



**Comércio, Confeção e Desenvolvimento Ambientalmente
Sustentável de Vestuário
- Plano de Negócios -**

Yara Saliene Varela Anes

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*
Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof^a. Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, junho, 2021



**Comércio, Confeção e Desenvolvimento Ambientalmente
Sustentável de Vestuário
- Plano de Negócios -**

Yara Saliene Varela Anes

Orientação:

Prof^a. Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, junho, 2021

Resumo

O empreendedorismo tem sido objeto de estudo incessante pelos académicos e objeto de preocupação dos governos dos diversos países. Nesta senda tem surgido várias iniciativas, entre elas está o empreendedorismo no setor têxtil e de vestuário. Este setor chamou a atenção das promotoras da presente ideia de negócio. Como tal, este estudo tem como objetivo a estruturação de uma ideia de negócio voltada à abertura de uma loja que tem como conceito de base a criação de uma estrutura de negócio que tem subjacente a venda de roupas bordadas provenientes da reutilização de roupas usadas, venda de roupas novas bordadas na loja, prestação de serviços para confeção de roupas bordadas. Num setor onde a marca tem um grande valor expressivo, sendo um fator decisivo para determinar a decisão de compra por parte dos clientes, o presente plano de negócio tem subjacente a criação de uma marca de vestuário de nome Confashion Dream, baseada nos valores da personalização, exclusividade, sustentabilidade e customização. A marca Confashion Dream tem como grande característica diferenciadora a sustentabilidade dos seus produtos produzidos a partir de roupas usadas, atrelado ao bordado. O presente plano de negócio tem como objetivo fazer uma descrição da ideia de negócio, fazer uma análise detalhada do meio envolvente interno e externo, nomeadamente o público-alvo e os concorrentes da empresa, de modo a traçar uma melhor estratégia de venda, de marketing e identificar vantagens competitivas. De forma a testar a viabilidade económico-financeira do negócio, foi utilizado o modelo de negócios disponibilizado pelo IAPMEI. A metodologia utilizada para a elaboração do plano de negócio consistiu numa primeira fase na revisão bibliográfica e no enquadramento teórico sobre o empreendedorismo e o setor de atividade. A seguir efetuou-se a análise PESTEL, a análise SWOT, análise das 5 forças de Porter, e desenvolveu-se um inquérito para saber a aceitação do produto da empresa perante os seus potenciais clientes. Da realização do plano financeiro concluiu-se que o projeto empresarial Confashion Dream, apresenta um volume de negócio no primeiro ano de atividade no valor de 168.300,00€, um VAL de 137.708,00€ numa perspetiva de pré-financiamento, 127.389,00€ numa perspetiva pós-financiamento e 239.599,00€ numa perspetiva do investidor. O período de recuperação de investimento será de 1 ano, aproximadamente. Assim, os indicadores sugerem a implementação do projeto.

Palavras-chaves: Plano de negócio, empreendedorismo, setor têxtil, vestuário, bordados.

Abstract

Entrepreneurship has been the subject of constant study by academics and the object of concern of several countries. In this path, several enterprises have been created, among them are many in the textile and clothing sector. This sector has attracted the attention of female entrepreneurs line the promoters of this project. This study aims to develop a business idea implementing a store and a brand to delivery embroidery services in used or new clothes and sale new embroidered clothes. In a sector where the brand has great expressive value, being a decisive factor in determining the purchase decision by customers, this business plan underpins the creation of a clothing brand named Confashion Dream, based on the values of exclusivity, sustainability, and customization. The Confashion Dream brand has as a major distinguishing feature the sustainability of its products produced from textile wastes using embroidery designs. Therefore, the purpose of this business plan is to describe the business idea, to make a detailed analysis of the internal and external environment, namely the target audience and the company's competitors, in order to outline a better sales and marketing strategy and competitive advantages. To support the viability of the business plan, a financial and economic analysis of the business was made using the tool provided by IAPMEI. The methodology used for the elaboration of the business plan consisted in a first stage, in a literature review, the PESTEL analysis, the SWOT analysis, the Porter's 5 forces model, and a survey to know the acceptance of the company's product by potential customers. In the second stage consists in a financial plan analysis to evaluate the economic and financial viability of the project. The financial plan allowed to conclude that the Confashion Dream business project will have a turnover in the first year of activity of € €168,300.00, a Net Present Value of €137,708.00 from a perspective of pre-financing, €127,389.00 from a post-financing perspective and €239,599.00 from an investor perspective. The expected payback period is approximately 1 year.

Keywords: Business plan, entrepreneurship, textile and clothing sector, embroidery.

Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus irmãos, aos meus amigos, e ao meu querido
companheiro.

Agradecimentos

Antes de tudo, quero agradecer a Deus, por ter abençoado todos os dias da minha vida, por iluminar o meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente.

Quero aqui expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes e ao meu orientador Professor Doutor José Carlos Lopes, que criaram em redor deste trabalho um clima de liberdade e rigor e sempre me apoiaram na elaboração deste trabalho de projeto.

Devo também agradecer aos professores que conheci neste Instituto e que me auxiliaram e me apoiaram nesta caminhada.

Tendo consciência que sozinha nada teria sido possível, dirijo um agradecimento exclusivo aos meus pais, por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrado total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Ao meu companheiro Érico Silva, que me têm acompanhado nesta caminhada.

À minha querida amiga Melany Martins pelo apoio prestado.

Aos meus irmãos, primas, primos, tios, tias e avós.

Abreviaturas e Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMF - Acordo Multifibras

ARR – Autoridades Regionais dos Resíduos

B2B - Business-to-business

B2C – business-to-consumer

BCSD - Business Council for Sustainable Development

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CIRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVMC - Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CSC - Código das Sociedades Comerciais

DR – Demonstração de Resultados

EBIT - Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

FIS - Fundo para a Inovação Social

FSE - Fornecimento de Serviços Externos

GAF - Grau de Alavanca Financeira

GAO - Grau de Alavanca Operacional

GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP

I&D - Investigação & Desenvolvimento

IDEF - Inquérito às Despesas das Famílias

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NIPC - Número de Identificação de Pessoa Coletiva

NISS - Inscrição na Segurança Social

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMC - Organização Mundial de Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

PESTEL – Política Económica Social Tecnológica Ambiental Legal

PIB- Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

PRI – Período de Recuperação de Investimentos

RNPC - Conservatória do Registo Nacional das Pessoas Coletivas

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TEA - Total Early-Stage Entrepreneurial Activity

TIR- Taxa Interna de Retorno

VAL- Valor Atualizado Líquido

UE - União Europeia

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iv
Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas	xi
Introdução	1
1. Enquadramento teórico	4
1.2 <i>Empreendedorismo em Portugal</i>	5
1.2.1 Apoios ao empreendedorismo em Portugal	5
1.3 <i>O bordado: história e tipos</i>	11
1.4 <i>Enquadramento histórico do setor têxtil e de vestuário</i>	13
1.4.1 O caso particular de Portugal	13
1.4.2 Importância da indústria têxtil e do vestuário	14
2. Plano de Negócios	18
2.1 Sumário executivo	19
2.2 Descrição da empresa	21
2.2.1 <i>Promotores e sócios</i>	22
2.2.2 <i>Consultores</i>	23
2.2.3 <i>Produtos e Serviços</i>	23
2.2.4 <i>Missão, Visão e Valores</i>	25
2.2.5 <i>Objetivos</i>	26
2.2.6 <i>Fatores críticos de sucesso</i>	27
2.2.7 <i>Análise SWOT</i>	28
2.3. Análise do mercado	37
2.3.1 <i>Segmentos de mercado</i>	38
2.3.2 <i>Mercado alvo</i>	39
2.3.3 <i>Avaliação do mercado</i>	48

2.3.4 <i>Evolução do mercado</i>	48
2.3.4.1 <i>Análise PESTEL</i>	48
2.3.4.1 <i>Análise das Cinco Forças de Porter</i>	55
2.3.5 <i>Concorrência</i>	58
2.3.6 <i>Vantagens competitivas</i>	63
2.3.7 <i>Vantagens para os clientes</i>	64
2.4. Marketing/Estratégia de Vendas	65
2.4.1 <i>Fontes de rendimento</i>	65
2.4.2 <i>Estratégia de Marketing</i>	66
2.4.3 <i>Pricing</i>	67
2.4.4 <i>Promoção</i>	67
2.4.5 <i>Estratégia das Vendas e Publicidade</i>	68
2.5 Investigação & Desenvolvimento	70
2.5.1 <i>Copyrights e marcas</i>	70
2.5.2 <i>Desenvolvimento de produtos</i>	70
2.5.3 <i>I&D</i>	71
2.6. Recursos Humanos e Operações	72
2.6.1 <i>Organograma da empresa</i>	72
2.6.2 <i>Pessoal</i>	73
2.6.3 <i>Plano de Formação do Pessoal</i>	74
2.6.4 <i>Operações</i>	75
2.7 Plano Financeiro	80
2.7.1 <i>Pressupostos</i>	82
2.7.2 <i>Volume de Negócios</i>	85
2.7.3 <i>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	88
2.7.4 <i>Custo de Fornecimentos e Serviços Externos</i>	91
2.7.5 <i>Gastos com Pessoal</i>	94
2.7.6 <i>Investimento em Fundo Maneio</i>	97
2.7.7 <i>Ações de Investimento</i>	99
2.7.8 <i>Financiamento</i>	102
2.7.9 <i>Ponto Crítico Operacional e Previsional</i>	104
2.7.10. <i>Demonstração dos Resultados</i>	105

<i>2.7.11. Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa</i>	<i>107</i>
<i>2.7.12. Plano de Financiamento</i>	<i>109</i>
<i>2.7.13. Balanços previsionais</i>	<i>110</i>
<i>2.7.14 Principais Indicadores</i>	<i>113</i>
<i>2.7.15. Avaliação</i>	<i>115</i>
Conclusões	118
Referências	120
Apêndice	131

Lista de Figuras

<i>Figura 1: Segmento de mercado do distrito de Bragança</i>	40
<i>Figura 2: Segmento de mercado do distrito de Braga</i>	41
<i>Figura 3: Segmento de mercado do distrito de Lisboa</i>	42
<i>Figura 4: Segmento de mercado do distrito de Vila Real</i>	43
<i>Figura 5: Segmento de mercado do distrito de Porto</i>	44
<i>Figura 6: Segmento de mercado do distrito de Aveiro</i>	45
<i>Figura 7: Segmento de mercado do distrito de Viseu</i>	46
<i>Figura 8: Distribuição do mercado por segmentos de mercado da empresa</i>	47
<i>Figura 9: Total do mercado alvo da empresa</i>	48
<i>Figura 10: Organograma da empresa “Confashion Dream”</i>	73
<i>Figura 11: Processo produtivo da empresa.</i>	77
<i>Figura 12: Layout da empresa</i>	79
<i>Figura 13: Volume de negócios</i>	88
<i>Figura 14: CMVCM - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	90
<i>Figura 15: Custo de Fornecimento e Serviços Externos</i>	94
<i>Figura 16: Gastos com o pessoal</i>	97
<i>Figura 17: Investimento em Fundo de Maneio</i>	99
<i>Figura 18: Ponto crítico Operacional e Previsional</i>	104
<i>Figura 19: Demonstração dos Resultados</i>	107
<i>Figura 20: Demonstração de Fluxos de Caixa</i>	108
<i>Figura 21: Plano de Financiamento</i>	110
<i>Figura 22: Balanço Previsional</i>	112

Lista de Tabelas

Tabela 1: <i>Principais resultados do plano financeira da Confashion Dream</i>	20
Tabela 2: <i>Descrição dos produtos e serviços</i>	24
Tabela 3: <i>Produtos e serviços oferecidos</i>	25
Tabela 4: <i>Análise SWOT</i>	33
Tabela 5: <i>Segmento de mercado do distrito de Bragança</i>	40
Tabela 6: <i>Segmento de mercado do distrito de Braga</i>	41
Tabela 7: <i>Segmento de mercado do distrito de Lisboa</i>	42
Tabela 8: <i>Segmento de mercado do distrito de Vila Real</i>	43
Tabela 9: <i>Segmento de mercado do distrito de Porto</i>	44
Tabela 10: <i>Segmento de mercado do distrito de Aveiro</i>	45
Tabela 11: <i>Segmento de mercado do distrito de Viseu</i>	46
Tabela 12: <i>População residente (estimativas a 31 de dezembro por grupo etário) para 2019</i>	47
Tabela 13: <i>Análise das cinco forças de Porter</i>	58
Tabela 14: <i>Caraterísticas do concorrente direto Less buy.less</i>	59
Tabela 15: <i>Caraterísticas do concorrente direto Béhen</i>	60
Tabela 16: <i>Caraterísticas do concorrente direto Vintage for a Cause</i>	61
Tabela 17: <i>Caraterísticas do concorrente direto Daniela Ponto Final</i>	62
Tabela 18: <i>Caraterísticas do concorrente indireta Associação Humana</i>	63
Tabela 19: <i>Preços dos produtos</i>	67
Tabela 20: <i>Quadro de pessoal (colaboradores da empresa)</i>	74
Tabela 21: <i>Identificação dos sócios e da participação social</i>	81
Tabela 22: <i>Custos associados à constituição da sociedade comercial</i>	82
Tabela 23: <i>Pressupostos gerais do plano financeiro</i>	85
Tabela 24: <i>Vendas e Prestações de serviços</i>	87
Tabela 25: <i>Margem Bruta ano de 2019</i>	88
Tabela 26: <i>CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	90
Tabela 27: <i>FSE (parte 1)</i>	92
Tabela 28: <i>FSE (parte 2)</i>	93
Tabela 29: <i>Gastos com o pessoal (parte 1)</i>	95
Tabela 30: <i>Gastos com o pessoal (parte 2)</i>	96
Tabela 31: <i>Investimento em Fundo de Maneio</i>	98
Tabela 32: <i>Ações de Investimento parte 1</i>	101
Tabela 33: <i>Ações de Investimentos parte 2</i>	102
Tabela 34: <i>Financiamento</i>	103
Tabela 35: <i>Ponto Crítico Operacional e Previsional</i>	104
Tabela 36: <i>Demonstração dos Resultados Previsionais</i>	106

Tabela 37: <i>Demonstração de Fluxo de Caixa</i>	108
Tabela 38: <i>Plano de Financiamento (Origem e Aplicação de Fundos)</i>	109
Tabela 39: <i>Balancos previsionais</i>	111
Tabela 40: <i>Principais Indicadores</i>	115
Tabela 41: <i>Avaliação parte 1</i>	116
Tabela 42: <i>Avaliação parte 2</i>	117

Introdução

Com o evoluir e o passar dos tempos, o homem tem sentido a necessidade de criar o seu próprio emprego. Nesta perspetiva vem crescendo o fenómeno do empreendedorismo. O empreendedorismo é uma expressão que surge no século XV, sendo entendido como “a prossecução de uma oportunidade sem olhar para quem controla os recursos” (Sarkar, 2014, p. 30). Dada a sua importância e a sua dimensão no rendimento gerado nas economias, foi-se registando o crescimento da importância do termo “empreendedorismo” que hoje possui uma “grande atualidade” (Portela, 2008, p. 5). O empreendedorismo, em geral, “tem vindo a ocupar um lugar cada vez mais proeminente na agenda da ação política e na investigação académica” (Parreira, Alves, Sampaio & Paiva, 2018, p. 34). Sendo inquestionável o contributo do empreendedorismo, muitos governos, tal como o governo de Portugal, têm vindo a desencadear uma série de ações voltadas para o empreendedorismo.

O presente trabalho de projeto de mestrado tem subjacente um plano de negócio que se insere no setor têxtil e de vestuário. Hoje, o setor têxtil e de vestuário desempenha um papel muito importante na economia portuguesa. Essa importância é expresso no volume do negócio. No ano de 2020 o volume de negócios do setor têxtil e de vestuário, relativamente ao comércio total, fixou-se em 11,9% (INE, 2020b). Em 2016, este setor empregou 135 521 pessoas (44 837 nos têxteis e 90 684 no vestuário), correspondendo a 19,7% do total da indústria transformadora (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Nesta dinâmica de empreendedorismo, surgiu o projeto empresarial “Confashion Dream”, resultante da iniciativa das sócias motivadas pela paixão pela moda. O projeto assenta numa estrutura empresarial que reúna os serviços de venda de roupas com bordados realizados em roupas usadas, venda de roupas novas bordadas, prestação de serviços para confeção de roupas bordadas e transformação de roupas usadas e novas com bordados. A sua missão empresarial consiste em comercializar e confeccionar peças de vestuário, gerar transformações das peças de vestuário dos clientes através da elaboração de peças personalizadas, exclusivas, confortáveis, com alta qualidade. É uma missão focada no cliente levando à sua satisfação plena. O objetivo do projeto empresarial reside em proporcionar aos seus clientes novas peças de roupa ligadas às últimas tendências de moda e uma ótima experiência de compra, desenvolvendo assim, uma relação de confiança mútua entre a empresa e os seus clientes.

Com o propósito da análise da viabilidade económico-financeira do presente projeto, com vista à criação de uma empresa do setor de têxtil e de vestuário, levando em consideração a importância da literatura para o setor em que a empresa pretende atuar, fez-se, numa primeira fase, uma revisão da literatura sobre o conceito de empreendedorismo e a sua evolução ao longo dos tempos, apresenta-se o conceito de bordado, e analisa-se o setor têxtil e de vestuário, em particular a sua importância para a economia portuguesa.

No âmbito do presente projeto empresarial, fez-se um estudo de mercado baseado num questionário. Com o referido questionário pretende-se apurar qual é o segmento de mercado da empresa, ou seja, o público-alvo da empresa e as suas características, de forma a traçar a melhor estratégia tanto a nível comercial como a nível de marketing, encontrando assim as melhores vantagens para a satisfação plena dos seus potenciais clientes.

Atendendo às vantagens que uma boa gestão empresarial é capaz de proporcionar a uma empresa, foi utilizada a folha de cálculo fornecida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) para elaborar o plano económico-financeiro. Com o plano financeiro pretende-se demonstrar a viabilidade económica e financeira da empresa e o seu desempenho ao longo dos seis anos em análise (2022 a 2027), atendendo aos vários aspetos que compõem a sua estrutura, nomeadamente a rentabilidade, liquidez, viabilidade e solvabilidade (Mações, 2014).

O presente trabalho de projeto está dividido em dois pontos principais. O primeiro ponto aborda os conceitos de empreendedorismo e a sua evolução ao longo dos tempos, o empreendedorismo em Portugal (mais especificamente os apoios ao empreendedorismo e alguns dados estatísticos sobre o empreendedorismo em Portugal). Ainda neste ponto são abordados a história, conceito do bordado, e os tipos de bordado. E por fim, mas não menos importante, o enquadramento histórico do setor têxtil e de vestuário, nomeadamente o caso particular de Portugal, e a importância da indústria têxtil e do vestuário.

