e aparência são critérios mais importantes para muitos consumidores comparativamente com aspetos éticos.
- O preço de produtos sustentáveis pode restringir o comportamento pró-ambiental. Assim, não só existe uma seleção limitada de roupa com características que vão de encontro com a sustentabilidade (de um produto) como existe uma grande discrepância de preços comparativamente com roupas consideradas “não sustentáveis”.

1.6 Consumidor e consumo de moda

As consequências ambientais da atual sociedade “descartável”, a crescente consciência do seu impacto ambiental negativo e subseqüentes questões éticas, levaram, a literatura a investigar o comportamento do consumidor (Baier, Rausch e Wagner; 2020).

Historicamente, a indústria da moda tem sido associada ao consumismo excessivo, custos extremamente altos, elitismo e a *guilty pleasures* (Gazzola; Pavione; Grechi 2020). Em 2018, as famílias na UE gastaram cerca de 264.000 milhões de euros em vestuário. Os europeus compram em média mais de 12 kg de roupa por ano, o que representa um consumo global de mais de 46 milhões de m³ de água e 195 milhões de toneladas de CO₂. Estes valores mostram a importância do setor da moda na UE (López, Iglesias e Puente; 2021).

O consumo encontra-se intrinsecamente ligado à revolução industrial. A revolução industrial é o termo utilizado por alguns historiadores para designar o conjunto das transformações tecnológicas e industriais que, de forma radical, ocorreram entre cerca de 1730 e 1850 em Inglaterra e que no decurso do século XIX se alastraram ao continente europeu, e que, só mais tarde estender-se-iam ao resto do mundo. O termo traduz uma evolução em termos de regime de produção, com a passagem da manufatura para a maquinofatura, com todas as suas alterações e avanços técnicos. Quase todos os aspetos da vida quotidiana daquela época até aos dias de hoje, foram de alguma forma influenciados por esta transformação. Neste período, o crescimento industrial era considerado uma fonte de riqueza e prosperidade (López, Iglesias e Puente; 2021).

Deste modo, é possível afirmar que a sociedade de consumo surgiu a partir da revolução industrial do século XIX possibilitado pela expansão dos mercados através da melhoria das infra-estruturas modernas, dos serviços de transporte e comunicação, e sobretudo do aperfeiçoamento de máquinas de fabrico. Segundo Cohen (2015), esta ideia pode notar-se na indústria da moda, mais concretamente no *fast fashion*, que incita o descarte de produtos e o consumo compulsivo. Desta forma, a perspectiva

sobre o consumo, está diretamente relacionada com o papel das indústrias de bem de consumo que criam objetos de desejo, como tal é o caso da indústria têxtil e do vestuário. A incessante busca pelo novo, favoreceu a crescente manufatura de produtos que são rapidamente descartados, gerando uma infinidade de problemas socio ambientais determinados pelo modo de produção e descarte criados pelo consumo excessivo. O consumo é entendido por Virta e Räsänen (2021) como um mecanismo sociopsicológico complexo, onde as escolhas racionais e consistentes não ocorrem frequentemente, e onde atitudes e comportamentos regularmente não se alinham. Para além de fatores económicos, fisiológicos e comportamentais, fatores sociais, culturais, éticos, institucionais, infra-estruturais e políticos também influenciam o comportamento de consumo (Jain, O'Brien e Gloria; 2021). De acordo com Ly (2021), o comportamento do consumidor é definido como o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e os processos utilizados para selecionar, proteger, usar e descartar produtos, serviços, experiências ou ideias que visam satisfazer as necessidades e os impactos que estes processos têm no consumidor e na sociedade. O *prêt-à-porter* marcou uma revolução na indústria da moda, estabelecendo o *fast fashion* como modelo de produção e consumo. No entanto, hoje em dia, o termo “sustentabilidade” na moda surge como uma resposta social ao excesso de produção e consumo típico do modelo económico linear, o afamado *fast fashion* (López, Iglesias e Puente; 2021).

1.6.1 Consumo sustentável

O termo “consumo sustentável”, tem sofrido uma crescente atenção por parte dos consumidores, académicos e investigadores na área da sustentabilidade pois visam contrariar modelo socioeconómico que se baseia numa produção e consumo excessivo e rápido descarte.

A atenção no discurso em torno de uma economia circular tende a concentrar-se nos fabricantes, com referência aos métodos de produção e novos modelos de negócios, no entanto, quando se trata da indústria da moda, não é possível promover uma economia circular sem a integração ponderada dos consumidores. O consumidor foi identificado como um elemento chave na transição para uma EC (Musova, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alaysa; 2020). Em média, 80% das vezes, os consumidores utilizam cerca de 20% das suas roupas. Para além disso, 21% da roupa nos armários dos países desenvolvidos nunca serão usadas. Estima-se que 85% da roupa adquirida, quer seja de economia circular, ou no seu antónimo *fast fashion*, será descartada em menos de um ano. Deste modo, a eficácia dos esforços para promover a moda sustentável, que não exige mudanças radicais nas práticas de “consumo do consumidor”, será provavelmente limitada (Mizrachi e Tal; 2022). Não existe uma garantia de que um produto, seja utilizado de forma circular, quer pelos fabricantes, quer pelos consumidores, contudo a importância do papel do consumidor para um modelo circular reflete-se na afirmação de Mizrachi e Tal (2022): “As roupas podem ser muito sustentáveis, mas o que determinará a sua sustentabilidade é o modo como são usadas pelos consumidores”. Isto posto, para atingir metas de sustentabilidade, assim como uma mudança holística, a cooperação, é essencial entre todos os atores (D'Itria, e Colombi; 2022).

A sustentabilidade tornou-se num importante fator de decisão na compra do consumidor (Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi; 2020). Os consumidores expectam a

transparência das marcas e organizações em toda a cadeia de valor obtendo respostas a questões quanto à proveniência de produtos e sobre a qualidade dos materiais utilizados (Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi; 2020). À medida que a crise, assim como a consciencialização acerca de questões ambientais cresceram, mudanças nas políticas nacionais e o consumo ecológico tornaram-se essenciais em vez de opcionais (Kim, Jung e Lee; 2021).

1.6.2 Caracterização do consumidor de moda sustentável/ circular. Riscos e valores percebidos

Ao longo da revisão identifica-se em textos que retratam a percepção do consumidor sobre a EC e a sustentabilidade, a crescente procura de produtos sustentáveis e circulares e a resposta por parte de entidades a essa próspera demanda, de onde se pode retirar que, o atual consumidor se encontra sensível a questões sociais e ambientais e os seus hábitos tendem, cada vez mais a ser influenciados por estes princípios. O atual consumidor procura produtos que atendam a determinados padrões ambientais e éticos na sua produção e distribuição e pressionam as empresas a incorporar práticas social e ambientalmente responsáveis no processo produtivo promovendo a mensagem de que devemos consumir produtos que sejam produzidos de forma sustentável e projetados para a longevidade (López, Iglesias e Puente; 2021). Evidências da mudança de comportamento do consumidor são : o aumento do interesse por produtos verdes, a proliferação de iniciativas como o movimento *maker* (movimento que se baseia na ideia de que as pessoas devem ser capazes de fabricar, construir, reparar e alterar objetos dos mais variados tipos e funções com as próprias mãos, baseando-se num ambiente de colaboração e transmissão de informações entre grupos e pessoas- Tech target; 2014), *do-it-yourself* (DIY- envolvimento pessoal e uso de habilidades na manutenção e confecção de objetos dos mais variados tipos - Wikipedia; 2010) (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi; 2017) e *slow fashion* (semelhante ao movimento slow food, visa impulsionar a inovação na proposta de valor e relacionamento com o cliente, à medida que as empresas orientam a sua oferta de produtos e serviços para uma maior qualidade e autenticidade e abordam preocupações do cliente do ponto de vista ambiental e social) (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi; 2017), entre outros. Os movimentos descritos anteriormente surgem da preocupação, sobretudo por parte de gerações de jovens, de forma mais particular, os Millennials e a Geração Z que recentemente emergiram como grandes consumidores, manifestam comportamentos de consumo ecologicamente corretos e éticos (Kim, Jung e Lee; 2021). O mercado da moda mostra a crescente tendência dos consumidores jovens a seguirem marcas que mostram atenção a esses temas, evitando outros (Gazzola, Pavione, Pezzetti e Grechi; 2020). Segundo Mizrachi e Tal (2022) um estudo do movimento *Fashion Revolution* que teve como base 5.000 consumidores de moda, com idades entre 16 e 75 anos, nos cinco maiores mercados da Europa, atentou que o consumidor visa que marcas e governos garantam que a roupa seja fabricada de forma responsável e sustentável. Cerca de 59% dos entrevistados relataram que gostariam de saber como a roupa é executada; 77% afirmaram que apreciariam que a lei obrigasse as empresas desta mesma indústria a respeitar os direitos humanos de todos os envolvidos; 75% desejavam que a lei exigisse proteção ambiental em todas as etapas da criação de roupas; 68% aspiravam que a lei obrigasse empresas a fornecer informações sobre o

seu impacto social; 72% expectavam que a lei exigisse que as empresas transparecessem o pagamento de um salário justo aos trabalhadores.

O aumento da predisposição do consumidor a pagar mais por um produto de moda sustentável paralelamente com a crescente expectativa de que os governos intervenham e obriguem empresas a declarar o seu desempenho ambiental e social, demonstra um desenvolvimento extremamente significativo, apontando que existe uma necessidade iminente que as legislaturas atuem e instituam padrões junto de um órgão de validação para que seja possível supervisionar a moda sustentável (Mizrachi, Tal; 2022). O compromisso do consumidor com o modelo de economia circular é tal, que estão dispostos a pagar mais para comprar um produto em virtude do benefício que traz em termos de saúde, bem-estar, efeitos ambientais, entre outros (López, Iglesias e Puente; 2021).

Em razão do forte e crescente poder de compra dos Millennials e da Geração Z, o conceito de sustentabilidade e o sistema de economia circular têm sido discutidos e aplicados em diversos setores e indústrias. A indústria da moda tem sido fortemente influenciada por novas abordagens de desenvolvimento económico, o que levou a um paradigma (Kim, Jung e Lee; 202).

As necessidades, desejos, motivações e exigências do cliente devem ter uma enorme influência nas decisões das empresas da indústria da moda ao longo da cadeia de *design*, produção, promoção e vendas. O interesse do consumidor pela sustentabilidade e pela circularidade pode funcionar como estímulo para as empresas se tornarem mais responsáveis e para que ofereçam soluções circulares, gerando não só um impacto positivo a nível social e ambiental como permite estabelecer vantagem competitiva no mercado (Musova, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alayasa; 2021). Do ponto de vista da entidade empresarial individual, no ambiente global altamente competitivo de hoje, a implementação dos princípios de economia circular constitui um aspeto da responsabilidade social corporativa (RSE), considerada uma ferramenta para a construção de vantagem competitiva. O modelo de EC torna-se uma força através da qual, uma entidade se pode diferenciar dos negócios concorrentes (Musova, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alayasa; 2021). Neste sentido, segundo López, Iglesias e Puente (2021) marcas e empresas devem estar cientes da relevância do novo paradigma de consumo e adequar os processos produtivos às necessidades do consumidor voltado para questões ambientais e sociais. Musova, Musa, Drugdova, Lazaroiu, Alayasa (2021) alegam que o modelo de EC deve construir a competitividade das economias a nível local, nacional, regional e global, favorecendo o crescimento económico e o ambiente.

O valor é a moeda básica da interação humana (Kim, Jung e Lee; 2021). O conceito de valor, segundo a revisão de literatura, é tido como componente fulcral do ponto de vista do pensamento do modelo de negócios. De acordo com Kornberger, citado por Pedersen, Earley e Andersen (2019), o valor é algo tipicamente assumido ao invés de ser analisado na investigação da estratégia, este encontra-se quase exclusivamente ligado ao lucro financeiro e à perceção do consumidor. A visão centrada na organização de (principalmente) valor comercial pode ajudar a explicar a adoção relativamente lenta de modelos de negócios circulares apesar dos seus alegados benefícios coletivos (Pedersen, Earley e Andersen; 2019).

O consumidor foi identificado como um ator económico-chave na condução do processo de transição para um modelo de economia circular visto que é capaz de apoiar ou dificultar a adoção de novos modelos de moda circular por meio de opções de compra, uso e descarte (Musova, Musa, Drugdova, Lazaroiu e Alayasa; 2021). Desta

forma, Kim, Jung e Lee (2021) evidenciam que, entender o significado intrínseco do valor de consumo pode assistir a compreensão de escolhas sobre determinados produtos ou marcas e ajudar a explicar o porquê de a segmentação de mercado ser essencial. Por conseguinte, compreender a orientação do consumidor para produtos slow (e sustentáveis) e como isso influencia a sua percepção de valor (López, Iglesias e Puente, 2021) tornou-se num tema recorrente na literatura de modelos de negócio circulares. Assim, o valor percebido pelo consumidor é a avaliação geral do mesmo sobre o benefício do produto (López, Iglesias e Puente; 2021). De acordo com López, Iglesias e Puente (2021) os consumidores executam esta avaliação a partir da comparação dos benefícios que recebem de um produto (qualidade, conforto, etc.) e do seu custo (dinheiro, tempo, etc.). Por outras palavras o valor é percebido através de uma avaliação de custo benefício realizada pelo comprador comparando concorrentes, num mesmo mercado.

Kim, Jung e Lee (2021) a partir da análise e readaptação da teoria de Sheth et al., identificaram quatro valores centrais de consumo que afetam as escolhas de produtos de consumo de moda circular: valor emocional, valor funcional, valor social e valor epistemológico. Segundo os autores, o primeiro centra-se no estado emocional do consumidor aquando da compra de um artigo ou da sua utilização. Em conformidade com esta perspetiva, os consumidores aliviam o stress, podem sentir alegria quando compram ou utilizam produtos de moda circular e felizes ao pensar que com a compra efetuada contribui para um impacto positivo. O Valor funcional é descrito pelos autores como a utilidade retirada de um determinado artigo. O valor social é descrito como a percepção de um individuo ser reconhecido socialmente e receber uma avaliação favorável (ou não) de terceiros, devido à imagem social de um produto ou satisfação das necessidades sociais dos consumidores. O valor epistemológico é descrito pelos autores, como a utilidade percebida obtida da curiosidade dos observadores sobre o produto e a sua novidade. O valor (epistemológico) associado a produtos de moda circular poderá ser a percepção da singularidade, novidade ou raridade de um produto. A compra de roupa em segunda mão é, muitas vezes, uma “caça ao tesouro” que permite descobrir produtos que não estão prontamente disponíveis no mercado.

Para além dos 4 valores descritos anteriormente destaca-se o valor ambiental que pode ser descrito como a crença de um consumidor sobre o ambiente natural e a relação humana com o mesmo. O valor ambiental desempenha um papel importante no consumo de moda circular porque, ao contrário de outros produtos de moda, estes produtos visam desencorajar o uso de materiais virgens e incentivar o uso de materiais reciclados por meio de gestão da cadeia de valor num circuito fechado.

Os fatores descritos influenciam a atitude do consumidor e conseqüentemente a sua intenção de compra.

Para além do valor percebido pelo consumidor, os autores identificam os riscos percebidos pelo mesmo. O Risco percebido traduz-se na ansiedade experienciada pelo consumidor ao tomar uma decisão de compra sob pena de conseqüências inesperadas que possam ocorrer após a aquisição e uso do produto. Assim, Kim, Jung e Lee (2021) identificaram quatro riscos percebidos pelo consumidor aquando da aquisição de um produto moda circular: risco financeiro, funcional, estético e sanitário). O risco financeiro, refere-se ao risco económico percebido pelos consumidores sob a perda de um investimento ou relativo a custos adicionais para reparo ou substituição do produto adquirido quando há um problema. O consumidor compreende um produto de moda circular como sendo mais caro em

comparação com outros produtos de forma generalizada. O risco funcional ou de desempenho, concerne a incerteza acerca do funcionamento de um produto (que não funciona conforme o esperado). O consumidor teme que um produto reciclado não atenda às necessidades utilitárias dos consumidores, como a durabilidade, eficácia, facilidade de uso ou robustez. O risco estético é a percepção de que o produto adquirido não estivesse de acordo com a auto-imagem do consumidor. Este risco, refere-se à apreensão sobre se uma peça circular possa ser bem coordenada com as outras que o consumidor já possui. Existe uma preocupação com a novidade e diversidade do *design*, com os tamanhos e com a adequação do produto com a imagem do consumidor. Por fim, o risco sanitário é definido como a concepção de que um produto possa estar sujo ou que seja capaz de prejudicar a saúde do consumidor. Simplificando, o risco sanitário reflete a percepção do consumidor sobre a possibilidade de que roupas de moda circular feitas de resíduos ou materiais descartados e reciclados possam não ser higiénicas.

A percepção do consumidor sobre a moda circular está relacionada com a sua educação, para além disso, os autores Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017) descrevem esta condicionante como um dos motivos que levam ao fracasso de muitos modelos de negócios sustentáveis: por um lado, muitos modelos de negócio sustentáveis e inovadores não conseguem convencer os consumidores dos benefícios dos produtos de moda sustentáveis. Por outro, a educação do consumidor pode ser um catalisador para mudanças no seu comportamento em direção a práticas individuais mais sustentáveis relacionadas com a compra de artigos de moda e práticas de lavandaria, isto é, educar acerca de métodos de limpeza que não só demandam menos energia como aumentam a durabilidade das peças de vestuário (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi; 2017).

2. Metodologia

2.1 Abordagem Metodológica, instrumentos e processo de análise

A investigação e as ferramentas metodológicas devem ser adequadas ao objetivo proposto no presente projeto. O trabalho em causa pretende desenvolver e definir um modelo de negócio de uma marca de vestuário circular. Para que tal seja possível, a abordagem metodológica escolhida para a presente investigação, é híbrida pois combina uma abordagem quantitativa e qualitativa. Esta secção pretende identificar e definir a metodologia e os instrumentos utilizados.

O plano de negócio a ser desenvolvido foi proveniente de uma ideia obtida ao longo do período de licenciatura da autora.

Como tal, para aprimorar uma ideia anterior, realizou-se uma investigação em torno do tema com o intuito de delinear o conceito do presente trabalho e respetivo projeto. Ao longo desta investigação descobriu-se que a economia circular se apresentava como um conceito pouco desenvolvido e pouco integrado no contexto empresarial. Deste modo, a realização da revisão de literatura consistiu num mecanismo de extrema importância pois permitiu criar uma estrutura organizada de conhecimento em torno do tema, e a partir dos referenciais teóricos elaborar uma proposta de valor adequada para um modelo de negócios que combina o conceito de uma economia circular com a indústria têxtil e do vestuário. De forma resumida, após a seleção de um tema e da investigação em torno do mesmo, conduziu-se a uma abordagem interna da marca onde primeiro se definiu a proposta de valor, a partir da ferramenta Value Proposition Canvas. Com a proposta de valor definida, propôs-se diferentes estruturas para o modelo de negócio a partir da ferramenta Business Model Canvas. Posteriormente, iniciou-se o enquadramento externo que engloba a análise de mercado. O mercado é composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. Desta forma, procedeu-se à análise (quantitativa) da Indústria/Setor e descrição do segmento de Mercado, análise da Concorrência e as 5 forças de Porter. De seguida realizou-se a análise PESTEL e análise SWOT, para integrar no plano de negócio. Note-se que as análises e a elaboração do VPC e BMC, não foram processos contínuos e que se foram alterando e aprimorando ao longo do desenvolvimento do projeto.

2.2 Instrumentos Metodológicos

2.2.1 Análise de mercado

A análise de mercado permite obter uma perceção do mercado em que uma empresa opera. Esta ferramenta busca identificar as oportunidades e os riscos que permeiam esse mesmo ambiente, a partir da análise do ambiente, de clientes e dos seus comportamentos, de concorrentes, e dados e informações reconhecidos por uma empresa acerca do mercado onde atua.

2.2.2 Análise de Concorrência

Segundo Pires (1998), a primeira dificuldade na análise da concorrência consiste em identificar os concorrentes. O termo “concorrência” utiliza-se para designar o grau de

competitividade entre empresas e/ou outras entidades que fornecem produtos ou serviços semelhantes e que competem entre si dentro do mesmo mercado. Depois de identificar os seus concorrentes, uma empresa deve analisá-los (Kotler & Keller, 2006; Kotler & Armstrong, 2004).

Considera-se que o conhecimento do posicionamento e da força dos principais concorrentes é vital e constitui uma ferramenta fundamental para o pensamento estratégico pois, segundo Kotler & Armstrong (2004) permite obter vantagem competitiva impulsionando a conceção de uma oferta com maior valor comparativamente com a dos concorrentes. Para tal é necessário identificar as estratégias, objetivos, pontos fracos, pontos fortes, padrões de reação, entre outras informações.

A análise de concorrência aplicada permite decifrar o terreno competitivo onde se inserem as empresas do setor sendo possível capacitar a sua ação defensiva contra potenciais ações por parte de concorrentes e simultaneamente, planejar respostas e ataques estratégicos (Bergen e Peteraf; 2002).

2.2.3 Value Proposition Canvas (VPC)

O *Value Proposition Canvas* (VPC) desenvolvido pelo Dr. Alexander Osterwalder em 2004, é uma ferramenta que pode ser utilizada quando existe a necessidade de aprimorar uma oferta de um produto ou serviço ou quando se está a desenvolver uma nova proposta do zero. Segundo Osterwalder (2014), este instrumento permite relacionar duas partes fundamentais do *Business model canvas*, frequentemente referenciados ao longo da revisão de bibliografia: o segmento de clientes representado por um círculo e a proposta de valor da marca traduzida por um quadrado. A seguinte representação visa transmitir uma compreensão dos recursos e funcionalidades de um produto para que seja possível atender à demanda de um determinado grupo de consumidores.

Esta ferramenta permite desenhar, testar e construir a proposta de valor de uma empresa para os seus clientes de uma forma estruturada.

Segmento de clientes:

O **Customer Jobs** incluem diferentes tarefas, problemas ou desejos que os clientes pretendem resolver ou satisfazer. Assim, aqui é possível refinar o segmento de clientes do ponto de vista emocional (preferências, popularidade), social (reputação, senso de dever) e funcional (praticabilidade).

Os **Customer Pains** identificam as questões negativas associadas aos “jobs” descritos. Normalmente podem ser maus resultados (a nível funcional- quando uma solução não resulta ou se obtém efeitos secundários, emocional- quando se associa uma conotação negativa ou nos faz sentir mal, auxiliar- quando existe pouca ajuda ou falta de facilitismo, ou podem ser apenas características que um cliente não aprecia) riscos (algo pode correr mal e ter uma consequência negativa) e obstáculos (circunstâncias que impedem um cliente de começar um determinado job ou que os desacelera).

Os **Customer Gains** identificam as experiências positivas do consumidor. Os ganhos devem incluir características positivas que deixam o consumidor

satisfeito como a utilidade de um produto, emoções positivas, poupança de custos, ganhos sociais. Os *gains* podem ser segundo os autores, ganhos necessários (ganhos sem os quais não seria possível realizar determinada tarefa ou cumprir um requisito básico), ganhos expectáveis (ganhos com os quais já se está a contar ainda que não sejam necessários) e ganhos desejados (ganhos que vão para além do expectável

Proposta de valor:

Os **Products & services** são os produtos e serviços que uma marca tem para oferecer ao consumidor e que os ajuda a completar os **Customer Jobs**. Podem ser tangíveis (bens, produtos manufaturados), intangíveis (direitos de autor ou serviços de assistência pós-venda), digitais (download de música, recomendações online) e financeiros (fundos de investimento, seguros, financiamentos).

Os **Pain relievers** expressam as capacidades do produto oferecido pela marca, de resolver ou aliviar os *Customer Pains* encontrados. Normalmente, grandes propostas de valor aliviam apenas um número limitado de dores do consumidor, tipicamente as mais severas. Deste modo não é necessário identificar um *pain reliever* para cada *pain*. Deste modo, será um produto e serviço capaz de: Produzir poupanças? Fazer os seus clientes sentirem-se melhor? Corrigir problemas? Acabar com algumas dificuldades e desafios? Eliminar riscos?

Os **Gain creators** descrevem o valor acrescentado do produto desenhado pela marca e como os produtos e serviços de uma empresa criam *customer gains*. Assim: Poderá um produto ou serviço ajudar a poupar tempo, dinheiro e esforços? Será que um produto ou serviço específico consegue superar as expectativas do consumidor? Poderá tornar uma tarefa mais fácil? Concretizar algum desejo do consumidor? Poderá criar um impacto positivo do ponto de vista social ou a nível de resultados?

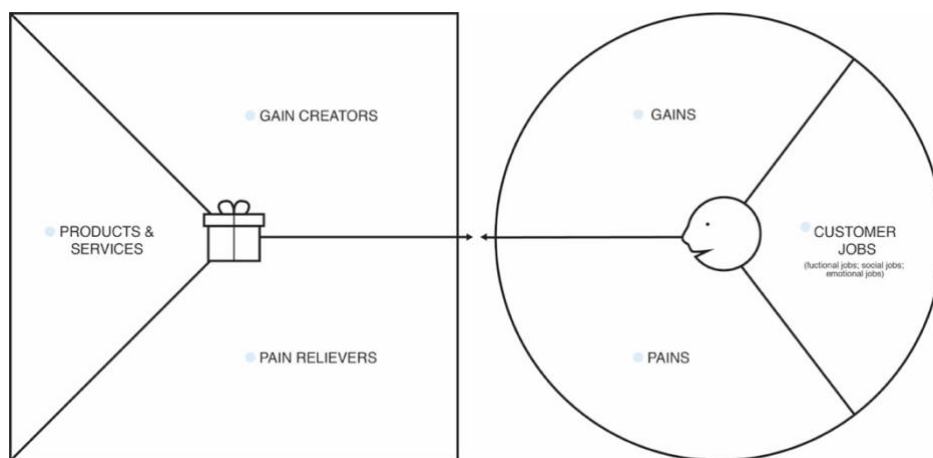


Figura 1- Value Proposition Canvas; Osterwalder e Pigneur; 2004

2.2.4 Business Model Canvas (BMC)

De acordo com Pedersen, Earley e Andersen (2019), o pensamento do modelo de negócios foi popularizado por Osterwalder & Pigneur (2010) cujo Business Model Canvas se tornou sujeito a extensa discussão, aplicação e uso na academia e na prática. Ainda que o significado de modelo de negócios seja discutível, parece existir um consenso quanto ao “valor” se encontrar no centro da construção de um modelo de negócios.

Um Modelo de Negócios representa um conjunto de decisões estratégicas que define como as empresas criam, transferem e capturam valor de acordo com em suas atividades internas e relacionamentos com *stakeholders* (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Entre várias representações de um modelo de negócios de uma empresa, o BMC é uma estrutura de referência (Urbinati, Chiaroni e Chiesa, 2017). Segundo Osterwalder & Pigneur (2010) o Business model canvas é composto por nove blocos que demonstram a lógica de como uma empresa intenta fazer dinheiro:

O bloco de **Segmento de Clientes** dá resposta a para quem são desenhados os produtos e serviços que uma marca ou uma empresa tem para oferecer e qual é o potencial dos clientes.

O bloco da **Oferta de Valor** dá resposta a o quê que a marca tem para oferecer ao cliente.

Os **Canais** dizem respeito à forma como será feita a distribuição de um produto ou serviço, ou seja, como o cliente terá acesso aos mesmos. Assim, os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto.

O **Relacionamento** descreve estratégias que evitam que os clientes “comprem” à concorrência e que as marcas e empresas se tornem mais “próximas” do cliente.

O bloco das **Fontes de receita** determina a forma como o cliente pagará pelos benefícios recebidos.

Os **Recursos-Chave** são os ativos mais importantes e imprescindíveis de um negócio. Podem ser ativos físicos (máquinas, instalações...) ou intelectuais (patentes, recursos humanos...).

As **Atividades-Chave** as atividades mais importantes que a empresa deve frequentemente tratar para que o negócio funcione corretamente.

O bloco das **Parcerias-Chave** estipula quais os principais parceiros tais como fornecedores e fábricas. Estipula as empresas que ajudam o negócio a entregar a oferta de valor.

A **Estrutura de Custos** descreve todos os custos relativos a todas as operações sinalizadas no Business Model canvas.

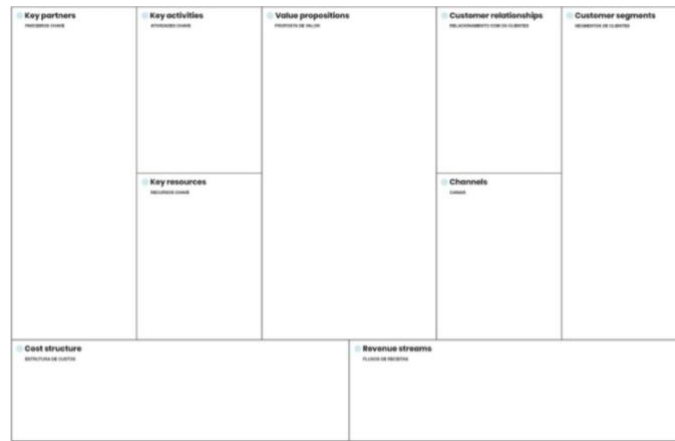


Figura 2- Business Model Canvas; Osterwalder; 2010

2.2.5 Análise PESTEL

A análise PESTEL ou, em português, PESTAL, é uma sigla que se refere à análise Política, Económica, Social e Tecnológica, Ambiental e Legal. Esta ferramenta é frequentemente utilizada por empresas na definição da sua gestão estratégica. A partir desta ferramenta é possível realizar um enquadramento macro ambiental, isto é, uma análise dos fatores externos que podem influenciar, direta ou indiretamente a entrada de qualquer empresa no mercado ou ajustar o posicionamento de organizações já existentes. Alguns exemplos de mudanças macro passam por: mudanças fiscais, novas leis, barreiras comerciais, mudanças demográficas e mudanças nas políticas governamentais (OxfordUniversity Press; 2007). Para que seja possível analisar estes fatores, a Análise PESTEL classifico-os dentro das categorias a cima referidas, assim:

Os **Fatores políticos**. Referem-se a políticas governamentais e questões legais, sob as quais uma empresa deve operar. Assim estes fatores podem impactar muitas áreas essenciais para negócios, nomeadamente a educação da força de trabalho, a saúde da nação e a qualidade de infra-estruturas da economia (Oxford University Press; 2007). Alguns exemplos de fatores políticos incluem: políticas fiscais, leis do emprego, estabilidade política e regulamentação ambiental;

Os **Fatores económicos** podem ter um grande impacto no comportamento de uma empresa pois afetam o poder de compra de potenciais clientes e o custo de capital da própria empresa; São exemplos de fatores económicos taxas de juro, impostos, o crescimento económico, a inflação e taxas de câmbio (OxfordUniversity Press; 2007);

Os **Fatores sociais** podem afetar a demanda por produtos de uma empresa, a disponibilidade e vontade de trabalhar das pessoas (OxfordUniversity Press; 2007). Assim, estes dizem respeito a aspetos demográficos e culturais do ambiente externo. São exemplos: a distribuição etária; estilos de vida e hábitos de consumo; a taxa de crescimento da população e a preocupação com a saúde;

Os **Fatores tecnológicos**. A tecnologia permite a redução de custos, melhoria de qualidade de vida, inovação e progresso através de novos produtos e novos processos (OxfordUniversity Press; 2007). O seu desenvolvimento pode beneficiar consumidores e simultaneamente as organizações que fornecem os instrumentos, podendo diminuir

obstáculos à entrada de novas empresas no mercado, reduzir e influenciar decisões de *outsourcing*. Alguns exemplos incluem: atividades de I&D (investigação e desenvolvimento); proteção de patentes; incentivos tecnológicos, infra-estruturas de tecnologia (como 5G, IoT), Ciber segurança (CFI;2022).