O segundo ponto refere-se ao plano de negócios propriamente dito, corresponde à parte do trabalho de projeto que se dedica à ideia de negócio da “Confashion Dream”. Descreve a empresa, as sócias, os consultores e relata a missão, a visão, os valores, e os objetivos da empresa. Trata dos fatores críticos de sucesso da empresa, e analisa os fatores internos e externos que influenciam ou venham a influenciar a atividade empresarial da empresa, ou seja, uma análise SWOT. Dada a importância do estudo da análise no mercado em que uma determinada empresa irá atuar, é indispensável a análise do mercado para a implementação do presente projeto empresarial. Nesta perspetiva fez-se a análise do mercado, onde foram identificados os segmentos de mercado da empresa, o mercado alvo, e da concorrência, ao mesmo tempo em que foram analisadas a evolução do mercado, através da ferramenta de análise PESTEL e análise do modelo das cinco forças de Porter. Seguidamente foi identificado o mercado alvo empresarial e elaborou-se a estratégia da empresa face à análise do ambiente envolvente. Foram traçadas as vantagens competitivas da empresa face aos seus concorrentes, e as vantagens competitivas para os potenciais clientes da empresa. Atendendo à importância do marketing para o sucesso empresarial de uma empresa foi elaborada uma estratégia de marketing de forma a levar à satisfação dos potenciais clientes. O passo seguinte foi dedicado à investigação e desenvolvimento. Foi ainda analisada a estrutura organizacional da empresa, o número de pessoas que compõem o quadro da empresa e as respetivas funções a serem ocupadas. Também foram descritas as etapas do processo operacional da empresa.

Nesta parte foi dedicada um subponto à análise económico-financeira para avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto. Como forma de analisar a viabilidade económico-financeira da empresa foi elaborado um plano financeiro, de modo a aferir a exequibilidade do projeto em causa, com base na ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI. Neste sentido foram tidas em conta os pressupostos que compõem das projeções financeiras da empresa, quais os rendimentos, quais os gastos com o pessoal, o *cash flow*, os custos das mercadorias vendidas, quais os investimentos necessários e convenientes a serem realizados para dar início a atividade da empresa, e o balanço da empresa. Finalmente, obteve-se a demonstração dos resultados de cada um dos anos analisados e calcularam-se os indicadores finais de avaliação.

1. Enquadramento teórico

1.1 Empreendedorismo: evolução histórica do conceito

Apesar da conceção do empreendedorismo ter surgido há muito tempo atrás, sendo empregado em diferentes significados, tornou-se popular nos últimos tempos como que tivesse sido uma descoberta súbita” (Sarkar, 2014, p. 26). Segundo Baggio e Baggio (2015) a palavra empreendedorismo advém do termo latim *imprehendere*, correspondente ao vocábulo “empreender” surgido na língua portuguesa, no século XV. Os autores também referem que “empreendedorismo” surge da expressão inglesa *entrepreneurship* sendo composta pela palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship* que indica posição, grau, relação, estado ou qualidade. Por sua vez, Sarkar (2014) refere que o empreendedorismo tem origem em duas palavras francesas “*entre*” e “*prendre*” que significava “qualquer coisa como estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor” (Sarkar, 2014, p. 26).

Inicialmente a primeira perceção de empreendedor, segundo Hisrich, Peters e Shepherk et al. (2009), surge associada a Marco Polo, um mercador intermediário precursor do atual capitalista de risco. Durante a idade média o termo empreendedor surgiu com outro significado, a do empreendedor como participante e como administrador de grandes projetos de produção. Nestes projetos o indivíduo usava recursos na maioria das vezes fornecidos pelo governo, isto é, não sem qualquer risco. Já no século XVII, novamente, a ligação do risco com o empreendedorismo. O empreendedor era a pessoa que assinava, em seu próprio nome, o contrato celebrado com o governo ficando na obrigação de executar um serviço ou fornecer um produto determinado no acordo contratual (Hisrich et al., 2009).

Foi, no entanto, no século XVIII que Richard Cantillon definiu o empreendedor como pessoa que paga determinado preço por um produto para ser vendido a um preço incerto, tomando decisões sobre como obter e usar recursos assumindo o risco empresarial, isto é, o empreendedor era a pessoa que corria os riscos (Sarkar, 2014; Hisrich et al., 2009). Richard Cantillon definia empreendedor como “o agente que compra meios de produção a determinado preço tendo em vista considerá-los um produto que venderá a preços que, à data em que se compromete, são incertos” (Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira & Baptista, 2008, p. 25). Ainda durante o século XVIII, o empreendedor (pessoa que precisava do capital) foi diferenciado do fornecedor (pessoa com capital) (Hisrich et al., 2009). Nos primórdios do século XIX, Jean Baptiste Say difundiu o termo, “referindo-a às pessoas que geram riqueza deslocando recursos das áreas de baixa produtividade para as de alta produtividade e maior produção” (Portela et al., 2008, p. 25). Jean Baptiste Say define a função empresarial como sendo a atividade de transformação ou de combinação de fatores em produtos (bens) bem como na conceção da produção, planeamento e direção (Portela et al., 2008; Batista & Correia, 2008).

Sarkar (2014), considerou a noção de empreendedorismo apresentada por Schumpeter a mais próxima daquela que temos hoje, referindo ao empreendedor como aquela pessoa que aplica uma inovação no contexto dos negócios, onde pode abarcar diferentes formas, sendo eles: a introdução de um novo produto, a criação de uma nova empresa, a abertura de um novo mercado, a introdução de um novo método de produção, por fim, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais, sendo os cinco tipos de inovação baseadas em fontes de “destruição criadora”. De facto, no século XX, surge uma nova conceção de empreendedor - o empreendedor como inventor. Hisrich et al. (2009, p. 29) afirmam que “a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma inovação ou, de modo geral, um método mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produto, e organizando um novo setor”. Já no presente século, século XXI, surgiram vários conceitos de empreendedorismo. Segundo Baggio e Baggio (2015) o empreendedorismo pode ser entendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, e que se traduz no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto seja ele pessoal ou de uma organização (empresa), em desafio permanente às oportunidades e riscos, assumindo comportamentos proativos perante questões que necessitam de resoluções.

Mais recentemente, o projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), define o empreendedorismo como sendo “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM Portugal, 2012, p. 4). De acordo com Sarkar (2014, p. 30), o conceito de empreendedorismo que hoje reúne maior consenso no meio académico é aquele que define o empreendedorismo como “a prossecução de uma oportunidade sem olhar para quem controla os recursos”.

1.2 Empreendedorismo em Portugal

1.2.1 Apoios ao empreendedorismo em Portugal

O fenómeno do empreendedorismo tem sido estudado insistentemente pela *Leadership Business Consulting* que considera que em Portugal se registou uma evolução muito positiva do empreendedorismo nos últimos anos. Esta evolução deveu-se a vários fatores como: (i) a crise económica que predispôs mais pessoas a empreender e arriscar, (ii) aumento significativo da qualidade dos licenciados, mestrados e doutorados em todas as áreas, (iii) existência de uma infraestrutura tecnológica nacional muito evoluída em termos mundiais; e (iv) desenvolvimento e crescente maturação dos vários agentes do ecossistema empreendedor. As políticas governamentais favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, a execução de ações estruturantes para o financiamento do ecossistema, como (a formação da *Portugal Ventures*, o financiamento alargado de *Business Angels*, a

crescente abertura e procura de financiamento internacional) e a consolidação de empresas tecnológicas portuguesas que credibiliza o esforço empreendedor são fatores que também contribuíram para esta evolução positiva por parte de Portugal (*Leadership Business Consulting*, 2013).

De facto, o empreendedorismo é um fenómeno global que tem bastante impacto na economia portuguesa e que, nos últimos anos, tem sido objeto de incentivo pelo governo de Portugal e pelos atores do ecossistema empresarial através de uma gama de ações políticas e regulamentações que têm sido implementadas. Vejam-se, de seguida, alguns exemplos destes apoios.

Na década de 1930 surgiram as primeiras ações por parte do Governo português para fazer face aos desempregos causada pela crise económica que se registou na época. No entanto, a origem do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP) remonta ao ano de 1962. O Instituto de Emprego e Formação Profissional é uma instituição pública de emprego nacional que promove o microempreendedorismo, um meio de criar emprego, designadamente para quem não tem facilidade de aceder ao mercado de trabalho (Portela et al., 2008 e IEFP, 2021).

No ano de 1975 foi criado o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)¹ dada a necessidade da existência de um instrumento que possa servir de apoio às pequenas e médias empresas. Segundo o artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 266/2012, o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., abreviadamente designado por IAPMEI, I.P., “é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio” (Secretaria de Estado da Indústria e Energia, 2019, p. 1). O IAPMEI trabalha a dois níveis: o primeiro estimulando uma cultura tecnológica e de iniciativa e o segundo estimulando instrumentos de natureza técnica e financeira visando impulsionar a conversão de ideias em projetos e destes na criação de empresas (Portela, et al., 2008). A instituição pública IAPMEI tem auxiliado projetos empresariais através de recursos a instrumento de capital e intervenção bancária, onde facilita as empresas de pequena e média dimensão designadas de PME (Pequena e Média Empresa) através do Programa FINICIA² - acesso ao financiamento, onde o Estado participa como uma pessoa jurídica titular de uma ou mais ações em empresas de capital de risco. O IAPMEI atua em vários campos desde acompanhamento, assistência técnica e apoio tecnológico às empresas, incubadoras de

¹ O programa IAPMEI tem desempenhado um papel crucial na ação ao combate ao desemprego em Portugal. Através do Programa ADAPTAR apoia mais de 15.700 empresas. As empresas são apoiadas por um período de 6 meses, recebendo até 5.000,00€ as empresas classificadas como microempresas e 40.000,00€ as empresas classificadas como pequenas e médias empresas (IAPMEI, 2020a).

² O Programa FINICIA é uma plataforma de incentivo e apoio ao financiamento bancário desenvolvida pelo IAPMEI, que visa facilitar o acesso ao financiamento pelas empresas de menor dimensão que, tradicionalmente, apresentam maiores dificuldades na sua ligação ao mercado financeiro ou a criação de novas microempresas que apresentem projetos inovadores e com viabilidade económica. Através do estabelecimento de parcerias público-privadas, o Programa FINICIA promove o alargamento da base de acesso a capital e ao crédito, proporcionando às empresas recursos essenciais ao desenvolvimento da atividade nas fases iniciais do seu ciclo de vida, assumindo o IAPMEI o risco das operações financeiras envolvidas.

empresas, parques tecnológicos e centros de inovação e transferência de tecnologia (Portela et al., 2008).

Segundo Sarkar, Portugal tem que inverter a sua situação em termos de empreendedorismo para ter taxas de crescimento maiores (Sarkar, 2014). O Governo português tem trabalhado nesta perspetiva. Neste sentido, o Governo de Portugal tem adotado um conjunto de medidas. Uma destas medidas é a adoção de muitos programas de apoio ao empreendedorismo, uma vez que com a criação de novas empresas permite o surgimento de novos empregos permitindo assim a diminuição da população desempregada que estava estimada em 323,4 mil pessoas, no ano de 2019, promovendo, por sua vez, o desenvolvimento económico do país (INE, 2019).

Há uma década atrás, Portugal lançou o programa de apoio ao empreendedorismo, o programa Montepio Acredita Portugal, uma iniciativa sem fins lucrativos que organiza o maior concurso anual de empreendedorismo em Portugal, que todos os anos inclui mais de 10 mil projetos empreendedores e 90 mil projetos ajudados. Os parceiros do programa Acredita Portugal Montepio ajudam a impulsionar empresas ou projetos na fase inicial, oferecendo desde mentoria e formação a investimento e inúmeros prémios (Acredita Portugal, 2021).

Em 2016, o Governo lançou o Programa StartUP Portugal, que visa a criação e o apoio de um novo ecossistema empreendedor no país, atraindo novos investidores nacionais e estrangeiros para cofinanciar *startups* e promovê-las nos mercados internacionais. Apresenta uma cadeia de ações para instigar o comportamento empreendedor, contribuindo para o impulsionamento do empreendedorismo, impelindo o acréscimo do número de *startups* e incubadoras, e promovendo a visibilidade internacional (GEM, 2020a). A StartUP Voucher é uma das medidas da StartUP Portugal, que impulsiona o desenvolvimento de projetos empresariais que se encontrem em fase de ideia, fomentados por jovens com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos, através de diversos instrumentos disponibilizados para apoiar os jovens ao longo de 12 meses de preparação do projeto empresarial (IAPMEI, 2020b). O Programa StartUP Portugal+ dá um novo impulso ao empreendedorismo nacional e à estratégia inicial atuando perante os desafios emergentes, onde Ministério da Economia lança um conjunto de novas medidas destinadas a atrair mais talento, explorar novos mercados e dar mais apoio através de intervenções junto do ecossistema, no financiamento e no apoio à internacionalização.

O Programa Momentum foi uma outra iniciativa por parte do governo português para combater o desemprego. Este programa é um apoio destinado a recém-graduados e finalistas do ensino superior que tenham beneficiado de bolsas de ação social durante o curso e que, no final dos estudos, querem desenvolver uma ideia de negócio, através da candidatura a um conjunto de apoios que viabilizem o seu projeto. Este programa promovia a igualdade e a inclusão, garantindo que nenhum jovem deixasse de desenvolver as suas ideias de negócio por falta de condições financeiras (Ministério da Economia, 2018). Foi criada, também, a Vale Incubação, apoio a empresas com menos de um ano na área do empreendedorismo, através da contratação de serviços de incubação prestados por incubadoras

certificadas. Os apoios incluem: serviços de gestão, serviços de marketing, assessoria e apoio jurídico, apoio à digitalização e proteção da propriedade intelectual, e apoio a candidaturas a concursos de empreendedorismo e inovação (Ministério da Economia, 2018).

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020a) os decisores políticos portugueses enraizaram o empreendedorismo como forma de resolver questões do desemprego, promovendo a inovação e impulsionando o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas (PME), onde foram desencadeadas várias medidas destinadas a promoção e desenvolvimento do empreendedorismo e apoios diretamente a empresas e *startups* no seu desenvolvimento de mercado. Estas ações tiveram um impacto positivo no ecossistema de empreendedorismo português. Segundo alguns especialistas existem problemas recorrentes de ineficiência devido à burocracia e altos impostos, contribuindo para a formação de uma barreira para o desenvolvimento do empreendedorismo. Também a falta de financiamento é apontada pelos especialistas como uma barreira frequente para os empresários, e também para os empreendedores que queiram atuar em uma determinada área de negócio. Ainda segundo o GEM (2020a) o número de iniciativas públicas e privadas para o empreendedorismo estão a ampliar-se em Portugal, levando a novas oportunidades e programas de financiamento que apoiam o desenvolvimento de novos negócios.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) têm contribuído de uma forma positiva em várias instituições portuguesas, estimulando o progresso de novos programas e ações de apoio (GEM, 2020a). Na mesma linha de pensamento, a *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), uma associação sem fins lucrativos que visa o fomento da sustentabilidade nas empresas, apoia a implementação estratégica dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por meio de seus membros e da comunidade empresarial. Em 2018 foi lançado um novo fundo - Fundo para a Inovação Social (FIS) – que se constitui como um instrumento no âmbito da iniciativa Portugal Inovação Social criado pelo Decreto-Lei n.º 28/2018 de 3 de maio, que alinha os investimentos em inovação e empreendedorismo social com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Outras plataformas estão a ser criadas, incluindo uma para a sustentabilidade e crescimento através do Portugal para ODS 2030 que visa apoiar o país na concretização dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O Governo promoveu vários subsídios, centros de empresas e incubadoras, incentivos fiscais, de estímulo ao empreendedorismo, desenvolvimento de ideias de negócio e apoio nas fases iniciais das startups. Tal como já referia Sarkar (2014), têm vindo a existir, em Portugal, incentivos e existe financiamento disponível para apoiar empresas inovadoras – apoio que vai desde a fase da ideia, passando pela incubação e desenvolvimento do negócio, até à aceleração e internacionalização das Startup.

1.2.2 Alguns dados estatísticos sobre o empreendedorismo em Portugal

Segundo os dados do GEM (2020a), Portugal faz parte das cinco economias onde a proporção de adultos a sair de um negócio que continua excede a proporção de saída desse negócio não continua. Segundo este relatório, a vontade para iniciar (ou não) um negócio e o facto de os indivíduos se considerarem como potenciais empreendedores é uma influência considerável sobre o sucesso e longevidade desse negócio. Resultados mostram que em 38 das 50 economias, estudadas pelo GEM, mais da metade dos adultos consideram que eles têm as habilidades, conhecimentos e experiência para iniciar um novo negócio. Portugal é visto como um país onde mais da metade dos inquiridos vê boas oportunidades para iniciar um negócio, mas não o faria por medo do fracasso.

Segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020a) no ano de 2018 Portugal contava com cerca de 1 295 299 empresas, sendo que 67,4% eram empresas individuais, ou seja, empresas constituídas por uma única pessoa. As sociedades comerciais correspondem somente a 32,6% das empresas existentes. As empresas que estão sob a forma jurídica de sociedade comercial representavam 76,8% do pessoal ao serviço e 96,2% do volume de negócios.

Em 2018, Portugal registou uma desaceleração ligeira de nascimento de empresas cerca de 4,1% (-0,8 pontos percentuais face a 2017). Cerca de 71,7% das empresas possuem uma taxa de sobrevivência de 1 ano após o seu nascimento e 46,5% a 3 anos após a criação. Para as sociedades comerciais a taxa de sobrevivência das sociedades é superior à das empresas individuais assinalando um progresso de 11,0% no número de nascimentos (+8,5%) comparativamente ao ano de 2017. A 1 ano a taxa de sobrevivência é de 92,2% e a de 3 anos é de 73,5% (INE, 2020a). Em 2018, verificou-se um total de 23 225 mortes de sociedades não financeiras, o equivalente a uma taxa de 5,6% da mortalidade o que, conseqüentemente, contribuiu para uma redução de 46 697 de trabalhadores dependentes e reduziu o volume de negócios em menos 1 846 milhões de euros (INE, 2020a).

Segundo as informações publicadas por Ferreira (2019), Portugal é o segundo país da União Europeia (UE) onde as pequenas empresas têm maior peso. As PME são frequentemente referidas como a espinha dorsal da economia europeia, proporcionando empregos e oportunidades de crescimento (Eurostat, 2019). No ano de 2016, as microempresas correspondem à maior percentagem das empresas na economia empresarial não financeira da UE (93,0%). Somente 0,2% do total de empresas tinham 250 ou mais trabalhadores por conta de outrem³. Em 2016, a UE contava com 22,2 milhões de PME na economia empresarial não financeira, colaborando com mais de metade do valor acrescentado total (Eurostat, 2019). Ainda segundo Ferreira (2019), num universo de 833 028 de pequenas e médias empresas existentes em Portugal, 99,3% entram na classificação de empresas de pequena dimensão

³ Nos termos do nº 1 do artigo 2º da Recomendação Da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, as pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros, segundo os dados disponibilizados pela (EUR - Lex, 2003)

e as restantes são classificadas como médias empresas. Esses dados permitiram que Portugal seja classificado como o segundo país da EU onde as pequenas e médias empresas têm um peso mais elevado, perdendo apenas para Itália.

Segundo os dados do World Bank Group (2020), as modificações sofridas na regulamentação de *startup* afetam o número e o tamanho das empresas no mercado. As entradas de novas empresas resultam em maior produtividade por meio da realocação de recursos das empresas antigas para as novas. Este organismo considera Portugal como um exemplo de economia onde há uma facilidade agregada de fazer negócios com uma pontuação de 76,5 em 100. Em 2020, Portugal encontrava-se na 37^o posição e no de 2019 Portugal ficou na 39^o posição relativo ao ranking de competitividade mundial (IMD World Competitiveness Center, 2021).

O projeto GEM realizou o “Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal – GEM Portugal” no ano de 2016. Neste estudo foi realizada uma sondagem à população adulta, totalizando cerca de 2.003 indivíduos entre 18 e 64 anos (denominados de empreendedores *early-stage*), residentes em Portugal, que se encontram envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos) (GEM Portugal, 2016).

Em 2016 a taxa de *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* (TEA) teve um registo de 8,2%, isto é, a cada 100 indivíduos com idade entre 18 e 64 anos existiam apenas 8 a 9 empreendedores *early-stage*, o que permitiu que Portugal ocupasse a 44^o posição no conjunto das economias mundiais em estudo. Portugal posicionou-se na 16^o posição entre os 27 países das economias orientadas para a inovação, apresentando uma taxa de TEA moderadamente alta neste aspeto. Por outro lado, em 2016, o setor orientado para o consumidor foi considerado o setor onde se registou maior percentagem de atividade empreendedora, reunindo cerca de 49% dos empreendedores da *early-stage*. Em seguida encontra-se o setor orientado para a transformação com 20,2%, o setor orientado para o cliente organizacional com 8,8%. Por fim, o setor extrativo contou com uma percentagem de 11,3%.

Foi também verificado que cerca de dois terços dos inquiridos (63%) criam negócios movidos pela oportunidade, 17% criam negócios motivados pela necessidade e 20% são movidos tanto por necessidade como por oportunidade (GEM Portugal, 2016). Verificou-se que o grupo etário onde se regista uma maior incidência de atividade empreendedora é a faixa entre os 25 e 34 anos, registando-se uma taxa TEA de 13,3%. No que respeita à distribuição da atividade *early-stage* por género, houve mais empreendedores do sexo masculino em detrimento dos empreendedores do sexo feminino. A taxa TEA de 2016 situou-se em 10,4% e 6,1% respetivamente. Por fim, nos 12 meses que antecederam a sondagem cerca de 1,9% da população adulta colocou fim aos seus negócios. A principal motivação apontada foi a falta de lucro (49,6%) (GEM Portugal, 2016).

Segundo os últimos dados disponíveis (GEM, 2019), a taxa de TEA em estágio inicial correspondente a população de 18 e 64 anos (empresário nascente ou população – gerente de novo negócio

estabelecida) foi de 12,89% para o ano de 2019. Fazendo uma análise comparativa dos resultados obtidos entre o ano de 2016 e o ano 2019, verifica-se que a taxa de oportunidades de negócio passou de 7,10% para 10,96%. Já no que se refere às intenções empreendedoras assistiu-se a um aumento face ao ano de 2016, cerca de 19,78%. Mesmo assim, no ano de 2016 Portugal registou uma taxa de medo do fracasso de 38,12%, e no ano de 2019 houve um aumento da taxa (52,59%).

1.3 O bordado: história e tipos

O bordado é uma técnica artística com séculos de tradição no mundo. Sigbol (2015) define o bordado como sendo a arte de decorar com imagens e figuras, utilizando fio e agulha. Já segundo Rebouças (2011), o bordado é uma forma de criar à mão ou à máquina desenhos e figuras ornamentais em tecidos. Para este fim utiliza-se de diversos tipos de ferramentas como agulhas, fios de algodão, de seda, de lã, de linho, de metal e outros, de modo que os fios utilizados formam o desenho desejado. Ao contrário de outros artesanatos têxteis, o bordado teve desde as suas origens uma função essencialmente estética, tornando-se um campo muito atraente para a arte popular (conforme citado em Bahr, Dalponte & Teixeira, 2012).

Nas palavras de Magalhães (1970) existem muitas e inúmeras espécies de bordados sendo que o propósito de cada tipo é a decoração com determinado fim, devendo o bordado estar de acordo com a sua utilidade.

Segundo Lefébure (2006), o bordado veio dos tempos mais remotos, surgindo no ato da costura para franzir os tecidos. Muitos fios não tinham resistência, neste caso os fios eram traçados juntos, criando uma série de mediadores de fio, permitindo a variação de efeitos dos bordados. Os primeiros fios usados foram lã, linho e algodão e por último a seda. A Bíblia faz referência a várias passagens onde fala da arte de bordar. No livro do Êxodo há uma passagem onde Deus ordena a Moisés que deve fazer o tabernáculo com dez panos, linha azul, lã roxa e fio escarlate, com querubins bordados. Ainda o Êxodo mostra que Moisés tinha um véu de linho torcido feito para o *sancta sanctorum*, bordado com figuras de querubins em púrpura, violeta e carmesim, aparado com um clipe e pendurado com cinquenta anéis de ouro em ganchos de bronze.

Segundo Lefébure (2006) os egípcios foram os precedentes dos judeus na arte de bordar. Os bordados também circundavam as múmias. Por sua vez, o império Babilónico era considerado o centro onde fabricavam os bordados mais ricos. Segundo Sigbol (2015), as civilizações da idade antiga que situavam à beira do rio Eufrates foram os responsáveis por espalharem o bordado. Já na época do reinado do império Romano, o bordado era considerado símbolo da riqueza, por isso os romanos faziam muito uso do bordado para decorar as suas vestes e utensílios.

A arte do bordado começou a tornar-se muito comum no ocidente a partir do século VII e nos séculos subsequentes. Nessa época começou a prática do bordado de motivos militares. Eram utilizados

bordados para identificar países, regiões, impérios, escudos, brasões, pendões, armas em diversas cores. Até hoje esta prática do bordado pode ser vista nas fardas, flâmulas, bandeiras, e símbolos de muitos países. Na Idade Média, no final dos séculos XII e XV, as referências ao bordado eram muitas. A Itália tinha uma grande colaboração na divulgação do bordado pela Europa. Na Idade Moderna, século XVI, também há referências históricas do ofício do bordado - nesta altura o bordado era ensinado somente às mulheres da corte. Com o passar dos tempos, o bordado começou a se espalhar pelos países da Europa, Ásia e Estados Unidos, configurando-se como uma arte popular. O bordado manual e o bordado a máquina começaram a se fundir no século XX. O bordado foi objeto de ensino para as meninas, que aplicavam nas saias, o que na época era moda e muito apreciado, tendo todas as peças de bordado manual. Na década de 80 com a evolução da informática, surgiram máquinas de bordar integradas com softwares, profissionais e industriais que facilitam e aumentam a produtividade (Sigbol, 2015).

Segundo Magalhães (1970), o bordado pode dividir-se em diferentes modos do ponto de vista técnico: (i) segundo a matéria sobre a qual se borda (linho, tule etc.), (ii) segundo a fibra com que se borda (linho, lã, fios metálicos, missangas etc.), (iii) segundo o desenho ou estrutura do ponto, (iv) segundo as cores (bordado a branco, a matriz e metálicos), e, por último, (v) segundo o relevo em bordados lisos e de realce (aplicação etc.). Atendendo a todas estas divisões, Magalhães (1970), diz que nascem duas classificações distintas do bordado. A primeira somente distingue classe na qualidade de ornamentar os tecidos. A segunda diz respeito a particularidades de execução relativas às várias formas de seguir o modelo dado.

Na primeira classificação, reconhecem-se, como bordados quatro classe de labores: primeira o bordado primeiramente dito, isto é, feito simplesmente com fios, por meio da agulha, passando aquele em pontos através da matéria do fundo (aberta ou fechada, de malhas ou feltros) e desenhando com ele os motivos ornamentais que se deseja aplicar. A segunda é o chamado bordado de aplicação, que consiste em recortar no tecido os motivos ornamentais, cosendo-os ao fundo, por meio de pontos, que os fixam e perfilam nos seus contornos. O bordado misto é a terceira classe. O bordado misto, que é a dos dois anteriores, consiste em aplicar ao fundo peças bordadas à parte, e recortadas, contornando-as de várias maneiras ao efetuar-se a aplicação. Quarto, o bordado aberto, cujos motivos, no todo ou em parte, são provenientes de desfiados, abertos, ou depois recortadas, ficando ligados por uma rede de passadeiras. A sua origem atribui-se à necessidade de obter as vantagens decorativas das rendas por meio materialmente inferior (Magalhães, 1970).

A segunda classificação tem duas classes de bordados: o primeiro é o bordado de fios contados, no qual o modelo, realizado sobre quadrícula ou outra rede especial, serve de guia para ir contando os fios no tecido de fundo ou nas malhas de tecido. É executado sobre tecidos adequados, pois nos outros a contagem dos fios é praticamente impossível. A segunda classe é o bordado sem fios, onde o modelo se desenha, se decalca ou se passa a pontos de costura sobre o fundo, e o bordado se executa sem ter em conta os fios de tecido. Por isso, este processo se chama bordado livre (Magalhães, 1970).

1.4 Enquadramento histórico do setor têxtil e de vestuário

1.4.1 O caso particular de Portugal

A indústria têxtil e do vestuário é uma das indústrias mais antigas e tradicionais de Portugal, e continua a ser um dos maiores e mais importantes ramos de negócios nacionais, tendo uma importância muito grande para o desenvolvimento económico do país.

A produção têxtil está intimamente relacionada à revolução industrial que se iniciou no final do século XVIII. A produção no setor têxtil só veio a conhecer o seu desenvolvimento na segunda metade do século XIX, formando muitas unidades de tecelagem, tinturaria, acabamentos, fiação, malhas, têxteis-lar, têxteis técnicos, cordoarias e confeções (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Em Portugal a indústria têxtil foi implantada por volta de 1836. Nessa época havia uma resistência das fábricas para a adoção dos novos sistemas e métodos produtivos. Por essa razão a maioria das produções têxteis eram obtidas através das produções artesanais (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Em 1947 um conjunto de governos⁴ reuniram-se e assinaram o Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio também designado de *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), que tinha como objetivo a melhoria de padrões de vida, garantia de emprego pleno e um alto e sempre crescente nível de rendimento real e de procura efetiva, para a mais ampla exploração dos recursos mundiais e a expansão da produção e das trocas de mercadorias. No contexto deste acordo, o comércio de vestuário foi enquadrado a nível mundial por alguns regimes especiais como Acordo de Curto Prazo relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão, Acordo de Longo Prazo Relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão e Acordo Multifibras Direção-Geral das Atividades Económicas (2018). Segundo Marques (2006), em 1974 deu-se início às negociações com o propósito de restringir e conter o comércio internacional de têxteis. Estas negociações não estavam sujeitas às regras do GATT. Assim, em 1974, entrou em vigor o Acordo Multifibras que foi criado com o propósito de atender a novas realidades do mercado e das lacunas existentes (Lopes & Cruz, 2018).

Em 1993, os Estados Unidos da América e a UE firmaram um acordo que previa o encerramento do ciclo de negociações multilaterais, conduzindo à transformação institucional do *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) na Organização Mundial de Comércio (OMC). Nesta altura deu-se o desmantelamento progressivo do Acordo Multifibras (AMF) e de outras restrições quantitativas (Ramos,

⁴ Os Governos da Comunidade da Austrália, do Reino da Bélgica, dos Estados Unidos do Brasil, da Birmânia, do Canadá, do Ceilão, da República do Chile, da República da China, da República Cuba, dos Estados Unidos da América, da República Francesa, da Índia, do Líbano, do Grão Ducado de Luxemburgo, do Reino da Noruega, da Nova Zelândia, do Paquistão, do Reino dos Países-Baixos, da Rodésia do Sul, do Reino-Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte, da Síria, da República Checoslovaca e da União Sul-Africana.

2004). Em 2001, a China aderiu à OMC, tornando-se o 143º membro. Em 2002, a China apresentava uma vantagem económica face às economias europeias. Por causa dos obstáculos protecionistas que caracterizavam o mercado chinês, a economia da China estava em vantagem, sendo o setor têxtil e do vestuário o setor que registou maior ênfase a nível das importações dos produtos (Mendes, 2006). A aceitação pela OMC da China como um dos seus membros, e o fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuário ocorrido em 31 de dezembro de 2004 contribuiu para um aumento da presença comercial da China no mundo no âmbito do setor têxtil e vestuário (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2007).

Nas décadas de 70 e 80, a Indústria de têxteis e de vestuário portuguesa desenvolveu as suas atividades principalmente devido ao um conjunto de fatores como o baixo custo de mão-de-obra, proximidade geográfica e afinidade cultural, que contribuíram para a deslocalização dos meios de produção de outras partes da Europa onde os custos da mão-de-obra eram consideravelmente mais elevados, (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (2018), a acessão da China contribuiu para um agravamento do desequilíbrio comercial na Europa, refletindo de uma maneira negativa para o comércio nacional português. A adesão de Portugal ao Euro, a expansão da UE para Leste e a crise económica e financeira internacional, também conduziram a uma forte contração da atividade do setor têxtil e de confeção. Estes agravantes externos ocorreram entre 2001 e 2008. A Indústria Têxtil e de Vestuário portuguesa experimentou um período difícil, de expansão, declínio e recuperação (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Em 2001 o setor têxtil e de vestuário registou um volume de negócios no valor de 8 mil milhões de euros. Contudo, nos anos seguintes o volume de negócios e do emprego sofreu uma diminuição significativa, causada pelo término do Acordo Multifibras. Esta situação foi ultrapassada, através da criação de valores acrescentados nas aplicações do setor têxtil e de vestuário que conduziu a um aumento significativo das exportações no ano de 2008. Após registos de baixas taxas de desemprego desde 1995, o número de empregados voltou a crescer a partir do ano de 2015 (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

1.4.2 Importância da indústria têxtil e do vestuário

A indústria têxtil e a indústria de vestuário correspondem a um setor muito dinâmico que tem desempenhado um papel crucial no crescimento e desenvolvimento das economias dos países europeus e na indústria transformadora. Na UE, este setor é constituído, na sua maioria, por pequenas empresas, que empregam menos de 50 trabalhadores ao serviço. Estas correspondem a 90% da força de trabalho, produzindo cerca de 60% do valor acrescentado (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018). Com base nos dados publicados pelo IAPMEI (2019), o setor têxtil e vestuário engloba um total de 12 248 PMEs. Em Portugal, tal como a UE, o setor têxtil e de vestuário são

constituídos fundamentalmente por microempresas (77,8%) e PME's, que representam 99,6% do total do tecido empresarial (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

A indústria têxtil e de vestuário constitui uma das indústrias mais antigas de Portugal que tem contribuído de forma positiva para a economia portuguesa. Ainda segundo a mesma fonte (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018), o cenário nem sempre foi assim. Esta dinâmica foi alterada pela abertura do mercado europeu à China que produz os seus produtos a um baixo custo, pela crise económica e financeira global, pela competição intensificada, os ciclos de vida encurtados dos produtos de moda e o crescimento de curto prazo da tecnologia (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018). Segundo o CENIT (2017), em Portugal o setor têxtil e de vestuário, é considerado como um dos poucos setores que apresenta vantagens comparativas reveladas e ocupa um bom posicionamento no cenário internacional.

As exportações europeias dos produtos têxteis e vestuário registaram um aumento em outubro de 2017 em 9,4% face aquele registado em outubro de 2016. Entre janeiro e outubro de 2017, as exportações europeias de têxteis e vestuário foram avaliadas em milhões de euros, o que representa cerca de 3,5% do total das exportações de mercadorias. Por sua vez, a nível mundial foram arrecadados cerca de 472,19 mil milhões de euros representando cerca de 4,1% das exportações totais. O valor acumulado das exportações europeias de têxteis e vestuário até outubro de 2017 teve um aumento de 5,8%, a nível mundial (CENIT, 2017).

Segundo os dados da CENIT (2017), Portugal ocupa a 9.^a posição no ranking dos maiores exportadores europeus, com exportações acumuladas, de janeiro a outubro de 2017, no valor de 4 388 milhões de euros. Está na primeira posição a Alemanha com 27 360 milhões de euros, seguida pela Itália com 25 116, representando em conjunto cerca de 35% das exportações comunitárias. Portugal foi o 15.^o país da UE28 a ver o valor acumulado das exportações de vestuário de malha crescer de forma mais acentuada (4,0%).

A nível nacional, a produção industrial registou um índice mais baixo do que as indústrias transformadoras, 106,7 e 107,6 pontos respetivamente (outubro de 2017). Fazendo uma análise comparativa com os dados resultados em outubro de 2016, a indústria apresentou uma evolução positiva de 6,2%. Em outubro de 2017, em Portugal, as exportações de produtos têxtil e vestuário representaram 9,4% do total. O vestuário corresponde a uma taxa de 5,4%. Já as importações de têxteis e vestuário registaram uma subida homóloga de 7,4% (CENIT, 2017). Ainda de acordo com o CENIT (2017), em Portugal os produtos ligados ao vestuário encontram-se no topo dos rankings das exportações de têxteis e vestuário. Destacam-se as fibras, fios e tecidos de lã (crescimento de 16,7%), tecidos impregnados e revestidos (14,6%), pastas, feltros, falsos tecidos e cordoaria (11,2%), e fibras, fios e tecidos de outras fibras vegetais (8,7%). Ao nível das importações, o vestuário em tecido aumentou 6,5% e o vestuário de malha no conjunto do período aumentou 4,0% (CENIT, 2017).

Em 2016, o setor têxtil e de vestuário empregou cerca de 135 521 pessoas (44 837 nos têxteis e 90 684 no vestuário), o que representa cerca de 19,7% do total da indústria transformadora (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

Apesar da contribuição positiva do setor têxtil e de vestuário para o crescimento e desenvolvimento económico do país, de acordo com Jorge (2020), a estimativa de faturação da indústria têxtil e do vestuário na zona euro é de uma queda de 19%. Portanto, até o final de 2021, cerca de 158.000 empregos e 13 000 empresas podem desaparecer. A Europa é considerada líder mundial no mercado de têxteis técnicos/industriais e não tecidos (filtros industriais, produtos de higiene, produtos automotivos e médicos, etc.) e peças de alta qualidade e design.

Já o mercado nacional é muito pequeno para o número de empresas do setor têxtil e de vestuário que existem em Portugal. Assim sendo há a necessidade de os empresários conquistarem novos públicos-alvo para além do mercado nacional. Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (2018), o setor têxtil e de vestuário tem passado por diversas modificações nas últimas décadas, devido a mudanças tecnológicas, à evolução dos custos de produção, à concorrência internacional e à eliminação das quotas de importação. No entanto, segundo Monteiro (2018), apesar do custo de mão-de-obra ser mais elevado do que nos países emergentes está abaixo do que na maioria dos países europeus, dos Estados Unidos da América ou Canadá, o que se torna num fator que propicia a comercialização para essas economias onde a indústria têxtil quase deixou de existir. Ainda segundo a autora, os custos de produção devem ser relativamente baixos para fazer frente à concorrência, mas há a necessidade de levar em consideração os seguintes fatores: os custos de mão de obra, perda de parques de máquinas e custos de energia, abastecimento de água e certificação. O facto de muitas economias da UE deixarem de possuir indústrias têxteis permitiu que surgisse a oportunidade para Portugal de escoar os seus produtos para estas economias.

Segundo Teixeira (1998), a internacionalização dos negócios não é um fenómeno recente. As empresas multinacionais, tal como aquelas que existem hoje, eram até o século XIX raras. Os motivos que levaram as empresas a apostar no mercado internacional eram: o acesso a recursos mais baratos ou de melhor confiança, maior retorno de investimento, aumento da quota de mercado que contribua para o aumento do lucro das organizações e por fim evitar a tributação ou contingentação de importação.

A Direção-Geral das Atividades Económicas (2018), indica como uma das causas para a internacionalização o Plano Operacional de Competitividade e Internacionalização (Pinheiro 2015) que tem prestado um importante apoio ao desenvolvimento do setor a nível internacional, com destaque para o apoio financeiro para a participação em múltiplos eventos internacionais. Fornece mais apoio e motivação para as PME e designers individuais se expandirem para novos mercados. Essas brechas permitiram a internacionalização do setor têxtil e de vestuário para o mercado internacional.

Segundo Freire (1998a), Portugal é um país que contribui muito pouco para a economia mundial, por isso, o acompanhamento dos vários setores que compõem a economia mostra ser essencial. Esse

acompanhamento demonstra ser essencial um enquadramento adequado para a atuação no presente e no futuro das empresas que se constituem.