À medida que as empresas começaram a reconhecer mudanças no ambiente físico os **Fatores ambientais** surgiram como uma adição à estrutura original da análise PEST, podendo apresentar-se como riscos e/ou oportunidades materiais para organizações (CFI; 2022). Podem ser: o tempo, temperatura e mudanças climáticas (Oxford University Press, 2007); pegada carbônica, Aumento da incidência de eventos climáticos extremos, administração de recursos naturais (CFI; 2022), entre outros. É importante notar que o desejo crescente de proteger o ambiente impacta muitas indústrias, cadeias de valor e produtos. A título de exemplo, a indústria de transportes e viagens onde surgiram impostos sobre voos e o sucesso de carros híbridos tem vindo a aumentar, este desejo é também evidenciado nos esforços para a promoção de produtos e processos mais ecológicos e politicamente corretos. Estas expectativas não exigem apenas um determinado tipo de demanda como criam novas oportunidades de negócio (Oxford University Press; 2007).

Fatores legais estão relacionados com o ambiente legal no qual operam as empresas. Assim, surgem de mudanças no ambiente regulatório, que podem afetar a economia, determinados setores ou negócios individuais dentro de um setor específico (Oxford University Press, 2007) no seu desempenho a nível de custos e demanda. Alguns destes fatores podem, portanto, ser: regulamentação do setor, licenças e autorizações, proteção de propriedade intelectual, leis trabalhistas e de proteção ao consumido...

Note-se que todos os fatores da análise PESTEL não podem ser considerados como elementos estáticos, mas antes como forças dinâmicas que se alteram continuamente, pelo que, desta forma, deve ser atualizada frequentemente para que possa corresponder com o estado mais atual possível da indústria e da sua envolvente.

2.2.6 Análise SWOT

A análise SWOT (fig.3) foi inventada em 1960 por Albert Humphrey, consultor de gestão da Universidade de Stanford. Esta ferramenta consiste num diagrama que identifica, as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades de um modelo de negócio. Esta análise permite avaliar e entender as forças internas e externas que podem criar oportunidades ou riscos para uma organização (CFI; 2022), e formular a sua estratégia de acordo.

A análise interna da organização é fundamental para identificar as forças e fraquezas de uma empresa (CFI; 2022). São, portanto, características de um negócio que lhe conferem uma vantagem relativa (ou desvantagem, respetivamente) sobre a concorrência. Deste modo, de forma mais simplificada, na análise interna identificam-se os recursos a ser desenvolvidos e sustentados para uma empresa permanecer competitiva (Bonnici; 2017). Segundo Ly (2021), Porter (1985) forneceu a definição de vantagem competitiva afirmando que esta surge quando uma empresa pode fornecer mais valor aos seus consumidores do que seus concorrentes por meio de liderança de custo ou diferenciação. Segundo a autora, vantagem competitiva obtém-se por meio da efetiva combinação de recursos e capacidades para construir uma competência

distinta. Assim a análise interna começa com uma profunda avaliação da organização, identificando quais os seus recursos e capacidades internas, sendo estes a fonte de suas competências essenciais, que em por sua vez, criar uma vantagem competitiva.

A análise do ambiente externo permite ajudar empresas a reconhecer os principais desenvolvimentos e implicações futuras. O ambiente externo baseia-se em variáveis que se encontram fora do controlo de uma organização, no entanto, requerem uma análise para que seja possível realinhar a estratégia corporativa das empresas ao ambiente envolvente que está em constante mudança (Bonnici; 2017). Oportunidades e ameaças definem-se, portanto, como, são fatores externos. O aproveitamento de oportunidades permite melhorar o desempenho de negócios, já as ameaças podem colocar em risco a vantagem competitiva de uma empresa, ou a sua capacidade de operar continuamente (CFI; 2022).

A Análise SWOT obriga a refletir e examinar criticamente obstáculos que devem ser ultrapassados ou minimizados. Para além disso pode ajudar a determinar objetivos a ser atingidos para o sucesso de empresas a curto e longo prazo.



Figura 3- Estrutura Análise SWOT; Albert Humphrey; 1960

2.2.7 As 5 Forças de Porter

As 5 forças de Porter (fig. 4) consistem num mecanismo de análise que foi proposto pelo professor Michael Porter em 1979, na sua obra no seu livro “Competitive Strategy”. Esta ferramenta é indicada para organizações de todos os tamanhos e tem como função analisar o ambiente competitivo em que se inserem, como é feita a criação e partilha de valor e qual a rentabilidade e atratividade da indústria para que seja possível determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes. Esta análise exige uma visão abrangente que recai sobre cinco forças:

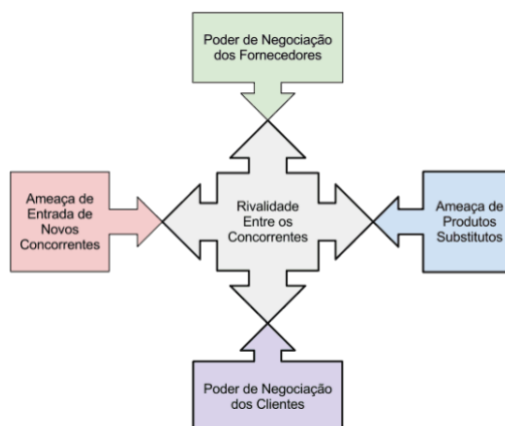


Figura 4 - 5 Forças de Porter, Michael Porter, 1979

Rivalidade entre concorrentes

Segundo Rodrigues (2016) Porter (1986), afirma ser necessário que se conheça os concorrentes antes de se ingressar em algum segmento, que se conheça os resultados dos concorrentes. Alguns dos fatores para esta investigação são: Identificar quem são os concorrentes diretos; perceber como as empresas concorrentes estão organizadas e agrupadas; procurar saber quais as marcas que já estão consolidadas, que são admiradas e respeitadas; identificar as vantagens competitivas dos concorrentes (SEBRAE) e entender como realizam as suas atividades (por exemplo, o sistema utilizado para contabilidade, como fazem controlo de Stock, o tipo de produtos que disponibilizam produtos e formas de alocar custos).

Ameaças à entrada de novos concorrentes

A entrada de um novo concorrente, ameaça as expectativas das empresas. Assim é necessário criar barreiras à entrada desde o início do negócio pois podem dificultar a chegada e o estabelecimento de novos negócios e reduzir o nível de competitividade do setor. Para além disso é importante aferir se existe um elevado ou reduzido nível de ameaça ao iniciar um negócio, pelo que é necessário ter em conta aspetos como o acesso às redes de fornecimento e distribuição, o valor e o tempo de entrada no mercado, se uma empresa é financiada, o investimento inicial, o nível de segurança, se tem alguma patente ou direitos de autor, políticas governamentais, a relação entre o consumidor e a concorrência (Rodrigues; 2016).

Poder de negociação de fornecedores

Os fornecedores influenciam os clientes a comprar os produtos que fornecem. Este processo é moroso e cada vez mais difícil derivado à exigência do cliente. O imposto sobre circulação de mercadorias e serviços, prazos de entrega, a qualidade de produtos são alguns aspetos que servem de exemplo, a ser analisados minuciosamente antes de fechar negócio. Desta forma, os diferentes concorrentes necessitam de saber como negociar, isto é discutir preços, mantendo pressão e fazendo exigências (Rodrigues; 2016). Quando várias empresas dependem de um mesmo fornecedor, este fornecedor possui grande poder de barganha junto dos seus clientes conseguindo cobrar preços maiores por insumos e captar valor na cadeia de produção. No entanto, quando uma empresa trabalha com diferentes fornecedores, cada um deles possui pouca margem de negociação (SEBRAE).

Deste modo, perceber o número e a dimensão de fornecedores, perceber a qualidade, a força e o custo dos fornecedores, perceber se estes fornecem concorrentes e se lhes dão vantagem competitiva; entender a importância que os fornecedores conferem ao volume de compra de clientes e refletir sobre como ter acesso a excelentes fornecedores, sem depender exclusivamente de um ou outro são alguns aspetos que uma empresa tem de ter em conta em fase de negociação

Poder de negociação dos consumidores

A valorização de uma empresa por parte dos clientes contribui para o seu sucesso. Segundo López, Iglesias e Puente (2021), o consumidor procura cada vez mais produtos que atendam a determinados padrões na sua produção e distribuição e pressionam empresas a incorporar práticas mais responsáveis. Para além disso o consumidor encontra-se cada vez mais ciente dos direitos que lhe são reservados (Rodrigues; 2016). Com a existência de um mercado muito preenchido, de alta concorrência o cliente tem a liberdade de exigir um melhor atendimento. Na maioria dos setores o cliente tem um alto poder de negociação e as marcas e empresas

buscam a sua fidelização. Como tal cabe às organizações procurar uma solução para não depender de consumidores (Quanto maior o número de clientes, menor é o seu poder de negociação). Procurar uma solução para não depender de poucos consumidores. Quanto maior o número de clientes, menor é o seu poder de negociação. No momento de compra o consumidor escolhe determinada marca ou empresa tendo como base critérios como a sensibilidade do atendimento, preços, o volume médio de compras e a existência de informação acerca dos produtos, pelo que é necessária a criação de uma estratégia ponderada.

Ameaça de bens substitutos

Segundo Rodrigues (2016), produtos ou serviços substitutos são aqueles que chegam no mercado através de um concorrente, com funções semelhantes que simultaneamente atendem às expectativas dos clientes. Para evitar esta ameaça é necessário identificar outros produtos que podem oferecer o mesmo benefício ou outro similar, pesquisar tendências no mercado, sob pena de serem ultrapassadas, e evidenciar qualidade e diferenciação nos seus produtos para facilitar a escolha do consumidor (SEBRAE).

É importante salientar que a fraca caracterização das delimitações de uma indústria pode incitar uma ineficaz aplicabilidade das 5 forças de Porter e, por conseguinte, a demarcação de procedimentos e estratégias competitivas inadequadas. Assim, embora esta ferramenta seja um esquema de referência que pode ser usado no contexto de diferentes setores, é significativo notar que a importância de cada força difere de acordo com a indústria, assim como a intensidade das forças e os fatores que as impactam, pelo que este instrumento é flexível e permite adaptar-se a realidades díspares.

2.2.8 Prisma de identidade da marca

O Prisma de Identidade da Marca ou Modelo de Kapferer (fig 5.), assenta na premissa de que uma marca não é apenas um conceito. Este modelo contribui para o aumento de *brand equity*, isto é, segundo Aaker (1991), um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca que agrega ou subtrai valor do produto ou serviço sob essa marca. Assim, uma marca integra um conjunto de elementos, nomeadamente o nome, um logótipo, um *slogan*, cor, entre outros, que quando combinados entre si, agregam valor. Desenvolvido pelo professor Jean-Noël Kapferer (1986), o prisma da identidade da marca, constitui-se como uma ferramenta importante pois permite às marcas identificar as diferentes partes que formam a sua identidade e simultaneamente trabalhá-las de forma a contar a sua história. Deste modo, considera-se que esta ferramenta consiste numa ajuda indispensável para novas empresas, e para as que já existem que procuram reforçar a sua marca de forma a refletir as suas origens e valores.

O Modelo de Kapferer é um prisma hexagonal que representa seis elementos chave que compõem a identidade de uma marca. Os seis elementos são divididos em duas dimensões: a fonte ou emissor construído e o recetor ou destinatário construído- uma marca tem de ser capaz de se ver como uma pessoa (fonte construída: físico e personalidade) e como um utilizador (recetor construído: reflexão e auto-imagem). Esquemáticamente o prisma enquadra 2 colunas na vertical (Pirvani; 2009). A coluna da exteriorização, que engloba em si as componentes, física, relação e reflexo; diz

respeito aos aspetos sociais que definem a expressão externa de uma marca. A componente física refere-se às características objetivas e tangíveis da marca que o consumidor associa quando a recorda. Podem ser características do produto, símbolos e atributos, características físicas de embalagens ou do próprio produto. A relação, concerne a relação entre a marca e consumidor. Pode representar crenças e associações no mundo humano; evidencia o comportamento e conduta, a forma de agir da marca, desde aspetos como a sua entrega de serviços e a convivência com os consumidores. O reflexo sinaliza a forma como as marcas são percebidas pelo consumidor. Segundo o autor do prisma, a marca não deve conceber o seu reflexo literalmente de acordo com o público-alvo que pretende atingir, mas sim de acordo com as características com que esse grupo se identifica. A coluna da interiorização integra os componentes relativos à personalidade, cultura e mentalização, aspetos que são incorporados na própria marca. Assim, a personalidade, refere-se, como o nome indica, à personalidade da marca. Tal como as pessoas, as marcas têm uma personalidade, ou seja, características subjetivas da marca. Por exemplo, a comunicação da marca deve ser elaborada atribuindo traços de personalidade humana, o que pode ser feito por meio da utilização de um estilo de escrita específico, tipografia ou esquemas de cores. À cultura atribui-se uma visão holística da organização. A cultura estende-se à conjuntura de valores e princípios que regem o comportamento da marca. Por fim, a mentalização diz respeito à forma como o consumidor se sente relativamente a uma marca. Trata-se de compreender o que motiva os consumidores a escolher uma marca em detrimento de outras.

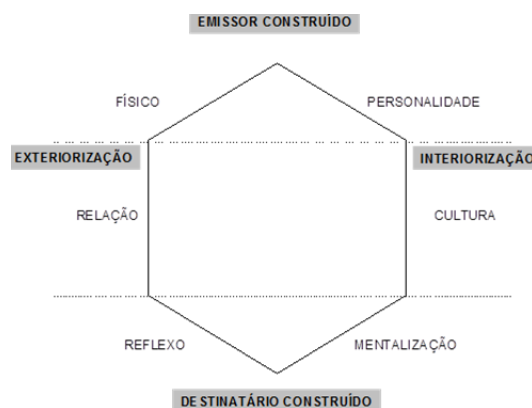


Figura 5 - Prisma de identidade da marca, Kapferer, 1991

2.2.9. Criação de personas

Designers, desenvolvedores de software, profissionais de marketing, entre outros indivíduos que exercem tomadas de decisão utilizam a criação de personas para caracterizar um determinado tipo de utilizador (Salminen Joni; J. Jansen Bernard; An Jisun; Kwak Haewoon e Jung Soon-Gyo; 2018). Cooper (1999) introduziu as personas como uma técnica para entender e comunicar os objetivos e necessidades de diferentes tipos de utilizadores, podendo estes ser: um usuário de um sistema de *software*, como um site ou uma aplicação móvel, um jogador, um cliente de um determinado produto ou serviço, público de conteúdo, segmentos-alvo para campanhas de marketing, paciente de serviços públicos, entre outros.

O principal benefício da sua criação passa por resumir informações acerca do cliente num formato de representação simples e intuitivo que pode ser comunicado com pouco esforço. Assim, as personas fornecem uma descrição envolvente das

necessidades e desejos dos utilizadores finais, sob a forma de descrições de pessoas (inventadas) tornando a informação mais memorável comparativamente com números (Salminen Joni; J. Jansen Bernard; An Jisun; Kwak Haewoon e Jung Soon-Gyo; 2018).

2.2.10. Plano de Negócio

De acordo com o SEBRAE (2013), um plano de negócio trata-se de um documento no qual são estipulados e descritos os objetivos de um negócio e os passos a tomar para que sejam atingidos. Segundo Chiavenato (2005; p.127) um plano de negócio tem como propósito a previsão, programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. O plano de negócios, irá ajudar a concluir se uma ideia é viável ou não e auxilia a busca de informação detalhada sobre o setor onde o negócio se insere, os produtos e serviços que pretende oferecer, clientes, concorrentes, fornecedores e os pontos fracos e fortes de um negócio. Assim um plano deverá mostrar os custos e as despesas do negócio, o investimento inicial, os recursos necessários para uma empresa atuar, a estratégia de crescimento, marketing e vendas, assim como a projeção de receita e lucro para os próximos anos (SEBRAE; 2013). A partir do mesmo será possível identificar potenciais erros ainda na fase de desenvolvimento da ideia.

3. Estudo para o desenvolvimento do projeto

A realização do projeto dividiu-se em 4 fases:

1ª Fase (março – abril 2022): período exploratório para aprimorar o tema do projeto;

2ª Fase (maio – julho 2022): revisão de literatura, que foi alterada múltiplas vezes antes do texto final; e fase exploratória em torno de selos e certificações têxteis (derivado a uma mudança de rumo no projeto, a informação recolhida acabou por não ser utilizada)

3ª Fase (julho – novembro 2022): Primeiramente iniciou-se o desenvolvimento das ferramentas value proposition canvas e business model canvas. De seguida iniciou-se o estudo para a estruturação do Plano de negócios, que veio alterar o VPC E BMC.

4ª fase (novembro – dezembro 2022) Modelo de Negócio e elaboração do Plano de Negócio.

3.1 Análise de mercado

Numa primeira parte da análise de mercado elaborou-se uma breve descrição da ITV em Portugal e seguidamente realizou-se uma análise macro do setor onde se avaliou a performance financeira da indústria que visa identificar o tamanho, o crescimento e quota de mercado ao longo do período de análise estabelecidos. Os indicadores analisados são: produção, volume de negócios, exportações, importações e emprego.

3.2 Indústria têxtil e do vestuário em Portugal

A Indústria têxtil e do vestuário é uma das indústrias com maior representatividade na economia portuguesa. Se contemplarmos os dados do INE (2021), esta indústria apresenta um grau elevado de desagregação, identificando-se diferentes atividades a esta associada. O setor organiza-se: a montante - engloba a produção de fibras, tecelagem, malhas, acabamentos e ultimação; e a jusante - abrange a produção de vestuário e acessórios. Deste modo, compreende todos os processos desde a transformação de matéria-prima até ao produto final.

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, a ITV representa: 10% do total das Exportações portuguesas; 20% do Emprego da Indústria Transformadora; 9% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora e 9% da Produção da Indústria Transformadora (INE, Tratamento Estatístico: ATP, Fev. 2021). De acordo com os dados da EURATEX, Portugal constitui-se como um dos principais *players* europeus da indústria têxtil e vestuário, ocupando o sexto lugar em termos de volume de negócios e o quarto em termos de emprego para além disso este setor é ainda o mais representativo em termos de empregabilidade em toda a União Europeia, sendo que, em Portugal, a região Norte se posiciona como a região com mais força em número de empregos associados ao setor têxtil e do vestuário.

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) portuguesa está localizada sobretudo na região do Ave e Cávado, onde criou um forte ecossistema regional. Agrega cerca de 6.000 empresas e emprega 138.750 trabalhadores. A ITV portuguesa exporta cerca de 70% do que produz. A Fileira do Calçado, onde se inclui as indústrias do calçado, marroquinaria e outros componentes, está maioritariamente localizada na Zona Norte, com destaque para os polos de Felgueiras/Guimarães e S. João da

Madeira/Feira/Oliveira de Azeméis, e na Zona Centro, na freguesia da Benedita, Alcobaça. Exporta cerca de 95% da sua produção.

Principais Entidades do setor

Organizações

De acordo com a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE; 2018), a ITV portuguesa integra duas grandes associações, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção (ANIVEC). Para além disso, compreende vários centros de competências nomeadamente o Centro Associativo de Inteligência Têxtil (CENIT), o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário (CITEVE) e a Associação Seletiva Moda (ASM). Outras empresas de renome que auxiliam a ITV são: a MODATEX (Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios) e a Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

Feiras e eventos

A presença em feiras e outros eventos relacionados com a ITV a nível nacional e internacional estabelece-se, de acordo com a Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE; 2018) como um dos principais fatores estratégicos para o setor e com enorme relevância para o aumento de exportações.

Destacam-se, a Moda Lisboa e o Portugal Fashion. Estes eventos promovem a criatividade, o *design*, a imagem e a reputação internacional da ITV Portuguesa. Destaca-se ainda o Modtíssimo. Este é uma feira têxtil que reúne os vários subsectores da indústria têxtil portuguesa, desde matérias-primas à moda e vestuário, e promove o contacto comercial entre expositores e visitantes, nacionais e internacionais.

3.3 Visão Macro do Sector Têxtil e do vestuário

Produção

Verifica-se um aumento da produção entre os anos 2015 e 2018 no montante de 871 milhões de euros o que equivale a um aumento percentual de 12,87%. Entre 2018 e 2019 observa-se uma pequena descida de 151 milhões de euros o que equivale a uma diminuição percentual de quase 2% (1,98%). Relativamente ao último ano abrangido pela análise, 2019 e 2020 verifica-se uma descida mais acentuada de 1311 milhões correspondentes a 17,51%.

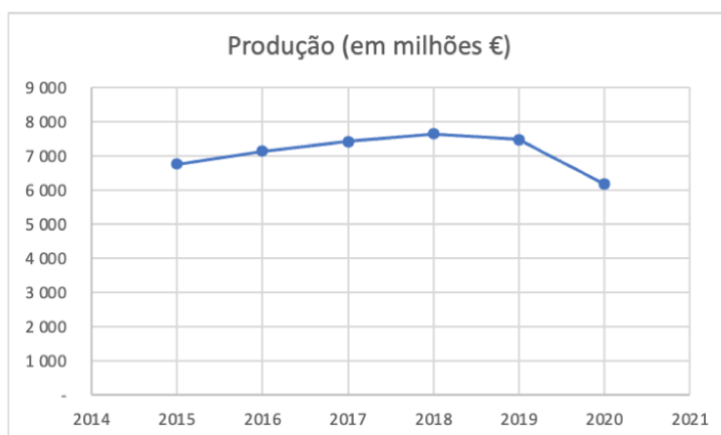


Gráfico 1 Produção relativa à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora com base nos dados do INE

Volume de negócios

Verifica-se um aumento do volume de negócios entre os anos 2015 e 2018 no montante de 858 milhões de euros o que equivale a um aumento percentual de 12,36%. Entre 2018 e 2019 observa-se tal como na análise da evolução da produção do setor da indústria têxtil e do vestuário, uma descida de 99 milhões de euros o que equivale a uma diminuição percentual de 1,27%. Relativamente ao último ano abrangido pela análise, 2019 e 2020, observa-se uma descida muito acentuada de 1104 milhões correspondentes a 14,34%.

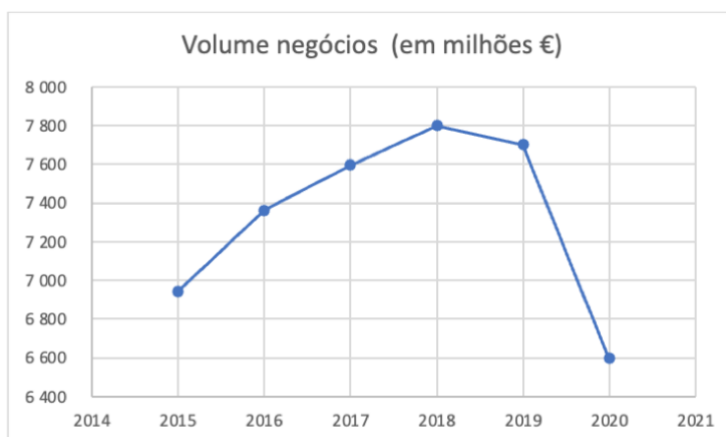


Gráfico 2 - Volume de negócios relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora com base nos dados do INE

Volume de Exportações

Verifica-se um aumento do volume de exportações entre os anos 2015 e 2018 no montante de 502 milhões de euros o que equivale a um aumento percentual de 10,43%. Entre 2018 e 2019 observa-se à semelhança das análises anteriores, uma descida de 98 milhões de euros o que equivale a uma diminuição percentual de 1,27%. Relativamente ao último ano abrangido pela análise, 2019 e 2020, pode observar-se uma descida de 569 milhões de euros, correspondente a 10,91%.

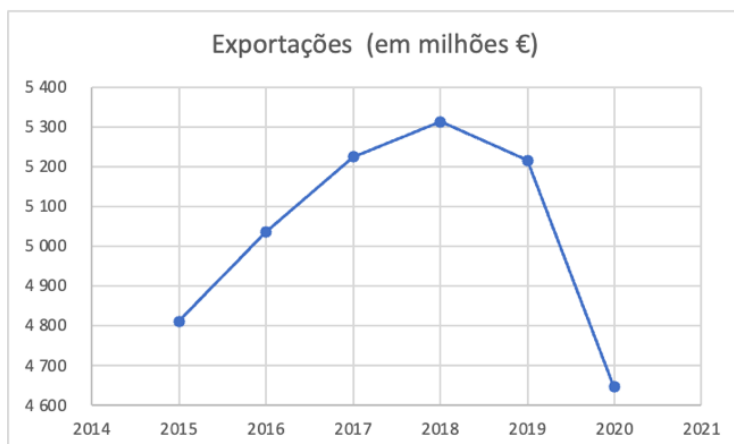


Gráfico 3 - Volume de Exportações relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora com base nos dados do INE

Volume de Importações

Verifica-se um aumento do volume de importações entre os anos 2015 e 2019 no montante de 608 milhões de euros o que equivale a um aumento percentual de 15,85%. Entre 2019 e 2020 observa-se novamente uma descida acentuada, sendo esta de 647 milhões de euros equivalentes a 14,56%.

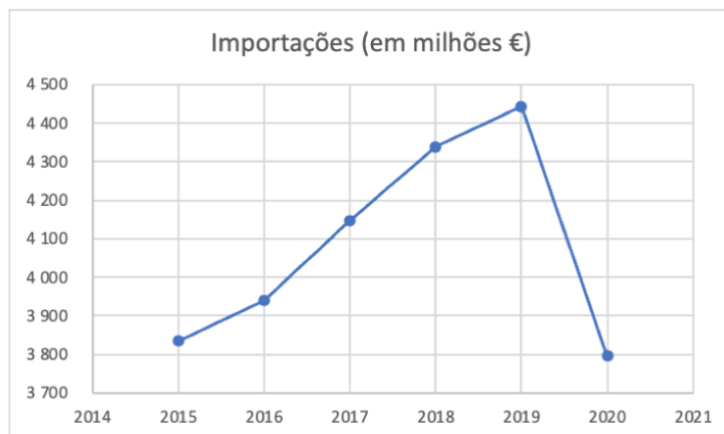


Gráfico 4 - Volume de Importações relativo à indústria têxtil e do vestuário (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora com base nos dados do INE

Emprego

A empregabilidade sofreu um aumento entre 2015 e 2018 verificando-se uma subida de 6476 milhões de empregados. A partir de 2018 observou-se uma descida de 6450 milhões de pessoas empregadas. Note-se que no ano de 2020 o volume de trabalhadores se assemelha ao ano de 2015.

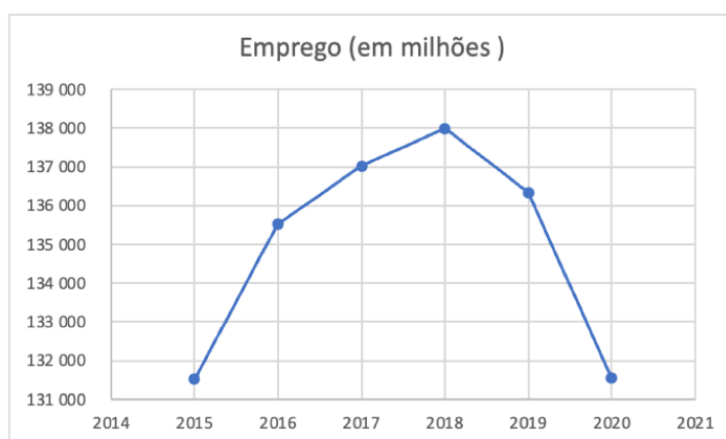


Gráfico 5- Empregabilidade (2015-2020) em milhões; desenhado pela autora com base nos dados do INE

3.4 Covid 19 e a indústria da moda

Relativamente ao período entre o ano de 2018 e 2020, é observável em todos os indicadores uma descida acentuada. Esta descida pode ser justificada pela pandemia do Covid-19. Segundo Bora Ly (2021), de acordo com o relatório de McKinsey em 2020, 56% das empresas de moda não ganharam o seu custo de capital em 2018, existindo a possibilidade de falência de um grande número de empresas num período entre um

ano a 18 meses. Durante o período de confinamento pandémico todo o setor foi interrompido derivado ao: declínio na demanda de produtos e o encerramento de lojas (Ly; 2021), o aumento das compras *online*, surgiu a necessidade de digitalização; a ausência de vida social e a incerteza económica provocou uma diminuição no consumo; a produção parou levando ao encerramento de cadeias de valor (Forbes; 2021).

Segundo o relatório McKinsey, globalmente, no período entre 2019 e 2020, a indústria da moda registou um declínio de 20% nas receitas, uma vez que as margens de lucro antes de juros, impostos e amortização (EBITA) caíram 3,4 pontos percentuais, para 6,8%.

3.5 Sustentabilidade e Economia circular em Portugal

Considerada a segunda maior indústria poluidora do mundo, a indústria têxtil está empenhada em reduzir a sua pegada ecológica através da economia circular e da sustentabilidade em cadeias de produção (DGAE; 2018).

Destacam-se como exemplos de boas práticas na áreas da EC e sustentabilidade no panorama nacional a produção de tecidos a partir de novos materiais biodegradáveis (Somelos tecidos) como a cortiça (Sedacor), caule de rosas, a reciclagem de resíduos de fábricas e de plásticos recolhidos no mar (Riopele).

A CCDR Norte, elaborou um Workshop para a aceleração para a economia circular onde evidenciou as principais oportunidades de financiamento no Norte no período de programação entre 2021-2027 que se estendem a diferentes áreas e setores. Salientam a adoção e implementação de planos empresariais de economia circular, nomeadamente no âmbito do *eco design* de processos e produtos, ecoeficiência, eficiência energética, eco inovação, simbioses industriais, extensão do ciclo de vida de produtos, valorização de resíduos e novos modelos de negócio assentes na desmaterialização e transformação digital.