2. Plano de Negócios

O plano de negócios (*business plan*) passou, nos finais dos anos 90, a ser valorizado como um processo de gestão fundamental e um instrumento capaz de programar e avaliar os novos negócios. O plano de negócio tem como propósito estruturar e dar consistência à ideia-chave de negócios e convencer os investidores externos da validade do negócio (Esperança & Matias, 2005).

Qualquer empreendedor no mercado, enfrenta vários riscos tornando-se vulnerável às exigências desse mercado. Assim, é necessário estar atento aos vários sinais que o próprio mercado dá, tanto de uma forma direta como de forma indireta. Para isso é crucial que o plano de negócio seja elaborado para fazer face à procura, à concorrência, à tecnologia e aos riscos que muitas das vezes emergem do próprio negócio.

Vários autores têm vindo a definir e a sugerir a estrutura de um plano de negócios. Segundo Bernardi (2007) este deve basicamente conter e responder aos seguintes seis requisitos: (1) Sobre a empresa: quem somos, o que vamos vender e a quem?; (2) Sobre mercado: quem são os concorrentes e qual será o seu diferencial em relação às empresas já estabelecidas; (3) Sobre a estratégia: para onde vai a empresa e como fazer para atingir os objetivos; (4) Sobre as finanças: quanto financiamento será necessário? Como financiar? E que resultados se esperam; (5) Sobre as pessoas: qual é a capacidade de gestão e conhecimentos que o empreendedor ou a sua equipa têm; (6) Sobre os riscos: quais são os riscos que os negócios apresentam, ou podem apresentar.

Segundo Dornelas (2008, p. 84) um plano de negócio “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Segundo o mesmo autor, a elaboração do plano de negócios permite uma aprendizagem e um autoconhecimento que o empreendedor situa no ambiente do negócio. Segundo Hisrich et al. (2009, p. 219), plano de negócio “é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. Neste ponto, apresenta-se o plano de negócios utilizando a estrutura do modelo disponibilizado para o efeito, com pequenos ajustamentos.

2.1 Sumário executivo

O presente trabalho de projeto de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios destinada a criação de uma empresa de nome Confashion Dream. A Confashion Dream é uma empresa que visa instalar-se no centro de Bragança, na Avenida Francisco Sá Carneiro, para se dedicar à comercialização a retalho de roupas bordadas, venda de roupas novas bordadas, prestação de serviços para confeção de roupas bordadas e transformação de roupas usadas e novas através da realização de bordados. Assim, sendo o objetivo comercializar a retalho e simultaneamente fazer a transformação de peças de roupa, escolheu-se a Classificação de Atividade Económica (CAE) relativa à subclasse “Confeção de outro vestuário exterior por medida” – 14132 e um CAE secundário relativo ao “Comércio a Retalho de Vestuário, em estabelecimentos especializados – 4771. Assim, a Confashion Dream tem como missão confeccionar peças de vestuário, gerando transformações aos clientes através de peças personalizadas, exclusivas, confortáveis, com alta qualidade focada no cliente levando a sua satisfação plena. A atividade da empresa assenta nos valores da sustentabilidade, customização, personalização e exclusividade.

Para apoiar o presente estudo do projeto empresarial foi realizado um questionário para análise e identificação dos segmentos de clientes da empresa. Assim, foram definidos dois segmentos de clientes: jovens estudantes, e estudantes trabalhadores com idade compreendida entre 18 e 29 anos e homens e mulheres, com idade compreendida entre 30 e 49 anos de idade, trabalhadores com um rendimento bruto mensal compreendido entre 635 euros e os 2500 euros, residentes em Bragança, Braga, Vila Real, Lisboa, Porto, Aveiro e Viseu.

A empresa tem duas sócias, Yara Anes e Melany Martins, que motivadas pela paixão pela moda e a questão social, decidiram criar uma sociedade destinada à comercialização e confeção de vestuário.

Para poder cumprir os objetivos da empresa, e ser uma empresa sustentável sentiu-se a necessidade de recorrer a financiamento externo, nomeadamente empréstimos junto às instituições financeiras. Desta forma, de acordo com os resultados obtidos estudo de viabilidade económica e financeira foram obtidos os seguintes resultados durante um período de seis anos de atividade da empresa Confashion Dream (cf. Tabela 1)

Tabela 1: Principais resultados do plano financeira da Confashion Dream

Un: €	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Volume de negócio	168 300	173 046	177 929	182 952	188 120	193 437
Fundo Maneio Necessário	-6 642	-8 728	-8 960	-9 200	-9 445	-9 697
Total Investimento	59 795	56	56	56	56	56
Necessidades de financiamento	53 200	-2 000	-200	-200	-200	-200
Fontes de Financiamento	81 398	33 341	35 457	37 589	38 429	40 519
VAL Pós-Financiamento	127 389					
Taxa Interna de Rentabilidade Pós-Financiamento	163,36%					
Pay Back period Pós-Financiamento	1 Anos					

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Face ao exposto, considerando os resultados previsionais e os outros indicadores, acreditamos que o investimento será compensador, sendo o valor investido recuperado em 1 ano.

2.2 Descrição da empresa

A empresa pretende promover a confeção de roupas acrescentando-lhe valor através da arte do bordado. As roupas (matéria-prima base da empresa) seriam roupas novas (compradas pela empresa), roupas usadas (compradas pela própria empresa ou doadas por alguma instituição de caridade e outras entidades como lojas de roupas).

O conceito base deste projeto de negócio foca-se na criação de uma estrutura que reúna os serviços de venda de roupas bordadas realizados nas roupas usadas, venda de roupas novas bordadas, prestação de serviços para confeção de roupas bordadas e transformação de roupas usadas e novas com bordados. O modelo de negócio da empresa privilegia a transformação dos resíduos⁵ têxteis e dos desperdícios têxteis, o design personalizado, a transformação de roupas bordadas, a venda de vestuário bordado e roupas transformadas.

A empresa lança mão de dois conceitos que estão muito ligados à sustentabilidade e à preservação do meio ambiente, o conceito do *upcycling* e da *slow fashion*, que se traduzem em transformar resíduos e roupas usadas em novos produtos ambientalmente sustentável, apelando para um consumo mais consciente. O objetivo é através da arte do bordado acrescentar valores a esses resíduos e roupas usadas de modo que aumente o ciclo de vida do vestuário.

A forma escolhida para a constituição da sociedade comercial é a sociedade por quotas, um dos tipos de sociedades prevista pelo Código das Sociedades Comerciais Portuguesa (CSC) nos termos do seu artigo 1º n.º 2. A empresa terá dois sócios: Yara Saliene Varela Anes e Melany de Brito Martins.

O nome (marca) escolhido é Confashion Dream que advém das palavras confeções, *fashion* e *dream*.

A firma da empresa será Confashion Dream, Lda.

A ideia de negócio da empresa enquadra-se na atividade das indústrias transformadoras de vestuário. Mais concretamente, confeção de vestuário e atividades de acabamento de artigos de vestuário. Em termos de Classificação de Atividade Económica (CAE), tendo em conta a comercialização e confeção/transformação de vestuário, considerou-se a mais adequada a relativa à “Confeção de outro vestuário exterior por medida – 14132.” Uma vez que a empresa dedica também ao comércio de vestuários, foi também escolhida um CAE secundário relativo ao Comércio a Retalho de Vestuário, em estabelecimentos especializados - 4771”.

A empresa tem por objetivo proporcionar aos seus clientes novas peças de roupas ligadas às últimas tendências de moda, criar uma relação de confiança com os seus clientes, proporcionar uma ótima experiência na transformação das suas roupas personalizadas e customizadas e propiciando aos fiéis clientes benefícios e descontos exclusivos nos serviços prestados. Ela pretende ter uma cultura

⁵ Segundo o artigo 3.º da Diretiva 2008/98/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Novembro de 2008, entende-se por resíduos “quaisquer substâncias ou objetos de que o detentor se desfaz ou tem intenção ou obrigação de se desfazer”.

organizacional baseada numa relação de informalidade entre a gerência, os chefes dos departamentos e os trabalhadores da empresa, na proximidade entre as equipas e no respeito cultivado e disseminado por todos os colaboradores da empresa, ao mesmo tempo que pretende fazer com que os seus colaboradores sintam que fazem parte da organização, fazendo com que contribuam para um objetivo comum.

2.2.1 Promotores e sócios

As promotoras do negócio/empresa são Yara Saliene Varela Anes e Melany de Brito Martins. Por conseguinte, de acordo com o artigo 9º alínea a) do Código das Sociedades Comerciais (CSC) Portuguesa os sócios da empresa serão:

- a) Yara Saliene Varela Anes – Licenciada em Direito pelo Instituto Superior de Ciências Jurídicas e Sociais em Cabo Verde. Atualmente frequenta o mestrado em Empreendedorismo e Inovação no Instituto Politécnico de Bragança. Será responsável pela criação das peças de roupas, marketing e divulgação das peças de roupas, pela prestação de serviços, e pelos aspetos legais da empresa;
- b) Melany de Brito Martins – Licenciada em Arte e Design pelo Instituto Politécnico de Bragança em Portugal. Atualmente frequenta o mestrado em Empreendedorismo e Inovação no Instituto Politécnico de Bragança. Será responsável pela criação das peças de roupas, e o design dos produtos.

Cada uma das sócias assumirá uma parcela igualitária do capital social, ou seja, à sócia Yara Anes pertence 50% da quota e à sócia Melany Martins pertence 50% da quota.

A principal motivação que levou as promotoras a seguir este ramo de negócio foi a paixão pela moda. Foram, também, motivadas pela questão social. A indústria têxtil e de vestuário é uma das indústrias mais poluentes do mundo o que fez com que as empreendedoras tenham visto uma oportunidade de juntar o útil ao agradável - transformar as roupas usadas em uma nova peça de roupa com ou sem bordados, baseadas na inovação do produto, na personalização e na exclusividade para os seus clientes.

As promotoras já possuem alguma experiência na área de confeções de peças de vestuário. Durante um período de 12 meses as promotoras tiveram a oportunidade de transformar as roupas usadas e resíduos têxteis em novas peças de roupas baseadas na exclusividade e novidade. Durante este período tiveram uma participação no concurso nacional StartUp Voucher⁶, onde desenvolveram os

⁶ Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, que impulsiona o desenvolvimento de projetos empresariais que se encontrem em fase de ideia, fomentados por jovens com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos, pelo meio de diversos instrumentos disponibilizados para apoiar ao longo de 12 meses de preparação do projeto empresarial

protótipos dos produtos e um protótipo de um website para divulgação. Durante esses 12 meses, as promotoras desenvolveram algumas das competências consideradas importantes para um empreendedor. Tiveram a oportunidade de fazer negociação com possíveis fornecedores e parceiros na compra e obtenção das matérias-primas de melhor qualidade, melhor preço e tempo de entrega dos mesmos. Com isso, as promotoras desenvolveram algumas das suas capacidades comportamentais que julgam ser muito importantes para uma cultura ambiental saudável, como: o trabalho em equipe, a colaboração mútua, a criatividade e inovação do produto (criação de peças únicas), trocas de *feedback* constantes contribuindo para uma melhoria no trabalho a ser desenvolvido, o respeito e reconhecimento do talento (dos trabalhos desenvolvidos e criação de peças de roupa com design inovador) que permitiram aumentar a confiança e motivação para serem cada vez melhores nos trabalhos a serem desenvolvidos.

2.2.2 Consultores

A empresa, por estar num estágio inicial da sua atividade comercial, como pode ser observado na seção recursos humanos e operações e gastos com o pessoal, possui um quadro de pessoal muito restrito, sendo constituído por três pessoas. Os consultores não farão parte do quadro do pessoal da empresa, - a empresa vai terceirizar esses serviços para empresas especializadas.

Para efeitos da consultadoria em serviços administrativos e financeiros, os promotores terão o apoio da entidade SBC - SOCIEDADE BRIGANTINA DE CONSULTORES, LDA, que presta serviços de consultoria para os negócios e a gestão que se encontra localizada em avenida Doutor Francisco Sá Carneiro 100 1ºC, 5300-252, União de Freguesias da Sé, Bragança – Portugal.

Ao nível operacional, os serviços de apoio e consultoria estarão a cargo de uma pessoa com experiência no setor têxtil e de vestuário, atuando no setor há mais de 10 anos. É colaborador da empresa JACOLI, que é uma empresa dedicada à Indústria têxtil, prestando serviços de agenciamento, consultoria de negócio, desenvolvimento de produtos, *sourcing* de matérias-primas e produtos confeccionados, bem como intermediação de negócios.

A nível legal, a empresa contará com o apoio de um escritório de advogados a contratar.

2.2.3 Produtos e Serviços

O conceito inicial pressupõe a criação de uma empresa de comércio e prestação de serviços nomeadamente venda de roupas novas e usadas confeccionadas com bordados, venda de roupas novas e usadas transformadas com novo design ligado às últimas tendências de moda.

A empresa também presta serviços de confecção de roupas com bordado e transformação ao gosto do cliente. O cliente tem a possibilidade de confeccionar ou transformar uma roupa sua de acordo com as suas vontades, atendendo sempre às suas expectativas, personalidades e características.

As peças de vestuário a serem comercializadas pela empresa Confashion Dream, serão confeccionadas para serem confortáveis. Serão produzidas no tamanho (30 a 46), em todas as cores. As peças de vestuário comercializadas consistem em vestuário para o dia-a-dia, para o trabalho, para uma reunião formal e para festas. Os modelos confeccionados pela empresa serão modelos exclusivos da própria empresa.

Quanto aos pedidos dos clientes, serão analisados se os modelos pedidos violam algum direito autoral. Caso o modelo violar algum direito autoral, o pedido do cliente é imediatamente cancelado e comunicado ao cliente o motivo do cancelamento.

A Tabela 2 descreve os produtos a serem comercializados e os serviços a serem prestados pela empresa. Os produtos descritos constituem os produtos referentes a vestidos, blusas, camisas e calças.

Tabela 2: *Descrição dos produtos e serviços*

Produtos	Descrição
Roupas usadas bordados	Roupas confeccionadas com roupas usadas, onde são transformadas em roupas com novos modelos atrativos e tendo um acabamento de bordado.
Roupas novas bordados	Peças de vestuário totalmente novas com detalhes de bordados confeccionados. A matéria-prima base (as peças de vestuário) serão comprados pela própria loja de confecção.
Transformação de roupas novas e roupas usadas	Consiste em transformar peças de roupas tanto novas (compradas pela própria loja de confecção ou doadas por algumas instituições de caridade), com bordados ou sem bordados.
Serviços	Descrição
Confeção de roupas	Consiste em prestar serviços de costura aos segmentos de clientes que queiram transformar as suas peças de roupas, com bordados ou sem bordados.

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3, são apresentados os produtos oferecidos pela empresa, por sexo dos potenciais clientes.

Tabela 3: *Produtos e serviços oferecidos*

Sexo	Feminino	Masculino
Tipos de roupa	Vestido	Camisa
	Blusa	Calça
	Calça	

Fonte: Elaboração própria

2.2.4 Missão, Visão e Valores

Considerado a atividade da empresa definiu-se a missão e a visão nos seguintes termos:

Missão

A definição da missão da organização é um passo importante para um bom planejamento da empresa. A missão de uma empresa consiste na “definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global - de nível superior - da empresa, proporcionadas orientações para o seu desenvolvimento futuro” (Teixeira, 1998, p. 31). Segundo Almeida (2016), a missão de uma empresa deve indicar a sua identidade e personalidade, tendo em consideração o compromisso da organização. A constituição de uma empresa contém no seu âmago, uma visão, ou seja, razões que justificam a existência de uma organização ou de uma empresa (Almeida, 2016). Este autor define a missão como sendo, a “finalidade que se pretende atingir com a atividade da sua organização, razão da sua existência, que define o ser negócio e objetivos gerais de forma claro e simples. A missão deve ser formulada em termos ambiciosos e deve envolver toda a organização na sua prossecução” (Almeida, 2016, p. 103). Neste sentido, a formulação da missão da empresa deve ser traçada no sentido de proporcionar aos colaboradores da empresa uma motivação, tornando assim objetivos da organização no seu todo.

Face ao exposto, a empresa tem como missão comercializar e confeccionar peças de vestuário, gerando transformações aos clientes através de peças personalizadas, exclusivas, confortáveis, com alta qualidade focada no cliente levando a sua satisfação plena.

Visão

A visão é “a declaração do que a organização pretende ser no futuro (...) reflete as aspirações da organização e define uma orientação geral que deverá moldar o comportamento dos membros da organização” (Mações, 2014, p. 146).

A visão da empresa é ser reconhecida como uma empresa de excelência e rigor no atendimento, e satisfação com os clientes, rapidez na entrega e qualidade nos produtos. A empresa pretende ser uma empresa reconhecida a nível nacional e internacional, como uma empresa líder em produção de peças que fazem alusão a moda sustentável e inovadora. A empresa tenciona também participar em eventos de moda em Portugal nomeadamente a ModaLisboa e Portugal Fashion.

Valores

A empresa Confashion Dream é uma marca que preza a inovação, a moda, a criatividade e a cultura do bordado. Sabendo que cada pessoa tem a sua própria personalidade e maneira de se expressar através da roupa, a empresa Confashion Dream fornece a possibilidade, aos seus clientes, de ter uma peça de roupa de acordo com aquilo que deseja, respeitando sempre o meio ambiente e a sociedade que cada vez mais tem apelado por um lugar limpo, sustentável e livre de poluição. Há muito tempo que Portugal tem uma cultura de bordado tradicional. De modo a dar continuidade à cultura de bordado, a empresa Confashion Dream irá trazer uma nova forma de bordados, mais moderno, de modo que haja aderência das gerações mais jovens. Para isso, a empresa irá confeccionar roupas bordadas ligadas sempre às últimas tendências de moda e à criatividade, de modo a oferecer peças de vestuário únicas.

2.2.5 Objetivos

Segundo Almeida (2016), os objetivos de uma empresa servem de guia para orientar os seus colaboradores para o que a empresa procura atingir, em termos de rentabilidade, satisfação dos clientes, qualidade de produtos oferecidos, prestação de serviços e padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

Nesta lógica a empresa tem por objetivo proporcionar aos seus clientes novas peças de roupas ligadas às últimas tendências de moda, criar uma relação de confiança com os seus clientes, proporcionar uma ótima experiência na transformação das suas roupas personalizadas e customizadas e propiciando aos fiéis clientes benefícios e descontos exclusivos nos serviços prestados. Ela pretende ter uma cultura organizacional baseada na informalidade e proximidade entre os departamentos e no respeito cultivado e disseminado por todos os colaboradores, ao mesmo tempo que pretende fazer com que os seus colaboradores sintam que fazem parte da organização, fazendo com que os colaboradores não disputem entre si, mas por um objetivo comum da empresa.

Também faz parte do objetivo da empresa confeccionar roupas bordadas de modo a aumentar o ciclo de vida do vestuário, valorizando esses materiais, transformando-os em peças de roupas confortáveis, personalizados e amigos do meio ambiente.

Como Almeida (2016) refere, os objetivos de uma empresa não podem ser inalteráveis, uma vez que há várias oportunidades de negócio que podem surgir ou a necessidade da empresa adaptar as eventualidades que vem surgindo. Existem ainda as novas exigências que o mercado (as novas tecnologias) impõe às empresas. Indo de encontro às ideias do autor, os objetivos da empresa não são estáticos, são dinâmicos, isto porque o setor da moda é um setor que está em constante mudança. Assim, a empresa terá que adotar essas novidades de modo que possa fazer face aos seus concorrentes.

2.2.6 Fatores críticos de sucesso

os fatores críticos de sucesso podem ser definidos do ponto de vista interno como sendo:

Um sistema complexo de relações e elementos envolvidos e integrados de forma equilibrada e harmônica, em que o homem é o fator criador e veiculador de condições viáveis à produção e à comercialização de bens e serviços em condições de excelência (Bernardi 2007, p. 94).

No caso em concreto deste projeto, os fatores críticos são os que se explicam a seguir.

Inovação do produto e criatividade: a empresa oferece um produto estabelecido (peças de vestuário) a um mercado novo. A empresa oferece ao mercado da moda e de vestuário um novo conceito da moda, baseada na criatividade e unicidade, confeccionando os seus próprios produtos com um design próprio e original.

Venda online e venda direta: a venda pela loja física permite estabelecer uma relação de proximidade com o cliente, desenvolvendo, por sua vez, uma relação de confiança mútua. A loja online permite ao cliente uma maior comodidade, economia de tempo e de dinheiro.

Coleções especiais: para os períodos de Carnaval, dia dos pais, dia das crianças, Dia dos Namorados, Dia das Mães ou Natal. A empresa vai fazer uma coleção especial para esses períodos. Isso permitirá aproximar os clientes à empresa, estabelecendo uma relação de proximidade.

Exclusividade: a empresa presta serviços aos seus clientes baseada na exclusividade dos pedidos requisitados.

Canais de comunicação: a empresa investirá em marketing, publicidade, e promoção dos seus produtos e prestação de serviços.

Canais de distribuição: a empresa dispõe-se de dois canais de distribuição, que acredita serem muito importante para o sucesso da empresa. A loja física, onde o cliente tem à sua disposição várias peças

de roupa, podendo fazer a sua própria escolha e experimentar. A loja online permite que o cliente tire vantagens, uma vez que as encomendas são enviadas através do correio e/ou empresa distribuidora e entregues ao cliente no local onde reside (permitindo uma maior comodidade para o cliente).

Atendimento personalizado: o atendimento personalizado baseia-se no relacionamento direto com o cliente, ou seja, consiste em deixar uma pessoa da empresa ao serviço de um cliente, atendendo às suas vontades e personalidades, levando à sua satisfação plena.

Serviço pós-venda: a empresa acredita ser importante manter uma relação com o cliente após a efetivação das compras. Deste modo a empresa garante a cada um dos seus clientes o serviços pós-venda de modo que garanta auxílio aos seus clientes em qualquer eventualidade. Ao mesmo tempo, pretende levar em consideração todas as reclamações efetuadas (tanto a nível de atendimento, como a nível de produtos e serviços prestados), de modo a levar à satisfação dos clientes e fazendo com que se sintam como uma peça indispensável no sucesso da empresa.

2.2.7 Análise SWOT

Segundo Almeida (2016, p. 121), a análise SWOT “surge para apresentar de forma integrada o resultado do processo de uma análise estratégica. A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)”. Assim, a análise SWOT é a “sistematização e análise dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) das condições de funcionamento da empresa, assim como das oportunidades que pode aproveitar (*opportunities*) e das ameaças que enfrenta (*threats*)”.

A análise SWOT da empresa ajuda a identificar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, e também, a tirar vantagem das oportunidades e a reduzir os efeitos das ameaças. Nesta perspetiva foi realizada a análise SWOT da empresa.

Pontos Fortes: A empresa identificou os seguintes pontos fortes.

- Existência de loja física: a existência de uma loja física permite que os potenciais clientes tenham uma confiança na marca e na seriedade da atividade económica a ser desenvolvida, ao mesmo tempo que permite uma ótima experiência de compra dos produtos ou de requisição dos serviços prestados.
- Produto de qualidade: um dos objetivos da empresa é oferecer um produto de qualidade para os seus clientes. O que permite manter os clientes e conquistar novos clientes. Isto porque faz parte da missão da empresa atender às necessidades dos clientes, por isso é imprescindível que a empresa produza produtos de qualidade.
- Produtos com elementos diferenciadores e que lhe acrescentam valores por incluírem conceitos de personalização e inovação. A empresa proporciona aos seus clientes a transformação das

suas peças de roupas que possuem algum defeito, ou já passaram da moda, em novas peças de vestuário personalizados e exclusivos de acordo com as suas personalidades e características.

- A empresa tem um caráter inovador e sustentável no seu conceito, ou seja, reaproveitamentos dos resíduos e desperdícios têxteis, para transformação em novas peças de vestuário, lançando mão dos fenômenos de *upcycle* e *slow fashion*. A empresa utiliza como matéria-prima base o reaproveitamento dos resíduos e desperdícios têxteis, para a sua transformação em novas peças de vestuário sustentáveis.
- Presença nas redes sociais: a empresa possuirá redes sociais como facebook, instagram, whatsApp, twitter, e um canal no youtube, de modo a dar a conhecer aos seus clientes os seus produtos e as inúmeras vantagens que a empresa fornece aos seus clientes.
- Canal de venda *e-commerce*: o *e-commerce* consiste na compra ou venda de produtos ou serviços por via eletrónica, através da web ou de aplicações móveis, dirigindo-se ao consumidor final - *Business-to-Consumer* (B2C) ou às empresas - *Business-to-business* (B2B), podendo implicar a criação de uma loja online, a presença num *marketplace* digital, a venda através de redes sociais ou uma combinação destas opções (AICEP, 2021). Neste ponto, aproveitando o crescimento do comércio eletrónico, para uma primeira validação a empresa irá utilizar o *e-commerce*. A empresa utilizará um website próprio para efetuar as vendas dos seus produtos. Esse aumento das vendas pela internet torna-se uma mais-valia para a empresa.

Pontos fracos: Foram identificadas as seguintes fraquezas:

- Empresas rivais adotam novas tecnologias: com a evolução da tecnologia, a tendência é para que as empresas adotem essas novas tecnologias para responder às novas exigências e procuras do mercado. A adoção de inovação nos produtos e serviços, tende a melhorar as estratégias traçadas inicialmente pela empresa. A aderência das empresas do setor têxtil às novas tecnologias, permite uma melhoria no processo de fabrico dos produtos e na prestação de serviços que muitas vezes acabam criando novos negócios.
- Falta de recursos das empreendedoras: a falta de recursos financeiros por parte das promotoras limita o cumprimento pela empresa dos seus objetivos e metas.
- Empresa nova no mercado: por ser uma empresa nova no mercado há pouca notoriedade. Há uma certa dificuldade das pessoas se tornarem clientes de empresas novas em detrimento daqueles que já são clientes por conhecerem os produtos oferecidos e os serviços prestados há mais tempo.
- Falta de notoriedade da marca: pelo facto da empresa ser uma empresa nova no mercado, o público-alvo desconhece os produtos, os serviços e os conceitos da empresa. O que se torna uma barreira para a aderência do público-alvo e crescimento do número de clientes.

- Dificuldade em manter os clientes: pelo facto de ser uma empresa nova no mercado, os clientes ainda não terão uma referência dos produtos e serviços prestados, o que poderá levar a que eles recorram a outras empresas que prestam os mesmos serviços e que vendem os mesmos produtos.
- Equipa reduzida: a empresa inicialmente terá três colaboradores. A falta de uma equipa maior influenciará na produção e confeção do vestuário, o que pode influenciar no atendimento às necessidades dos clientes.
- Enquadrar o conceito no estilo de vida, hábitos e práticas dos consumidores: a sociedade portuguesa, tal como a europeia, tem uma sociedade muito consumista de moda. Uma vez que a empresa vem trazer uma nova forma de consumo - um consumo mais consciente e sustentável - numa primeira fase haverá uma resistência em trocar um produto não ecológico e sustentável por outro mais sustentável.

Oportunidades. A empresa tem as seguintes oportunidades:

- Crescimento do mercado da indústria de moda em Portugal: associada à qualidade e à fiabilidade, a indústria portuguesa de vestuário tem uma presença cada vez mais forte no panorama nacional e internacional, e é com base nestas premissas que o setor do vestuário tem crescido. Assim, esta indústria dispõe de uma oferta privilegiada com uma cadeia de abastecimento completa, assente num setor industrial integrado e abrangente. Contudo, esta indústria tem de potenciar mais esta característica nos mercados externos. A Indústria têxtil e de vestuário portuguesa domina todas as competências de produção. A indústria continua a adaptar-se às condições do mercado e às necessidades dos clientes. Isso leva a mudanças no mercado, maior capacidade de inovação, e em última instância, crescimento e evolução, o que torna este setor mais atraente para novos empreendedores e investidores (Araújo, 2018).
- Surgimento de vários programas para financiamento de novos projetos especialmente vocacionado para o empreendedorismo jovem, é o caso do concurso nacional Startup Voucher, Acredita Portugal Montepio.
- Tem-se registado um aumento do número dos estrangeiros residentes em Portugal com grande poder de compra. Isso seria de grande relevância porque, aproveitando esta oportunidade a empresa, poderá aumentar o seu número de clientes
- Crescimento do acesso dos portugueses à internet. Em 2017, 34% da população residente com idade compreendida entre os 16 e os 74 anos utilizaram a internet para fazer encomendas tanto de produtos como de prestação de serviços. A utilização desta tecnologia encontra-se hoje generalizada para os estudantes, os jovens até aos 34 anos e as pessoas que concluíram o ensino superior, segundo o INE (2017a).

- Tendência de diminuição da taxa de desemprego, o que aumentará o poder de compra dos consumidores. Isso afeta de forma positiva a empresa na medida que o público-alvo terá maior poder de compra.
- Crescimento de tendências de compra online: segundo os dados do Eurostat (2020), cerca de 60% dos consumidores europeus fizeram compras online 1 ou 2 vezes nos últimos três meses. E 17% fizeram isso de 6 a 10 vezes no mesmo período. Por outro lado, devido à pandemia, a frequência de consumo do e-commerce atingiu o seu valor mais elevado ultrapassando em 7% os valores pré-pandemia (SIBS Analytics, 2020).
- Apoios financeiros públicos devido à pandemia. Segundo os dados do GEM (2020b), o governo português, atento à crise financeira de 2008-2009 e para evitar os mesmos problemas, fornece apoio financeiro para apoiar empresas nacionais com empréstimos.
- Queda do comércio mundial da indústria de vestuário: a atividade de comércio mundial nas cadeias de aprovisionamento da indústria de vestuário caiu 35% entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020, apesar da taxa de declínio ter dado sinais de melhoria em junho, as perspectivas continuam voláteis, sobretudo nas economias ocidentais (Portugal Têxtil, 2020a).
- Mudança de hábitos de consumo dos portugueses: segundo a Grande Consumo (2020), os portugueses têm mudado os seus hábitos de consumo para um consumo mais consciente e sustentável. Essa mudança no comportamento dos portugueses, revela ser uma grande oportunidade de crescimento da atividade empresarial, e notoriedade da empresa, uma vez que a empresa encaixa neste contexto de produtos sustentável e ecológico ao meio ambiente.

Ameaças. Foram detetadas as seguintes ameaças:

- Aparecimento de muitas marcas online: o fenómeno da e-commerce tem crescido bastante a nível mundial. Há uma previsão para o ano de 2040 de um crescimento acelerado prevendo-se que 95% das compras sejam realizadas pela internet (Aicep, 2020).
- Outras peças de roupas semelhantes com redução de custos e qualidade: O setor da moda é um setor muito competitivo. Nesta perspetiva, com o aumento da globalização as empresas estão sempre a produzir roupas com características semelhantes às de outras marcas.
- Marcas já estabelecidas lançam coleções com design semelhante aos produtos da empresa. Com a expansão das vendas online, e as exposições em várias plataformas de redes sociais, podemos constatar que muitas empresas exibem roupas com design semelhante ao de outras marcas. Com essa exposição nas redes sociais torna-se fácil as marcas lançarem coleções baseadas nos designs dos produtos da empresa.
- A pandemia (Covid 19) causa o retrocesso dos números de vendas das roupas em segunda mão: segundo o Portugal Têxtil (2020b), embora o mercado de venda de roupas em segunda mão gere milhões de euros e contribua para a diminuição dos resíduos têxteis no meio ambiente, através da sua reutilização e comercialização, com o surgimento da pandemia,

verificou-se uma diminuição acelerada no comércio de vestuário em segunda mão. Desta forma as empresas de reciclagem e comércio têxtil estão a ter acumulação de stock.

- Empresas concorrentes produzem em grande escala: as empresas que produzem em grande escala, possuem capacidade para a confeção de vestuário em grande escala. Neste sentido, essas empresas possuem grande capacidade de satisfazer os consumidores uma vez que possuem uma estrutura robusta para atender de forma eficiente às necessidades dos consumidores.
- Aumento da regulamentação/legislação nacional: o aumento da regulamentação traz muitas barreiras que impedem o crescimento do negócio, nomeadamente por levarem ao aumento dos custos para a empresa, o que acaba por se refletir na quantidade da produção dos produtos e, conseqüentemente, nos preços dos produtos.

A tabela 4, infra, apresenta o resumo da análise SWOT da empresa.

Tabela 4: *Análise SWOT*

	Forças	Fraqueza
Fatores Internos	Existência de loja física	Empresas rivais adotem novas tecnologias
	Produto de alta qualidade	Faltas de recursos dos empreendedores
	Produtos com elementos diferenciadores	Empresa nova no mercado
	Caráter inovador e sustentabilidade dos seus produtos	Falta de notoriedade da marca: o público-alvo desconhece os produtos e os conceitos da empresa
	Presença nas redes sociais	Dificuldade em manter os clientes
	E-commerce (venda online)	Equipa reduzida
		Enquadrar o conceito ao estilo de vida, aos hábitos e às práticas das pessoas
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	Crescimento do mercado da indústria de moda em Portugal	Aparecimento de muitas marcas <i>online</i>
	Surgimentos de vários programas para financiamento de novos projetos especialmente vocacionado para o empreendedorismo jovem	Outras peças de roupas semelhantes com redução de custos e qualidade
	Aumento das tendências para as compras <i>online</i>	Marcas já estabelecidas lançam coleções com design semelhante aos produtos da empresa.
	Aumento do número dos estrangeiros com grande poder de compra	Covid 19 causa um retrocesso no comércio de vestuário em segunda mão
	Crescimento de acesso dos portugueses a internet	Empresas concorrentes produzem em grande escala
	Apoios financeiros	Aumento da regulamentação/legislação nacional
	Diminuição da taxa de desemprego	
	Queda do comércio mundial da indústria de vestuário	
	Mudança de hábitos de consumo dos portugueses	

Fonte: Elaboração própria

Análise SWOT Cruzada. Finda a análise SWOT, foi realizada a análise SWOT cruzada, onde foram traçadas um conjunto de estratégias que permitem à empresa aproveitar as oportunidades, transformando as ameaças em oportunidades, ou diminuir os seus impactos, de modo que possa reforçar os pontos fortes e diminuir as ameaças.

Estratégias SO: Pontos fortes X Oportunidades

- Loja online – *website* (ponto forte) X crescimento do mercado da indústria de moda em Portugal (oportunidade): a empresa irá aproveitar o crescimento do mercado da indústria de moda em Portugal para aumentar as suas vendas online.
- Presença nas redes sociais (ponto forte) X aumento das tendências de compra online (oportunidade): as constantes presenças nas redes sociais, através de marketing digital e

publicidade dos produtos e serviços, permitirá que as pessoas conheçam a loja online, os seus produtos e serviços. Desta forma a empresa irá aumentar os números de clientes e o volume de vendas.

- Caráter inovador e sustentabilidade dos seus produtos (ponto forte) X mudança de hábitos de consumo dos portugueses (oportunidade): a empresa irá aproveitar as mudanças de hábitos de consumo para promover a empresa, alargar o leque de público-alvo, conquistar novos mercados, e conquistar novos segmentos de cliente.

Estratégias WO: Pontos fracos X oportunidades

- Empresas concorrentes adotam novas tecnologias (ponto fraco) X Surgimento de vários apoios ao empreendedorismo jovem (oportunidade): a empresa irá candidatar aos concursos para conseguir financiamento e incentivos, desta forma terá recursos para a adoção de novas tecnologias. A estratégia da loja é adotar sempre a melhor tecnologia, melhorando as suas funcionalidades, aumentando a sua eficácia e a sua eficiência de modo a facilitar a vida dos clientes e resolvendo os seus problemas. Para isso a loja realizará inquéritos aos seus clientes para saber como está sendo a sua experiência com as compras no website
- Falta de notoriedade da marca: o público-alvo desconhece os produtos e os conceitos da loja de confeção (ponto fraco) X aumento das tendências para as compras online, crescimento de acesso dos portugueses a internet (oportunidade): com o aumento do acesso à internet e da compra online, a estratégia é apostar fortemente no marketing, publicidade e propaganda nas redes sociais (facebook, instagram e youtube), dando a conhecer o produto, a loja de confeção e a sua ideologia ao maior número de pessoas possível.
- Dificuldade em manter os clientes, redução da procura da loja de confeção (ponto fraco) X crescimento do mercado de indústria de moda em Portugal (oportunidade): a empresa irá apostar no design inovador do vestuário, de modo a chamar a atenção dos grandes estilistas. Para manter os clientes a loja de confeção vai apostar em descontos nos dias especiais como Natal, Ano Novo, Dia da Mãe, Dia do Pai, Dia da Criança, São Valentim e desconto para os clientes fiéis.

Estratégias ST: Pontos fortes X Ameaças:

- Sustentabilidade dos produtos (ponto forte) X Enquadrar o conceito da loja no estilo de vida, hábitos e práticas das pessoas (ameaça): segundo Camilo (2019), de entre os países que fazem parte do universo da UE, Portugal é o país que teve mais gastos em termos de compras de vestuário em 2018. Assim, a estratégia da empresa é a sensibilização para o consumo sustentável fazendo o cliente acreditar que estão a ser tomadas medidas neste sentido. Comprando os produtos da loja, ajudam a diminuir os resíduos têxteis no meio ambiente,

aumentando o ciclo de vida das roupas. Demonstrará a estratégia dos fabricantes do vestuário em produzir roupas de baixa qualidade, comercializando a um baixo preço de modo a “forçar” os seus clientes a comprar a nova geração do mesmo, nomeadamente o fenómeno da *fast fashion* (moda rápida e de baixa qualidade que tem aumentado cada vez mais os resíduos no meio ambiente). Nesta linha de estratégia a equipa apostará no marketing mostrando aos seus potenciais clientes a importância de apostar em produtos ecológicos e sustentáveis preservando o meio ambiente e a importância de começar a optar por métodos de compra alternativos, incluindo produtos em segunda mão, já transformados em novos produtos e novos designs apelativos, sem pôr em causa a qualidade do produto.

- Produtos com elementos diferenciadores e que lhe acrescentam valores por incluírem conceitos de personalização e inovação (ponto forte) X a pandemia (Covid 19) que causa o retrocesso do números de vendas das roupas em segunda mão (ameaça): a estratégia traçada pela empresa é fazer marketing, dando a conhecer às pessoas a possibilidade e as vantagens de transformar as suas roupas antigas, que possuem algum defeito ou que já passaram da moda em novos produtos personalizados e bordados a um preço justo. Deste modo resultaria numa vantagem para o cliente a redução dos custos associados à compra de vestuário.
- Produtos com elementos diferenciadores e que lhe acrescentam valores por introduzirem conceitos de personalização e inovação (ponto forte) X outras peças de roupas semelhantes com redução de custos e qualidade e marcas já estabelecidas que lançam coleções com design semelhante ao dos produtos da empresa (ameaça): a estratégia traçada é sempre apostar em novos designs de roupas a um preço justo e demonstrar as vantagens ecológicas que trazem para o meio ambiente.