Outra proposta inovadora que vai de encontro com a implementação da EC no âmbito do setor têxtil é o Polo DIGI4FASHION. O polo tem como objetivo tornar-se uma referência nacional para o setor da moda têxtil, vestuário, calçado e marroquinaria, no apoio, disseminação e adoção de tecnologias digitais avançadas por parte das empresas, sobretudo PME's, a partir da oferta de serviços e iniciativas em torno do desenvolvimento e testagem dessas mesmas tecnologias. O DIGI4FASHION agrega e dinamiza um ecossistema de inovação, que inclui desde fileiras industriais, TIC, startups a universidades e politécnicos.

O envolvimento de atores com diferentes valências potencia a oferta de um conjunto de serviços com valor para o seu público-alvo que agrega: a experimentação e teste de tecnologias digitais na fase prévia ao investimento; a qualificação e formação em competências digitais, apoio na procura de financiamento para investimento; e a atuação como elemento facilitador.

Na União Europeia salienta-se a importância do Plano de Ação para a Economia Circular como um dos principais alicerces do roteiro da Europa para o crescimento sustentável. O Plano tem como principais objetivos: conceber produtos sustentáveis, capacitar consumidores e adquirentes públicos, introduzir a EC na produção, reforçar a política de resíduos para incentivar a prevenção e a circularidade dos resíduos, promover a EC num ambiente sem substâncias tóxicas, garantir o bom funcionamento do mercado para as matérias-primas secundárias da U.E. e reduzir exportações de

resíduos da U.E. O Plano de Ação para a Economia Circular para Portugal assemelha-se ao quadro Europeu e visa tornar a economia mais eficiente, transformar resíduos em recursos, tornar a economia regenerativa e promover uma sociedade mais sustentável (APA; 2021).

3.6 Análise de concorrentes

Nesta secção primeiramente, a) pretende-se identificar projetos e organizações Portuguesas que servem como exemplo de concorrentes em Portugal que vão de encontro com a EC, sendo estas principalmente projetos de EC liderados por grandes organizações têxteis portuguesas. Numa segunda fase, b) de forma a complementar a informação adquirida na revisão de literatura, pesquisaram-se e identificaram-se concorrentes para cada tipo de modelo de negócios referenciados, a nível nacional e internacional.

O mercado português

A Indústria têxtil e do vestuário é um setor altamente competitivo pois existem muitas marcas e empresas que comercializam têxteis e roupa por todo o mundo, no entanto, quando falamos do nicho de mercado de marcas sustentáveis, mais especificamente circulares, é possível observar que, a indústria Portuguesa, segundo Maria José Carvalho, representante do Cluster Têxtil do Citeve, já está muito preparada para essas novas áreas, no entanto o desenvolvimento de marcas e empresas, deste tipo em Portugal encontra-se ainda numa fase muito embrionária e exploratória, pelo que,, vão surgindo sobretudo projetos e iniciativas que se aliam à mudança de paradigma. Se observarmos os diferentes modelos de negócio e estratégias que vão de encontro com a EC, abrangidos pela revisão de literatura, entendemos que a sustentabilidade e a economia circular surgem em diferentes formatos (Terramoto; 2021).

Projeto iTechStyle Green Circle - Sustainability Showcase

O iTechStyle Green Circle - Sustainability Showcase , uma iniciativa lançada durante o evento Modtíssimo em 2018, serve como elemento demonstrativo da capacidade de empresas têxteis e de vestuário de Portugal, em produzir artigos inovadores na área da sustentabilidade e da economia circular. O projeto destinado a promover a excelência dos produtos têxteis portugueses, resultou da parceria entre a Associação Seletiva Moda (ASM), o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE) e o criativo, Paulo Gomes (CITEVE; 2019). Segundo a Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN) esta iniciativa na qual estiveram presentes várias empresas portuguesas, junta criadores nacionais e empresas têxteis que, em parceria, transformam tecidos inovadores (materiais biodegradáveis, materiais reciclados a partir de plástico ou de resíduos de fábricas, materiais naturais etc.) em produtos finais (DGAE; 2018).

Projeto PICASSO

O projeto PICASSO centra-se na investigação e desenvolvimento de produtos eco sustentáveis, privilegiando a utilização de compostos naturais na coloração e funcionalização de têxteis, e o respeito pelo ambiente, apelativos para nichos de mercado com uma consciência ambiental elevada, tendo como base a obtenção de um processo alternativo de tingimento, ambiental, social e economicamente responsável,

passível de ser praticado em toda a fileira da tinturaria (COMPETE2020; 2020). Este projeto visa o desenvolvimento de uma linha de materiais têxteis funcionais, ecológicos e de qualidade elevada tendo como base compostos de origem natural, provenientes de cogumelos e/ou plantas (CITEVE; 2016). Para o desenvolvimento do projeto PICASSO, foi criado um consórcio, liderado pela TINTEX (empresa portuguesa que opera na indústria têxtil), constituído por empresas com experiência no setor nomeadamente a ERVITAL, no fornecimento de plantas, a BIOINVITRO no fornecimento de cogumelos e por entidades do sistema I&I como o CENTI e o CITEVE. O projeto foi vencedor do *Techtextil Innovation Awards* na categoria de “Sustentabilidade” no ano de 2019 (CCDRN; 2020).

Projeto TexBoost – Less Commodities more Specialities

O *TexBoost – Less Commodities more Specialities* é um projeto estruturante do *Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda*, que tem o objetivo englobar um conjunto de iniciativas de investigação e desenvolvimento de soluções têxteis revestidas, por via da utilização de resíduos e subprodutos de origem vegetal com novas propriedades multifuncionais aliadas ao *design* e aos efeitos especiais de moda, com especial destaque para o Couro Vegan. O consórcio deste projeto envolve três empresas: SEDACOR, TINTEX e TPENEDO; e três entidades: CITEVE, CTIC e CENTI, o que permite o incremento da colaboração ao longo da cadeia de valor, e dessa forma a criação de soluções de maior valor acrescentado. O principal objetivo do projeto seria apresentar soluções alternativas esteticamente e tecnicamente, ao couro de origem animal através do aproveitamento de resíduos de origem vegetal (CCDRN; 2020).

Para além do desenvolvimento de projetos portugueses em torno da área da sustentabilidade e da economia circular, vão surgindo algumas marcas de vestuário que, ainda que não exista grande informação para corroborar o quão “sustentáveis” são, existe a certeza que estas se diferenciam pelas suas ações e transparência. Destacam-se a marca “ISTO.” e a “Näz”.

ISTO.

A marca “ISTO” identifica-se como uma marca transparente produzida em Portugal. A sua transparência define-se não só pela divulgação dos materiais utilizados nos seus artigos, como também pela partilha do custo de produção de cada peça de roupa, nomeadamente materiais, etiquetas, mão de obra e transporte (www.isto.pt).

A ISTO não tem coleções sazonais, o que permite que não sejam frequentemente lançados e comercializados novos produtos em grandes quantidades. Os seus produtos são de extrema qualidade e os materiais utilizados pela marca são orgânicos e certificados pela Certificação Têxtil Orgânica (GOTS, em inglês).

Näz

Os tecidos utilizados pela marca podem ser restos de fábrica, tecidos ecológicos ou reciclados. De acordo com a marca, o processo de reciclagem de parte dos tecidos é realizado na Covilhã, e o processo é mecânico, não utiliza água nem resíduos tóxicos. No ano de 2020 a marca publicou o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade onde refere a poupança ambiental que faz com algumas das suas peças. Até ao final do ano de 2022, a Näz tem como objetivo analisar o impacto de CO2 das suas entregas e fazer a respetiva compensação. Para além disso a marca permite a troca de artigos usados por crédito que pode ser usado numa compra futura (www.naz.pt).

Concorrentes para cada modelo de negócio

Nesta secção identificam-se diferentes modelos de negócio na indústria do vestuário dentro da área da sustentabilidade e atribui-se a cada um, exemplos de concorrentes nacionais e concorrentes internacionais.

Venda de artigos em segunda mão

Para além do desenvolvimento de projetos que vão ao encontro à EC, o mercado português, atualmente tem apostado em modelos de negócio focados na venda de roupa em segunda mão em lojas físicas e plataformas *online*.

Associação Humana

A Humana é uma associação sem fins lucrativos que, desde 1998, trabalha em prole da proteção do meio ambiente através da reutilização têxtil e atua simultaneamente em programas de cooperação para o desenvolvimento em Moçambique e na Guiné-Bissau com apoio local em Portugal. Considerada uma entidade de utilidade pública, a associação Humana, disponibiliza contentores em vários espaços comerciais, e as peças depositadas são depois vendidas em lojas físicas próprias (espalhadas por todo o país) ou enviadas para países africanos. O objetivo desta entidade é, para além de dar uma segunda vida à roupa, favorecer o modelo de economia circular, através das lojas *second hand* em que promove a reutilização da roupa usada. Esta consolidou-se como uma Associação relevante na sociedade portuguesa, estando hoje presente em várias regiões do território nacional (www.humana-portugal.org).

My cloma

Os artigos de vestuário em segunda mão surgem à venda sobretudo em plataformas *online*, especializadas na venda de roupa e outros artigos usados, nomeadamente: o RETRY; a ECOA; Micolet; a aplicação Vinted e o MyCloma. A título de exemplo, o My cloma , plataforma portuguesa, garante a recolha de roupa de clientes, fazem triagem de artigos, fotografam e editam imagens das peças angariadas e publicam na sua própria plataforma (website) para venda. Do valor resultante da venda da cada peça é retirada uma comissão para a empresa (www.mycloma.com). Quando as peças não correspondem aos requisitos para poderem ser comercializadas, é solicitada permissão para doar as peças, que através de parcerias com várias IPSS e ONG não só é possível ajudar e apoiar comunidades mais carenciadas como reduzir a pegada ecológica têxtil, propiciando a reutilização de roupa através da compra em segunda mão que permite a extensão do ciclo de vida de vestuário (CCDRN; 2020). Simultaneamente, estas plataformas contribuem para a alteração de hábitos de compra.

Poshmark

À semelhança da plataforma portuguesa My cloma, e do ponto de vista internacional, da RealReal e a ThredUp, a Poshmark é uma plataforma americana criada em 2011, no formato de aplicação móvel que possibilita a compra e venda de artigos em segunda mão para mulheres, homens, crianças, animais de estimação, artigos para a casa, entre outros. A plataforma facilita o processo de venda de peças de roupa usada, recebendo em troca uma percentagem por cada venda. Semelhante a uma rede social, esta

permite que os utilizadores sigam outros perfis e que coloquem um gosto em artigos (Marketeer; 2021).

O Poshmark é o marketplace líder de venda de artigos em segunda mão (www.Poshmark.com), a aplicação conta com 30 milhões de utilizadores ativos, (Marketeer; 2021) e tornou-se lucrativa durante o período pandémico, relatando um capital líquido de US\$ 20,9 milhões nos primeiros nove meses do ano de 2020, em comparativamente com o prejuízo líquido de US\$ 33,9 milhões no mesmo período do ano anterior.

Aluguer de vestuário

Chic by Choice

O negócio Chic by Choice foi mais um exemplo de um modelo de negócio português que iria ao encontro da sustentabilidade e que é descrito na revisão de literatura como um modelo para o alcance de EC. Este pode ser descrito como um modelo de negócios de aluguer ou um Product Service System.

A Chic by Choice, foi uma *startup* portuguesa criada em 2014 cujo modelo de negócio assentava no aluguer de vestidos de luxo com 85% de desconto sobre o preço original. A plataforma ascendeu nos últimos anos e foi referenciada na lista da Forbes, entrando no ranking em 2018, na lista dos Under 30 “mais brilhantes” da Europa na categoria de “Retalho e Comércio Eletrónico”. A Chic by Choice chegou a estar presente em mais de 15 mercados europeus, e a incluir artigos de mais de 40 *designers*. Apesar da ideia de negócio promissora, que rentabilizava a utilização de vestidos, que são normalmente utilizados em ocasiões muito específicas, segundo o Observador (2018), no final do ano de 2018 a Chic by Choice estava em falência técnica, com um capital próprio negativo de 28.155 euros, o que não quer dizer que a empresa estivesse falida, mas que possivelmente se encontraria num estado débil. Mais tarde, as fundadoras, Filipa Neto e Lara Vidreiro enviaram um email para exercerem o direito de resposta ao artigo publicado, onde negam a falência do negócio acrescentando que a empresa estava a passar uma fase de reestruturação, e que estariam a readaptar o seu modelo de negócio e modelo operacional. Existe uma dualidade de opiniões acerca de modelos de negócio de aluguer ou de product-service systems (PSS) de roupa ou e acessórios. Se por um lado estes modelos permitem a reutilização da roupa, mantendo artigos em circulação por um maior período de tempo, por outro, segundo um estudo publicado no Journal Environmental Research Letters (NY times, 2021), o aluguer de moda pode ter um impacto maior nas mudanças climáticas devido à quantidade de emissões geradas pelo transporte e serviços de lavandaria.

Ainda assim, há semelhança da Chic by choice constituída em Portugal, verifica-se no panorama internacional a Rent the runway e a Dress & Go.

Rent the Runway

Fundada por Jennifer Hyman e Jennifer Fleiss, em 2009, a Rent the Runway é uma plataforma de comércio eletrónico brasileira, que permite alugar, subscrever ou comprar roupa e acessórios de marcas de luxo. A plataforma americana Rent the Runway foi construída com a ideia de alugar vestidos formais para ocasiões especiais como casamentos. Desde então, a empresa expandiu-se e possibilitou um serviço *online* por meio de assinaturas, isto é, os clientes, mediante o pagamento de uma taxa

mensal têm acesso a uma ampla variedade de roupas, joias e bolsas podendo trocar as peças escolhidas várias vezes ao mês (www.renttherunway.com).

A Dress and Go foi fundada em 2013 por Bárbara Almeida e Mariana Penazzo no Brasil e opera como os modelos de negócio referenciados a cima. A dupla começou o *website* de aluguer de peças de vestuário com 1 milhão de reais investidos e rapidamente cresceu e acrescentou, secções como o Reloved e share. Através do *Reloved* é possível alugar, comprar ou revender uma saia, uma blusa ou calça, selecionados pela equipa da empresa. O Share é uma plataforma dentro do *website*, em que o cliente pode disponibilizar os seus próprios vestidos para alugar, o que fomentou o engajamento de clientes e aumentou a recorrência de alugueres, impulsionando a marca e a transição para uma EC. Tal como a Rent the Runway, a Dress and go pretende expandir para um modelo de assinaturas.

Reciclagem de resíduos têxteis

Projeto 360 - Grupo Valérius

O Grupo Valérius é um agente produtor de grande capacidade no setor têxtil português que exporta para dezenas de mercados e aposta na inovação e flexibilidade para garantir um serviço diferenciador. O projeto Valérius 360 visa implementar um modelo de moda circular, pelo apresenta-se como uma alternativa aos sistemas lineares menos sustentáveis de produção, consumo e descarte. Desta forma, com a aplicação de um investimento de cerca de 25m, nasceu uma unidade têxtil líder na europa para a reciclagem de resíduos têxteis pré e pós-consumo (www.valerius360.pt). O Valérius 360 baseia a sua atividade e o seu respetivo impacto em valores conscientes de circularidade, eficiência energética e gestão correta dos recursos naturais (www.valerius360.pt).

Segundo o *website* do projeto, a sua missão passa por restaurar e regenerar resíduos têxteis de corte de marcas parceiras e de unidades fabris internas, resultantes da superprodução e artigos não vendidos por meio da sua reciclagem para que possam, mais tarde ser convertidos em fios sustentáveis e tecidos de jersey que por sua vez são transformados em peças de vestuário de alta qualidade.

A sua visão passa por um projeto de produção eficaz e de otimização de de materiais, construindo um mecanismo de produção ecológico do início ao fim, prometendo economizar o uso de recursos naturais. Algumas das suas conquistas passam por: um melhor aproveitamento de materiais e recursos sendo que a totalidade dos resíduos de corte do grupo e dos respetivos parceiros são tratados pela empresa; o grupo possui uma forte rede Ecológica, isto é o grupo tem a possibilidade de trabalhar com marcas reconhecidas pelas suas boas práticas; são executadas avaliações de metas de desenvolvimento através da implementação de ferramentas de análise do ciclo de vida para medir a pegada com o intuito de avaliar e procurar reduzir o número de emissões carbónicas para 0 até o ano de 2030; o grupo intenta tornar o seu modelo de negócio mais transparente através de ferramentas que rastreiam as principais matérias-primas e verificam se estão a ser adotadas as melhores práticas são adotadas em toda a nossa cadeia de suprimentos; o grupo detém parcerias com universidades líderes a nível mundial para promover projetos de sustentabilidade. Alguns dos seus principais objetivos assim como informação adicional sobre a sua política circular estão descritos no *website* do projeto (www.valerius360.pt).

Stella Mccartney

A *designer* Stella McCartney fundou a sua marca em Outubro de 2001, e dirige-se sobretudo ao público feminino. A filosofia da marca consiste em fornecer produtos de alta qualidade e simultaneamente sustentáveis e pretende, num futuro próximo focar-se a 100% na economia circular. Para atender a esta necessidade a marca apoia-se no relatório “Uma nova economia têxtil: redesenhando o futuro da moda” de Ellen MacArthur Foundation que declara os resíduos gerados pela indústria da moda e do setor de luxo. O seu compromisso reflete-se ao longo de toda a sua cadeia de valor. Assim, a marca é responsável pelos recursos que utiliza e pelo seu impacto no meio ambiente e procura constantemente formas inovadoras de se tornar mais sustentável e de se adaptar. O seu compromisso reflete-se ao longo de toda a sua cadeia de valor (www.stellamccartney.com/sustainability.com). A marca aposta sobretudo no desenvolvimento de materiais inovadores nomeadamente o couro vegetal, viscose sustentável e fibras recicladas ou biológicas. Colabora com o *Cradle to Cradle Products Innovation Institute*, iniciativa que pretende acelerar o *design* circular a partir do desenvolvimento de materiais circulares. Para além disso, como alternativa à utilização de peles de animais, a marca produz malas a partir de materiais reciclados, e calçado de materiais biodegradáveis. Quanto ao vestuário, segundo o *website* da marca, são utilizados materiais regenerativos (preservam a integridade do ecossistema natural de uma fazenda, aumentando a sua saúde, biodiversidade e resiliência) como o algodão, a celulose e lã que atendam aos padrões de economia circular- possui a certificação de Cradle to Cradle, nível dourado nos seus produtos de malha de lã; o ECONYL, material técnico de nylon (que permite transformar resíduos de nylon em fios de nylon de primeira qualidade, à semelhança do nylon virgem, sem utilizar nenhum resíduo tóxico); viscose (recolhida sem prejudicar a floresta e as espécies que nelas habitam); e cachemira reciclada chamada Re.Verso. (www.stellamccartney.com/sustainability.com)

3.7 Análise PESTEL

Com o intuito de avaliar o ambiente externo para a implementação do plano de negócio de uma marca circular realizou-se a análise PESTEL, ou PESTAL, em português. Desta forma, analisam-se os fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais em torno do contexto da empresa.

Note-se que a realização desta análise é feita num período contranatura onde se está a viver ainda as repercussões de um vírus global (COVID 19) e da guerra entre a Rússia e a Ucrânia.

Fatores Socioculturais

Vive-se um período de guerra na Ucrânia o que tem provocado um clima de instabilidade social, observado não apenas na Europa, mas um pouco por todo o mundo. Para além disso, a guerra veio ampliar os contrastes sociais do ponto de vista económico;

Ao longo do período de isolamento pandémico houve uma tomada de atenção a nível global. Este período foi um acelerador de grandes mudanças na estratégia comercial de marcas assim como na alteração de hábitos de consumo rumo à sustentabilidade;

Observa-se a presença de um novo perfil de consumidor que tem cada vez mais expressão no mercado. Representado sobretudo pela geração Z e *Millennials*, este consumidor está mais consciente do impacto da produção e consumo no ambiente envolvente.

Fatores tecnológicos

A ITV em Portugal tem uma forte tradição e *know how* industrial têxtil, para além disso as empresas do setor possuem equipamentos e tecnologias atualizadas;

A existência de uma fileira têxtil e de vestuário completa, desde o aproveitamento da matéria-prima ao produto final, permite, a partir da sua estrutura organizada e dinâmica, produzir inteiramente em território português e fazer um controlo de qualidade mais cuidado e efetivo;

O desenvolvimento de ferramentas mais ecológicas, tecnologias que permitem realizar a reciclagem de materiais e o desenvolvimento de novos materiais mais sustentáveis (como por exemplo fibras vegetais) e cada vez mais técnicos;

A facilidade de compra provocada pelo desenvolvimento de instrumentos tecnológicos nomeadamente computadores, telemóveis e *tablet's* e a fácil acessibilidade a *websites* e aplicações móveis;

O desenvolvimento de plataformas de divulgação e publicidade como Google Analytics e Adwords permite ampliar a atenção e intensificar o número de consumidores que vê determinado produto.

O período pandémico durante o ano de 2019 e 2020 veio obrigar as marcas a desenvolver e ou adequar a sua estratégia passando por: a digitalização de operações), a divulgação de coleções através de plataformas de *streaming*, parcerias com outras marcas através de plataformas de e-commerce;

Fatores económicos

O impacto do COVID-19 refletiu-se numa descida abrupta de vendas de produtos sobretudo no ano de 2020. Muitas lojas foram forçadas a encerrar e os consumidores foram instruídos a ficar em casa devido às restrições decretadas pelos governos (RANGEL, 2020);

Nos dias de hoje (2022) vive-se uma situação de inflação mundial generalizada- a falta de materiais limita as vendas e a subida de preços de materiais e de energia limita as margens das empresas, colocando pressão sobre organizações e consequentemente nos consumidores (VISÃO, 2022);

Simultaneamente, o Consumidor está disposto a pagar mais por produtos sustentáveis e socialmente éticos.

Fatores políticos

Reformas para promover a competitividade através da modernização e inovação dos seus processos e produtos, serviços e modelos de negócio;

Medidas de incentivo à mudança de paradigma económico – de um sistema linear de consumo, para um sistema restaurador e regenerativo de EC, com o intuito de salvaguardar ecossistemas e capital financeiro das empresas;

A Pertença ao mercado único europeu permite ampliar o escopo de consumidores;

Apoios extraordinários para o combate à inflação provocada pela guerra.

Fatores Ecológicos

Busca da otimização de materiais e reaproveitamento de matérias-primas por parte das empresas.

O público-alvo da marca deve corroborar os ideais de sustentabilidade e de uma economia circular, divulgando aspetos neste mesmo campo e influenciando outras pessoas a escolher um caminho mais verde.

Fatores Legais

Legislação e regulamentação para combate às ações de *greenwashing*, proteção de direitos de autor de *designers*, proteção dos direitos dos trabalhadores- assegurar condições de saúde e segurança para trabalhadores da ITV.

As empresas portuguesas buscam certificar as suas atividades e os seus produtos.

3.8 Análise SWOT

O presente trabalho apresenta também a ferramenta de gestão estratégica matriz SWOT como instrumento de análise interna e da envolvente para a implantação da marca circular Franca. A análise avalia as forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças.

Forças

- Produtos com *design* diferenciador e intemporal;
- Produtos duráveis e de alta qualidade;
- Disponibilização de arranjos pós consumo;
- Transparência na informação acerca da produção de um produto;
- Predisposição do consumidor a pagar mais por um produto sustentável;
- A proposta de um produto diferenciador pode atrair parceiros;
- O reaproveitamento de materiais permite a criação de um novo produto a partir de resíduos que já existiam evitando o uso de novos recursos;
- A política da marca contribui para os objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Presença assídua nas redes sociais e *website* visa uma permanente atualização do consumidor;
- A Economia circular como objetivo da marca permanente.

Fraquezas

- Grande necessidade de divulgação;
- O Preço médio/alto dos produtos;
- O cliente pode não devolver as peças de roupa no seu fim de vida, o que pode dificultar a reciclagem da roupa;
- Dificuldade em encontrar fornecedores certificados ou cujos materiais tenham características sustentáveis, para além disso, estes materiais tendem a ser mais caros;
- Produção em quantidades pequenas pode ser mais cara;
- Dificuldade em promover a marca sem que se promova o consumo.

A nível externo:

Oportunidades

- Aumento da procura por produtos sustentáveis e marcas eticamente responsáveis;
- Consumidores cada vez informados e preocupados com o impacto da indústria;
- Crescimento do comércio *online* favorece a oportunidade de venda a partir de website e outras plataformas;
- Desenvolvimento e evolução da ITV em direção à sustentabilidade;
- O alcance de uma EC é cada vez mais entendido como atrativa e simultaneamente lucrativa.

Ameaças

- Conjuntura económica e social enfraquecida derivada à crise provocada pela guerra e pelo Covid 19;
- Aumento do valor dos custos de combustível e energia;
- Procura de fornecedores têxteis sustentáveis por outras marcas concorrentes;
- Aumento de concorrência;
- A adaptação de marcas já existentes no mercado em função da sustentabilidade pode favorecê-las;
- A comunicação invasiva de algumas marcas influencia o cliente a escolher uma marca em detrimento de outra;

3.9 Análise das 5 forças de Porter

Após a elaboração do VPC e do BMC presentes na estrutura do plano de negócio, procedeu-se à análise das 5 forças de Porter da marca Franca no contexto da indústria em que se insere:

Rivalidade entre concorrentes

Considera-se o nível da rivalidade entre concorrentes **alto**.

A indústria têxtil e do vestuário é altamente competitiva, sobretudo no que diz respeito ao *fast fashion*, no entanto, embora não se reconheçam muitos concorrentes diretos de marcas de roupa designadas como sustentáveis, “verdes”, circulares ou *zero waste* a indústria da moda engloba muitas marcas bem estabelecidas e de sucesso, o que pode dificultar a ascensão de uma nova marca.

Um produto mais sustentável é regularmente tido como um produto mais caro, assim é relevante apontar que nem todas as pessoas estão predispostas a dar mais por um produto com estas características, pelo que, é natural que o consumidor opte por produtos com funções ou especificidades semelhantes, mas menos dispendiosos, ainda que se tratem de produtos de melhor qualidade.

Grandes marcas, que possuem uma comunicação mais abrasiva, através de publicidade paga como o *Google adds*, anúncios televisivos, *outdoors*, *influencers*, rádio, entre outros... Frequentemente estimulam a compra por parte do consumidor, o que as coloca numa posição de destaque comparativamente com marcas mais sustentáveis ou circulares pois esta divulgação pode ir contra os seus princípios assim como pode atingir o público errado.

Entrada de novos concorrentes

Considera-se o potencial da entrada de novos concorrentes no mercado **médio-alto**.

O fácil acesso às redes sociais e plataformas *online* permite uma simples disseminação e gestão de uma marca sem que seja necessária uma edificação complexa o que facilita a entrada de novos concorrentes. Apesar de existirem poucas marcas como a Franca, que visam atingir uma economia circular, a crescente evolução do tópico e a tomada de atenção do consumidor face a um consumo mais regrado e responsável pode estimular a entrada de novos concorrentes com uma proposta verde e inovadora.

Para além disso as políticas governamentais de apoio ao empreendedorismo compulsórias são capazes de suscitar o aparecimento de outras marcas.

Poder de negociação dos fornecedores

Considera-se o Poder de negociação dos fornecedores **médio-baixo**.

Ainda que exista muita concorrência, a mudança de fornecedores exige custos significativamente elevados o que dificilmente é comportável por um novo modelo de negócio.

Apesar da escolha de um fornecedor de materiais ser uma premissa indispensável sobretudo quando falamos de uma marca sustentável e circular, o fornecedor mais importante é o que se responsabiliza pela produção.

A escala de uma marca é um aspeto pertinente na medida em que, quando a quantidade de encomendas relativas à produção de roupa, não representa uma parcela considerável das vendas de um determinado fornecedor, este terá um maior poder de negociação. Quando se fala de fornecedores de embalagens e etiquetas, fotógrafos, *web designers* etc. a mudança não comporta um custo elevado devido a uma menor concorrência.

Poder de negociação dos clientes

Considera-se o Poder de negociação dos clientes **médio**.

Na maioria das vezes quando se trata de uma marca presente num *marketplace* ou num *website* não se prevê que o cliente negocie o preço do produto. No entanto, marcas direcionadas para um público-alvo mais específico e mais pequeno tendem a ter uma relação mais próxima com o cliente o que pode conferir-lhe um poder de negociação mais alto. No caso de existir um retalhista interessado na marca, estes detêm também um poder de negociação favorável, uma vez que são responsáveis por uma parte das vendas.

Ameaça de produtos e serviços substitutos

Considera-se a ameaça de produtos e serviços substitutos **alta**.

Apesar de a sustentabilidade ser um tópico em ascensão note-se que a existência de marcas cujos produtos são inteiramente produzidos com recurso a materiais sustentáveis ou recicláveis, e produzidos de forma eticamente responsável é ainda ínfima, o que pode representar uma vantagem competitiva para a marca Franca. Nesse sentido, existe ainda uma oferta limitada de produtos especificamente deste tipo. Contudo existe uma infinidade de marcas que comercializam roupa ainda que não tenha estas características, assim ainda que indiretamente, estas constituem-se como uma concorrente e os seus produtos podem substituir artigos como o da marca Franca.

4. Proposta de projeto

4.1 Implementação do Value Proposition Canvas e Business Model Canvas

Como já foi referenciado na metodologia, o Value Proposition Canvas e o Business Model Canvas foram os instrumentos utilizados como ponto de partida para aperfeiçoar uma primeira ideia de negócio. Realizaram-se 3 hipóteses de proposta de valor às quais viriam a corresponder respetivamente 3 propostas de business model canvas cujos componentes se adaptariam a cada hipótese. A definição da proposta de valor e do BMC servem de base para o desenvolvimento do Plano de Negócio

4.1.1 Value Proposition Canvas (VPC)

Caracterização do público-alvo

Primeiramente identificou-se e estipulou-se um público-alvo para o qual a marca se direcionaria, com o intuito de preencher o bloco dos clientes da estrutura do *Value proposition canvas*.

Com o objetivo de traçar o perfil final do consumidor da marca e desenvolver diferentes hipóteses de propostas de valor desenvolveu-se uma pesquisa em torno da mulher portuguesa. A partir da plataforma do Instituto Nacional de Estatística (INE) retiraram-se alguns dados relevantes para a construção do perfil da mulher Portuguesa relativos ao ano de 2021, nomeadamente os grupos etários, o estado civil, a educação, a remuneração média e a taxa de atividade e desemprego. As tabelas originais retiradas do INE, para a construção dos seguintes gráficos (6, 7, 8, 9 e 10) encontram-se nos anexos 1 e 2.