Estratégias WT: pontos fracos X ameaças

- Falta de notoriedade da marca (ponto fraco) X aparecimento de muitas marcas online (ameaça): Hoje-em-dia as empresas têm optada pela venda online, visto que é uma forma mais rápida e prática de fazer chegar os seus produtos e serviços ao maior número de pessoas, tanto no mercado onde atua como no mercado internacional. Nesta perspetiva a empresa possuirá uma loja online e várias redes sociais (facebook, instagram, whatsapp, youtube) de modo a dar a conhecer os seus produtos.
- Falta de recursos das empreendedoras (ponto fraco) X aparecimento de muitas marcas online (ameaça): num mundo cada vez mais tecnológico, a internet tem ocupado um lugar de destaque para a propagação das empresas no mercado nacional e internacional. Desta forma, muitas empresas têm usado desta faculdade para fazer publicidade da sua empresa uma vez que os custos são mais reduzidos. Uma vez que, as empreendedoras não possuem recursos financeiros e económicos suficientes para fazer face aos vários custos e despesas inerentes à

constituição da sociedade comercial e ao desenvolvimento da sua atividade comercial, a empresa utilizará a internet e as suas inúmeras vantagens para reduzir os custos com o marketing (publicidade e propaganda) dos produtos e serviços da empresa, e conseqüentemente, atingir um maior número de pessoas, tanto no mercado nacional como internacional.

2.3. Análise do mercado

A análise de mercado é muito importante, uma vez que tem um impacto direto no sucesso ou insucesso da empresa. Deste modo, um estudo para o conhecimento do segmento de mercado em que a empresa dirige os seus produtos e serviços revela ser indispensável. Desta forma foi prosseguida a análise do meio envolvente que rodeiam o mercado onde a empresa “Confashion Dream” atua.

Pretende-se apresentar os principais resultados do estudo de mercado no âmbito do setor têxtil de vestuário bordado.

Foi elaborado um questionário dirigido à população com o propósito de identificar o potencial cliente da empresa. O presente questionário do estudo de mercado foi realizado entre 18 de janeiro e 20 de maio de 2021 e divulgado nas redes sociais. Com o questionário foram obtidas 70 respostas. Cf. Apêndice 2.

Relativamente à idade, 63% dos inquiridos têm entre 18 e 24 anos, 19% têm entre 25 e 30 anos, 4% têm entre 31 e 34 anos, 3% tem entre 35 e 39 anos, 3% tem entre 40 e 45 anos e 8% tem entre 46 e 49 anos.

Quanto ao género dos inquiridos, a maioria esmagadora foi do género feminino com cerca de 61,4%, correspondente a 43 pessoas. O género masculino foi de 37,1%, correspondente a 23 pessoas e cerca de 1,4% não se identificou, correspondente a uma pessoa.

No que diz respeito ao estado atual relativo ao mercado de trabalho, cerca de 58,6% são estudantes, 15,7% são estudantes trabalhadores, 20% são trabalhadores, 4,3% são desempregados, 1,4% são domésticos.

Relativamente à nacionalidade os inquiridos são nacionais de: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Portugal, São Tomé, Venezuela.

O potencial do público-alvo da empresa reside em Bragança, Braga, Vila Real, Lisboa, Porto, Aveiro e Viseu.

Dos inquiridos cerca de 80% não tem filhos, 8,6% tem um filho, 7,1% tem dois filhos e 4,3% tem três ou mais.

Dos inquiridos cerca de 59,7% tem um rendimento mensal bruto inferior a 635,00€, 16,1% tem um rendimento mensal bruto 635,00€ e 800,00€. Cerca de 9,7% conta com um rendimento mensal bruto entre 801,00€ e 1000,00€. Já cerca de 6,5% tem entre 1001,00€ e 1500,00€.

Quanto ao gosto pelos vestuários bordados, cerca de 74,3% gostam e 25,7% não gostam. Os inquiridos gostam de vestuários bordados pelas seguintes razões: personalização, diferenciação, especialidade, exclusividade, padrão diferenciada em relação às outras roupas com estampas, confortáveis, peças delicadas, peças originais, formas de apreciar os tempos do antepassado, e sofisticadas.

Também chegou à conclusão de que do total dos inquiridos cerca de 71,4% comprariam roupas bordadas, 5,7% não comprariam e 22,9% tem uma certa dúvida.

Os inquiridos comprariam os vestuários para uso próprio, para uma festa, para dar de presente, para apoiar negócios locais, para presentear os pais.

Relativamente aos preços dos vestuários que os inquiridos estariam dispostos a pagar são entre menos de 15,00€ e 55,00€.

Do total dos inquiridos cerca de 64,3% não possuem roupas para transformar e 35,7% possuem roupas para transformar.

Dos inquiridos cerca de 48,6% comprariam roupas parcial ou totalmente bordado, 38,6% tem uma certa dúvida e os restantes dos inquiridos correspondentes a uma taxa de 12,9% não comprariam.

Cerca de 64,3% já pensou em transformar a sua peça de roupa e 35,7% nunca pensou em transformar uma peça de roupa sua.

Também se conclui que os inquiridos frequentemente fazem compras pela internet.

2.3.1 Segmentos de mercado

O cliente é um dos agentes que interagem diretamente com a indústria onde uma empresa se insere. Faz parte do meio envolvente transacional, considerado como um dos seus elementos principais (Freire, 1998b).

Segundo Patel (2020), público-alvo é uma parcela da sociedade consumidora, isto é um conjunto de pessoas que reúnem características como hábitos de consumo, preferências, região onde residem, idade, género, poder aquisitivo que têm interesse nos produtos e/ou serviços prestados por uma determinada organização gerando assim lucros para esta empresa. É para essas pessoas que a empresa direciona as ações de marketing dos seus produtos e/ou serviços. Público-alvo reúne o mesmo perfil ou um perfil semelhante de consumidores. Já segundo Hisrich et al. (2009, p. 264), segmento de mercado é o “processo que divide o mercado em grupo definíveis e mensuráveis para orientar a estratégia de mercado de marketing”.

Apesar da empresa ter a localização oficial da sede em Bragança, a empresa tem o propósito de satisfazer ao máximo os seus clientes. A escolha da localização da sede em Bragança, foi realizada com base no estudo de mercado, permitindo maior proximidade entre a empresa e os seus clientes e possibilitando-lhes uma experiência única nas compras e prestação de serviços personalizados. Adicionalmente, a localização em Bragança, nomeadamente na Avenida Doutor Francisco Sá Carneiro - avenida onde estão localizadas as melhores instalações de lojas de vestuário, serviços públicos, agências bancárias, restaurantes e cafés - permitirá o cliente ter acesso ao centro da cidade e assim, desfrutar de acesso fácil às infraestruturas comerciais, de comunicação e financeiras.

Os segmentos de mercado da empresa são:

- Jovens estudantes, e estudantes trabalhadores com idade compreendida entre 18 e 29 anos, residentes em Bragança, Braga, Vila Real, Lisboa, Porto, Aveiro e Viseu, que gostam de fazer compras pela internet, que gostam de moda, acham interessante fazer transformações em suas próprias roupas, gostam de roupas bordadas. Esse segmento compram os vestuários para o uso próprio no dia-a-dia, para oferecer a alguém, para uma festa, para um casamento e para presentear os pais.
- Homens e mulheres, com idade compreendida entre 30 e 49 anos de idade. Trabalhadores com um rendimento bruto mensal compreendido entre 635,00€ e os 2500,00€, residentes em Bragança, Braga, Vila Real, Lisboa, Porto, Aveiro e Viseu, apaixonados pela moda e roupas bordadas, acham interessante a ideia de sustentabilidade e reaproveitamento das roupas usadas. Esse segmento compra os vestuários para o uso diário, para oferecer a alguém, para casamento, e para festa.

O segmento de cliente secundário ou casual, é composto por estudantes, estudantes e trabalhadores (homens e mulheres), com idade compreendida entre 18 e 49 anos. Este segmento é constituído por pessoas movidas pela consciência da moda sustentável e ecológica, que prezam pela transformação de moda sustentável.

2.3.2 Mercado alvo

Segundo Sebrae (2013), a identificação do cliente é considerada uma parte imprescindível de um plano de negócio, uma vez que sem clientes não há negócios. Os clientes não recorrem às empresas apenas para comprar um produto ou para a prestação de um determinado serviço, mas procuram também soluções para algo que precisam ou desejam. Segundo Hisrich et al. (2009, p. 263), o mercado alvo é o “grupo específico de possíveis clientes para os quais o empreendedorismo direciona seu plano de marketing”. Por estas razões é muito importante a identificação bem clara dos potenciais clientes da empresa, de modo que possam ser estudados os seus perfis e a melhor estratégia comercial e de marketing.

Nesta perspetiva foi elaborado um questionário dirigido à população com o propósito de identificar o potencial cliente da empresa. O presente questionário do estudo de mercado foi realizado entre 18 de janeiro e 20 de maio de 2021 e divulgado nas redes sociais. Com o questionário foram obtidas 70 respostas.

De acordo com os resultados obtidos a empresa identificou os seguintes mercados-alvo: Bragança, Vila Real, Porto, Lisboa, Braga, Aveiro e Viseu.

A população residente em Portugal, estimada a 31 de dezembro por grupo etário para o ano de 2019, era de 10 295 909 habitantes, segundo dados publicados pela Pordata (2021a). A região de Bragança

conta com um total de 33 607 habitantes. Do total das pessoas que residem em Bragança, cerca de 13 964 correspondem ao mercado alvo da empresa - cerca de 42% do total da população residente em Bragança. O segmento de clientes 1, correspondente a jovens estudantes e estudantes trabalhadores tem um total de 4 784 pessoas residentes, já o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores tem um total de 9 180 de população residente.

A Tabela 5, e a Figura 1 representam o segmento de mercado de Bragança.

Tabela 5: *Segmento de mercado do distrito de Bragança*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Bragança (número)	4 730	4 784

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Bragança (número)	9 167	9 180

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

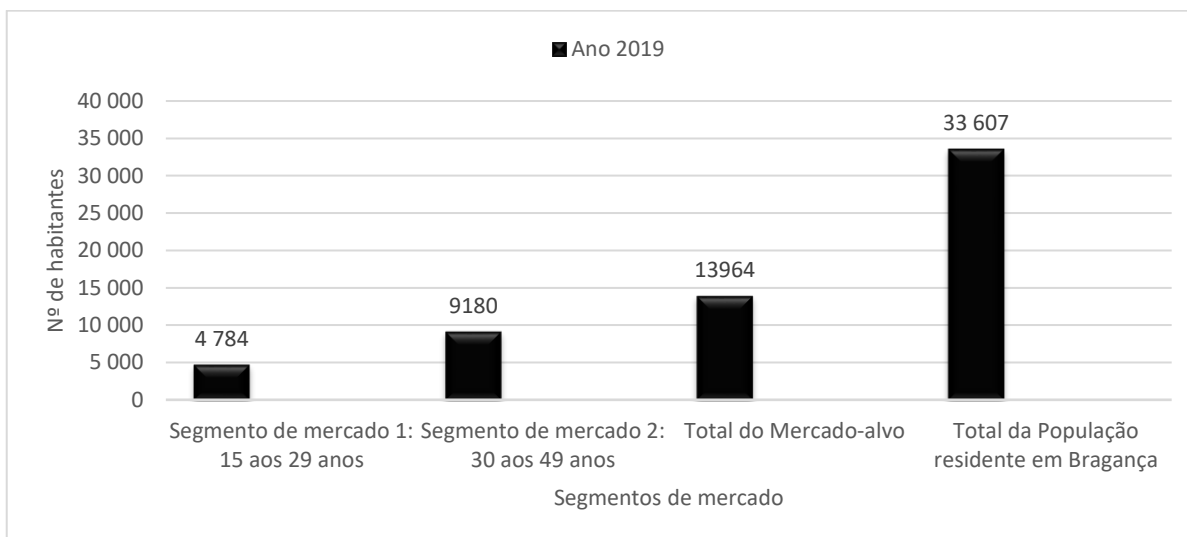


Figura 1: Segmento de mercado do distrito de Bragança

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

A região de Braga conta com um total de 181 919 habitantes (ano de 2019). Do total das pessoas que residem em Braga, cerca de 86 162 correspondem ao mercado alvo da empresa - cerca de 47% do total da população residente em Braga. O segmento de clientes 1, correspondente a jovens estudantes e estudantes trabalhadores, tem um total de 31 262 pessoas residentes. Por sua vez o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores, conta com um total de 54 900 de população residente.

A Tabela 6, e a Figura 2, infra, representam o segmento de mercado do distrito de Braga.

Tabela 6: *Segmento de mercado do distrito de Braga*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Braga (número)	31 409	31 262

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Braga (número)	55 584	54 900

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

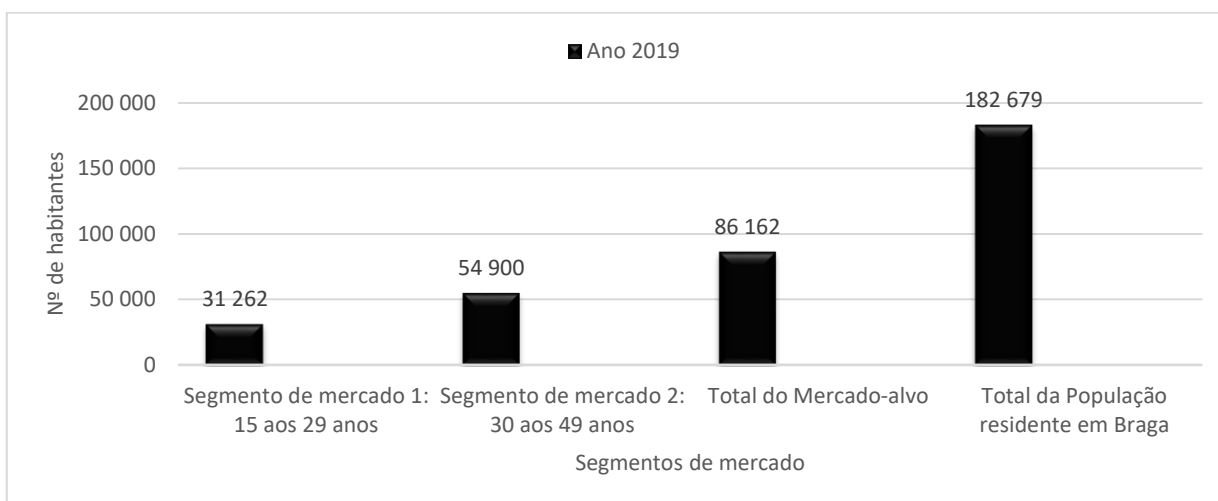


Figura 2: *Segmento de mercado do distrito de Braga*

Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

No ano de 2019, a região de Lisboa teve um registo de 509 515 habitantes. O mercado alvo da empresa representa um total de 187 919 pessoas, correspondendo a uma taxa percentual relativa ao mercado alvo de 37%. O segmento de cliente 1, correspondente aos jovens estudantes e estudantes trabalhadores, tem um total de 62 995 pessoas residentes. Por sua vez, o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores, conta com um total de 124 924 de população residente. A Tabela 7, e a Figura 3, infra, demonstra o segmento de mercado do distrito de Lisboa.

Tabela 7: Segmento de mercado do distrito de Lisboa

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Lisboa (número)	61 191	62 995

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Lisboa (número)	63 770	124 924

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

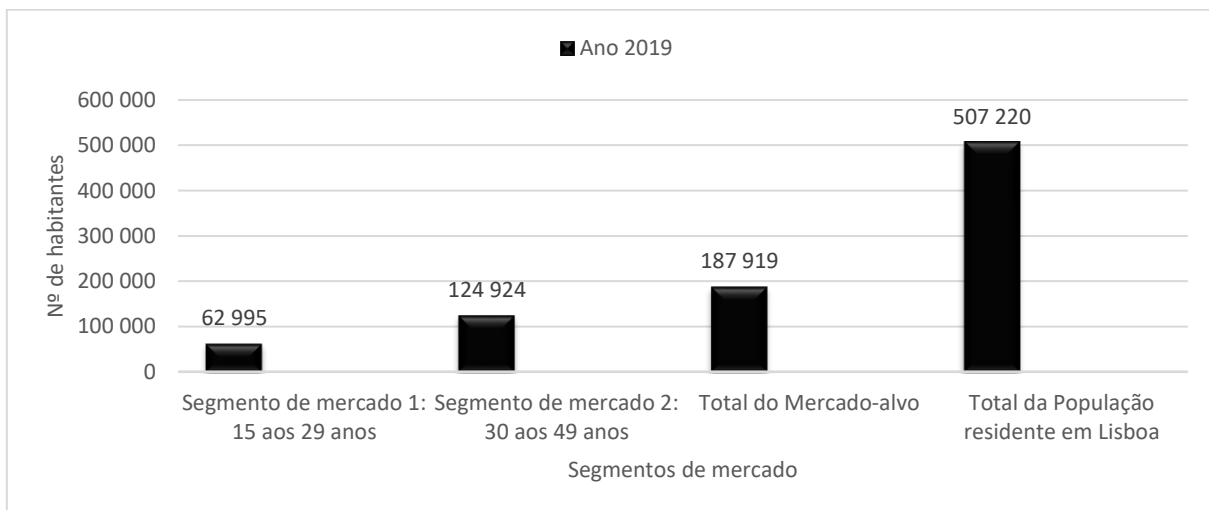


Figura 3: Segmento de mercado do distrito de Lisboa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

O total da população que reside em Vila Real é de 49 962 habitantes para o ano de 2019. Do total das pessoas que residem em Vila Real - cerca de 22 058 é correspondente ao mercado alvo da empresa,

que representa cerca de 44% do total da população residente em Vila Real. O segmento de cliente 1, correspondentes a jovens estudantes e estudantes trabalhadores tem um total de 8 074 pessoas residentes, já o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores tem um total de 13 984 de população residente. A Tabela 8 e a Figura 4 apresentam os dados relativos ao segmento de mercado de Vila Real.

Tabela 8: *Segmento de mercado do distrito de Vila Real*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Vila Real (número)	7 991	8 074

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Vila Real (número)	14 194	13 984

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

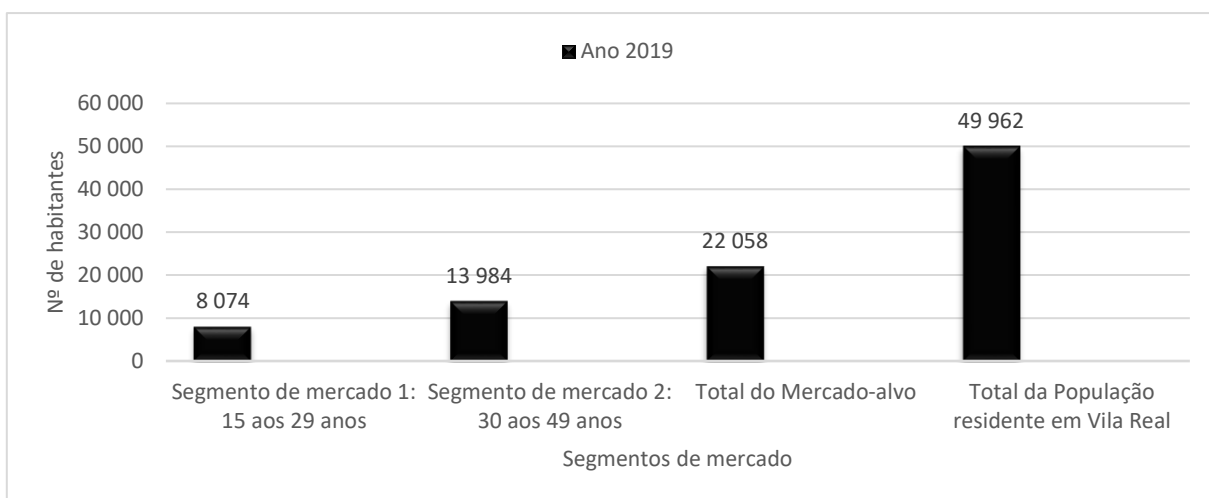


Figura 4: Segmento de mercado do distrito de Vila Real

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

A região de Porto teve um registo de 216 606 habitantes. O mercado alvo da empresa representa um total de 80 707 pessoas, cuja taxa percentual relativa ao mercado alvo é de 37%. O segmento de cliente 1, correspondente aos jovens estudantes e estudantes trabalhadores tem um total de 29 329 residentes, por sua vez o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores conta

com um total de 51 378 de população residente. A tabela 9, e a Figura 5, infra, apresentam o segmento de mercado do distrito de Porto.