% Faixa etária

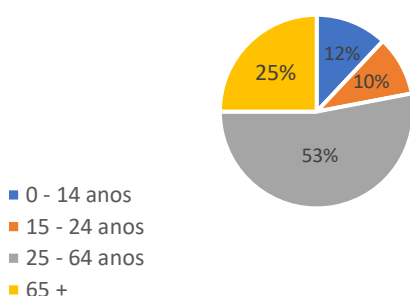


Gráfico 7 - Faixas etárias do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora

% Estado Civil

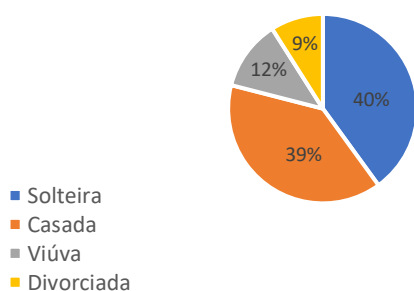


Gráfico 7 - Estado civil do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora

% Escolaridade Feminina

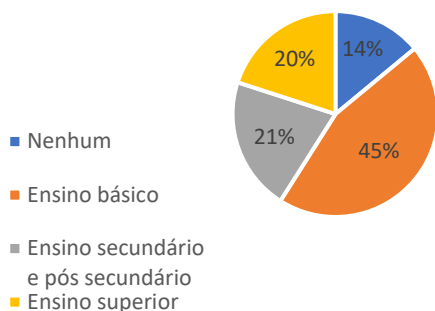


Gráfico 9 - Escolaridade do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora

% Empregabilidade e desemprego

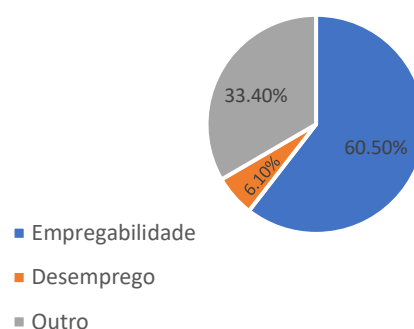


Gráfico 8 - Empregabilidade do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora

(€) Remuneração média mensal base por Grupo etário

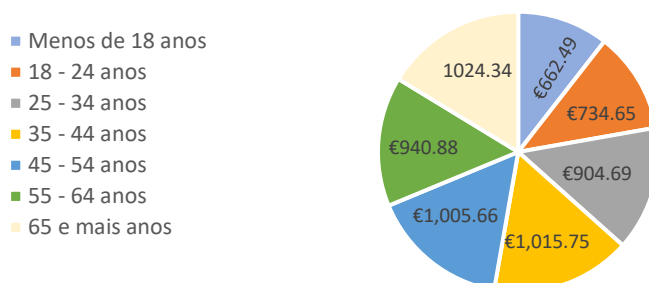


Gráfico 10- Remuneração média mensal base do sexo feminino em Portugal; desenhado pela autora

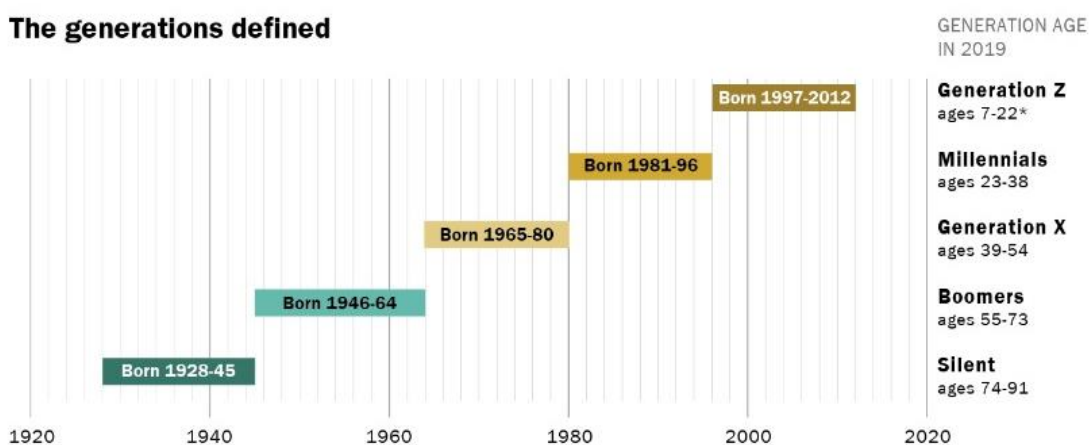
A caracterização do sexo feminino em Portugal a partir de alguns dados estatísticos permite melhor perceber qual poderá ser o público-alvo para o qual a marca Franca se irá direccionar. A partir da observação dos dados dos gráficos 6, 7, 8, 9 e 10, é possível concluir que:

- A população residente do sexo feminino em Portugal é muito envelhecida;
- A percentagem de mulheres solteiras é pouco maior (1%) que a percentagem de mulheres casadas;
- Mais de metade da população feminina residente em Portugal não tem qualquer tipo de formação ou tem apenas o ensino básico;
- A percentagem de mulheres que não tem qualquer tipo formação é pouco inferior à percentagem de mulheres com ensino superior que, por sua vez é quase equiparada à percentagem de mulheres que tem o ensino secundário e pós-secundário;
- A percentagem de mulheres empregadas corresponde a mais de metade em todo o país e a percentagem de mulheres desempregadas corresponde a menos de 7%;
- As mulheres residentes mais jovens são as piores remuneradas e as mulheres mais velhas, as melhores remuneradas;
- Mais de metade das mulheres residentes em Portugal ganha entre 662,49€ e 940€.

Para além de caracterizar as mulheres em Portugal, teve-se por base a revisão de literatura para o desenvolvimento de hipóteses. A partir da mesma, foi possível concluir que a geração Z e os *millennials* são as gerações mais preocupadas, comprometidas e envolvidas com a sustentabilidade. Ainda que a revisão de literatura não se foque exclusivamente no perfil do consumidor no panorama Europeu ou português, Portugal não foge à regra. Segundo a Forbes Portugal (2022), e em consonância com o estudo Merck para os jovens europeus, a sustentabilidade é uma temática relevante os portugueses não são exceção. De acordo com 90% dos jovens portugueses inquiridos estão dispostos a alterar os hábitos de consumo para reduzir a pegada de carbono, um aspeto que os destaca dos congéneres europeus. Ao observarmos diferenças entre gerações, os *millennials* estão mais envolvidos com a sustentabilidade do que a geração Z, a qual se preocupa mais com a igualdade de género, diversidade e inclusão como pilares para um futuro melhor. Embora existam diferenças entre as gerações no que diz respeito ao peso da igualdade, diversidade e inclusão na construção de um futuro ideal para os jovens portugueses, o estudo reflete que este é um tópico comum de conversa tanto para a geração Z como para os *millennials*.

Conduziu-se a uma pequena pesquisa para identificar e distinguir as diferentes gerações e as suas necessidades tendo como objetivo direcionar a proposta de valor para diferentes grupos etários, uma vez que estes têm diferentes carências. Ao longo da investigação observou-se alguma controvérsia relativamente aos grupos etários que cada geração abrange uma vez que existe uma enorme diversidade de fontes que estão em discordância. Para fazer a sua caracterização teve-se como base a definição de gerações do Pew Research Center (2019). O Pew Research Center é um centro de investigação que conduz pesquisas de opinião pública, pesquisas demográficas, análises de conteúdo e outras diligências em ciências sociais baseadas em dados. De acordo com o mesmo (gráfico 11), a Geração “Silent” nasceu entre 1928-1945 (tem entre 77 a 94 anos), os Baby-boomers nasceram entre 1946-1964 (têm entre 58 a 76 anos) a Geração X proveio de entre os anos 1965-1980 (têm entre 42 a 57 anos), os Millennials inserem-se entre os anos 1981-1996 (têm entre 26 a 41 anos) e a Geração Z nasceu entre 1997e 2012 (têm entre 10 a 25 anos).

The generations defined



*No chronological endpoint has been set for this group. For this analysis, Generation Z is defined as those ages 7 to 22 in 2019.

Gráfico 11 - Definição de gerações, retirado do website do Pew Research Center (2019)

A revisão de literatura salienta a importância geração Z e dos *millennials* para a sustentabilidade. Para a realização da proposta de valor foca-se, portanto em ambas as gerações pelo que seria, portanto, relevante entender quantas mulheres em Portugal se enquadram em cada geração.

O PORDATA disponibiliza informação acerca da população residente do sexo feminino em Portugal, média anual total e por grupos etários mais pequenos com intervalos de 4 anos (anexo 2), entre o escopo temporal de 1971 a 2021. Tal como na plataforma do INE os dados mais recentes datam o ano de 2021 ainda que os dados disponíveis estejam definidos como Valor preliminar.

Assim, de forma a obter o número aproximado de mulheres que se compreende em ambas as gerações se somou o número de mulheres dentro de cada grupo etário delineado pelo limite de anos de cada geração descrito pelo PRC.

Se olharmos para a caracterização etária da mulher em Portugal (PORDATA) e nos basearmos na análise do Pew Reseach center (PRC) pode afirmar-se que:

A **Geração Z**, tem segundo o PRC, entre 10 e 25 anos e englobam os seguintes grupos etários do PORDATA:

- 25-29 (268.805 mulheres)
- 30-34 (283.369 mulheres)
- 35-39 (329.957 mulheres)

A **Geração Millennials** tem segundo o PRC, entre 26 e 41 anos e englobam os seguintes grupos etários do PORDATA:

- 10-14 (238.585 mulheres)
- 15-19 (258.065 mulheres)
- 20-24 (273.516 mulheres)

Deste modo, avaliando os dados de ambas as organizações, e assumindo que o total de mulheres em Portugal no ano de 2021 é de 5.433.037 (PORDATA), é possível concluir que existem cerca de 770116 mulheres que integram a geração Z e cerca de 882 131 mulheres que pertencem à geração *millennials* em Portugal.

A informação recolhida serviria de base para criar 3 hipóteses distintas de proposta de valor considerando que as duas gerações apontadas pela revisão de literatura se enquadram perfeitamente como público-alvo, uma vez que são as mais comprometidas com a sustentabilidade.

Para poder determinar qual será a proposta de valor mais adequada procurou-se descrever as gerações. Segundo Freitas (2014), os autores Howe e Strauss, (2007) consideram que, para compreender uma geração, é necessário identificar as diferenças “no modo como foram educados em criança, que acontecimentos públicos presenciaram na adolescência e qual a missão social que assumiram na passagem para a vida adulta”.

Os Millennials

Os *millennials* são frequentemente denominados como Geração Y. O termo advém do facto de esta geração surgir após a Geração X.

São provenientes de pais (maioritariamente Baby boomers) com bom poder de compra derivado a uma situação económica estável e favorável.

De acordo com um estudo realizado pelo Think with Google, a Geração Y pode ser dividida em 2 grupos: Millennials mais jovens e mais velhos (Stanimir, 2015). Esta divisão ocorre com todas as gerações, no entanto é mais evidente na Geração Y devido aos avanços na tecnologia. O grupo mais velho da geração Millennial inclui aqueles que tiveram sua infância nos anos 90, ainda viveram parte da vida sem acesso à internet. Este grupo etário tende a ser mais alegre, colaborativo e flexível (Think with Google, 2017). Por outro lado, o grupo mais jovem de Millennials inclui pessoas que estão a começar a procurar emprego e iniciar a sua vida profissional, estes nasceram conectados à internet e têm tendência a ser mais realistas, curiosos e financeiramente mais conscientes (Think with Google, 2017).

Os millennials cresceram com acesso limitado à internet, sendo que, o nascimento e desenvolvimento da *world wide web* ocorreu em simultâneo com esta geração. Esta tecnologia estava ainda muito pouco desenvolvida, no entanto, embora os millennials tenham amadurecido num mundo digital, dominem a tecnologia e sejam tecnicamente alfabetizados, a geração Z é muito mais experiente na utilização da Internet, com maior alfabetização digital comparativamente com os *millennials* e gerações anteriores.

Segundo o CFI (2021), os *millennials* são considerados a geração mais conectada, e são descritos pelo National Chamber Foundation (2012) como excessivamente autoconfiantes e egocêntricos, pelo que, segundo um estudo desta mesma fundação, esta geração domina a auto-expressão, com 75% dos inquiridos com contas perfil em redes sociais. De acordo com a Forbes, esta geração expressa-se socialmente *online* a partir de aplicações e redes sociais como o Facebook e o Twitter. É importante notar que este grupo cresceu no início da era da internet, período em que era muito utilizado o correio eletrónico.

A geração Y é descrita pela Forbes como a geração mais educada. Procuram o acesso ao ensino superior e são motivados pelo conhecimento. De acordo com o Pew Research Center, 63% dos millennials valorizam a educação universitária e pretendem adquiri-la e cerca de 19% já são formados e os restantes 44% frequentam ainda a faculdade. Os millennials demoram mais para entrar no mundo profissional uma vez que tendem a ser mais escolarizados do que as gerações anteriores (Spiro, 2006;).

Atualmente, a Geração Y é considerada um dos maiores patrimónios das empresas por ser a geração a mais nova e com presença relevante no mercado de trabalho pelo que tem a capacidade de moldar e influenciar diretamente a força de trabalho, trazendo novas ideias, princípios, comportamentos, atitudes, valores, conhecimentos e competências (Spiro, 2006), para além disso são capazes de realizar multitarefas. Para esta geração, o ambiente de trabalho é de extrema importância, pois é o local para trabalhar, socializar e aprender. Estes anseiam por ter um equilíbrio entre trabalho e vida social.

Segundo a National Chamber Foundation (2012) são mais tolerantes com raças e grupos comparativamente com que as gerações mais velhas podendo ser atribuível à diversidade da própria geração. De acordo com o mesmo autor, os millennials são atenciosos, orientados para a comunidade e politicamente engajados quando comparados com as gerações anteriores. Aceitam a diversidade e a inclusão nas equipas de trabalho.

Os millennials ganham 20% menos do que os seus pais. Têm preferência por alugar casas ou serviços de “economia compartilhada”, como alugar carros, em vez de comprá-los. Para compensar os seus baixos rendimentos, muitos concentram-se em construir contas poupança com o intuito de economizar dinheiro.

Alguns dos integrantes desta geração investem em organizações que têm um impacto positivo no mundo e anseiam por ter um impacto positivo no futuro das comunidades. Ainda Segundo a Forbes (2019) os Millennials valorizam experiências como viajar, trabalhar como nômadas digitais, participar em programas de Intercâmbio educacional... E gastam dinheiro em conhecimento e experiências éticas e sustentáveis como *eco-lodges*.

Como cliente, os millennials valorizam a conveniência e experiência sendo importante uma marca investir recursos na criação de experiências diferenciadoras. Adicionalmente, a Geração Y tem potencial de formar fidelidade de longo prazo com produtos que satisfaçam suas necessidades (Marketing Management Journal, 2021). Esta geração é financeiramente mais consciente (Forbes, 2019). Segundo Pirie e Worcester (1998) a Geração Y é mais consciente do que seus antecessores, especialmente quando se trata de compras relacionadas com vestuário e calçado. Ainda que não tenham tanto rendimento disponível como os mais velhos-pertencentes à geração *baby boomers* ou Geração X, estão dispostos a pagar os preços elevados que as marcas de topo praticam.

Esta geração, à semelhança da geração X, valoriza a sustentabilidade, o ambientalismo e a justiça social e pretendem que as suas marcas representem uma causa que o próprio consumidor defenderia (Mention 2022). Estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços sustentáveis e com o aumento do poder de compra da geração Millennials, a pressão do consumidor acerca da sustentabilidade está também a aumentar.

A Geração Z

Composta por adolescentes e indivíduos na casa dos 20 anos, segundo a Mckinsey (2020), prevê-se que em breve se tornarão a maior grupo etário.

A geração Z define-se maioritariamente pela sua integração na era digital. Nasceram após a criação da internet, estando familiarizados com tecnologias desde muito cedo. Assim, esta geração não teve a necessidade de se adaptar às mudanças e impactos da internet e das subseqüentes tecnologias, tornando os indivíduos que a integram mais aptos e mais recetivos à inovação tecnológica. Esta geração é tecnologicamente mais dependente e atualizada comparativamente com os *millennials* (Marketing Management Journal, 2021). No ambiente digital é a Geração que mais se destaca, que mais influencia e a que está mais atenta, pois está sempre *online*. Esta premissa pode justificar a sua dificuldade de concentração uma vez que dispõem de muitas distrações em simultâneo. A geração Z é a geração com maior probabilidade de passar mais tempo nas redes sociais do que qualquer outra geração. As principais plataformas que utilizam são principalmente plataformas baseadas em vídeo, como TikTok, Snapchat, Instagram e YouTube (Mention, 2022).

Esta geração cresceu desde sempre, e atravessa, um período de grande instabilidade económica, derivado às diferentes crises de cariz económico sofridas e atualmente às recessões económicas experienciadas devido ao COVID 19 e à guerra que está a decorrer. Estas circunstâncias tornam esta geração menos idealista e mais realistas e pragmáticos comparativamente com a geração anterior (McKinsey, 2020). Para além disso, o período pandémico intensificou o sentimento de insegurança económica, social e relativa à saúde impulsionando a união e sentido de comunidade assim como a procura por um emprego adequado e estável (McKinsey, 2020).

Assim, a Geração Z insere-se no mercado de trabalho num período de crise e grande instabilidade. O desemprego e a disparidade salarial são problemas diariamente vivenciados por esta geração. No local de trabalho, a maioria da Geração Z prefere ser independente e ter uma atitude “faça eu mesmo” enquanto os Millennials preferem trabalhar em grupo, a Geração Z prefere ter o seu próprio espaço de trabalho (Mention, 2022).

Os seus integrantes experienciam um momento de grande fervilhamento social, constituído pelo constante surgimento de grupos e movimentos sociais marcados, obrigando-os a serem cada vez mais tolerantes e abertos às diferenças sociais.

De acordo com a McKinsey (2020), a Geração Z é radicalmente inclusiva. Contrariamente aos *Millennials*, os Gen Zers têm uma identidade fluida, ou seja, querem ser quem são em diferentes momentos sendo possível observar coleções que atendam a qualquer pessoa num determinado momento, pelo que empresas que atendem públicos mais jovens terão de se adaptar mais rapidamente do que empresas ou marcas que se direcionem a públicos diferentes.

Através da defesa de causas sociais e ambientais e do sentido de justiça advém um nível de exigência a que o mercado não estaria até em então preparado.

A pandemia do Covid 19 levou a uma aceleração do desejo dos consumidores, sobretudo da geração Z, de assistir ao desenvolvimento de empresas mais focadas na sustentabilidade e na ética (McKinsey; 2020). O consumidor desta geração pretende que as marcas tenham uma comunicação clara e transparente. Anseia por inovação constante e mais rápida, produtos mais eficientes e tecnológicos (Marketing Management Journal; 2021).

Esta geração faz compras e pagamentos *online*, não existindo para os mesmos qualquer constrangimento (BRIEFING; 2022). Têm a capacidade de analisar muita informação para tomar decisões- são mais analíticos e mais realistas. Os integrantes da Geração Z possuem maior satisfação geral comprando a partir da Internet do que os integrantes da geração anterior. A Geração Z estende a utilização do telemóvel aos seus hábitos de compras *online*, pois a Geração Z é mais propensa a comprar pelo telemóvel a invés de qualquer outro dispositivo e, de acordo com a Mention (2019) estão duas vezes mais propensos a fazer compras online via telemóvel do que a geração millennials.

Motivações e preocupações

De acordo com a Markteer (2017) é possível encontrar algumas respostas acerca de algumas das motivações e preocupações de ambas as gerações, num estudo desenvolvido pela Deusto Business School (Madrid), em parceria com a Atrevia. Baseado num inquérito realizado a 381 jovens portugueses, na sequência de um estudo semelhante realizado em Espanha a análise abrange 3 eixos: Cidadãos Z, Talento Z e Consumidor Z.

O estudo revela:

- Inquietação e preocupação política pelos integrantes destas gerações;
- Alguns dos aspetos que mais preocupam ambas as gerações são a pobreza, a corrupção e o desemprego juvenil;
- Consideram ser necessário investir na educação, apoiar empreendedores e PME's para ultrapassar a estagnação do país;

- Preocupam-se com o futuro;
- Os jovens destas gerações procuram empresas próximas com a sua perspetiva do mundo: conectado, transparente e audiovisual e simultaneamente esperam bom ambiente, conciliação e desenvolvimento;
- Tendem a ser fiéis a marcas, mas as decisões finais podem depender de outros fatores como o tipo de produto e marcas que lhes transmitem mais confiança. Preços acessíveis, respostas imediatas às suas necessidades, a responsabilidade de marcas (marcas que respeitem o ambiente, a imagem de marca e a linguagem própria e bem direcionada) são alguns dos fatores apontados relativamente à realização de uma compra;
- O mesmo estudo revela que a internet e as páginas web são as suas principais fontes de informação, no entanto, no que concerne a informação política, a televisão acaba por ser a mais escolhida (MERCK; 2022).

Existem dezenas de perfis diferentes de consumidores dentro de um público-alvo, deste modo é possível afirmar que uma persona é o retrato de um dos perfis de cliente ideal existentes nesse grupo. São personagens fictícios que reúnem as características que um cliente poderia ter.

Assim, Após a caracterização da mulher Portuguesa, desenharam-se 3 personas que serviriam de exemplo do que seriam os clientes, dentro dos segmentos selecionados da marca a desenvolver, com base na informação recolhida. Para definir as personas consideraram-se aspetos demográficos e socioeconómicos assim como características mais subjetivas dos clientes.

A mulher franca é prática, mas sofisticada, opta por produtos de qualidade e duradouros, tem consciência cívica, social e ecológica- “Compra a mudança que quer ver no mundo”.

Público-alvo (personas)		
Margarida Lemos	Marta Moreno	Anita Martins
		
Margarida tem 39 anos, é formada em arquitetura e reside na zona do Chiado em Lisboa. Ao reconhecer o impacto do seu trabalho no ambiente, foi moldando e adaptando ao longo dos anos o seu estilo de vida optando por fazer escolhas mais sustentáveis. Margarida desloca-se para o trabalho numa viatura elétrica e nos seus tempos livres gosta de fazer longas caminhadas a pé. Quando precisa de fazer compras	Marta, tem 32 anos, e é mãe de Maria João de 2 anos. É espanhola, mas casou com um português e reside com a família em Sintra. É antropóloga e dá aulas, no entanto, trabalha sobretudo em casa. Nos tempos livres gosta de passar tempo com a família, ir a exposições, frequenta aulas de pintura e cerâmica e pratica yoga. Marta é vegan e tem muito cuidado com a alimentação, busca frequentemente produtores locais, que frequentemente não utilizam químicos, para comprar fruta e	Anita tem 23 anos, reside na Boavista, Porto. É formada em <i>design</i> de comunicação e está a terminar o segundo ano de mestrado em marketing no IPAM, para o qual se desloca de transportes públicos. Para além de estudar, é <i>influencer</i> digital- realiza trabalhos remunerados para marcas e partilha com os seus seguidores dicas de moda sustentável. Anita é vegetariana e opta por comprar produtos alimentares em mercados locais e por vezes nos

<p>de produtos alimentares opta por mercearias locais e supermercados mais pequenos. No que toca a bens não essenciais procura artigos que se prezam pela qualidade e durabilidade optando por comprar menos, mas melhor. Para além disso costuma comprar roupa versátil e confortável que possa utilizar no seu dia-a-dia e no trabalho.</p>	<p>legumes e no que toca a produtos específicos como o chocolate e o café opta por produtos certificados ainda que comprados em supermercados, é também cliente assídua de lojas de produtos alimentares avulso. A mesma preocupação passa pelo consumo de objetos do dia-a-dia e o vestuário. Marta investe em roupa de marcas com produtos certificados e com compromissos ambientais e sociais. Busca produtos pouco convencionais como o shampoo em barra e a pasta de dentes em pastilhas que não utilizam químicos na sua composição nem embalagens de plástico. Marta tenta passar os mesmos valores à filha e incentiva as suas amigas a mudar os seus comportamentos de consumo.</p>	<p>supermercados pois oferecem uma maior gama de produtos deste tipo. Nos seus tempos livres faz <i>vlogs</i> dos sítios onde vai, atende a eventos, está com os amigos da faculdade, viaja... É cliente assídua de lojas de roupa em segunda mão, no entanto, também faz compras em lojas de FF mas opta por artigos com materiais reciclados ou que tenham um menor impacto no ambiente. Como reside num local onde não existe muita oferta relativamente a marcas sustentáveis e circulares tem o hábito de fazer compras <i>online</i> deste tipo de produtos e divulga-os nas suas redes para que outras pessoas tenham conhecimento sobre este tipo de artigos.</p>
---	---	---

Tabela 4 - *Personas- público-alvo da marca Franca; desenhada pela autora*

Ao longo do desenvolvimento do VPC foi possível identificar 3 possíveis propostas de valor. Assumindo que marca se direcionaria sempre para a mulher a marca poderia ser:

- **Hipótese 1:** um modelo de negócio circular com diferentes premissas de sustentabilidade e bases de EC direcionada para a geração *millennials*;
- **Hipótese 2:** um modelo de negócio circular com diferentes premissas de sustentabilidade e bases de EC direcionada para a geração Z;
- **Hipótese 3:** um modelo de negócio híbrido com diferentes premissas de sustentabilidade e bases de EC cujo público-alvo fossem a geração Z e *millennials*;

Após a definição do público-alvo passou-se a preencher a secção da proposta de valor para o cliente identificando, as tarefas, desafios e ganhos para o tipo de cliente e simultaneamente a secção relativa à marca, onde se identificam os seu produtos e serviços e se observa de que forma estes se adequam ao segmento de clientes, potenciam os ganhos e minimizam as suas dificuldades. A secção seguinte refere-se à terceira hipótese, hipótese selecionada, que consiste num misto de características das anteriores, permitido que a proposta de valor se possa direcionar para ambos os segmentos (gerações abordadas). As 3 hipóteses de propostas de valor podem ser encontradas integralmente nos apêndices.

VPC híbrido

Relativamente aos **customer jobs**:

Emotional jobs- Sensação de conforto, entusiasmo e aumento de auto estima; consciência positiva acerca da compra; feliz por contribuir para uma causa positiva; sentimento de pertença e luta por uma boa causa; realização pessoal por ter adquirido um “bom produto”;

Funcional jobs- Processo de compra rápida e eficaz, buscam economizar tempo; valorizam a experiência; possibilidade de troca e devolução; valorizam a experiência; roupa produzida de forma responsável e justa; fácil acesso a informação e informação atualizada e transparente; roupa clássica, versátil, de qualidade e duradoura; roupa que assente bem;

Emotional jobs- influencia positiva noutros consumidores e menor impacto no ambiente; ser percebido como alguém comprometido com questões sociais e ambientais; status e ser associada a uma marca com determinados valores;

No que concerne os **Costumer Pains** destaca-se:

Ter de se deslocar à loja para experimentar roupa; sensação de insegurança face à compra *online*; não haver o tamanho; preços muito caros face à roupa não sustentável; ausência de informação sobre os produtos; peças por vezes virem estragadas; rotura de *stock* de um determinado produto; pouca variedade de produtos sustentáveis; não conseguir tocar num produto quando se compra *online*; *greenwashing*; envios demorados, horários de entrega imprevisíveis, não conseguir uma estimativa da data de entrega e ausência de *tracking*.

No que diz respeito aos **Costumer Gains**:

Roupa para todos os tamanhos; comprar roupa circular de qualidade que irá durar muito tempo, poder ter acesso a informações sobre roupa, métodos de produção, selos e certificações; não ter complicações a comprar a partir do *website*, realizar trocas ou devoluções; poder fazer compras de forma rápida e eficaz; ser informado acerca de novidades, ofertas e reposições; garantir que o produto que está a comprar é verdadeiramente sustentável; poder escolher entre comprar *online* e em loja física; poder realizar compras de forma confortável e segura; não ter de se preocupar com a reciclagem de um produto; fazer a diferença a partir de uma compra consciente; poder obter descontos sempre que entregar uma peça no seu fim de vida.

Os **Produtos e Serviços** disponibilizados pela Franca:

Venda de vestuário feminino de *design* clássico e intemporal de qualidade e duradoura que pode ser reciclada; venda no *website* e loja física; certificação em mais de 50% dos produtos vendidos; devoluções e arranjos pós consumo;

Os **Pain relievers** são:

Fácil acesso a informação relevante; apoio ao cliente 8h por dia, antes, durante e após a compra; serviço de arranjos pós consumo, trocas e devoluções; envios rápidos, possibilidade de escolha de horário e local de entrega e possibilidade de acompanhar encomendas; produção sustentável e contrariar o modelo linear; produtos certificados e materiais diferenciadores; disponibilização de um relatório anual de transparência; poder ser informado acerca de reposições; produtos de qualidade e longa duração com tamanhos do XS ao XL; *website* seguro e vários métodos de pagamento;

Por fim os **gain creators** identificados são:

Assegurar a reciclagem de materiais, diminuir as externalidades da indústria; disponibilizar informação constante e atualizada; criar relações fortes com o cliente; contribuir para o desenvolvimento sustentável; atribuir credibilidade através de celos e

certificações ; venda de roupa clássica e confortável; responsabilidade ambiental e social; ser uma marca de economia circular.

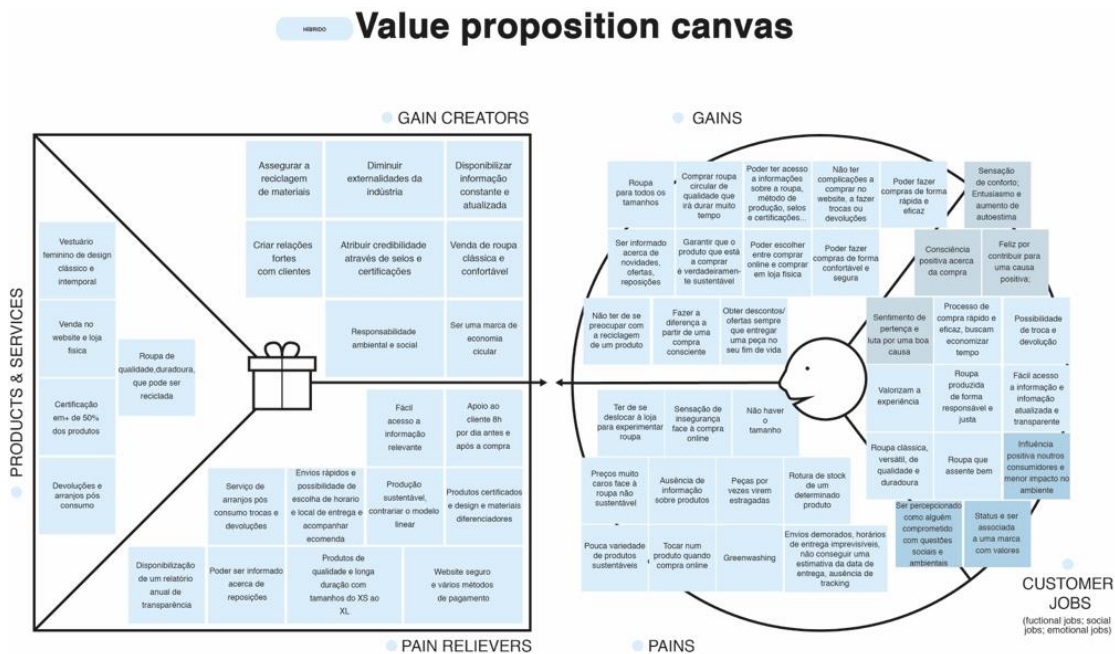


Figura 6 - Value proposition canvas para marca Franca; desenhado pela autora

4.1.2 Business Model Canvas

De seguida passou-se ao desenvolvimento de 3 hipóteses diferentes de plano de negócio a partir da ferramenta Business Model Canvas (BMC), que corresponderiam a cada uma das hipóteses da proposta de valor respetivamente, ou seja, a cada modelo de negócio (3 no total), corresponde um Value Proposition Canvas.