Tabela 9: *Segmento de mercado do distrito de Porto*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Porto (número)	28 850	29 329

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Porto (número)	51 298	51 378

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

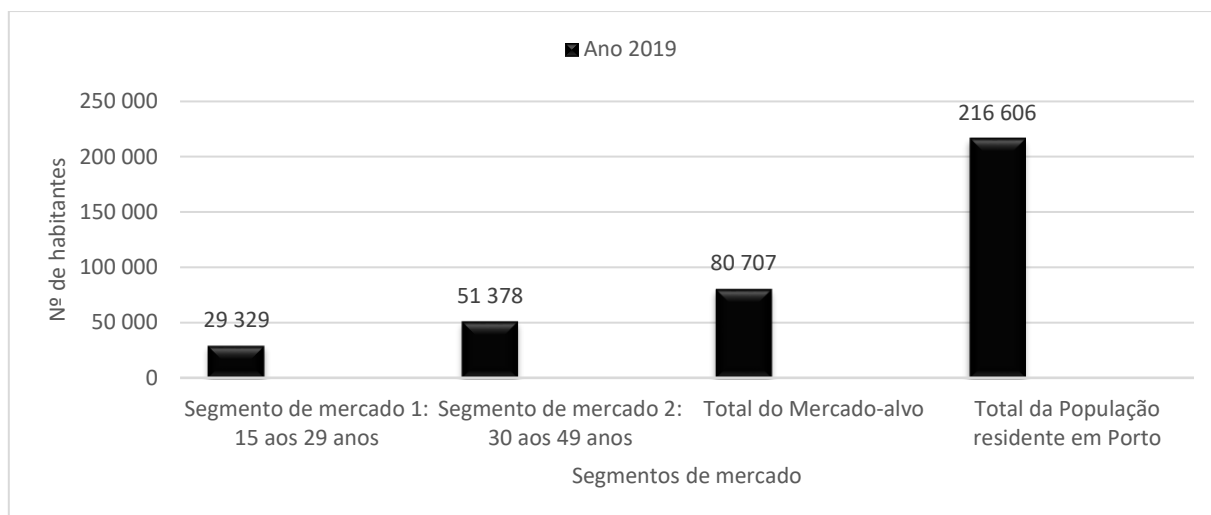


Figura 5: *Segmento de mercado do distrito de Porto*

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

Do total das pessoas que residem em Aveiro, cerca de 25 076 correspondem ao mercado alvo da empresa - cerca de 24% do total da população residente em Aveiro. O segmento de clientes 1, correspondente a jovens estudantes e estudantes trabalhadores tem um total de 12 260 pessoas residentes, já o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores tem um total de 22 816 de população residente. Esses dados podem ser constatados na Tabela 10 e Figura 6, infra.

Tabela 10: *Segmento de mercado do distrito de Aveiro*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Aveiro (número)	12 062	12 260

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Aveiro (número)	22 895	22 816

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

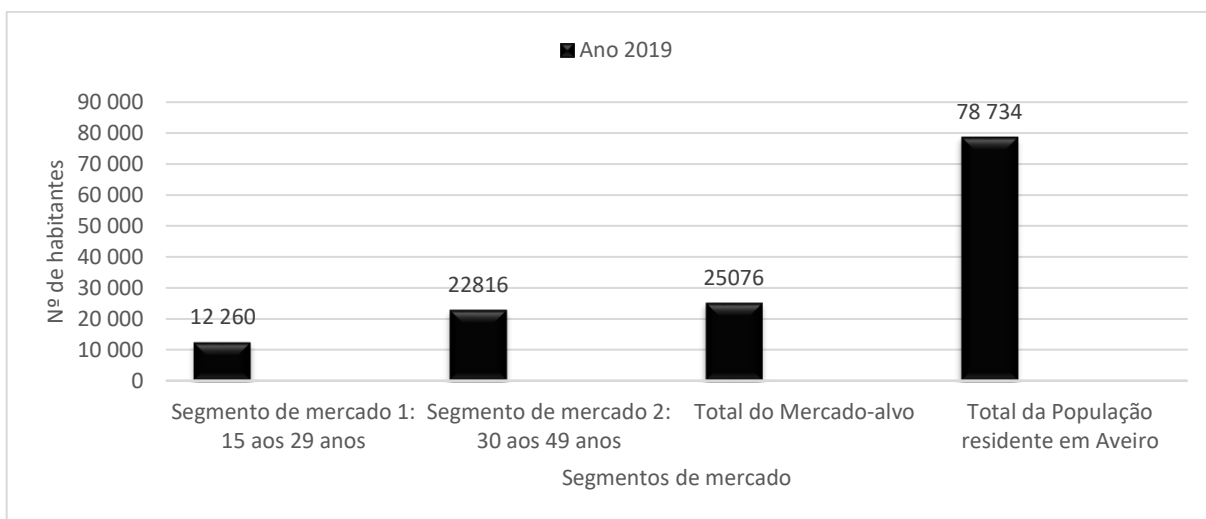


Figura 6: Segmento de mercado do distrito de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

Do total das pessoas que residem em Viseu, cerca de 43 779 correspondem ao mercado alvo da empresa - cerca de 31% do total da população residente em Viseu. O segmento de clientes 1, correspondente a jovens estudantes e estudantes trabalhadores tem um total de 15 908 pessoas residentes, já o segundo segmento de cliente, correspondente a homens e mulheres trabalhadores tem um total de 27 871 de população residente. A Tabela 11 e a Figura 7 resumem as informações referente ao mercado alvo do distrito de Viseu.

Tabela 11: *Segmento de mercado do distrito de Viseu*

Segmento de mercado 1: Jovens estudantes e estudantes trabalhadores

Faixa etária dos 15 aos 29 anos

Ano	2018	2019
Viseu (número)	15 813	15 908

Segmento de mercado 2: Homens e mulheres trabalhadores

Faixa etária dos 30 aos 49 anos

Ano	2018	2019
Viseu (número)	28 047	27 871

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

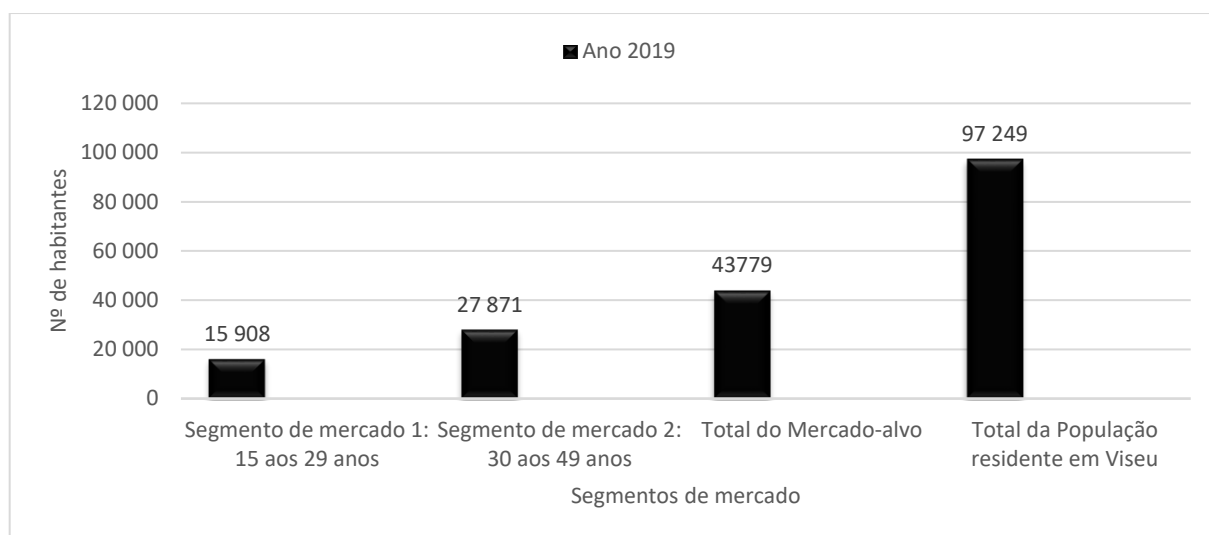


Figura 7: Segmento de mercado do distrito de Viseu

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

O “*target*” empresarial que ocupa maior percentagem comercial da empresa é o segmento de mercado 2, correspondente aos trabalhadores (homens e mulheres). O segmento de mercado 2 conta com um total de 305 053 pessoas. Já o segmento de mercado 1, é o segmento que representa a menor percentagem comercial da empresa, com um total de 164 612 pessoas. A Tabela 12 e as Figura 8, infra, resumem a informação sobre o “*target*” empresarial.

Tabela 12: População residente (estimativas a 31 de dezembro por grupo etário) para 2019

	Grupo etário							Total
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	
Distrito	Nº de habitantes							
Bragança	1 519	1 622	1 646	1 984	2 126	2 549	2 518	13 964
Braga	10 320	10 421	10 521	11 328	13 459	15 278	14 835	86 162
Lisboa	23 141	19 882	19 972	24 019	31 362	33 578	35 965	187 919
Vila Real	2 834	2 762	2 478	2 717	3 293	3 984	3 990	22 058
Porto	9 299	10 209	9 821	10 315	12 749	13 936	14 378	80 707
Aveiro	3 944	4 182	4 134	4 340	5 795	6 452	6 229	25 076
Viseu	5 299	5 426	5 183	5 360	6 861	8 000	7 650	43 779

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

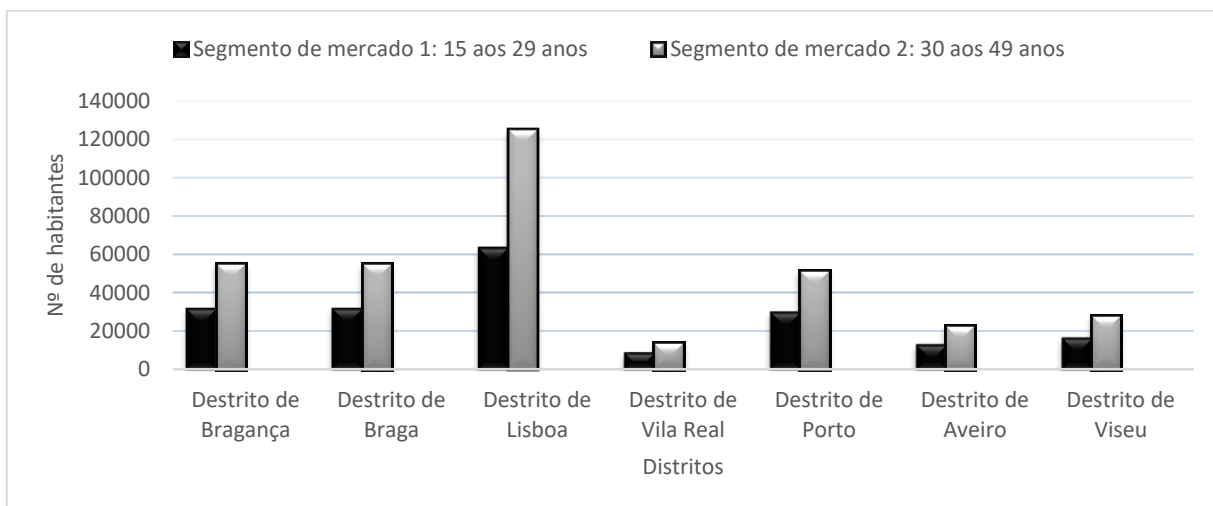


Figura 8: Distribuição do mercado por segmentos de mercado da empresa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

Como se pode observar na Figura 9, o distrito de Lisboa constitui a maior percentagem do mercado alvo da empresa, correspondendo a 39% do total de 459 665 do mercado alvo, já o mercado alvo que representa a menor percentagem é o distrito de bragança que representa cerca de 3% do mercado alvo da empresa.

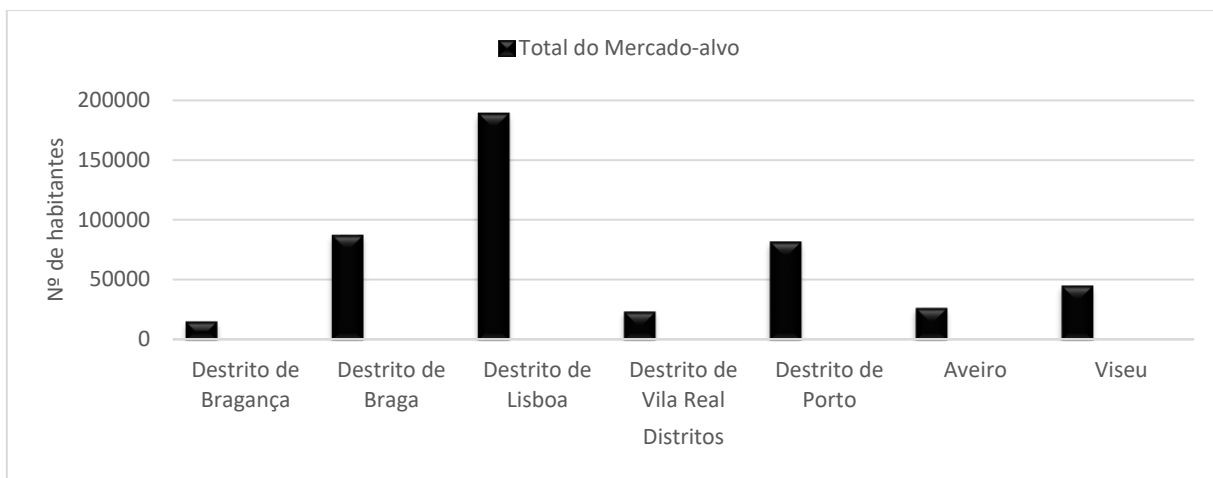


Figura 9: Total do mercado alvo da empresa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Pordata (2020)

2.3.3 Avaliação do mercado

Segundo Camilo (2019), Portugal foi o país da UE que mais gastou em roupa e calçado no ano de 2018. Dados do Eurostat indicam que os portugueses foram quem mais gastou em vestuário tendo em conta o PIB de cada Estado-membro: os portugueses gastaram 4,1% do PIB em roupa – o que corresponde a cerca de 788 euros por pessoa. Apesar do povo português ser um dos povos que mais gastam em roupa, 85% dos portugueses estão preocupados com o consumo sustentável. Segundo as expectativas do mesmo autor, não obstante Portugal estar na 3^o posição no ranking dos maiores compradores de roupa e calçado da UE, estando atrás apenas de Estónia, Itália e Lituânia, os portugueses são aqueles que reservam uma maior fatia do seu dinheiro ao vestuário. Tendo em consideração a análise de mercado feita através de questionário, ficou claro que o potencial segmento de cliente da empresa, tem um apreço por roupas bordadas e transformação de roupas usadas.

2.3.4 Evolução do mercado

2.3.4.1 Análise PESTEL

“Todas as organizações operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua atividade” (Freire, 1998b, p. 66). “É importante colocar que o novo empreendimento em um contexto adequado, fazer primeiramente uma análise ambiental” (Hisrich et al. 2009, p. 232).

Segundo Chiavenato (2000), o ambiente geral é tudo o que existe em redor de uma organização, isto é, o ambiente é vasto, amplo e genérico, designado também de macroambiente. Neste sentido o macroambiente é composto por um conjunto de fatores económicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais e demográficos, que ocorrem no mundo e na sociedade em geral. Para analisar o meio envolvente geral da empresa, foi utilizada a ferramenta de análise PESTEL, de forma a perceber quais os fatores do ambiente económico, social, cultural, tecnológico, ambiental e legislativo que afetam e/ou venham a afetar a atividade comercial da empresa.

Envolvente Política

Segundo Coutinho (2020), o atual Presidente da República goza do privilégio da estabilidade política. Num contexto de incerteza provocada pela pandemia, com um governo minoritário, e num horizonte de execução de um plano comunitário de recuperação económica. Porém, a opção presidencial pela estabilidade é, genericamente, acertada e realista. Portugal vive uma estabilidade política, (Lusa 2019). Pode-se tirar benefícios desta estabilidade política uma vez que, a empresa, é uma empresa que atende uma necessidade emergente proposto pela UE na Diretiva (UE) 2018/851 do Parlamento Europeu e do Conselho de 30 de maio de 2018 que altera a Diretiva 2008/98/CE relativa aos resíduos e na Diretiva 75/442/CEE do Conselho, de 15 de Julho de 1975, relativa aos resíduos, onde propõe aos estados membros a reutilização dos resíduos têxteis, a sua transformação em matéria- prima base, a fim de proteger, preservar e melhorar a qualidade do ambiente, proteger a saúde humana, assegurar uma utilização e promover os princípios da economia circular.

Portugal como membro da UE, pertence ao mercado único europeu designado também de mercado interno (constituído por 450 milhões de consumidores e 22,5 milhões de PMEs, favorece das inúmeras vantagens o mercado europeu proporcionam aos seus membros, onde as pessoas, os bens, os serviços e os capitais podem circular livremente, usufruindo de produtos provenientes de toda a Europa (Comissão Europeia, 2021). O comércio no mercado interno é essencial para o crescimento das empresas e do investimento estrangeiro. A empresa pode beneficiar desta vantagem para alargar o mercado a nível nacional, internacional e traçar estratégias competitivas e de vendas para a angariação de mais clientes, alargar o leque dos seus fornecedores de matéria-prima, e pode beneficiar dos custos unitários mais baixos (Comissão Europeia, 2021).

Portugal tem adotado várias políticas económicas para promover a criação de empresas e empregos, nomeadamente através dos programas de apoio ao empreendedorismo (como o concurso StartUp Voucher, concurso Acredita Portugal Montepio). Esses apoios ao empreendedorismo são uma oportunidade para a empresa, uma vez que lhe possibilita conseguir apoios para o seu desenvolvimento.

Envolvente Económica

No ano em que a empresa irá iniciar a sua atividade comercial (2022), está previsto um melhor ambiente económico para o consumo interno, tendo em consideração os estudos realizados pelo Banco de Portugal. As previsões são de 5,2% de crescimento em termos reais em 2021 e 3,8% em 2022. Essa previsão positiva para o crescimento do PIB, pressupõe um aumento da procura de bens e serviços, levando por sua vez ao aumento das vendas, das prestações de serviços e aumento no volume das vendas no setor têxtil e de vestuário (AICEP 2020).