Foi simultaneamente desenvolvida a análise de mercado, uma vez que apesar de terem sido realizados 3 quadros para cada um dos instrumentos, a sua aplicação exigiu vários exercícios até que fosse possível desenhar o modelo de negócio final que serviria de base para a composição do Plano de Negócio.

Consoante a proposta de valor e o público-alvo, a definição dos restantes blocos poderia variar. Como já foi referenciado cada hipótese de VPC corresponde a cada hipótese de BMC. O modelo de negócio selecionado dirige-se à geração Z e à geração millennials, pelo que, pode-se dizer que combina os BMC restantes num único. Assim, ao BMC selecionado designou-se por híbrido.

BMC híbrido:

Proposta de valor

Roupa feminina certificada produzida de acordo com princípios de sustentabilidade e economia circular; atendimento para além do serviço- arranjos pós consumo; produção de roupa procurando diminuir externalidades prejudiciais às pessoas e ambiente; serviço de devoluções pós consumo- assegura a reciclagem do vestuário.

Canais

Redes sociais (facebook, instagram e tik tok); email (newsletter, ofertas, saldos); telemóvel (publicidade via SMS); CTT; feiras de sustentabilidade; website; loja; influencers;

Relacionamento com os clientes

Apoio ao cliente (apoio no serviço e depois do serviço); atendimento dedicado e cuidado; comunicação clara e transparente; sentido de comunidade- “Juntos por uma causa”; forte interação com o cliente nas redes; e relação de proximidade com o cliente.

Fluxo de receitas

Venda via *website*; feiras orientadas para a sustentabilidade e loja física;

Recursos chave

Fornecedores; gestor de redes; *designer*; loja e escritório com armazém; contabilista; confeção terceirizada; costureira; marca; *web designer*; funcionário; e fotografo.

Atividades chave

Desenvolvimento de coleções; atualização do *website*; apoio ao cliente; gestão de redes sociais; Marketing e criação de conteúdo;

Parceiros chave

Fornecedores de materiais, fábricas de produção, empresa que faz reciclagem de materiais, influencers e parceria com a agência portuguesa do ambiente;

Estrutura de Custos

Gastos com feiras; registo de empresa e marca; custo de materiais; custo de produção, custo com fotógrafo; gastos com *designer*; custos com contabilista; custos com funcionários; custos de arrendamento de loja e escritório com armazém; custos com marketing, influencers e publicidade paga.

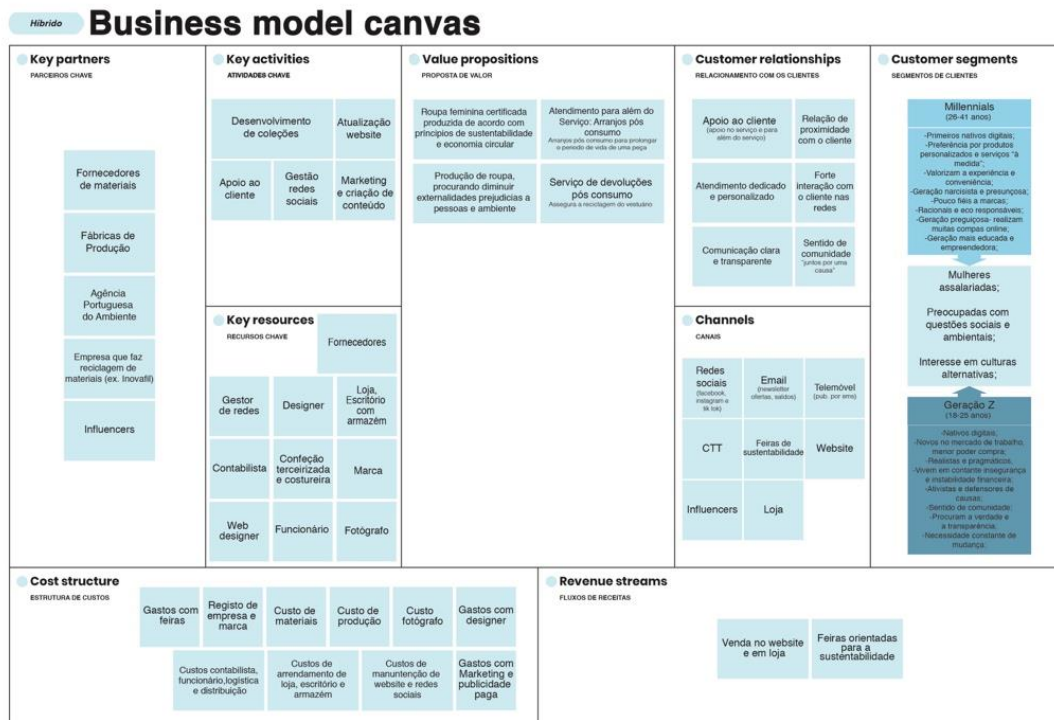


Figura 7 - BMC para a marca Franca; desenhado pela autora

4.2 Plano de Negócio Franca

4.2.1 Sumário Executivo

A Franca é uma marca de vestuário feminino cujo fator diferenciador assenta no facto de se basear nos princípios da economia circular e da sustentabilidade, um nicho dentro do setor têxtil e do vestuário. A marca de *design* clássico disponibiliza peças de roupa diferenciadoras, confortáveis e intemporais às quais se aliam a qualidade e a durabilidade. No entanto, a marca destaca-se não só pela qualidade dos produtos que comercializa, como pela sua transparência e impacto positivo. Cada produto é executado com os mais altos padrões éticos e ambientais desde os fornecedores ao produto final. A marca disponibiliza ainda arranjos pré e pós consumo- Pré para adequar a peça de vestuário ao seu cliente e pós com o intuito de prolongar o tempo de vida de uma peça. A Franca marca dirige-se a mulheres da geração millennials e geração Z com idades compreendidas entre os 21 e os 41 anos com estilos de vida ativa, que se preocupam com as repercussões da indústria e com o legado das gerações futuras.

A Franca integra dentro de si o *design* e produção de peças de roupa projetada para ser recicladas. A produção dos seus artigos é realizada em pequena escala, em fábricas portuguesas, de forma cuidada e cautelosa, com o intuito de reduzir ao máximo possíveis externalidades. Os materiais utilizados passam por fibras recicladas, materiais crus e tecidos sem químicos nocivos para a saúde humana e meio ambiente. Cerca de 50% dos produtos das suas coleções são certificados. A Franca assegura que os artigos devolvidos em pós consumo são reciclados através de uma parceria com uma empresa de reciclagem de produtos têxteis. A Franca segue uma conduta ética e tem como objetivo contribuir para a mudança de paradigma e a transformação da indústria têxtil

passando por assegurar o impacto e qualidade da manufatura dos seus produtos e garantir condições dignas de trabalho dos seus colaboradores, garantindo que os seus trabalhadores internos, assim como as empresas subcontratadas e fábricas onde produz, têm as condições necessárias para trabalhar e são decentemente remuneradas.

A empresa à qual a marca pertence, é sediada no Porto, em Portugal, no entanto os produtos serão comercializados a partir do *website* da marca, feiras direcionadas para a sustentabilidade (que ajudam a promover e divulgar a marca, permitem angariar novos clientes e simultaneamente se assumem como fontes de receita) e mais tarde a partir de uma loja física.

4.2.2 Apresentação da Empresa e respetiva marca

A marca Franca pertence à empresa “*Ethicalfashion uni Ida.*” O seu nome singular representa a junção dos nomes das mulheres mais importantes da vida da empresária que a detém, o apelido Franco com o nome Branca. Para além disso o nome da marca aproxima-se da ideia de honestidade e transparência, que reflete bem um nicho de mercado aliado à sustentabilidade e uma preocupação com o ambiente envolvente. A empresa, de momento trata-se de uma sociedade unipessoal por quotas, dado que conta com um único sócio, pessoa singular, no entanto, não se exclui a possibilidade de entrada de novos sócios, e, portanto, esta transitar para uma sociedade por quotas plural. A marca Franca trata-se de um modelo B2C, uma vez que a venda é destinada para o consumidor final, e pretende ser uma marca registada, de acordo com a 11ª Edição Classificação de Nice (Versão 2019) na classe 25, código 250045 relativo ao vestuário.

O prisma de identidade da marca elaborado por Kapferer auxiliou no processo de caracterização da identidade da marca. O prisma de identidade da marca elaborado por Kapferer demonstra os principais aspetos na construção da imagem da marca. Deste modo, a marca (*emissor*) constrói a sua imagem para ser recebida pelo consumidor (*destinatário*), considerando fatores externos e internos.

Na figura seguinte é possível observar o prisma de identidade da marca Franca.



Figura 8 - Prisma de identidade da marca de Kapferer para a marca Franca, delineado pelo autor

Carolina Franco Lopes Schepers e Roboredo é, até ao momento a única sócia e, é simultaneamente responsável pela concretização desta mesma ideia de negócio.

Assim, sendo esta a proposta da implementação de uma nova marca, esta será a responsável por assegurar a viabilidade do negócio nos primeiros anos de vida.

Apesar de a empresa constar com apenas 1 sócio, o seu funcionamento está dependente de outros intervenientes:

- Fornecedores de materiais;
- Fábricas onde as peças são produzidas;
- Web *designer* e gestor de redes sociais;
- Fotógrafo;
- Contabilista;
- Costureira;
- Empresa que faz a reciclagem de peças pós consumo e excedentes de produção;
- Funcionário;

Os constituintes apresentados a cima, são vitais para o funcionamento da marca desde obtenção de matéria-prima, à produção, etiquetagem, fotografia e edição, conceção de um *website* para venda e desenvolvimento de redes sociais para venda e divulgação, envio de produtos, etc.

A marca tem como principal atividade a venda de roupa clássica de alta qualidade numa cadeia de valor circular, onde os produtos são desenhados (pela sócia da marca) e projetados para serem reciclados e a venda é feita a partir de um *website*, redes sociais (Facebook e Instagram) e feiras de sustentabilidade. Para além disso, a marca disponibiliza um serviço de arranjos e reparações de vestuário pré e pós consumo e a devolução de artigos no fim de vida, em que mediante a entrega de uma peça usada e gasta, é disponibilizado um cupão promocional para a compra de outro artigo. O principal objetivo é aumentar ao máximo o período de vida de um produto até que este encerre um ciclo e esteja pronto para ser reciclado e posteriormente reintegrado na cadeia de valor.

O número 47910 do Código das Atividades Económicas, Rev.3, refere-se a Comércio a retalho por correspondência ou via Internet e é o que melhor se adequa à atividade da empresa "*Ethicalfashion Unipessoal Lda*", e da marca Franca, este compreende o comércio em que se oferece ao consumidor a possibilidade de encomendar pelo correio, telefone, televisão ou outro meio de comunicação, os bens ou serviços divulgados através de catálogos, revistas, jornais, impressos, ou quaisquer outros meios gráficos ou audiovisuais, incluindo comércio a retalho e leilões via Internet. Para além disso, o número 47711 que diz respeito ao Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados, poderá ser utilizado a partir do quinto ano de vida da marca em que se prevê a inauguração de uma loja física.

A ideia de criação de uma marca de vestuário surgiu ao longo do percurso académico da sócia Carolina Roboredo e foi posteriormente repensada e desenvolvida durante o seu mestrado.

A empresária nasceu e reside na cidade do Porto. Licenciou-se em *design* de moda pela ESAD no ano de 2019 e de momento (2022) frequenta o segundo ano de mestrado em Gestão de Indústrias Criativas da Escola das Artes da Universidade Católica do Porto. Simultaneamente, durante o período de formação trabalhou diretamente com uma marca de vestuário e fez voluntariado em vários eventos de moda portugueses. Ainda que com um logo percurso pela frente, todas as experiências angariadas até então serviram como base para o alcance de um modelo de negócios próprio. A formação na área da moda permitiu à *designer* perceber toda a cadeia de valor de uma peça de vestuário, isto é, o percurso desde o desenho de uma peça, passando pelos fornecedores e fábricas têxteis e de produção de produtos, testes de qualidade de artigos de vestuário, armazenamento e transporte de artigos, e comunicação em torno do produto até chegar às mãos do cliente. O mestrado em gestão de indústrias criativas permitiu o desenvolvimento de bases de cariz financeiro e um raciocínio na área de gestão- entender possíveis estratégias empresariais, gestão de projetos, comunicação de marca, entre outras valências.

Ainda que a vontade de trabalhar com outras empresas, desenvolver novas competências e explorar outros caminhos associados à área da moda permaneçam, todas as experiências anteriores foram cruciais para aprimorar a ambição profissional e exponenciar a possibilidade de desenvolver um modelo de negócios próprio.

4.2.3 Visão, Missão, Estratégia e Objetivos

Visão

Ser uma marca de roupa portuguesa de referência que se diferencia por ser uma marca que se rege pelos princípios da economia circular através de transparência, qualidade e pelo compromisso ativo com o desenvolvimento sustentável.

Missão

Contribuir para a transição da ITV de um sistema linear para um sistema circular. Diminuir o impacto da indústria têxtil e do vestuário através da aplicação de um modelo de negócio que contribui para o desenvolvimento sustentável. Promover mudanças nos hábitos de consumo e sensibilizar para repercussão que as nossas escolhas podem ter.

Estratégia

O nicho da sustentabilidade, surge no início do desenvolvimento deste projeto em busca de um fator diferenciador que incitasse valor e vantagem competitiva à marca, no entanto, parte também de antecipar a necessidade de adequar a produção de vestuário, tendo em vista minimizar a utilização de recursos naturais, de reduzir externalidades ao longo da manufatura e a projeção de produtos de *design* circular, concebidos para a longevidade e possibilidade de reciclagem, o que, na perspetiva da empreendedora que detém a empresa, se acredita ser o futuro da indústria têxtil e do vestuário.

Assim, a marca aposta no desenvolvimento de roupa de qualidade e duradoura e dispõe de um serviço de reparações pós consumo que permite a reparação de peças e a expansão do seu ciclo de vida. Para além disso, por cada peça estragada ou gasta que

é devolvida pelo consumidor, é fornecido um voucher promocional para o cliente substituir o seu artigo por um novo.

Objetivos

Objetivos a curto prazo (6 a 12 meses)

- Alcançar o maior número de pessoas possível através da divulgação da marca e do “passa à palavra”;
- Alcançar o maior número clientes possível;
- Atingir o maior número clientes possível nas redes sociais, idealmente entre 8 mil e 10 mil seguidores em cada plataforma num período de um ano;
- Vender o nº total de peças produzidas no primeiro ano;

Objetivos a médio prazo (2 a 4 anos)

- Ambiciona-se cobrir a 100% os gastos iniciais;
- Taxa de crescimento a partir dos 10%;
- Lucro superior a 40 mil euros;
- Aumentar em 10% os gastos em divulgação;
- Integrar um funcionário interno;
- Fidelização de clientes;

Objetivos a longo prazo (a partir de 5)

- Taxa de crescimento acima de 50%;
- 0,5% de produtos devolvidos para reciclagem ou para arranjos pós consumo;
- Lucro superior a 50 mil euros;
- Vender totalidade de peças a *full price*.
- Outro objetivo será atrair e angariar investidores para conseguir alargar o escopo de produtos e realizar melhorias do ponto de vista metódico da marca, isto é, tornar a produção e envio o mais sustentável possível através de uma injeção de capital.
- Criação de uma comunidade *online* que partilha das mesmas crenças e valores;
- Produção própria;

4.2.4 Apresentação do negócio: Serviços, processos operacionais, atividades e logística da marca

Sucintamente, a marca Franca é uma marca de roupa que vende vestuário feminino que tem por base a economia circular. Ao longo da sua cadeia de valor a marca compreenderá: o desenvolvimento de duas coleções a cada ano, a produção terceirizada dos seus produtos em território português, a preparação dos produtos para venda, isto é fotografar os produtos e coloca-los *online*, a venda dos respetivos produtos, a divulgação da marca e processos administrativos e financeiros.

Primeiramente, o **desenvolvimento e criação de duas coleções anuais** engloba:

- Pesquisa de tendências - ferramenta para projetar o comportamento do mercado e dos consumidores no futuro. Serve também como base para tomadas de decisão relativamente a temáticas, cores e materiais para produtos, assim como para definir uma identidade associada à marca;
- Design circular- prática de design que tem por base princípios da economia circular e do pensamento sistémico. O *design* circular tem o potencial de redefinir como todo o sistema de moda opera, pelo que, através do mesmo é possível contribuir para a eliminação de resíduos e poluição, manter em uso produtos e materiais e regenerar sistemas naturais (The Ellen MacArthur Foundation). O *design* circular compreende o desenho de peças de vestuário, a seleção de materiais (tendencialmente sustentáveis- a fábrica de produção fornece os materiais, isto é, funciona como intermediário entre fornecedor e cliente) e a modelação e prototipagem (modelar de forma a existir o mínimo de desperdício na fase de produção);
- Fichas técnicas- têm como função fazer a informação circular entre as diferentes etapas de construção de uma peça, isto é, nestas é colocada a informação necessária para o desenvolvimento de um artigo nas fábricas de confeção.

Após as etapas descritas encaminha-se o pedido para confeção. A produção é terceirizada.

Produção terceirizada. Os produtos são manufacturados em Portugal, numa fábrica certificada. Os produtos relativos à coleção de Inverno são produzidos no Verão e as peças de Verão são produzidas durante o Inverno. O processo de produção de peças de vestuário diferencia-se consoante a sua tipologia e material, no entanto, a produção realizada pela fábrica, é geralmente dividida nas seguintes etapas:

- Corte- a máquina de corte de faca reta é utilizada para cortar os diferentes componentes de uma peça de vestuário conforme a dimensão de cada molde. Assim, sobrepõem-se folhas da matéria-prima sobre uma mesa, com o comprimento e número de folhas de acordo com o estudo prévio realizado na preparação ao corte. Esta operação, pode ser realizada manualmente ou de forma automatizada e posteriormente, corta-se na matéria-prima os elementos que constituem a peça de vestuário, com o auxílio de equipamento adequado;
- Costura- este processo consiste na montagem da peça de vestuário a partir da junção dos seus componentes. Note-se que para realizar cada tipo de costura, utilizam-se máquinas diferentes;
- Acabamentos- nesta etapa realiza-se o remate da peça. O tipo de acabamento é distinto consoante a tipologia da peça de vestuário e do seu material. Alguns exemplos de acabamentos são: bainhas e margens de costura; botões, aplicações de fecho, corte e costura em viés, fendas, vistas, forros, acabamentos de cava e decotes, entre outros;

- Revista e controlo de qualidade- consiste na verificação das especificações técnicas e qualidade da peça de vestuário de modo a detetar possíveis anomalias;

Assim que é assegurada a qualidade dos produtos, procede-se ao envio dos produtos da fábrica para o armazém, onde se inicia o processo de preparação para a venda.

Preparação para venda. Nesta etapa os produtos são fotografados, e é feito o *upload* dos artigos para o *website*, simultaneamente são realizadas publicações acerca da nova coleção nas diferentes redes da marca, assim como, é enviada uma nova atualização da newsletter para o cliente para informar acerca do lançamento.

- Fotografar produtos- as duas coleções executadas anualmente são fotografadas por um fotógrafo para o *website* e para as redes sociais;
- Upload dos produtos no site- umas das funções do *web designer* consiste em publicar os artigos para venda no website e ir atualizando o inventário online consoante a disponibilidade de stock;

Assim que os produtos estão *online* e os clientes informados, iniciar-se-á o processo de venda:

- Receção de pedido- quando um cliente tiver a intenção de comprar um artigo *online* (website e redes), será recebido um alerta e aguarda-se pela confirmação de pagamento;
- De seguida, assim que existir confirmação de pagamento e do pedido passar-se-á ao embalamento dos produtos;
- Separação, dobragem, etiquetagem e embalagem- Esta etapa designa o processo final antes do produto ser enviado para o consumidor. Nesta fase, as peças produzidas serão dobradas, etiquetadas e embaladas de acordo com as especificações do cliente, ficando assim concluído todo o processo produtivo.
- Envio- após comparadas várias transportadoras, conclui-se que numa fase inicial os envios mais em conta seriam executados via CTT. O envio é pago pelo cliente.

A **Divulgação** será realizada por diferentes partes:

- O Plano de marketing será executado por um gestor de redes sociais que trabalha diretamente com um *markteer*, mais tarde, esta tarefa será atribuída a uma empresa de marketing ;
- Produção de conteúdo para divulgação. As fotografias e vídeos para campanhas são realizadas pelo fotógrafo. Os textos e outro tipo de conteúdos para as redes serão executados pelo gestor de redes sociais.
- Publicação de conteúdo e acompanhamento- realizado pelo *web designer* e gestor de redes sociais;

- Publicidade paga- Google adds e contratação de *influencers*- para divulgação e partilha de produtos nas redes;

Os **Processos administrativos** da marca serão:

- Estabelecer o contacto com entidades de produção e os seus fornecedores;
- Acompanhar a produção e o controlo de qualidade;
- Controlo de stock;
- Apoio ao cliente;
- Envio de encomendas;

Relativamente aos **processos financeiros**, serão tidos em conta:

- Controlo de entradas e saídas
- Receber e realizar pagamentos
- Contabilista

4.2.5 Plano de Marketing

4.2.5.1 Mensagem

A Franca pretende transmitir uma mensagem de confiança, positividade, honestidade e compromisso com o futuro.

A marca tenciona ser um veículo de mudança, por um lado, quer servir de exemplo para outras marcas da indústria para repensarem o seu modelo de negócios e adaptarem a sua conduta, por outro, a marca pretende consciencializar as pessoas e fomentar novos hábitos de consumo. Assim, a Franca pretende ser a mudança que quer ver no mundo.

O nome da marca remete para honestidade e transparência dos seus valores, pretendendo afirmar-se com clareza como uma marca que contribui para o desenvolvimento sustentável.

4.2.5.2 Segmentação

A marca Franca dirige-se ao consumidor final e tem como segmento-alvo mulheres millennials e gen zers (dos 18-41 anos). A seleção deste grupo baseia-se sobretudo na revisão de literatura, que aponta para uma crescente preocupação para o tema da sustentabilidade, colocando especial ênfase nas gerações apontadas, que são descritas como mais envolvidas com o tópico, reflectindo-se nas suas acções e hábitos de consumo. Ainda que o grupo selecionado corresponda a uma grande percentagem da população, o consumidor a quem a marca se dirige representa um nicho (em território

nacional) por dois motivos: primeiramente por se considerar que o custo das peças da marca estejam acima do valor que a maioria está disposta a pagar (pela sustentabilidade de um produto), segundo, a economia circular, aliada à sustentabilidade na ITV encontra-se ainda numa fase muito embrionária, isto é, por ser uma “tipologia” de modelo de negócio, muito recente em Portugal dificilmente se identificam marcas com valores semelhantes pelo que, se entende que um público que procure este tipo de produto, esteja mais propício a adquiri-lo.

4.2.5.3 Preço

Para calcular o custo de venda dos produtos, aplicou-se uma margem entre 150% e 200% em todos os produtos. Os preços variam entre 47,5€ e 210€. Em termos de definição de preço, foi tida em conta a qualidade e durabilidade dos produtos.

4.2.5.4 Distribuição

A marca terá os seus produtos para venda no *website* da marca (nacional e internacionalmente), em feiras de sustentabilidade e em loja física. Relativamente aos canais destacam-se ainda as redes sociais como principal veículo de divulgação e contacto com o público em geral, para além disso as influencers têm um papel fundamental em fazer chegar a marca a um elevado número de pessoas. Outros canais informativos são o telemóvel para anunciar campanhas, lançamentos e promoções, paralelamente e o *email*, nomeadamente o envio de uma newsletter com novidades e conteúdo semelhante ao do canal anterior. Para o envio de encomendas o canal utilizado é o CTT.

Os parceiros chave para a criação e entrega de valor ao cliente serão: os fornecedores de materiais (que no presente caso são estabelecidos por intermediário da fábrica de produção), a fábrica de produção das peças de roupa, a Agencia Portuguesa do ambiente (que poderá auditar e realizar consultoria à marca), a empresa que faz reciclagem dos materiais após a devolução de peças pós consumo (a empresa recolhe e fica com a matéria prima relativa aos produtos devolvidos pelo cliente e com todos os excedentes têxteis gratuitamente e em troca assegura a reciclagem de todos os materiais) e, novamente os influencers que têm um papel crucial na divulgação.

4.2.5.5 Promoção

A política de comunicação marca Franca terá como principais ferramentas:

- Venda de produtos *online* a partir do website da marca e presencialmente, em feiras de sustentabilidade e a partir do quinto ano em loja física;
- Relações Públicas – contacto com meios de comunicação social para comunicar eventos e lançamentos da marca, contacto com a APA para a realização de auditorias e divulgação de resultados (contacto via email, telemóvel...);
- Eventos e novos lançamentos - promoção da marca a partir de feiras e de eventos de sustentabilidade, inauguração de loja física e lançamento de novas coleções e de novos produtos em datas especiais (por exemplo: lançamento de uma coleção de bikinis no

ano anterior à inauguração da loja e coleção comemorativa de casacos no quinto ano de vida da marca;

- Marketing digital – *website*, redes sociais (facebook, instagram e tik tok), *influencers* e publicidade paga;

4.2.5.6 Estratégia de marketing

A geração Z e a geração Y, reúnem muitas semelhanças, destacam-se o forte conhecimento em torno da tecnologia, a preocupação com questões sociais e políticas e a sólida presença nas redes sociais. No entanto, encontram-se diferenças significativas a ter em atenção na criação de um plano estratégico que visa o alcance da marca por ambas as gerações.

Geração Z:

- Discurso claro, leve e atual característico de um público mais jovem e que se encontra a par das tendências;
- Forte engajamento nas redes sociais- a criação de uma comunidade que partilha e discute os mesmos valores;
- Criação de conteúdo de marketing de influência, isto é, pagar a influencers digitais que se encaixem na política e valores da marca para serem embaixadores, mostrarem, recomendarem e partilharem informação sobre os seus produtos;
- Partilha de causas e propósitos da marca;
- Transparência no discurso e atividades da marca contribuem para a lealdade dos *millennials* para com as marcas;
- Criação e divulgação de conteúdo que apele à diversidade, equidade e inclusão, por exemplo a partir da inclusão de pessoas de diferentes corpos e etnias em campanhas;

Millennials:

- Criação de conteúdos objetivos e instantâneos, uma vez que esta geração, é prática e pragmática, e que nasceu no exponencial da tecnologia despendendo de um curto tempo de atenção, destaca-se a criação de *stories* nas redes, *posts* de breve leitura e a utilização de palavras-chave no discurso da marca;
- Disponibilização de informação clara acerca dos produtos e pagamento de Google ads permitem a esta geração perderem menos tempo em busca de um produto;
- Conteúdo de forte caráter visual- vídeos curtos e rápidos, gráficos e imagens atraentes. Por exemplo, a criação de pequenos tik toks e vídeos de *reels* com modelos ou influencers a usar peças da marca;
- Resposta rápida e instantânea- apoio ao cliente pode ser feito via redes sociais e whatsapp;
- Comunicação de novas campanhas, inaugurações, promoções, etc. por *newsletter* semanal e publicidade a partir de mensagens de telemóvel;

4.3 Plano de Recursos Humanos

4.3.1 Estrutura Organizacional

A sócia gerente assumirá o papel de diretora criativa, os processos burocráticos iniciais e o contacto com entidades para serviços e fornecimentos externos e clientes.

O departamento administrativo será constituído, por um contabilista subcontratado. Ademais, durante o período de 5 anos, serão contratados 2 funcionários, o primeiro no terceiro ano da marca cuja função será assegurar a confirmação, o embalamento e o envio de encomendas, e posteriormente, no quinto ano, um funcionário de loja. Todas as outras funções necessárias ao funcionamento da marca serão subcontratadas: fotógrafo, *web designer*, gestor de redes sociais, que no quarto ano serão substituídos por uma empresa de marketing, costureira e contabilista.

4.3.2 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos será assegurada nos primeiros anos pela CEO da marca. Para as funções disponíveis não será necessária formação académica pelo que a contratação de funcionários basear-se-á nos seus valores e competências e não no seu perfil académico e profissional.

A marca assegura a progressão dos seus funcionários na carreira profissional e pretende aumentar os seus salários anualmente.

4.4 Plano Económico-Financeiro

Para a realização do presente plano económico-financeiro da marca de vestuário Franca considerou-se um período de análise de 5 anos, com exploração a iniciar em Janeiro de 2023 e define-se que ao longo dos 5 anos, as vendas serão realizadas via *website*, feiras de sustentabilidade (a partir do 3º ano) e, a partir do 5º ano via loja física.

Com o intuito de antever a viabilidade económica e financeira da marca a instituir, foram executados cálculos iniciais contemplando a estrutura de custos da marca, os preços dos produtos, variáveis de decisão e pressupostos que acompanham o crescimento do negócio. Assim, é importante notar que os valores da estrutura de custos apresentados vão se alterando em conformidade com as variáveis para cada ano que serão ilustradas individualmente na caracterização da previsão de cada ano.

Outro aspeto importante a referir, é o facto dos valores apresentados se basearem em informação real, isto é, a título de exemplo, os valores da estrutura de custos que dizem respeito a actividades terceirizadas, como o fotógrafo, *web designer*, gestor de redes ou costureira, são valores de custos reais que foram definidos com base nos valores prestados.

4.4.1 Estrutura de Custos

Custos com Investimentos fixos

Primeiramente avaliaram-se quais os ativos requeridos para o cálculo dos investimentos fixos e quais já estariam disponíveis para serem utilizados. Assim considera-se que, inicialmente, para o funcionamento do negócio seria permanentemente necessário:

- Computador;
- Impressora;

- Impressora de autocolantes;
- Material de escritório;
- Espaço para escritório e armazenamento;
- Consumíveis (papel, etiquetas, caixas);

Dos ativos evidenciados, apenas seria vital adquirir uma impressora de papel e uma impressora de autocolantes no primeiro ano. Para além disso, admite-se que os consumíveis dos equipamentos a adquirir, serão uma despesa recorrente, pelo que, serão integrados nos custos fixos operacionais. No quinto ano será alugado um espaço para loja física, o qual irá precisar de um computador e de um *software* de facturação.

Equipamento	Quantidade	Valor unitário	Total
Impressora	1	56,99€	56,99€
Impressora de etiquetas	1	91,38€	91,38€
TOTAL			148,37€

Tabela 5 - Custos com Investimentos fixos, elaborado pela autora

Custos de constituição de empresa, registo de marca, domínio e *website*

Constituição de empresa

Portugal disponibiliza um serviço único para o registo de empresas designado “Empresa na Hora” e é providenciado em balcões assim como na internet, no Portal do Cidadão, sendo que, o custo não se altera quer seja realizado presencialmente ou *online*. O registo de uma empresa tem o custo de 360€.

RCBE

Posteriormente é necessário fazer o RCBE (registo central beneficiário efetivo) junto de um advogado. Para atribuir um custo a esta despesa foi contactado um advogado, que definiu 50€ como a quantia a pagar por este documento. Só após a realização do RCBE será possível abrir uma conta e dar início à atividade, cedendo, logo de seguida, lugar aos custos com a contabilidade.

Registo de marca

Como pode ser observado na tabela 7, segundo o Diário da República, o pedido de marca corresponde a uma quantia de 129,08€, se o pedido for efetuado *online* ou 258,16€ em papel (anexo 4).

Domínio

Um domínio consiste numa designação de fácil memorização que serve para localizar e identificar computadores na Internet. Deste modo, este conceito, foi criado com o intuito de facilitar a memorização de endereços IP. Uma vez que o endereço IP é de difícil memorização, o sistema de nomes de domínio permite atribuir um nome a um de endereço IP.

O domínio FRANCA não se encontrava disponível para o *website* da marca, assim o domínio selecionado foi Francaportugal.pt e o valor a pagar atribuído ao mesmo, pelo website “dominios.pt” foi de 21€ por ano.

Website

O *website* será o principal veículo de venda de produtos nos primeiros anos de vida da marca, uma vez que, até ao terceiro ano será de onde provém toda a fonte de rendimento da marca. A elaboração do *website* e a sua manutenção serão realizadas por um *web designer* que trabalha por conta própria. Ao contactar o *web designer* em questão, foi requerido um orçamento de 500€ pela elaboração do *website* e um custo de manutenção anual de 110€.

No quarto ano expecta-se realizar uma melhoria no site. Estima-se que para além do custo das actualizações mensais (a rondar os 150 € mensais no quarto ano) serão investidos cerca de 500€ no aperfeiçoamento da plataforma.

Deste modo, é importante salientar que o registo de empresa, registo de marca, RCBE e o custo de criação de *website* serão despesas únicas. O domínio terá de ser pago uma vez a cada ano.

Constituição de empresa, registo de marca, domínio e <i>website</i>	Custo
Empresa	360€
Marca	129,08€
RCBE	50€
Domínio	21€ (ano)
Website	500€

Tabela 6 - Custos de constituição de empresa, registo de marca, domínio e website, elaborado pela autora

Custos fixos operacionais

Os custos fixos operacionais são definidos como os custos que não se alteram com o nível de vendas.

Consideram-se custos fixos operacionais: o custo relativo ao aluguer de uma loja e armazém, a actualização mensal do *website* e das redes sociais, custos com o contabilista, custos com publicidade paga e *influencers* e custos com consumíveis. Tal como descrito no BMC, o *web designer*, o gestor de redes sociais e o contabilista são subcontratados. Para obter um valor real foram contactados entidades e pedidos orçamentos.

Aluguer de loja

Até ao quarto ano, não se considera necessário um aluguer de um espaço para armazenar mercadoria, uma vez que a detentora da marca dispõe de um local onde é possível armazenar produtos e tratar de todos os processos burocráticos e logísticos. No entanto, a partir do quinto ano, pretende-se inaugurar um estabelecimento para a venda ao público, como reforço do negócio de venda *online*. O aluguer de um espaço para venda numa das áreas mais privilegiadas da cidade do Porto, a zona da Boavista, representará um custo de 900€ por mês.

Contabilista

Quando contactado o contabilista de família da detentora da marca obteve-se um orçamento de 120€ mensais para realizar a contabilidade relativa à marca. Com o crescimento da marca, este valor terá de variar, prevê-se que no quinto ano este valor possa atingir os 200€.

Web designer

Relativamente aos custos com o *web designer*, para além dos custos referenciados a cima que dizem respeito à realização do website, serão realizadas manutenções mensais no valor de 108€. Tendo em vista o crescimento da marca antecipa-se um pequeno aumento deste custo a partir do 3º ano, calculando um custo em torno dos 150€.

Gestor de redes sociais

No que se refere aos custos com o gestor de redes sociais, o empresário contactado trabalha diretamente com um *markteer*, como é observado na tabela 8, o custo relativo ao desenvolvimento de um plano estratégico anual será de 500€ e a atualização e manutenção das diferentes contas de cada rede, corresponde a 50€ mensais por rede (ou seja 50€ para gestão do Tik tok + 50€ para Instagram+ 50€ para Facebook). O gestor de redes, por se tratar de uma nova empresa e de uma marca em lançamento, no primeiro e segundo ano permitiu que o valor pudesse ser parcelado podendo o valor total ser pago em mensalidades ao longo do ano, correspondendo a um custo total mensal de 192€.

A partir do terceiro ano prevê-se um aumento deste custo para impulsionar o crescimento nas redes sociais da marca.

A partir do 4º ano, em diante, com o aumento da presença *online* e do engajamento com clientes e apreciadores da marca, estima-se que este custo deixe de existir para dar lugar uma avença mensal numa empresa de marketing por se considerar uma mais-valia para exponenciar o número de seguidores, e possivelmente o número de clientes a nível nacional e internacional. Este custo será de 800€.

Publicidade paga

A publicidade paga, consiste em estratégias de exposição da marca que são criadas e executadas em troca de um pagamento. Esta estratégia tem como objetivo colocar a empresa em evidência, aumentando a sua visibilidade e acelerando o seu reconhecimento. Este processo será realizado pela equipa do gestor de redes e *markteer*. Num período inicial a plataforma utilizada para este efeito será o Google Ads e serão investidos cerca de 25€ por mês. No segundo ano, com base na previsão do lucro gerado no ano anterior, prevê-se um possível aumento de custos com publicidade paga de cerca de 15% em relação ao primeiro ano para destacar a marca nas pesquisas *online*. Prevê-se que esta percentagem de aumento voltará a repetir-se no terceiro ano. Relativamente ao 4º ano antecipa-se que a equipa da empresa de marketing poderá ir duplicar os custos com publicidade paga dado que ambiciona inaugurar uma loja física no ano seguinte.

Influencers

Com o mesmo intuito de divulgar a marca, serão investidos 150€ mês para postar conteúdo através de *influencers* visando a disseminação e partilha de conteúdo acerca da marca e dos seus produtos. Para o segundo ano estima-se um aumento do investimento com este veículo de divulgação de cerca de 20%. Tal como os custos em publicidade paga, no quarto ano

Consumíveis

Tal como já foi referido, os consumíveis dizem respeito a resmas de papel e etiquetas para as impressoras e caixas de cartão para colocar as peças e enviar para clientes.

Na tabela seguinte (tabela 8.) é possível encontrar uma síntese onde são discriminados os custos fixos operacionais da marca Franca.

Descrição	Custo mensal
Aluguer de loja com armazém (5ºano)	900€
Atualização do <i>website</i>	108€
Atualização redes sociais + plano estratégico (parcelado)	192€
<i>Influencers</i>	150€
Avença mensal de empresa de marketing	800€
Contabilidade	120€
Publicidade paga (Google ads)	25€
Consumível 1 - resma de papel	13,49€
Consumível 2 - etiquetas	13,68 €
Consumível 3 - caixas de cartão	25€

Tabela 7 - Custos fixos operacionais, elaborado pela autora

Gastos com pessoal

No primeiro ano, não serão realizadas contratações, pelo que o processo criativo de *design* de peças de vestuário, assim como alguns processos administrativos e burocráticos serão realizados pela detentora da marca. A produção de roupa e arranjos das peças pós consumo, junto de uma costureira serão terceirizados. Para além disso, a elaboração do *website* e a manutenção anual, serão tarefas realizadas por um *web designer* que trabalha por conta própria. O fotógrafo, que realizará 2 trabalhos por ano é, tal como anteriores, terceirizado. A gestão das redes sociais será, da mesma forma, desempenhada por um gestor de redes que trabalha diretamente com um *markteer*, fora do escopo da empresa. No entanto, como sócia detentora da marca e da respetiva empresa, Carolina terá de receber todos os meses, até à possibilidade se ser aumentada, o Indexante dos Apoios Sociais (IAS). A previsão aponta para a possibilidade de contratação de 2 funcionários, no ano 3 e 5 respetivamente. Todos os trabalhadores serão aumentados de ano para ano.

Sócia e detentora da marca

Carolina, durante o primeiro ano terá de receber o Indexante dos Apoios Sociais (IAS). De acordo com o EKONOMISTA (2022), o IAS pode ser usado para calcular as contribuições dos trabalhadores independentes à Segurança Social, à semelhança de outras situações em que há isenção do pagamento.

Em consonância com a segurança social o atual IAS corresponde a 443,20 € e em consonância com o artigo dirigido pelo EKONOMISTA (2022) este subirá no ano de 2023 para os 478,70 euros (brutos, ou seja, é necessário retirar os 11% correspondendo a Taxa social única (TSU), a cargo do trabalhador ou seja

426,04€ líquidos) 35,50 euros mais do que o registado neste mesmo ano (2022) simultaneamente sobem os limites e valores de algumas prestações sociais.

A partir do 2º ano prevê-se a subida do salário da sócia gerente para um ordenado mínimo e no 3º ano, tendo por base o lucro dos anos anteriores, a sócia detentora da marca passará a receber um salário de 1500€ e no 4º ano, 2000€ e no último ano de previsão, 2500€.

A empresa e a respetiva marca a estabelecer, regem-se pelos mesmos valores e o bem-estar dos seus trabalhadores assim como o seu posicionamento no negócio são aspetos consideráveis. Como tal, salienta-se que todos os trabalhadores serão aumentados de ano para ano (sempre que possível).

Cargo	Atividade	Vencimento base (salário bruto)	Ordenado mensal Líquido	Subsídio de alimentação	Total Mensal
Detentor da marca	Processo Criativo, Administração, estabelecer contacto com entidades...	478,70€	426,04€	n.a.	592,39€
TOTAL ANUAL					7108,68€

Tabela 8 - Gastos com detentora da marca no primeiro ano, elaborado pela autora

Funcionários

A partir do 3º ano tenciona-se contratar um trabalhador. Assumindo que o funcionário recebe um ordenado mínimo e que o ordenado total anual contabiliza subsídio de alimentação, subsídio de Natal e subsídio de férias, o custo de ter um trabalhador interno seria equivalente a 13363,66€ (tabela 10) Note-se que o ordenado total anual contabiliza subsídio de alimentação, subsídio de Natal e subsídio de férias.

No ano 4 prevê-se um aumento do salário do funcionário para 900€ e no ano 5, 1000€.

A partir do 5º ano pretende-se contratar mais um trabalhador uma vez que se prevê a inauguração de uma loja para dar continuidade ao *website* da marca. Este funcionário, tal como o anterior, iniciará o seu percurso com um ordenado mínimo e será aumentado a cada ano.

Para calcular os encargos com a SS sobre o salário mínimo do funcionário: multiplicou-se o salário bruto por 23,75%. Seria portanto necessário pagar 167,44€, sendo que o total mensal de encargos com o funcionário, com subsídios será de 976,94€.

Cargo	Atividade	Vencimento base (salário bruto)	Salário mensal Líquido	Subsídio de alimentação	Total mensal
Funcionário interno	Desempenha várias tarefas como: embalar e realizar envios, apoio ao cliente, verificar pagamentos <i>online</i> ...	705€	627,45 €	104,50€ (4.75x 22)	976,94€

Tabela 9 - Gastos com funcionário interno no primeiro ano, elaborado pela autora

Relativamente aos gastos com pessoal é ainda importante notar que:

- O Total mensal de encargos com pessoal poderá variar no mês de férias e subsídio de Natal. O subsídio de férias e subsídio de natal correspondem ao valor do vencimento base, isto é, 705€.
- O subsídio de alimentação é calculado a 11 meses, dado que, no mês que o trabalhador se encontra de férias não recebe subsídio de alimentação.
- Para o cálculo dos encargos com a segurança social (SS) sobre o IAS: multiplicou-se o salário bruto de cada ano por 23,75%.

Seguros de acidente de trabalho

Ter um seguro de acidentes de trabalho é obrigatório por lei e é bastante significativo no exercício profissional, uma vez que: na hipótese de existir um acidente, o seguro encarrega-se de todas as despesas médicas até à recuperação do trabalhador; este responsabiliza-se pelo pagamento do salário durante o período em que, este mesmo funcionário se encontrar incapacitado (temporariamente ou permanentemente); e para além disso, em situações em que a família está dependente dos rendimentos do contratado, no caso do seu falecimento, estes custos são também assegurados por este seguro.

Para realizar uma estimativa do custo do seguro de acidentes de trabalho para cada trabalhador assume-se uma taxa para o seguro de 1,5%. O valor varia consoante o vencimento base. Como se prevêem alterações salariais todos os anos:

Ano	Trabalhador	Valor a pagar de seguro
1	Detentor da marca	131,73€ (vencimento base IAS)
2	Detentor da marca	315,18€ (V.B ordenado mínimo x1)
3	Detentor da marca e Funcionário interno	503,83€ (V.B. do salário ano 3+ V.B ordenado mínimo)
4	Detentor da marca e Funcionário interno	643,48€ (V.B. do salário ano 4 D.T.+ vencimento base do salario ano 4 F.L.)
5	Detentor da marca, Funcionário interno Funcionário loja	934,77€ (V.B. do salário ano 5 D.T. + vencimento base do salario ano 5 F.I. + vencimento de ordenado mínimo F.L.)

Tabela 10 - Gastos com o seguro de acidentes de trabalho, elaborado pela autora

Em suma, os gastos com pessoal englobam, o salário do detentor da marca, do funcionário interno e funcionário da loja, encargos da empresa à Segurança social e gastos com o seguro de acidentes de trabalho.

Outros gastos

Fotógrafo

O fotógrafo abordado cobra 250€ por sessão completa (fotografias de produto para website e catálogo + fotografias para redes), uma vez que são realizadas 2 sessões anualmente que dizem respeito às duas coleções desenvolvidas, o total a pagar anualmente são 500€. A partir do 4º ano, o mesmo ano em que se irá lançar uma cri considera-se que a empresa de marketing se encarregará de fotografar os produtos e criar conteúdo para o *website* e redes da marca.

Costureira

No que concerne o trabalho da costureira, ficou acordado o pagamento de 2,50€ por cada peça para realizar arranjos de pós consumo. Considerando a qualidade e durabilidade dos produtos da marca, assume-se uma estimativa de peças devolvidas de 10%, apenas no último ano, o que dá um total de gastos com a costureira de 687€.

Cargo	Atividade	Custo	Total mensal
Costureira	Arranjos pós consumo	2,5€ por peça	Variável
Fotógrafo	Fotografar coleções para <i>website</i> , catálogo e redes sociais	250€ (2x ao ano)	500€

Tabela 11 - Custos com costureira e fotógrafo; elaborado pela autora

Custos com produção

A principal atividade presente na estrutura de custos é a produção de vestuário. Esta atividade seria realizada em fábricas portuguesas, como tal, para obter uma simulação de orçamento foram contactadas 5 fábricas com intuito de perceber o custo de produção de artigos com determinadas características. É importante salientar que foi encontrada muita pouca informação acerca das empresas de produção portuguesas *online* e que as empresas contactadas foram seleccionadas com base na informação disponível.

As entidades contactadas foram: 6 dias, Xgreen, Cristextil, Createfashionbrand e Carfatil.

Assume-se, para a simulação de custos de produção que anualmente são desenvolvidas 2 coleções para mulher, uma de verão e outra de Inverno, e que cada uma é constituída por 10 peças.

Coleção de Verão	Coleção de Inverno
1. Blazer (até à anca) 100% linho com forro em algodão;	11. Sobretudo comprido 100% lã ou mohair;
2. Calças alfaiataria 100% linho;	12. Vestido comprido 100% polyester reciclado ou 100% viscose;
3. T-shirt 100% algodão orgânico (ou algodão reciclado ou 100% algodão);	13. Jeans a direito 100% algodão;
4. Calções 100% linho;	14. Camisa branca oversized 100% algodão;
5. Camisolão de malha 100% algodão;	15. Camisolão largo e comprido de malha 100% lã / mohair/ alpaca;
6. Camisa 100% linho;	16. Blazer de fato 100% lã;
7. Gabardine standard 3 quartos de verão 100% algodão;	17. Calças de fato 100% lã;
8. Camisa fina 100% algodão;	18. Sweatshirt de carapuço 100% algodão;
	19. Saia curta 100% lã;

9. Top pano de manga cava 100% algodão; 10. Top de malha de manga cava 100% algodão;	20. Quispo curto 100% polyester reciclado;
---	--

Tabela 12 - Designação de peças para coleção de Inverno e coleção de Verão

A primeira empresa contactada foi a 6 dias.

A empresa foi constituída em Agosto de 2006. Em Fevereiro de 2019, com o intuito de avançar para a área produtiva, adquiriu a tinturaria da antiga empresa Tempo de Tendências, e em Agosto do mesmo ano, obteve as máquinas da tecelagem da mesma. Atualmente, as instalações da empresa correspondem a um edifício de 4 andares com 3.000 m². Estas foram pensadas de forma a proporcionar boas condições de trabalho, com espaços amplos para escritórios, armazenamento e *showrooms*, proporcionando a melhor experiência possível a colaboradores, fornecedores e clientes. A 6Dias apresenta um leque de clientes nacionais e internacionais com elevado significado para a economia Portuguesa. A empresa exporta para clientes europeus de referência em países como Espanha, Alemanha e França, assim como para países com fora do continente Europeu que possuem forte tradição têxtil como Marrocos e a Tunísia.

A 6 dias destaca-se, pois, como fator, a empresa oferece para além de um catálogo fixo, trabalho por encomenda a partir do requerimento de especificidades por parte do cliente.

A 6Dias comercializa diversos produtos têxteis tais como: Tecidos, Rendas, Meltons, Napas, Antelinas, Tricots, Malhas e Denim.

“A qualidade dos produtos e serviços são o resultado das capacidades humanas e técnicas sendo reconhecidas ao longo dos anos pelos nossos Clientes. A satisfação total do Cliente e o reconhecimento das necessidades do mercado é a base do sucesso do negócio”.

O contacto estabelecido com a empresa permitiu obter algumas informações importantes acerca de fornecedores, materiais sustentáveis que utilizam e algumas das certificações que possuem:

- **Fornecedores:** Trabalham diretamente com fornecedores de materiais, a maioria certificados;
- **Materiais:** poliéster reciclado, tencel, algodão orgânico, viscose ecovero e mais tipos de produtos sustentáveis;
- **Certificações:** Gots, Grs, Ocs, Rcs, Iso9001, Oeko-tex, Seaqual, Greencel.

Para além disso, a 6 dias forneceu uma simulação de orçamento em consonância com a descrição dos artigos que integram as coleções abordados anteriormente. É importante salientar que a 6 dias para além de realizar a produção dos artigos, fornece os materiais necessários para a sua manufatura, isto é, funciona como um intermediário entre o cliente e o fornecedor, possibilitando que o cliente não tenha de procurar matéria-prima noutra local para poder produzir na fábrica da empresa. Os custos atribuídos a cada peça pela empresa, englobam o custo de materiais e da produção.

A XGREEN TEXTILE UNIP. LDA, localizada em Barcelos, é uma empresa que se dedica à importação e exportação de artigos de artigos têxteis, malhas, têxtil lar, e bijuteria, incluindo comércio por grosso e retalho. Para além disso, realiza prestação de serviços de agente têxtil, intermediação, formação profissional e consultoria, para a indústria têxtil e do vestuário. A empresa foi contactada e obteve-se uma rápida resposta, no

entanto a produção de artigos realizados na XGREEN TEXTILE UNIP. LDA não correspondia ao expectável tanto ao nível de tipologia de produto como de quantidade mínima de produção (a partir de 150 unidades de cada peça).

Relativamente às restantes entidades contactadas não foi possível obter qualquer tipo de resposta pelo que, foram utilizados os dados fornecidos pela empresa 6 dias para servir de base para calcular os custos de produção e posteriormente os preços de venda

Na tabela 15 e 16 é possível observar o preço de produção unitário atribuído pela 6 dias para as peças designadas em cada coleção.

Para além deste custo, acresce aos custos de produção o custo das etiquetas de vestuário, que ficariam por 5 cêntimos por peça e o transporte da mercadoria que corresponde a 300€ nos primeiros anos e com o aumento do nº de coleções e consequentemente do número de peças passa a 350€.

Coleção de Verão	Unidades	Preço de produção unitário	Custo total
1. Blazer	50 und.	60€	3000€
2. Calças	50 und.	30€	1500€
3. T-shirt	80 und.	17,50€	1400€
4. Calções	50 und.	25€	1250€
5. Camisolão	30 und.	25€	750€
6. Camisa linho	80 und.	30€	2400€
7. Gabardine	30 und.	40€	1200€
8. Camisa algodão	100 und.	27,50 €	2750€
9. Top pano	70 und.	20€	1400€
10. Top malha	70 und.	22,50 €	1575€

TOTAL DE UNIDADES	610
--------------------------	------------

TOTAL	17.225€
--------------	----------------

Tabela 13 - Custo de produção coleção de Verão de acordo com o orçamento fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

Coleção de Inverno	Unidades	Preço de produção unitário	Custo total
11. Sobretudo	25 und.	70 €	1750€
12. Vestido	40 und.	35€	1400€
13. Jeans	120 und.	30€	3600€
14. Camisa	120 und.	27,50€	3300€
15. Camisolão	50 und.	50€	2500€
16. Blazer de fato	50 und.	58€	2900€
17. Calças de fato	50 und.	35€	1750€
18. Sweatshirt	70 und.	25€	1750€
19. Saia curta	50 und.	20€	1000€
20. Quispo	30 und.	60€	1800€

TOTAL	21.750€
--------------	----------------

Tabela 14 - Custo de produção coleção de Inverno de acordo com o orçamento fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

A tabela seguinte sintetiza a estimativas dos custos de produção no período do primeiro ano para servir de base ao cálculo dos anos seguintes

Designação de gastos	Custo de produção
Coleção de Verão	17.225€
Coleção de Inverno	21.750€
Etiquetas para roupa	60,75€
TOTAL	39.035,75€

Tabela 15 - Custo de produção coleção de Inverno de acordo com o orçamento fornecido pela 6 dias; elaborado pela autora

Como já foi referenciado os valores da estrutura de custos vão se alterando em conformidade com as variáveis para cada ano que serão ilustradas individualmente na caracterização da previsão de cada ano. Assim, a cada ano o número de peças encomendadas aumenta consoante diferentes variáveis pelo que, volta-se a lembrar que os valores a cima referenciados são os valores base.

A partir do 4º ano será introduzida uma coleção permanente de básicos constituída por: T-shirt, sweatshirt, casaco *hoodie*, camisa de algodão e *jeans raw*. A estimativa do número previsto de peças a encomendar, assim como o custo de produção, do ano (4º ano) de implementação desta coleção (que se irá repetir nos anos seguintes).

Tipologia de peça	Unidades	Preço de produção unitário	Custo total
Tshirt	110 und.	15€	1650€
Sweatshirt	95 und.	22€	2090€
Casaco hoodie	95 und.	22€	2090€
Camisa de algodão	110 und.	25€	2750€
<i>Jeans raw</i>	100 und.	27,5€	2750€

Tabela 16 - Custo de produção coleção de básicos ; elaborado pela autora

Para além disso, será lançada ainda neste ano, uma coleção de biquínis dentro da coleção de Verão de 150 peças.

No ano seguinte será projetada uma coleção comemorativa de sobretudos relativa aos 5 anos da marca.

Tipologia de produto	Unidades	Preço de produção unitário	Custo total
Biquínis	150	25€	3750€

Tabela 17 - Custo de produção de biquínis; elaborado pela autora

Coleção comemorativa	Unidades	Margem	Total a obter
Sobretudo comprido caxemira	110 und.	191,67%	4812,5€
Quispo volumoso	95 und.	184,09%	5937,5€
Blazer de lã	95 und.	184,09%	5937,5€
Sobretudo ¾'s	110 und.	175%	7562,5€

Tabela 18 - Custo de produção de coleção comemorativa; elaborado pela autora

4.4.2 Preço de Venda

Para calcular o custo de venda dos produtos, aplicou-se uma margem entre 150% e 200% em todos os produtos. Nas tabelas seguintes, 18 e 19, é possível observar a margem aplicada a cada peça pertencente às coleções designadas anteriormente e o preço de venda. É relevante salientar que os custos relativos ao envio, quer de encomendas do *website*, quer de serviço de reparações pós consumo são pagos pelo consumidor, pelo que não se constitui como um custo para a marca. Relativamente a trocas e devoluções de produtos, o envio para o armazém da marca fica também encarregue do cliente. No entanto, a devolução de produtos pós consumo para reciclagem é gratuita, todavia, por se considerar que não serão devolvidos peças desgastadas ou danificadas num período de 5 anos, o custo do envio não entra para a previsão financeira.

Coleção de Verão	Unidades	Margem	Preço de venda	Total a obter
13. Blazer	50 und.	200%	180€	9000€
14. Calças	50 und.	200%	90€	4500€
15. T-shirt	80 und.	150%	43,75€	3500€
16. Calções	50 und.	200%	75€	3750€
17. Camisolão	30 und.	200%	75€	2250€
18. Camisa linho	80 und.	150%	75€	6000€
19. Gabardine	30 und.	200%	120€	3600€
20. Camisa algodão	100 und.	150%	68,75€	6875€
21. Top pano	70 und.	150%	50€	3500€
22. Top malha	70 und.	150%	56,25€	3937,5€

TOTAL				46912,5€
--------------	--	--	--	-----------------

Tabela 19 - Preço de venda coleção de Verão; elaborado pela autora

Coleção de Inverno	Unidades	Margem	Preço de venda	Total obtido
23. Sobretudo	25 und.	200%	210€	5250€
24. Vestido	40 und.	200%	105€	4200€
13. Jeans	120 und.	150%	75€	9000€
14. Camisa	120 und.	150%	68,75€	8250€

15. Camisolão	50 und.	200%	150€	7500€
21. Blazer de fato	50 und.	200%	174€	8700€
22. Calças de fato	50 und.	200%	105€	5250€
23. Sweatshirt	70 und.	150%	62,5€	4375€
24. Saia curta	50 und.	200%	60€	3000€
25. Quispo	30 und.	200%	180€	5400€
TOTAL				60925€

Tabela 20 - Preço de venda coleção de Inverno; elaborado pela autora

Coleção de básicos	Unidades	Margem	Preço de venda	Total obtido
Tshirt	110 und.	191,67%	43,75€	1650€
Sweatshirt	95 und.	184,09%	62,5€	2090€
Casaco hoodie	95 und.	184,09%	62,5€	2090€
Camisa de algodão	110 und.	175%	68,75€	2750€
Jeans raw	100 und.	172,5%	75€	2750€
TOTAL				11330€

Tabela 21 - Preço de venda coleção de básicos; elaborado pela autora

Coleção comemorativa	Unidades	Margem	Preço de venda	Total a obter
Sobretudo comprido caxemira	110 und.	191,67%	255€	4812,5€
Quispo volumoso	95 und.	184,09%	195€	5937,5€
Blazer de lã	95 und.	184,09%	174€	5937,5€
Sobretudo ¾'s	110 und.	175%	225€	7562,5€

Tabela 22 - Preço de venda coleção comemorativa; elaborado pela autora

Tipologia de produto	Unidades	Margem	Total a obter
Biquínis	150	260%	13 500€
TOTAL			13 500€

Tabela 23 - Custo de produção coleção de básicos ; elaborado pela autora

Receitas e Custos (Previsão anual)

As receitas geradas são fruto da venda de vestuário. Considerou-se que, para todos os anos, o número total de peças de vestuário produzidas para cada coleção seriam vendidas na totalidade no decorrer de cada ano. No entanto, simultaneamente considerou-se irrealista que todas as peças fossem vendidas a *full price*, assim considerou-se que todos os anos, 10% das vendas seriam adquiridas em promoção, com um desconto de 20%.

No primeiro ano, é esperado um volume de negócios de 105.141,82€, no segundo ano, 126.170,19€, no terceiro ano 138.787,21€, no quarto ano 170.537,21€ e no quinto ano 233.282,85€.

No que se refere a custos (apêndice 7), é possível encontrar discriminado na secção da estrutura de custos todos os valores. No primeiro ano a empresa investirá 360€ no registo da empresa e simultaneamente, a marca Franca irá investir no primeiro ano 129,08€, será pago o domínio da marca (anualmente) para além disso salientam-se o custo de concretização do *website*, custos fixos iniciais (impressoras), salário IAS da sócia detentora da marca, custos de produção, envio das peças para armazém outros FSE's

Considera-se que o valor dos custos terá um peso mais preponderante em relação às receitas devido sobretudo à política de aumento salarial que da empresa e aumento dos FSE's que acompanham o crescimento do volume de negócios da empresa. Assim, ao longo do período de 5 anos serão aumentados os custos já existentes no primeiro ano, alguns custos irão ser substituídos e outros serão ainda acrescentados, destacando: gastos com pessoal (sócia detentora + dois funcionários, que serão aumentados a cada ano), a avença a uma empresa de marketing (que substitui os custos com fotografo e gestor de redes sociais), gasto com loja, inauguração e custo de *software* de facturação para a mesma e gastos com a costureira (para a devolução de No primeiro ano os custos cresceram 23%, no segundo ano cresceram 52,84%, no terceiro ano os custos cresceram 52,84%, no quarto ano 31,15%, e no quinto 43,58%. Este aumento de custo pode ser justificado pela política de aumento salarial anual da empresa e introdução de novos funcionários, além do crescimento dos FSE's que acompanham o crescimento do volume de negócios e atividade da empresa sendo essenciais para sustentar a sua evolução.

Paralelamente, a partir do orçamento obtido pela empresa 6 dias para uma coleção modelo, estabeleceram-se os preços com uma margem entre 150 e 200%. Os preços dos produtos variam entre 43,75€ (tshirt) e 210€ (sobretudo comprido)

4.5 Previsão Anual: demonstração de resultados, balanço e mapa de cash flow

Foi realizada uma previsão anual através dos instrumentos de Demonstração de Resultados, Balanço e Mapa de Cash Flow.

4.5.1 Demonstração de resultados

Relativamente à demonstração de resultados (apêndice 8) salientam-se os indicadores: gastos com pessoal, FSE's (fornecimento de serviços externos), resultado líquido e resultado operacional.

Os gastos com pessoal incluem os salários de todos os trabalhadores inseridos na empresa durante os 5 anos de previsão, os encargos da segurança social e seguro de acidentes de trabalho. Quanto aos salários do pessoal prevê-se que no primeiro sejam de 724041€ e que no último ano sejam de 77229,89€ justificados pela política de aumento salarial anual da empresa e introdução de dois funcionários, um no terceiro ano e o último no quinto ano.

Os FSE's agregam todos os custos de fornecimentos de serviços não desempenhados pela empresa ao longo dos 5 anos, são estes: contabilista, fotografo, *web designer*, gestor de redes, avença mensal de empresa de marketing, aluguer da loja, software de faturação, gasto com influencers, publicidade paga, gastos com empresa de eventos para a inauguração da loja no quinto ano. Os fornecimentos de serviços externos correspondem a 8.985,45€ no primeiro ano e 36.318,88 € no quinto ano.

O resultado operacional apresenta um valor de 49.191,13€ no primeiro ano, 57.348,65€ no segundo ano; 33.597,85€ no terceiro ano, 32.583,53€ no quarto ano e de 35.213,95€ no quinto ano.

Quanto ao resultado liquido: 36.369,08€ no primeiro ano; 45.731,95€ no segundo ano; 27.206,32€ no terceiro ano; 26.252,24€ no quarto e por fim no quinto ano de 28.290,81€.

4.5.2 Balanço

Relativamente ao Ativo, a marca apresenta em caixa um valor positivo de 89369,08€ no primeiro ano; 115101,03€ no segundo ano; 122307,35€ no terceiro ano; 128559,59€ no quarto ano; e 126850,40€ no quinto ano.

No que diz respeito ao capital próprio, a marca Franca apresenta um total de 44.369,08€; no primeiro ano 35.000,00€ no segundo ano; 25.000,00 € no terceiro ano; no quarto ano; e 126.850,40€ no quinto ano. Esta evolução é fundamentada no crescimento das reservas e resultados transitados e do resultado líquido positivo nos 5 anos de previsão.

O Passivo atingiu o valor máximo no primeiro ano de 45000€ devido ao empréstimo da sócia à empresa. No segundo ano prevê-se que o passivo corresponderá a 35.000,00€; no terceiro, 25.000,00€, no quarto 15.000,00 € e por fim, no quinto, 5000€.

(apêndice 8).

4.5.3 Mapa de Cash flow

Em relação a este indicador salienta-se a importância do valor em caixa (Cash Flow Total), destaca-se portanto o Cash Flow Operacional (CFO) e o Cash Flow de Autofinanciamento (CFA) (apêndice 8).

A marca Franca apresenta no primeiro ano um CFO de 49.191,13 € e um CFA de 39.369,08 €. No segundo a previsão regista 57.348,65 € e 45.731,95 €, respetivamente. No terceiro ano, CFO de 33.597,85€ e CFA de 27.206,32 €. No quarto ano, contabiliza 32.583,53 € em Cash Flow Operacional e 26.252,24€ em Cash Flow Autofinanciamento. Por fim, no quinto ano verifica-se 35.213,95€ de CFO e 28.290,81€.

4.5.4 Empréstimo

Tendo em conta as previsões, é previsto um empréstimo por parte da sócia no valor de 45 mil euros de modo à empresa poder suportar alguns dos custos da sua atividade nos primeiros anos.

4.5.5 Análise da Viabilidade

Nesta secção, analisam-se os principais indicadores de avaliação entre outros indicadores económicos e económico- financeiros. Para efeito de cálculo teve-se em conta o valor de investimento inicial, *cash flows*, 5 anos de duração e taxa de risco de 42%. Por conseguinte, projectam-se um VAL de 71.263,30 €, uma TIR de 79% e um Payback de 17 meses (apêndice 9).

Relativamente aos indicadores económicos, a taxa de crescimento do negócio corresponde a 0% no primeiro ano; 20% no segundo ano; 10% no terceiro ano; 22,88% no quarto ano e 36,79% no quinto ano, ou seja, prevê-se um crescimento de volume de negócio de 36,79%) e no que concerne a rentabilidade líquida, observa-se 35%, 36,25%, 19,60%, 15,39% e 12,13 % respetivamente (apêndice 9).

No que se refere aos indicadores económico-financeiros (apêndice 9) :

O ROCE, no ano 1 seria de 111%, no ano 2 de 71,60%, no ano 3 de 34%, no ano 4 de 28,70% e no ano 5 de 27,76%.

O ROA apresenta 55% no primeiro ano, 49,82% no segundo ano, 27,47% no terceiro ano, 25,35% no quarto ano e 27,76% no quinto ano de previsão.

O ROE apresenta valores de 88,73% no primeiro ano, 57,09% no segundo ano, 27,96% no terceiro ano, 23,12% no quarto ano e 22,30% no quinto ano.

A autonomia financeira (apêndice 9) apresenta valores positivos a partir do primeiro ano e vai crescendo gradualmente, assim no primeiro ano corresponde a 49,65%, no segundo aumenta para 69,59%, é de 79,56% no terceiro ano, 88,33% no quarto e 100% no quinto e último ano.

4.6 Calendarização

O desenvolvimento da marca FRANCA foi pensado em 3 etapas: preparação, implementação e manutenção/evolução.

A primeira etapa diz respeito à fase de preparação do negócio, e concerne os 6 meses anteriores à sua implementação. Esta fase agrega: a conclusão definitiva do modelo de negócios e do plano de negócios; o desenvolvimento da primeira coleção da marca; a estipulação de orçamentos e o contacto com entidades que se relacionam com a produção do produto para venda, isto é, fornecedores de matéria-prima e fábricas de produção, e a aquisição de outros FSE's indispensáveis ao funcionamento do negócio. Para além disso, todos processos desta etapa requerem um financiamento que, no presente caso será assegurado pelo capital próprio da detentora da marca (a empreendedora "empresta" dinheiro `a empresa).

A etapa seguinte, a implementação, remete para o primeiro ano, o ano de efectivação da marca, pelo que é nesta etapa que se realiza o registo da empresa e da respetiva marca, bem como a criação do *website* e canais da marca. Assim nesta fase, será importante que as peças da primeira coleção, se encontrem prontas para serem fotografadas e colocadas no *website* para venda. Para além disso, será primordial a disponibilização de conteúdo para os canais da marca, que vise divulgar a nova coleção. Nesta fase de arranque salienta-se a importância da publicidade paga e dos influencers, assim como o papel de gestor de redes sociais, do *web designer*, fotógrafo, e de um contabilista uma vez que se está a iniciar a atividade financeira da marca.

Por fim, a terceira etapa concerne a evolução e manutenção. Nesta fase existe um acompanhamento do crescimento da marca. Neste período (período a seguir à implementação da marca), avalia-se a performance da marca, de forma a entender de se nos anos seguintes se podem lançar novos produtos, contratar pessoal e renovar

salários, inaugurar uma loja, entre outros acontecimentos e alterações pontuais. Para além disso visa-se avaliar de que forma os produtos e a sua produção, entre outros processos podem ser melhorados de acordo com a política de sustentabilidade e EC da marca.

5. Considerações finais

A revolução industrial de 1790 veio revolucionar a forma como o vestuário é produzido e por sua vez, consumido. Esta transformação possibilitou uma produção mais rápida e em maior quantidade. Mais tarde, na década de 90, aliado à flexibilidade de produção houve uma diminuição dos custos de mão-de-obra e de matéria-prima, o que levou ao aparecimento do conceito de *fast fashion*. López, Iglesias e Puente referem-se ao FF como um modelo linear que possibilita a otimização da cadeia de valor das empresas com o intuito de responder rapidamente à demanda do consumidor face ao surgimento veloz de novas tendências. Consequentemente, por um lado, a ITV contribui para o crescimento da economia, por outro, a produção e consumo desenfreados de vestuário que é descartado após poucas utilizações, levaram a consequências desastrosas quer a nível ambiental quer do ponto de vista social. Neste cenário, a declaração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU assume papel de destaque (destaca-se o ODS 12, que trata de assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis). Para além disso salienta-se a importância da transição de um modelo linear para um modelo circular. Diddi e Yan (2019) defendem que a EC substitui o conceito de fim de vida por princípios de renovação e utilidade contínua, permitindo, segundo Esbeih, Moreno, Cacho e Santos (2021), que produtos e serviços sejam reutilizados, recuperados e reciclados, maximizando a sua vida útil e encurtando a cadeia produtiva. Assim, a EC, visa a utilização de energia renovável, pôr fim ao uso de produtos químicos tóxicos, a eliminação de resíduos através do design de novos materiais, produtos, sistemas e modelos de negócios” (Diddi e Yan; 2019).

A sustentabilidade é um conceito cada vez mais discutido no ambiente empresarial e é possível observar cada vez mais a adoção de novas práticas que vão de encontro com o tema. Para além disso a EC, na ITV revelou-se ser uma ideia relativamente recente e pouco explorada, e possivelmente um fator de vantagem competitiva perante marcas concorrentes. Ademais, o consumidor está cada vez consciente do impacto da ITV e procura alternativas. Deste modo, salienta-se a importância do presente trabalho.

A marca Franca pretende posicionar-se como uma marca baseada nos princípios da economia circular, cujos produtos sejam intemporais e duradouros e, além do mais projetados para ser reciclados.

Para o êxito deste projeto a marca encontra-se dependente do contributo do seus clientes, isto é, para que seja possível a estruturação de um modelo circular o consumidor, após a utilização e desgaste de uma peça, terá de devolver o artigo de vestuário para que seja assegurada a sua reciclagem, com o intuito da matéria-prima poder ser reintroduzida na cadeia de valor sob a forma de um novo tecido e mais tarde de um novo produto. Para além disso, pretende-se que a marca possua um serviço de arranjo pós- consumo tendo em vista, o alargamento do período de vida e utilização de uma peça de vestuário.

Um outro fator relevante para o seu sucesso será a estética e preço dos seus produtos, pelo que, a sustentabilidade como valor, não chega por si só, para atrair o consumidor. Considera-se que o preço dos produtos será alto. Ainda que, com base na revisão de literatura, o consumidor esteja, cada vez mais, disposto a pagar mais por um produto “sustentável” (principalmente, a geração Z e a geração millennials por serem consideradas mais envolvidas com o tema), considera-se que, em território português o segmento alvo será um nicho, que não só procura produtos deste tipo como busca

atributos como a estética a durabilidade da peça, a experiência de compra, o acompanhamento após o consumo, entre outros fatores, que evidenciem a marca dentro de um mercado saturado e altamente competitivo.

A aposta na divulgação da marca através da implementação cuidada de um plano de marketing, de gastos com publicidade paga e com influencers, e presença em feiras do setor podem ser preponderantes para a eficiência da marca.

Relativamente à viabilidade financeira da empresa, as previsões realizadas permitiram aferir que a Franca deverá ser financeiramente viável e portanto poderá vir a ser bem-sucedida no caso de ser implementada.

Admite-se que o desenvolvimento do presente projeto cumpre com os objetivos a que se propõe na introdução e que poderá ser um contributo para a investigação na área da sustentabilidade e mais concretamente da EC.

Por fim, entende-se que o plano de negócio desenhado possa servir de exemplo a outras empresas que queiram adaptar as suas atividades da cadeia de valor a um novo modelo que reduza as externalidades provocadas pela indústria têxtil e do vestuário e queiram contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Referências Bibliográficas

Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. The free Press

Agencia Portuguesa do Ambiente (APA). *Economia circular*.
<https://apambiente.pt/apa/economia-circular>

Baier D., Rausch T.M. & Wagner T.F. (2020). The drivers of sustainable apparel and sportswear consumption: A segmented kano perspective. *Sustainability*.

Bergen, M. & Peteraf, M.. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics* :157-169

Borges L. (2022). Governo aumenta apoio para empresas intensivas em energia para 500 mil euros. *Jornal Publico*.
<https://www.publico.pt/2022/08/23/politica/noticia/governo-aumenta-apoio-empresas-intensivas-energia-500-mil-euros-2017890>

Bonnici, T., & Galea, D. (2014). *SWOT Analysis*. In T. Sammut-Bonnici, & D. Galea (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd.

Brydges T. (2021). Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry, *Journal of Cleaner Production*.

Camacho-Otero J., Pettersen I.N. & Boks C. (2020). Consumer engagement in the circular economy: Exploring clothes swapping in emerging economies from a social practice perspective. *Sustainable Development*, Volume 28, Issue1, Pages 279-293

Castro-López A., Iglesias V. & Puente J. (2021). Slow fashion trends: Are consumers willing to change their shopping behavior to become more sustainable? *Sustainability* 13, no. 24: 13858.

CCDR- Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2020) *Economia Circular. Agenda Regional do Norte. Têxtil*. https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/textil_vfinal_mar2021vf.pdf

Chiavenato, Idalberto (2005). *Administração dos novos tempos*. 2a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

CITEVE (2020) *iTechStyle Showcase e iTechStyle Green Circle regressam ao Modtissimo em formato online*. https://www.citeve.pt/artigo/its_57modt

Claxton S. & Kent A. (2020). The management of sustainable fashion design strategies: An analysis of the designer's role. *Journal of Cleaner Production*, Volume 268

Compete2020 (2020) *Projeto Picasso vencedor no Tectextil Innovation Award*
<https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/Proj18013-Picasso-NL232-02012020>

D'Itria E. & Colombi C. (2021). Biobased Innovation as a Fashion and Textile Design Must: A European Perspective. Sustainability 14, no. 1: 570

Dan M.C., & Østergaard T. (2021). Circular Fashion: The New Roles of Designers in Organizations Transitioning to a Circular Economy. The Design Journal, 24:6, 1001-1021

DGAE- Direção-Geral das Atividades Económicas (2018) Sinopse Indústria Têxtil e vestuário

Diddi S. & Yan R.-N. (2019). Consumer perceptions related to clothing repair and community mending events: A circular economy perspective

Esbeih K.N., Molina-Moreno V., Núñez-Cacho P. & Silva-Santos B. (2021). Transition to the Circular Economy in the Fashion Industry: The Case of the Inditex Family Business. Sustainability, vol. 13, pages 1-18,

Euratex (2020 January) Prospering in the Circular Economy. <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Prospering-in-the-Circular-Economy-2020.pdf>

Fernandes D. (2020). Análise de mercado para elaboração de plano de negócio: Discovery educação financeira. Trabalho de Conclusão de Curso. Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Fernandes M.S. (2020). MODA E PANDEMIA: COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E ESTRATÉGIAS DOS LOJISTAS DURANTE A CRISE. Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Tecnologia em Design de Moda. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL,"

Forbes (2020). Como o coronavírus transformará a indústria da moda em sustentável. Consciência gerada com período de quarentena será o fator para acelerar o ritmo rumo às boas práticas ambientais. Pamela N. Danziger

Gazzola P., Pavione E., Pezzetti R. & Grechi D. (2017). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach.

Giordano R., Montacchini E. & Tedesco S. (2020). Building the fashion's future. How turn textiles' wastes into ecological building products. Strategic Design Research Journal. v13. 284-293.

Green Savers (2020, Junho 25). Reciclar, reutilizar e revalorizar : economia circular é a chave para a sustentabilidade. <https://greensavers.sapo.pt/da-roupa-as-pilhas-ou-cadeiras-utilize-a-economia-circular-para-uma-maior-sustentabilidade/>

Guerra A. R. (2021, Maio, 28). O incrível negócio da moda em segunda mão. <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-incrivel-negocio-da-moda-em-segunda-mao--13730833.html>

Han S.L.C., Chan P.Y.L., Venkatraman P., Apegyei P., Cassidy T. & Tyler D.J. (2017). Standard vs. Upcycled Fashion Design and Production. The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry Volume 9 - Issue 1. Fashion Practice. "

Holtström J., Bjellerup C. & Eriksson J.(2019). Business model development for sustainable apparel consumption: The case of Houdini Sportswear. Journal of Strategy and Management.

Humana (2020). <https://www.humana-portugal.org/quem-somos/a-nossa-organizacao/>

Instituto Nacional de estatística (2015-2022)
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

ISTO. <https://isto.pt/pages/about>

Jain V., O'Brien W. & Gloria T.P. (2021) Improved solutions for shared value creation and maximization from used clothes: Streamlined structure of clothing consumption system and a framework of closed loop hybrid business model

James A.S.J. & Kent A. (2019). Clothing Sustainability and Upcycling in Ghana. Fashion Practice, Pages 375-396.

Journal of Marketing Management, Volume 37, Issue 1-2 (2021)

Kalambura S., Pedro S. & Paixão S. (2020). Fast fashion – sustainability and climate change: A comparative study of Portugal and Croatia

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing (10.^a ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G., Saunders J., & Wong V.(1999) Principles of marketing. Original eighth edition. Prentice Hall Inc.

Kovacs I. (2021). Perceptions and attitudes of generation z consumers towards sustainable clothing: Managerial implications based on a summative content analysis. Polish Journal of Management Studies Vol. 23, Edic. 1, Pages 257-276.

Ly, B. (2021). Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. Cogent Business & Management, 8.

Magyar J. (2021, Jan, 12). How COVID-19 Is Nudging The Fashion Industry To Go Circular. <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/01/12/how-covid-19-is-nudging-the-fashion-industry-to-go-circular/?sh=6c8f78862a63>

Marketeer (2021) A ascensão da roupa em segunda mão. É o fim da fast fashion?.

McKinsey & Company (2022). The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Maheshwari S. (2021) Rent the runway, a secondhand fashion site, makes its trading debut; The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/10/27/business/rent-the-runway-ipo.html>

Marketeer (2021, Janeiro, 20) A ascensão da roupa em segunda mão. É o fim da fast fashion?. <https://marketeer.sapo.pt/a-ascensao-da-roupa-em-segunda-mao-e-o-fim-da-fast-fashion/>

Mizrachi M.P. & Tal, A. (2022). Regulation for Promoting Sustainable, Fair and Circular Fashion. *Sustainability*, 14(1), 502.

Moorhouse D., Moorhouse D. (2017). Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles. *An International Journal for All Aspects of Design*, Volume 20, Issue sup1: Design for Next: Proceedings of the 12th European Academy of Design Conference, Sapienza University of Rome. *The Design Journal*.

Musova Z., Musa H., Drugdova J., Lazaroiu G. & Alayasa J. (2021). Consumer attitudes towards new circular models in the fashion industry. *Journal of Competitiveness*. 13. 111-128. 10.7441/joc.2021.03.07.

Naz <https://naz.pt/pages/about-us>

Olatubosun P., Charles E. & Omoyele T. (2021). Rethinking luxury brands and sustainable fashion business models in a risk society. *Journal of Design, Business & Society*, Volume 7, Issue In Pursuit of Luxury, p. 49 - 81

Ostermann, C. M. ., Nascimento, L. da S. ., Steinbruch, F. K. ., & Callegaro-de-Menezes, D. (2021). Drivers to implement the circular economy in born-sustainable business models: a case study in the fashion industry. *REGI Revista De Gestão*, 28(3), 223-240.

Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., & Smith A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

Pal R., Samie Y. & Chizaryfard A. (2021). Demystifying process-level scalability challenges in fashion remanufacturing: An interdependence perspective. *Journal of Cleaner Production*, Volume 286.

Oxford University Press (2007). *What is a PESTEL Analysis*.

Paton E. & Maheshwari S. (2021 May 25). <https://www.nytimes.com/2021/05/25/business/rent-the-runway-clothing-covid.html>

Pedersen, E.R.G., Earley, R. and Andersen, K.R. (2019), "From singular to plural: exploring organizational complexities and circular business model design", *Journal of*

Fashion Marketing and Management, Vol. 23 No. 3, pp. 308-326.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0062>

Peterdy K. (2022, November 24). PESTEL Analysis.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>

Peterdy K. (2022, November 26). SWOT Analysis.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>

Petro G. (2021). Gen Z Is Emerging As The Sustainability Generation.
<https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2021/04/30/gen-z-is-emerging-as-the-sustainability-generation/?sh=1bd211318699>

Piippo R., Niinimäki K. & Aakko M. (2021). Fit for the Future: Garment Quality and Product Lifetimes in a CE Context. Sustainability 14, no. 2: 726.

Pires, A. (1998) Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão. Lisboa: Editorial Verbo.

Poshmark (2022) https://poshmark.com/what_is_poshmark

Ræbild, Ulla & Bang, Anne (2017). Rethinking the Fashion Collection as a Design Strategic Tool in a Circular Economy. The Design Journal. 20. S589-S599.
10.1080/14606925.2017.1353007.

Rangel Logistics Solutions (2020). Indústria Têxtil: Impactos e Oportunidades em tempo de Covid-19.
<https://www.rangel.com/pt/blog/industria-textil-impactos-oportunidades-covid-19/>

Rodrigues, C. V. (2016). A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter.

Salminen, J., Kwak, H., Santos, J. M., Jung, S.-G. e Jansen, B. J. (2018). Persona perception scale: developing and validating an instrument for human-like representations of data.

Sebrae, 5 forças de Porter.
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF

Segran E. (2021). Renting clothing is worse for the planet than just throwing it away.
<https://www.fastcompany.com/90651753/renting-clothing-is-worse-for-the-planet-than-just-throwing-it-away-study-shows>

Smith P., Baille J. & McHattie L.-S. (2017). Sustainable Design Futures: An open design vision for the circular economy in fashion and textiles. The Design Journal, Volume 20, 2017 - Issue sup1, S1938-S1947

Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace.

Stål H.I. & Jansson J. (2017). Sustainable Consumption and Value Propositions: Exploring Product–Service System Practices Among Swedish Fashion Firms Volume 25, Issue 6, Pages 546-558. Sustainable Development

Stella McCartney

<https://www.stellamccartney.com/us/en/sustainability/sustainability.html>

Terramoto (2021). A economia circular no presente e no futuro da indústria têxtil nacional. Maria José Carvalho do Cluster Têxtil, Citeve, fala em entrevista da evolução do sector têxtil português. Sandra Dias. <https://terramotto.com/a-economia-circular-no-presente-e-no-futuro-da-industria-textil-nacional/>

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, Volume 60, Issue 6, November–December 2017, Pages 759-770. Business Horizons.

Tucci A. & e Adachi V. (2021, dezembro 17). <https://www.capitalreset.com/dress-go-recebe-aporte-para-dar-escala-ao-closet-circular/>

"Urbinati A., Chiaroni D. & Chiesa V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models Volume 168, Pages 487-498. Journal of Cleaner Production"

Valérius HUB. <https://valeriushub.com/who-we-are/>

Valérius 360. <https://valerius360.pt/>

Vijayarasa, R., & Liu, M. (2022). Fast Fashion for 2030: Using the Pattern of the Sustainable Development Goals (SDGs) to Cut a More Gender-Just Fashion Sector. Business and Human Rights Journal, 7(1), 45-66.

Virta L. & Räsänen R. (2021) Three futures scenarios of policy instruments for sustainable textile production and consumption as portrayed in the finish news media. Sustainability , vol. 13 , no. 2 , 594 .

Visão (2022). Crise/Energia: Várias empresas do setor têxtil com laboração parada – ATP. <https://visao.sapo.pt/atualidade/mundo/2022-03-15-crise-energia-varias-empresas-do-setor-textil-com-laboracao-parada-atp/>

Wysockińska Z. (2018). Implementing the Main Circular Economy Principles within the Concept of Sustainable Development in the Global and European economy, with Particular Emphasis on Central and Eastern Europe - The Case of Poland and the Region of Lodz. Implementing the Main Circular Economy Principles within the Concept of Sustainable Development. Comparative Economic Research. Volume] 21, Pages 75-93

Anexos

Anexo 1 - Grupos etários, estado civil, educação, remuneração média, taxa de atividade e desemprego, relativos ao sexo feminino em Portugal, retirado do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Período de referência dos dados	Local de residência	Níveis de ensino	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Níveis de ensino; Decenal	
			Sexo	
			M	N.º
2021	Portugal	Total		5 423 632
		Nenhum		773 582
		Ensino básico		2 463 196
		Ensino secundário e pós secundário		1 107 401
		Ensino superior		1 079 453

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Níveis de ensino; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021

Última atualização destes dados: 12 de novembro de 2021

Período de referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal (1)									
		Sexo									
		HM					M				
		Grupo etário									
		Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos
2021	Portugal	10 344 802	1 331 396	1 088 333	5 500 951	2 424 122	5 423 632	649 026	532 022	2 855 506	1 387 078

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021

Nota(s):

(1) Dados provisórios.

Última atualização destes dados: 16 de dezembro de 2021

Período de referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Estado civil; Decenal (1)				
		Sexo				
		M				
		Estado civil				
		Total	Solteiro	Casado	Viúvo	Divorciado
2021	Portugal	5 423 632	2 180 947	2 126 549	632 822	483 314

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Estado civil; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021

Nota(s):

(1) Dados provisórios.

Última atualização destes dados: 16 de dezembro de 2021

Período de referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal (1)			
		Sexo			
		M			
		Grupo etário			
		0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos
2021	Portugal	649 026	532 022	2 855 506	1 387 078

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021

Nota(s):

(1) Dados provisórios.

Última atualização destes dados: 16 de dezembro de 2021

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Remuneração média mensal de base (€) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual (2)						
		Sexo						
		M						
		Grupo etário						
		Menos de 18 anos	18 - 24 anos	25 - 34 anos	35 - 44 anos	45 - 54 anos	55 - 64 anos	65 e mais anos
2020	Portugal	662,49	734,65	904,69	1 015,75	1 005,66	940,88	1 024,34

Remuneração média mensal de base (€) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual - MTSSS/GEP, Quadros de pessoal

Nota(s):

(1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".

(2) Quadros de Pessoal: os dados referem-se a trabalhadores por conta de outrem a tempo completo com remuneração completa. Para o ano de 2010 e seguintes o total para Portugal não inclui as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, apenas o Continente.

Última atualização destes dados: 02 de julho de 2022

Anexo 2 - População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário, retirado do PORDATA.

População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário

Quantas mulheres existem, por faixa etária?

Indivíduo

Anos	Grupos etários				
	Total	0-04	05-09	10-14	15-19
2021	↓ Pre 5.433.037	↓ Pre 199.964	↓ Pre 210.981	↓ Pre 238.585	↓ Pre 258.065

População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário

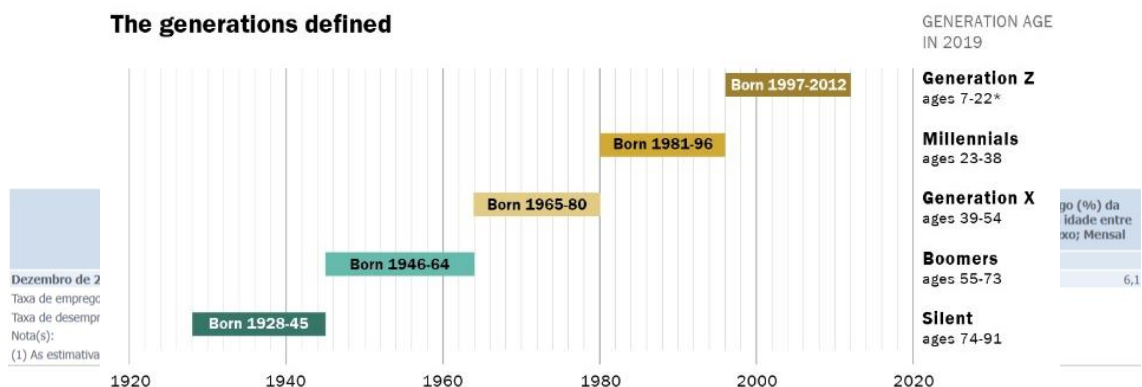
Anos	Grupos etários				
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44
2021	↓ Pre 273.516	↓ Pre 268.805	↓ Pre 283.369	↓ Pre 329.957	↓ Pre 391.466

População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário

Anos	Grupos etários				
	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
2021	↓ Pre 417.442	↓ Pre 393.933	↓ Pre 395.523	↓ Pre 378.189	↓ Pre 351.759

População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário

Anexo 3 - Definição de gerações, retirado do *website* do Pew Research Center (2019).



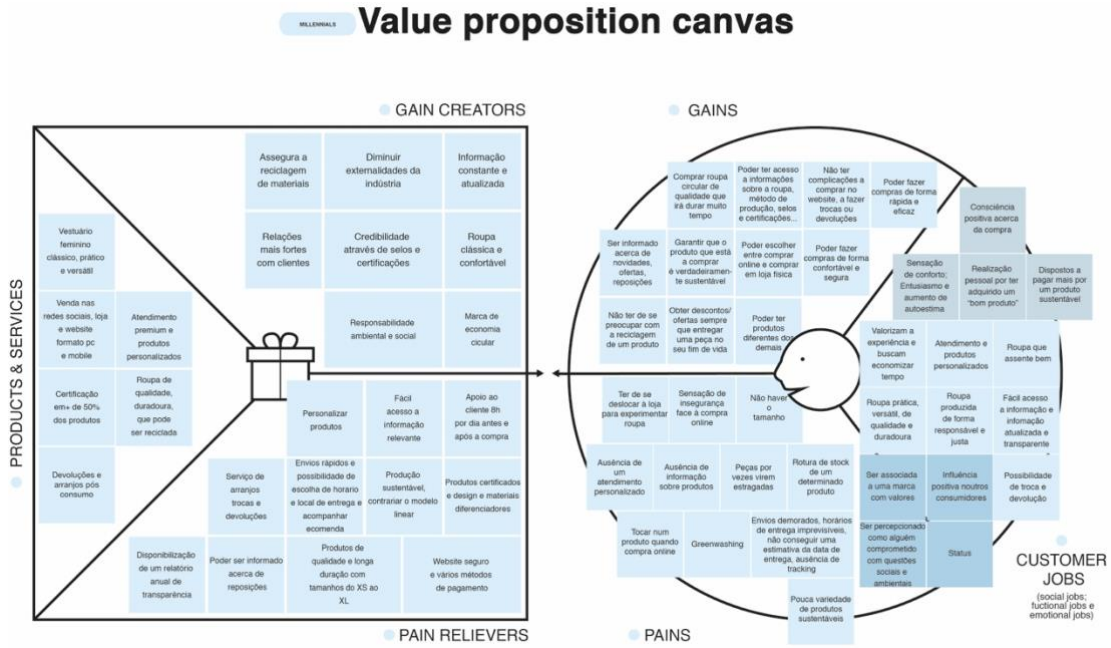
*No chronological endpoint has been set for this group. For this analysis, Generation Z is defined as those ages 7 to 22 in 2019.

Anexo 4 - “Marcas, logótipos, Recompensas, Denominações de Origem e Indicações Geográficas” (2022) retirado de Diário da República, 2.ª série, Nº 112.

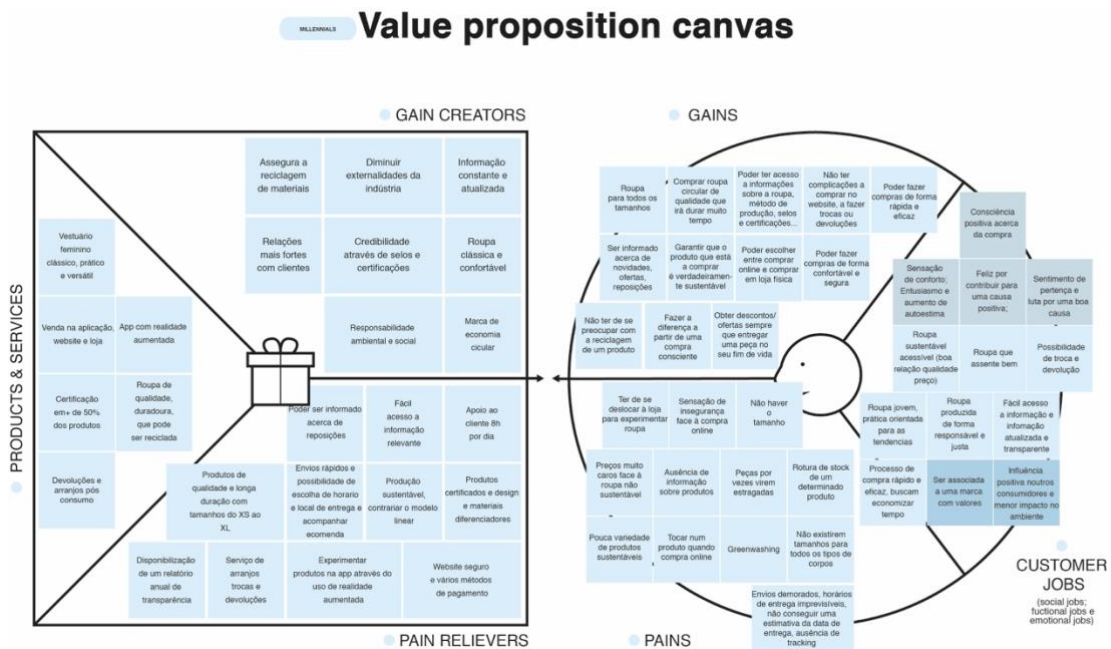
Marcas, logótipos, recompensas, denominações de origem e indicações geográficas	Euros	
	Online	Papel
Pedido de marca:		
Pedido — inclui 1 classe	129,08 €	258,16 €
Por classe adicional	32,72 €	65,44 €
Divisão do pedido ou do registo de marca	32,72 €	65,44 €
Pedido de logótipo, de recompensa, de denominação de origem e de indicação geográfica nacional (*)	129,08 €	258,16 €
Resposta e notificação:		
Sem alteração do pedido (inclui junção de documentos solicitados em notificação)	5,44 €	10,88 €
Alteração por iniciativa do requerente (antes da publicação do pedido):		
De sinal, reivindicação de cores ou adição de produtos/serviços — por classe adicional	32,72 €	65,44 €
Limitação de produtos/serviços	0,00 €	0,00 €
Resposta a recusa provisória	32,72 €	65,44 €
Resposta a recusa provisória com pedido de apresentação de provas de uso	54,54 €	109,08 €
Apresentação de provas de uso na sequência de resposta a recusa provisória	10,91 €	21,82 €
Declaração de consentimento	10,91 €	21,82 €
Concessão de registo de marca	10,91 €	21,82 €
Concessão de registo de logótipo	10,91 €	21,82 €
Pedido de declaração de caducidade	54,54 €	109,08 €
Resposta ao pedido de declaração de caducidade	5,44 €	10,88 €
Manutenção de direitos:		
Renovação de marca (inclui 1 classe) e de logótipo	129,08 €	258,16 €
Por classe adicional na renovação da marca	32,72 €	65,44 €
Processo de Invalidez:		
Pedido de anulação ou de declaração de nulidade do registo	202,68 €	405,36 €
Resposta ao pedido de anulação ou de declaração de nulidade do registo	54,54 €	109,08 €
Resposta a notificação	5,44 €	10,88 €
Apresentação de prova de uso em processo de invalidez	10,91 €	21,82 €
Exposições	54,54 €	109,08 €

Apêndices

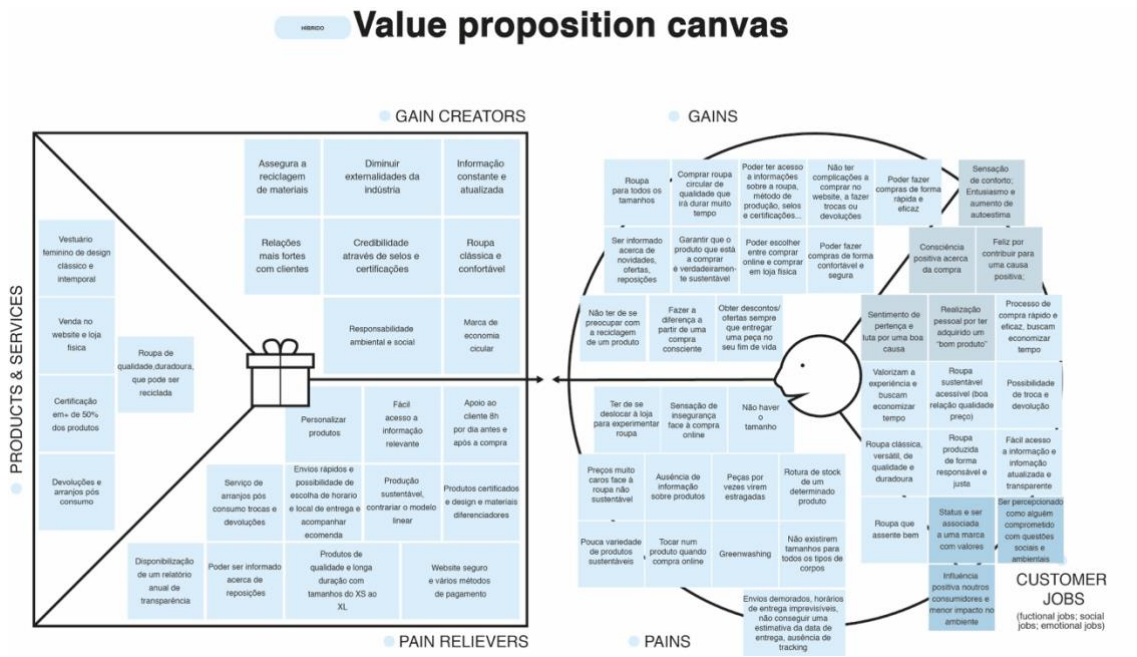
Apêndice 1 - VPC- Proposta de valor Hipótese 1 (Direcionada para a geração Millennials (entre 26 a 41 anos))



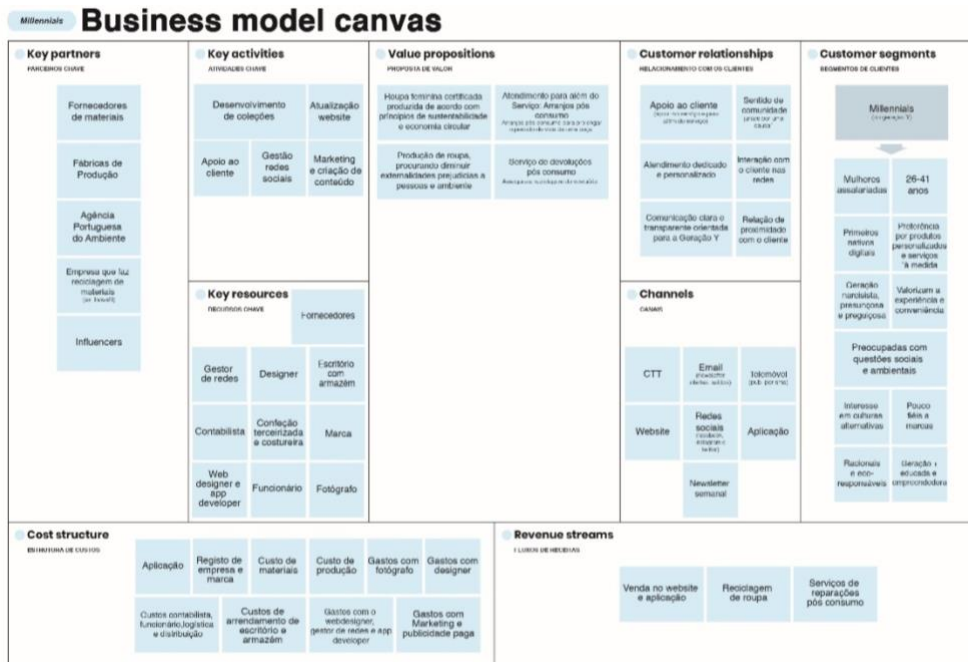
Apêndice 2 - VPC-Proposta de valor Hipótese 2 Direcionada para a geração Z (entre 10 a 25 anos, para o presente caso, entre 18 e 25 anos)



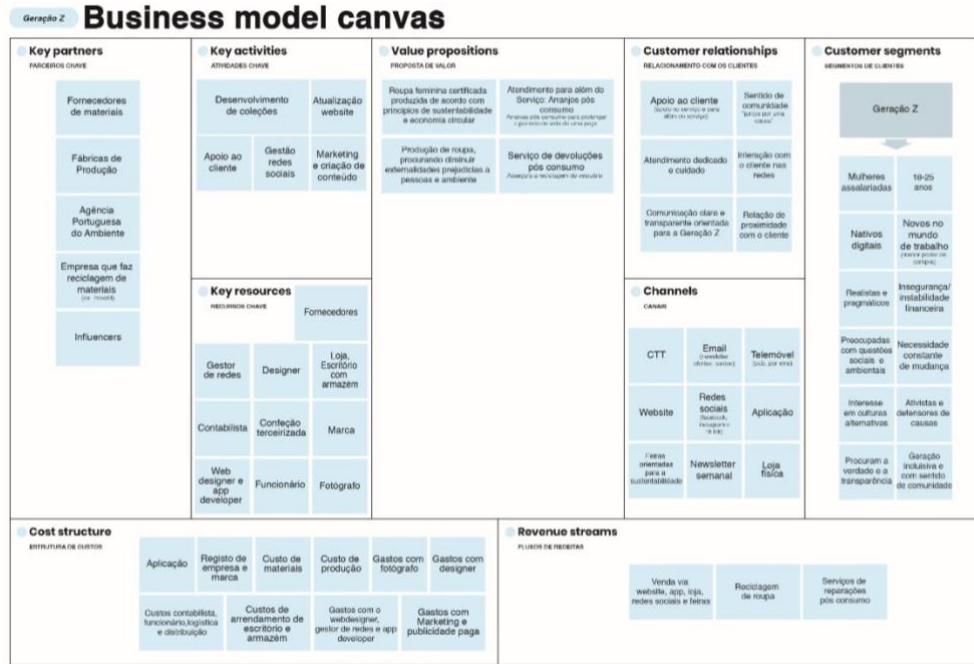
Apêndice 3 - VPC- Proposta de valor Hipótese 3 Híbrido- direccionado para ambas as gerações



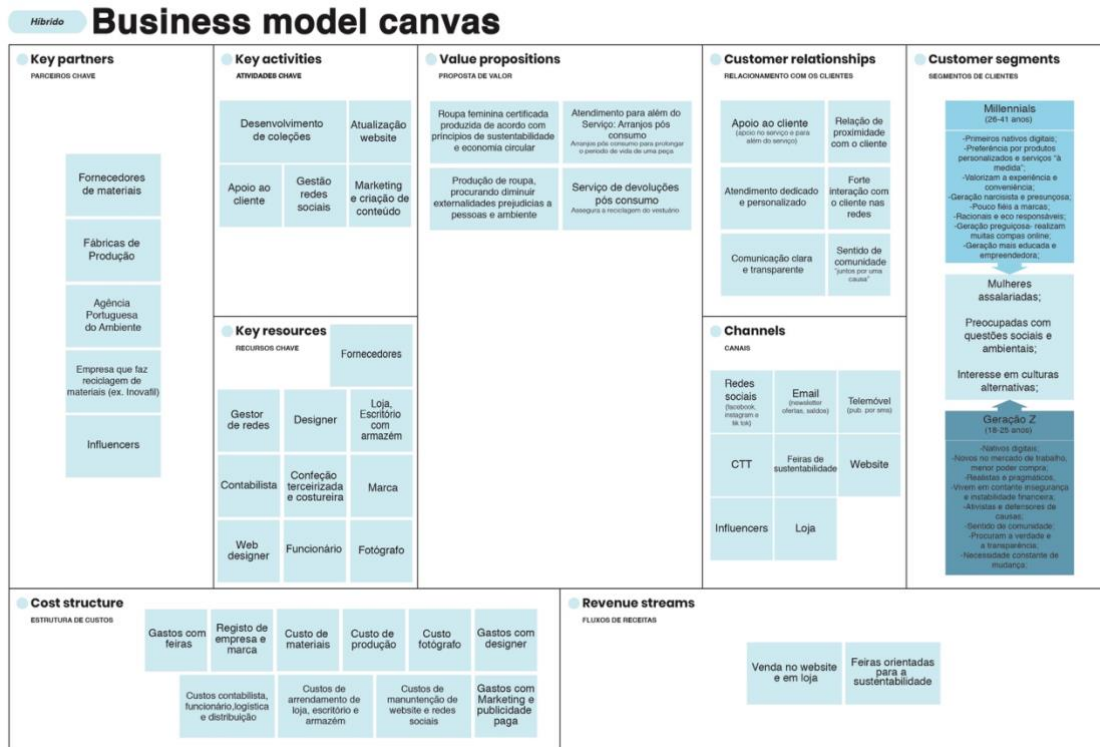
Apêndice 4 - BMC - geração millennials



Apêndice 5 - BMC -geração Z



Apêndice 6 - BMC - híbrido



Apêndice 7 - Cálculos anuais

Previsão financeira para o período de 5 anos.

CALCULOS ANO 1

Categoria de despesa	
Aluguer armazém/escritório	- €
Domínio	21,00 €
Custos investimentos fixos	148,37 €
Constituição de empresa	1.039,08 €
CF operacionais	7.766,08 €
Gastos com pessoal	7.108,68 €
Seguro Acidente de Trabalho	131,73 €
Custos com fotografo	500,00 €
Custos de produção C.Verão	17.225,00 €
Custos de produção C.Inverno	21.750,00 €
Etiquetas	60,75 €
Transporte de mercadoria	200,00 €
Total	55.950,69 €

Vendas	
Coleção verão	42.221,48 €
Promoções Coleção Verão	3.518,46 €
Coleção inverno	54.832,50 €
Promoções Coleção Inverno	4.569,38 €
Total	105.141,82 €

Margem dos produtos pode variar entre 150% a 200%

Resultado antes de impostos	49.191,13 €
------------------------------------	--------------------

Impostos	
IRC	9.330,14 €
Taxa de derrama	491,91 €
Total de Impostos	9.822,05 €

Resultado Líquido	39.369,08 €
--------------------------	--------------------

CALCULOS ANO 3

Categoria de despesa	
Aluguer armazém/escritório	- €
Participação feiras de sustentabilidade	350,00 €
Domínio	21,00 €
Custos investimentos fixos	- €
Constituição de empresa	- €
CF operacionais	11.186,67 €
Gastos com pessoal	40.500,66 €
Seguro de Acidente de Trabalho	503,83 €
Custos com fotografo e vídeo	900,00 €
Custos de produção C.Verão	22.737,00 €
Custos de produção C.Inverno	28.710,00 €
Etiquetas	80,20 €
Transporte de mercadoria	200,00 €
Total	105.189,36 €

Vendas	
Coleção verão	55.732,36 €
Promoções Coleção Verão	4.644,36 €
Coleção inverno	72.378,90 €
Promoções Coleção Inverno	6.031,59 €
Total	138.787,21 €

Margem dos produtos pode variar entre 150% a 200%

Vendas-Despesas	33.597,85 €
------------------------	--------------------

Impostos	
IRC	6.055,55 €
Taxa de derrama	335,98 €
Total de Impostos	6.391,53 €

Resultado Líquido	27.206,32 €
--------------------------	--------------------

CALCULOS ANO 2

Categoria de despesa	
Aluguer armazém/escritório	- €
Domínio	21,00 €
Custos investimentos fixos	- €
Constituição de empresa	- €
CF operacionais	8.831,04 €
Gastos com pessoal	11.723,28 €
Seguro de acidente de trabalho	303,32 €
Custos com fotografo e vídeo	900,00 €
Custos de produção C.Verão	20.670,00 €
Custos de produção C.Inverno	26.100,00 €
Etiquetas	72,90 €
Transporte de mercadoria	200,00 €
Total	68.821,54 €

Vendas	
Coleção verão	50.665,78 €
Promoções Coleção Verão	4.222,15 €
Coleção inverno	65.799,00 €
Promoções Coleção Inverno	5.483,26 €
Total	126.170,19 €

Margem dos produtos pode variar entre 150% a 200%

Vendas-Despesas	57.348,65 €
------------------------	--------------------

Impostos	
IRC	11.043,22 €
Taxa de derrama	573,49 €
Total de Impostos	11.616,70 €

Resultado Líquido	45.731,95 €
--------------------------	--------------------

CALCULOS ANO 4

Categoria de despesa	
Aluguer armazém/escritório	- €
Participação feiras de sustentabilidade	525,00 €
Domínio	21,00 €
Custos investimentos fixos	- €
Constituição de empresa	- €
CF operacionais	11.390,00 €
Gastos com pessoal	52.541,50 €
Seguro Acidentes Trabalho	643,48 €
Avença mensal empresa marketing	9.600,00 €
Custos de produção C.Verão	22.737,00 €
Custos de produção C.Inverno	28.710,00 €
Custos de produção C.Básicos	11.330,00 €
Etiquetas	105,70 €
Transporte de mercadoria	350,00 €
Total	137.953,68 €

Vendas	
Coleção verão	55.732,36 €
Promoções Coleção Verão	4.644,36 €
Coleção inverno	72.378,90 €
Promoções Coleção Inverno	6.031,59 €
Coleção Básicos	31.750,00 €
Total	170.537,21 €

Margem dos produtos pode variar entre 150% a 200%

Vendas-Despesas	32.583,53 €
------------------------	--------------------

Impostos	
IRC	5.842,54 €
Taxa de derrama	488,75 €
Total de Impostos	6.331,29 €

Resultado Líquido	26.252,24 €
--------------------------	--------------------

CALCULOS ANOS

Categoria de despesa	
Aluguer loja	10.800,00 €
Gastos com evento de inauguração da loja	2.650,00 €
Participação feiras de sustentabilidade	350,00 €
Domínio	21,00 €
Custos investimentos fixos	1.040,00 €
Constituição de empresa	- €
CF operacionais	11.171,88 €
Custos com costureira	686,00 €
Gastos com pessoal	76.295,12 €
Seguro Acidentes Trabalho	934,77 €
Avença mensal empresa marketing	9.600,00 €
Custos de produção C.Verão	27.038,84 €
Custos de produção da linha de biquínis	3.750,00 €
Custos de produção C.Inverno	34.141,93 €
Custos de produção C.Básicos	13.473,66 €
Custos de produção de edição especial comemorativa 5 anos da marca	5.660,00 €
Etiquetas	105,70 €
Transporte de mercadoria	350,00 €
Total	198.068,90 €

Custos com costureira-valor médio	
MIN 2,5	1 unidade
MAX 6860	2744 unidades

Vendas	
Coleção verão	66.276,92 €
Promoções Coleção Verão	5.523,07 €
Linha de biquínis	13.500,00 €
Coleção inverno	86.072,99 €
Promoções Coleção Inverno	7.172,77 €
Coleção Básicos	37.757,10 €
Coleção de edições especiais comemorativa 5 anos da marca	16.980,00 €
Total	233.282,85 €

Margem dos produtos pode variar entre 150% a 200%

Vendas-Despesas	35.213,95 €
------------------------	--------------------

Impostos	
IRC	6.394,93 €
Taxa de derrama	528,21 €
Total de Impostos	6.923,14 €

Resultado Líquido	28.290,81 €
--------------------------	--------------------

Apêndice 8 - Balanço, mapa de cash flow e demonstração de resultados dos 5 anos de previsão

BALANÇO ANO 1

RUBRICAS	EXERCÍCIOS
	Ano 1
ATIVO	
Ativos fixos tangíveis	
Ativos intangíveis	
Contas a receber	
Caixa e depósitos bancários	89.369,08
Total do ativo	89.369,08
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	5.000,00
Capital subscrito	
Reservas e Resultados transitados	39.369,08
Resultado líquido do período	44.369,08
Total do capital próprio	
Passivo	
Financiamentos obtidos	
Contas a pagar	
Outros passivos correntes - Suprimentos	45.000,00
Total do passivo	89.369,08
Total do capital próprio e do passivo	89.369,08

MAPA DE CASH FLOW E APLICAÇÕES ANO 1

Mapa Cash Flow	Ano 1
Resultado Operacional	49.191,13 €
Depreciações e Amortizações	- €
EBITDA	49.191,13 €
Variação:	
Contas a receber	
Contas a pagar	
Inventários	
Cash flow operacional	49.191,13 €
Gastos de financiamento	
Impostos	9.822,05 €
Cash flow autofinanciamento	39.369,08 €
Endividamento	
Aumentos de capital	
Cashflow Total	39.369,08 €
	Ano 1
Investimento	
Dividendos	
Reservas e Resultados transitados	29.369,08 €
Pagamento suprimentos	10.000,00 €

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANO 1

RUBRICAS	Período
	ANO 1
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	105.141,82
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(39.235,75)
Fornecimentos e serviços externos	(8.985,45)
Gastos com o pessoal	(7.240,41)
Outros rendimentos	
Outros gastos	(489,08)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	49.191,13
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	49.191,13
Resultado antes de impostos	49.191,13
Imposto sobre o rendimento do período	(9.822,05)
Resultado líquido do período	36.369,08

BALANÇO ANO 2

RUBRICAS	EXERCÍCIOS
	Ano 2
ATIVO	
Ativos fixos tangíveis	
Ativos intangíveis	
Contas a receber	115.101,03
Caixa e depósitos bancários	115.101,03
Total do ativo	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital subscrito	5.000,00
Reservas e Resultados transitados	29.369,08
Resultado líquido do período	45.731,95
Total do capital próprio	80.101,03
Passivo	
Financiamentos obtidos	
Contas a pagar	
Outros passivos correntes - Suprimentos	35.000,00
Total do passivo	35.000,00
Total do capital próprio e do passivo	115.101,03

MAPA DE CASH FLOW E APLICAÇÕES ANO 2

Mapa Cash Flow	Ano 2
Resultado Operacional	57.348,65 €
Depreciações e Amortizações	- €
EBITDA	57.348,65 €
Variação:	
Contas a receber	
Contas a pagar	
Inventários	
Cash flow operacional	57.348,65 €
Gastos de financiamento	
Impostos	11.616,70 €
Cash flow autofinanciamento	45.731,95 €
Endividamento	
Aumentos de capital	
Cashflow Total	45.731,95 €

Aplicações	Ano 2
Investimento	
Dividendos	
Reservas e resultados transitados	35.731,95 €
Pagamento de suprimentos	10.000,00 €

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANO 2

RUBRICAS	PERÍODO
	ANO 2
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	126.170,19
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(47.042,90)
Fornecimentos e serviços externos	(9.752,04)
Gastos com o pessoal	(12.026,60)
Outros rendimentos	
Outros gastos	
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	57.348,65
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	57.348,65
Resultado antes de impostos	57.348,65
Imposto sobre o rendimento do período	(11.616,70)
Resultado líquido do período	45.731,95

BALANÇO ANO 3

RUBRICAS	EXERCÍCIOS
	ANO 3
ATIVO	
Ativos fixos tangíveis	
Ativos intangíveis	
Contas a receber	
Caixa e depósitos bancários	122.307,35
Total do ativo	122.307,35
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital subscrito	
Reservas e Resultados transitados	5.000,00
Resultado líquido do período	65.101,03
Total do capital próprio	27.206,32
Passivo	
Financiamentos obtidos	
Contas a pagar	
Outros passivos correntes - Suprimentos	
Total do passivo	25.000,00
Total do capital próprio e do passivo	122.307,35

MAPA DE CASH FLOW E APLICAÇÕES ANO 3

Mapa Cash Flow	Ano 3
Resultado Operacional	33.597,85 €
Depreciações e Amortizações	- €
EBITDA	33.597,85 €
Variação:	
Contas a receber	
Contas a pagar	
Inventários	
Cash flow operacional	33.597,85 €
Gastos de financiamento	
Impostos	6.391,53 €
Cash flow autofinanciamento	27.206,32 €
Endividamento	
Aumentos de capital	
Cashflow Total	27.206,32 €

Aplicações	Ano 3
Investimento	
Dividendos	
Reservas e resultados transitados	17.206,32 €
Pagamento de suprimentos	10.000,00 €

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANO 3

RUBRICAS	PERÍODO
	ANO 3
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	138.787,21
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(51.727,20)
Fornecimentos e serviços externos	(12.457,67)
Gastos com o pessoal	(41.004,49)
Outros rendimentos	
Outros gastos	
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	33.597,85
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	33.597,85
Gasto de financiamento (líquidos)	
Resultado antes de impostos	33.597,85
Imposto sobre o rendimento do período	(6.391,53)
Resultado líquido do período	27.206,32

BALANÇO ANO 4

RUBRICAS	EXERCÍCIOS
	ANO 4
ATIVO	
Ativos fixos tangíveis	
Ativos intangíveis	
Contas a receber	
Caixa e depósitos bancários	128.559,59
Total do ativo	128.559,59
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital subscrito	5.000,00
Reservas e Resultados transitados	82.307,35
Resultado líquido do período	26.252,24
Total do capital próprio	113.559,59
Passivo	
Provisões	
Financiamentos obtidos	
Outras dívidas a pagar	
Outros passivos correntes - Suprimentos	15.000,00
Total do passivo	15.000,00
Total do capital próprio e do passivo	128.559,59

MAPA DE CASH FLOW E APLICAÇÕES ANO 4

Mapa Cash Flow	Ano 4
Resultado Operacional	32.583,53 €
Depreciações e Amortizações	- €
EBITDA	32.583,53 €
Variação:	
Contas a receber	
Contas a pagar	
Inventários	
Cash flow operacional	32.583,53 €
Gastos de financiamento	
Impostos	6.331,29 €
Cash flow autofinanciamento	26.252,24 €
Endividamento	
Aumentos de capital	
Cashflow Total	26.252,24 €

Aplicações	Ano 4
Investimento	
Dividendos	
Reservas e resultados transitados	11.252,24 €
Pagamento de suprimentos	15.000,00 €

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANO 4

RUBRICAS	PERÍODO
	ANO 4
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	170.537,21
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(63.232,70)
Fornecimentos e serviços externos	(21.536,00)
Gastos com o pessoal	(53.184,98)
Outros rendimentos	
Outros gastos	
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	32.583,53
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	32.583,53
Gasto de financiamento (líquidos)	
Resultado antes de impostos	32.583,53
Imposto sobre o rendimento do período	(6.331,29)
Resultado líquido do período	26.252,24

BALANÇO ANO 5

RUBRICAS	EXERCÍCIOS
	ANO 5
ATIVO	
Ativos fixos tangíveis	
Ativos intangíveis	
Investimentos Financeiros	
Caixa e depósitos bancários	136.850,40
Total do ativo	136.850,40
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital subscrito	5.000,00
Reservas e Resultados transitados	98.559,59
Resultado líquido do período	28.290,81
Total do capital próprio	131.850,40
Passivo	
Financiamentos obtidos	
Outras dívidas a pagar	
Outros passivos correntes - Suprimentos	5.000,00
Total do passivo	5.000,00
Total do Capital Próprio e do Passivo	136.850,40

MAPA DE CASH FLOW E APLICAÇÕES ANO 5

Mapa Cash Flow	Ano 5
Resultado Operacional	35.213,95 €
Depreciações e Amortizações	- €
EBITDA	35.213,95 €
Variação:	
Contas a receber	
Contas a pagar	
Inventários	
Cash flow operacional	35.213,95 €
Gastos de financiamento	
Impostos	6.923,14 €
Cash flow autofinanciamento	28.290,81 €
Endividamento	
Aumentos de capital	
Cashflow Total	28.290,81 €

Aplicações	Ano 5
Investimento	
Dividendos	
Reservas e resultados transitados	28.290,81 €
Pagamento de suprimentos	5.000,00 €

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANO 5

RUBRICAS	PERÍODO
	ANO 5
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	233.282,85
Variação nos inventários da produção	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(84.520,13)
Fornecimentos e serviços externos	(36.318,88)
Gastos com o pessoal	(77.229,89)
Provisões (aumentos/reduções)	
Outros rendimentos	
Outros gastos	
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	35.213,95
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	35.213,95
Gasto de financiamento (líquidos)	
Resultado antes de impostos	35.213,95
Imposto sobre o rendimento do período	(6.923,14)
Resultado líquido do período	28.290,81

Apêndice 9 - Indicadores relativos aos 5 anos de previsão**INDICADORES**

Investimento inicial	-45000
Ano 1	39369,08
Ano 2	45731,95
Ano3	27206,32
Ano 4	26252,24
Ano 5	28290,81
Taxa de risco	42%
VAL	71.263,30 €

TIR	79%
-----	-----

Payback	17 meses
---------	----------

Indicadores económicos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de crescimento do negócio	0%	20%	10%	22,88%	36,79%
Rendibilidade líquida sobre as vendas	35%	36,25%	19,60%	15,39%	12,13%

Indicadores económico-financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ROCE	111%	71,60%	34%	28,70%	27,76%
ROA	55%	49,82%	27,47%	25,35%	27,76%
ROE	88,73%	57,09%	27,96%	23,12%	22,30%

Indicadores financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Autonomia financeira	49,65%	69,59%	79,56%	88,33%	100%
Solvabilidade financeira	0,98	2,29	3,89	7,57	26,37