A economia portuguesa tem experimentado uma consequência negativa provocada pela crise mundial, refletindo diretamente no indicador de confiança dos consumidores no comércio. Em março de 2021, o indicador de confiança no comércio registou uma contração para -11,6%. No comércio a retalho, o indicador de confiança do consumidor, também teve um resultado negativo com -14,1% (INE, 2021a). Este registo negativo no comércio a retalho poderá ter um reflexo negativo na empresa, uma vez que o público-alvo da empresa estaria menos disposto a efetuar compras (vestuário) e a requisitar os serviços prestados da empresa. De acordo com o INE (2020b), o Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho é um indicador que também tem registado uma diminuição em 2020.

Envolvente Sociocultural

Segundo os dados divulgados pela (INE, 2020c) referente ao indicador de população residente, em 31 de dezembro de 2019 Portugal contava com 10 295 909 pessoas residentes no território nacional, tendo aumentado em relação a 2018 – uma taxa de crescimento efetivo positiva de 0,19%. Este aumento positivo deveu-se ao aumento dos emigrantes, de 11 570 em 2018 para 44 506 em 2019. O acréscimo populacional em 2019 resultou do aumento do saldo migratório, porque o saldo natural ainda é negativo (-25 214 em 2019). Assim, a taxa de crescimento da migração em 2019 foi de 0,43%, e a taxa de crescimento natural foi de -0,25%, sendo que esta última manteve o crescimento negativo pelo 11º ano consecutivo (INE, 2020c). Em Portugal a taxa de escolaridade de nível superior da população residente com idade entre 25 e 64 anos em 2020 foi de 28,2% segundo os dados divulgados pelo Portal de INE (INE, 2021b).

Considerando os resultados obtidos no Inquérito às Despesas das Famílias (IDEF) realizado pelo INE (2015/2016)⁷, o total da despesa anual média por agregado residente no território nacional português foi de 20 363€. Na região Norte de Portugal foi de 19 928€ (INE, 2017b). Tendo em consideração os resultados do Indicador *per capita* do poder de compra (IpC) levada a cabo pelo INE para o último ano assinalado (2017), o território continental português alcançou o valor de 100,7 e os Açores e Madeira de 87,3 e 86,5, respetivamente. Lisboa superou a média nacional com um valor de 124,1. Comparativamente às regiões Norte, Alentejo e Centro tiveram valores próximos, de 92,1, 90,1 e 88,3,

⁷ Sendo este o último ano para os quais se têm referências.

respetivamente. Para as sub-regiões, Norte e Terras de Trás-os-Montes verificou-se o menor registo (79,5) - o poder de compra *per capita* médio não atinge 80% do valor médio nacional (INE, 2019b). Considerando as informações publicados por Botelho (2019) Portugal apresentou 76,8% do poder de compra da média registada pela UE, ficando na 16ª posição entre os países da zona euro, em 2018.

O vestuário faz parte no elenco da despesa familiar. Assim, as despesas com vestuário e calçado, a região Norte obteve um registo de 3,9%, ultrapassando a média Nacional (3,5%). Todavia a despesa total anual média por agregado em 2015/2016 no setor do vestuário foi de 513 euros para Portugal e 563 euros para a região Norte, segundo os dados da INE (2017b). Segundo os dados publicados pela Eurostat (2021b), a despesa de consumo final das famílias por finalidade de consumo em Portugal foi de 145 760,2 euros em 2019. Portugal encontra-se na quarta posição do ranking dos maiores compradores de vestuário da UE com 5,8% estando atrás apenas da Estónia, Itália e Malta (PORDATA, 2020).

Segundo os dados publicados pela INE (2020d), no seu estudo - Projeções de População Residente, o grupo etário (dos 15 aos 64 anos) da população ativa residente no território nacional de Portugal, onde se situa o mercado alvo da empresa passará de 6,6 milhões em 2018 para 4,2 milhões em 2080. Fazendo uma análise do futuro cenário previsto pelo INE, a empresa enfrentará um cenário de envelhecimento da população onde se situa o seu público-alvo. O envelhecimento da população é causado pela diminuição da taxa de natalidade e do aumento da longevidade da população que no ano de 2019 se fixou em 8,4% (PORDATA, 2021b).

A empresa terá que estar ciente a este cenário, que terá uma influência negativa no desenvolvimento da sua atividade comercial. Ao contrário do cenário traçado por Agis (2001, p. 82) “o sector têxtil-vestuário, povoado por pequenas e médias empresas orientadas todas sobretudo para o fabrico dos artigos mais tradicionais (e pouco propícios a inovar)”, a empresa foge a esta exceção, uma vez que a empresa tem no seu índole o carácter “inovação”, apesar de trabalhar com bordados, que fazem parte da cultura portuguesa, a empresa vem trazer um carácter mais inovador do bordado, tendo em conta que a empresa utilizará diferentes tipos de resíduos e desperdícios têxteis para as confeções dos seus produtos e serviços, todos os produtos serão inovadores de peça única o que podem também serem personalizados e customizados para os clientes, incluindo os designs dos modelos inovadores. A empresa terá que reestruturar as suas estratégias comerciais, os seus produtos nomeadamente confeccionar peças de vestuário, para conquistar novos segmentos de mercado que incluam uma população mais envelhecida.

Segundo os dados publicados pela revista Grande Consumo (2020), cerca de 92% dos portugueses acreditam que são proativos relativamente às decisões de consumo sustentável. Segundo a mesma fonte, os fabricantes têm adotado uma estratégia para “forçar” os consumidores a comprarem novas gerações dos seus produtos. Este cenário, traçado pela revista Grande Consumo (2020), demonstra a mudança dos valores sociais nos seus hábitos de consumo. Que os consumidores estão tendo a

consciencialização dos prejuízos que os produtos estão a causar ao meio ambiente. Esta mudança de valores é muito boa para o crescimento da empresa, uma vez que, os produtos da empresa são produtos ecológicos e contribuem muito para a redução dos resíduos no meio ambiente. Em termos económicos e financeiros contribuem para o crescimento do volume de negócios, aumento do *target* da empresa, conquista de novos mercados e notoriedade da empresa.

Envolvente Tecnológica

Segundo uma entrevista a Araújo (2018) publicada pela revista PortugalGlobal, a indústria têxtil tem experimentado uma evolução que se deve a uma modificação da mentalidade das empresas. As empresas do setor da indústria têxtil têm atuado numa lógica de apoio e crescimento ao lado de diferentes setores e indústrias complementares como a do calçado e da ourivesaria. Ainda segundo esta revista uma das apostas das indústrias do vestuário é o comércio eletrónico com novos canais de distribuição. Isto deve-se, por um lado, às novas tendências de procura por parte dos clientes, que tem exigido cada vez mais uma rapidez no processo da compra, desfrutar das inúmeras vantagens e comunidade que o e-commerce tem trazido. Por outro lado, as empresas como forma de se manter no mercado e fazer frente aos seus concorrentes, têm de lançar mão das novas tecnologias.

Ainda segundo as informações da Revista PortugalGlobal (2018), as indústrias deste setor, garantem todas as etapas de produção, desenvolvendo processos de fabrico mais requintados, utilizando matérias-primas da melhor qualidade, possuindo ainda centros de interface tecnológico e nanotecnologias referências na Europa. As empresas portuguesas do setor têm um forte pendor na área da engenharia do produto, tecnologia e design, possuindo dinâmicas na criatividade e inovação. Essas empresas têm trabalhado com as melhores marcas mundiais da área da moda e fornecedores de equipamento (AICEP, 2018).

Adicionalmente, hoje Portugal conta com uma organização sem fins lucrativos de cariz tecnológico que está ativa desde 1989 – o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE), que concede um portfólio de serviços que incluem ensaios laboratoriais, certificação de produtos, consultoria técnica e tecnológica, I&D+inovação, formação e moda e design às empresas do setor têxtil e do vestuário, principalmente pequenas e médias empresas (CITEVE, 2021).

Envolvente Ambiental

Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (2018), a indústria têxtil é uma das indústrias mais poluentes do mundo. Assim, as empresas portuguesas deste setor estão num processo de adaptação para uma incorporação de matérias-primas nomeadamente fibras recicladas, orgânicas e fibras sintéticas biodegradáveis, dedicando-se à economia circular e à sustentabilidade no processo produtivo.

As empresas têm introduzido inovações no processo produtivo através da introdução de tecidos feitos com matérias-primas biodegradáveis nomeadamente cortiça, caule das rosas, resíduos e plásticos.

Há um leque de empresas do setor têxtil que têm como matéria-prima base tecidos e sobras de fábricas, fios e fios feitos de fibras recicláveis biodegradáveis ou outros produtos naturais (como urtigas ou botões feitos de matérias-primas diversas). Existem ainda todos os tipos de desperdícios de fios, como algodão, papel, cortiça, casca de arroz ou serradura. Ainda no mesmo contexto este setor é regido pelos princípios de sustentabilidade social e ambiental, salvaguardando os trabalhadores e o meio ambiente.

Em Portugal existem várias ONGA (Organização Não Governamental de Ambiente), com o objetivo de conservação e defesa do meio ambiente e dos seus recursos naturais, como a Liga para a Proteção da Natureza⁸ (LPN), Greenpeace⁹, Quercus¹⁰, A Rocha - Associação Cristã de Estudo e Defesa do Ambiente¹¹, Agência Portuguesa do Ambiente¹². A existência dessas organizações, são de extrema importância para a empresa, uma vez que a empresa em uma vertente virada para as causas sociais, nesta medida, a empresa irá recorrer a estas entidades para fazer o seu marketing social, promover a empresa, os seus produtos e serviços.

Envolvente Legal

Como forma de proteger o meio ambiente o legislador português vem estabelecer nos termos da Constituição da República, no título III relativo à direitos e deveres económicos, sociais e culturais, no capítulo II relativo à direitos e deveres sociais, estabeleceu que, “todos têm direito a um ambiente de vida humano, sadio e ecologicamente equilibrado e o dever de o defender” (n.º 1 do art.º 66º, da Constituição da República Portuguesa) conforme a Lei Constitucional n.º 1/2005. Nesta perspetiva tanto

⁸ A LPN é uma Organização Não Governamental de Ambiente (ONGA), de âmbito nacional, fundada em 1948, sendo a Associação de defesa do ambiente mais antiga da Península Ibérica. Trata de uma Associação sem fins lucrativos e congrega pessoas individuais ou coletivas que se interessem pelos problemas da Natureza e dos seus recursos, assim como do património natural ou construído, que constitui o Ambiente do Homem (Liga para a Proteção da Natureza, 2021, 1948).

⁹ A Greenpeace é uma organização mundial de campanhas que age para mudar atitudes e comportamentos, para proteger e conservar a natureza e promover a paz (Greenpeace, 2021).

¹⁰ A Quercus é uma associação sem fins de acumulação de capital para o lucro, que visa a conservação e defesa do meio ambiente no seu todo e dos recursos naturais (Quercus, 2021).

¹¹ A Rocha - Associação Cristã de Estudo e Defesa do Ambiente é uma organização de âmbito nacional, dedicada à proclamação do amor de Deus por toda a Criação através de projetos de estudo e conservação do ambiente, da educação e cooperação com as comunidades, e da promoção de uma visão integral, sustentável e redimida da vida em sociedade (Rocha - Associação Cristã de Estudo e Defesa do Ambiente, 2021).

¹² A APA é uma organização virada para a sociedade, que tem como missão a gestão integrada das políticas ambientais, de forma articulada com outras políticas setoriais e com um vasto conjunto de parceiros, tendo em vista um elevado nível de proteção e de valorização do Ambiente (APA, 2021).

o governo de Portugal, como a UE vieram estabelecer um conjunto de leis para a promoção e preservação do meio ambiente.

Assim foram aprovadas o:

- Decreto-Lei n.º 178/2006 de 5 de setembro, que estabelece o regime geral da gestão de resíduos. A empresa enquadra-se no âmbito de aplicação do presente decreto-lei, uma vez que lida com operações de gestão de resíduos nomeadamente valorização dos resíduos têxteis. O artigo 3.º hh) do mesmo decreto-lei define valorização como sendo o ato de reaproveitamento de resíduos. A empresa está sujeita a licenciamento nos termos do artigo 23.º, do presente decreto-lei. O pedido de licenciamento é feito junto às Autoridades Regionais dos resíduos (ARR) nos termos do artigo 24.º b) do presente decreto-lei.
- Regulamento (CE) n.º 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2009 relativo a um sistema de rótulo ecológico da UE estabelece o sistema voluntário de rótulo ecológico da UE e respetivas regras de aplicação. A empresa está sujeita a este regulamento uma vez que, fornece bens e serviços para o uso comunitário a título oneroso designados de produtos (artigo 2.º n.º 1). Perante este regulamento a empresa é um operador, uma vez que é um retalhista e um prestador de serviços, nos termos do artigo 3.º, n.º 2.
- Decisão da Comissão de 5 de junho de 2014, que estabelece os critérios ecológicos para a atribuição do rótulo ecológico da UE aos produtos têxteis, aplicável ao vestuário composto, num mínimo de 80 % em peso, de fibras têxteis sob a forma de tecidos, tecidos não tecidos ou malhas, (artigo 1.º n.º 1 a).

A empresa está inserida num ambiente setorial, onde estão subjacentes várias legislações que precisa estar atento a elas, e as implicações que ela traz à empresa. No sistema jurídico português há leis que a empresa precisa observar, sendo eles:

- Regulamento (UE) n.º 1007/2011, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de setembro de 2011, alterado pelo Regulamento Delegado (UE) n.º 286/2012, da Comissão, de 27 de janeiro de 2012, relativo às denominações das fibras têxteis e à correspondente etiquetagem e marcação da composição em fibras dos produtos têxteis, constitui a principal legislação de base para o setor.

A empresa terá uma loja online, onde serão disponibilizados aos seus clientes um conjunto de roupas. Neste sentido, a empresa lida diretamente com os dados pessoais dos seus clientes, como o nome, o número de telefone, a morada etc. Por esta razão a empresa precisa estar atenta à lei inerente à proteção dos dados pessoais, e às normas relativas aos direitos e proteção do consumidor.

Nesta perspetiva foi aprovada a:

- Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto: e lei assegura a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016,

relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Esta lei aplica à empresa, uma vez que, a empresa dispõe de uma estratégia de venda traçada é a venda pelo e-commerce. Neste caso, a empresa lida diretamente com os dados pessoais dos seus clientes, por isso, esses dados precisam ser salvaguardados pela empresa.

Todo e qualquer ramo de atividade está sujeito ao regime jurídico da promoção e segurança no trabalho. A empresa também está sujeita a esta lei - Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro, relativo ao regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. A empresa está sujeita a esta lei uma vez que ela se aplica a todos os ramos de atividade, nos setores privado (artigo 3.º).

2.3.4.1 Análise das Cinco Forças de Porter

Segundo Porter (1989), em qualquer indústria (doméstica ou internacional) que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas designadas de Modelo das Cinco Forças de Porter sendo eles: (1) a rivalidade entre empresas concorrentes (crescimento da indústria, diferenciação dos produtos, identidade da marca, diversidade de concorrentes, custos fixos); (2) a ameaça de novas entradas (economia de escala, diferenças de produtos patenteados, acesso a distribuição, política governamental, acesso à distribuição); (3) o poder negocial dos fornecedores (diferenciação de insumos, custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria, importância do volume de negócio); (4) o poder negocial dos clientes (concentração de compradores, volume de comprador, informação do comprador); e, (5) a ameaça do aparecimento de produtos e/ou serviços substitutos (desempenho do preço relativo dos substitutos, custos de mudança, propensão do comprador a substituir). Estas forças determinam a rentabilidade da indústria uma vez que atuam sobre os preços dos produtos e a prestação de serviços, os custos e o investimento essencial das organizações.

Segue-se uma análise baseada no modelo das Cinco Forças de Porter.

Entrada de novos concorrentes

O setor têxtil e de vestuário é uma área que tem contribuído muito para o crescimento do volume de negócios em Portugal. Por isso, muitos empreendedores consideram o setor têxtil e de vestuário um setor viável para iniciar um novo negócio. Frequentemente surgem várias novas empresas tanto de confeções de vestuário como de comércio a retalho. Tendo isso em consideração, a possibilidade de entradas de novos concorrentes é cada vez mais provável e significativa.

Hoje-em-dia, muitas empresas têm apostado na venda pelo e-commerce, que tem demonstrado uma ferramenta tecnológica muito útil para fazer chegar os seus produtos ao maior número de pessoas

possível tanto a nível nacional como internacional. O setor da moda e do vestuário não é diferente. Hoje o que podemos observar é uma presença muito grande de lojas virtuais de venda de vestuário. Isto porque com o acesso às inúmeras redes sociais (como o instagram, facebook, whatsapp, twitter) e o aumento de números de acesso a internet, tem-se tornado tarefa fácil propagar uma marca, fazer marketing ao maior número de pessoas possível, e operar a mesma sem que seja necessária uma infraestrutura complexa, o que facilita e muito o aparecimento de novas marcas de moda. O que está por detrás disto é o custo reduzido de ter uma loja online, a facilidade de fazer chegar os seus produtos e/ou serviços aos seus clientes, a possibilidade grande de aumentar o número do seu público-alvo de forma muito rápida, a facilidade de aumentar o segmento de mercado a nível nacional e de conquistar o mercado internacional.

Em Portugal o comércio a retalho gerou cerca de 36,0% do volume de negócios do setor e um volume de negócio médio por empresa de 414,8 mil euros. Este setor mostrou um crescimento do volume do negócio de +4,9% em 2018 e em 2019 registou as evoluções mais significativas de margem comercial global de +6,3% (INE, 2020e).

Como já foi abordado em outros pontos deste plano de negócio, o governo de Portugal tem uma política económica de apoio ao empreendedorismo. Tendo em conta o grande número de programas e incentivos ao empreendedorismo, que o governo tem colocado à disposição da população residente em Portugal, este tem-se tornado um fator crucial e uma oportunidade para surgimento de empresas na área da moda, comércio a retalho de vestuário, visto que também o número de licenciados na área da moda tem aumentado ao longo dos anos. Muitos acabam por ver esses apoios como uma oportunidade de criar uma marca de roupa própria, ser reconhecido pelo seu trabalho, uma oportunidade de ter um emprego próprio, conseqüentemente vão surgindo muitas marcas com o passar e o evoluir dos tempos.

Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores são “os indivíduos ou organizações que fornecem as matérias-primas e outros materiais que as organizações usam para incorporar nos seus produtos ou serviços” (Mações, 2014, p.81).

Em Portugal há um grande número de fornecedores de matérias-primas (nomeadamente insumos de costura), assim sendo, a empresa detém inúmeras hipóteses de fornecedores de insumo de costura. Além disso, como Portugal pertence ao mercado único da UE, há uma livre circulação de mercadorias, o que possibilita o aumento de números de fornecedores. A mudança de fornecedores, não implica quaisquer custos para a empresa, assim sendo esses fornecedores possuem um poder negocial baixo.

No que respeita aos fornecedores de matérias-primas base para o desenvolvimento comercial da empresa, nomeadamente resíduos e desperdícios têxteis, em Portugal cerca de 200 mil toneladas de resíduos têxteis são produzidas por ano, neste caso, os fornecedores para essas matérias-primas

possuem um poder negocial baixo. No que tange roupas novas, Portugal possui uma grande gama de vendedores de vestuário.

Poder negocial dos clientes

Segundo Mações (2014, p. 79), os clientes são “os grupos de pessoas ou organizações que adquirem os produtos ou serviços da organização”. E segundo o mesmo autor os clientes é um dos *stakeholders* que têm uma relação direta com a organização, determinando o seu sucesso ou insucesso.

Tal como os fornecedores os clientes possuem poder negocial nomeadamente no que toca à negociação dos preços, exigência de melhor qualidade do vestuário e prestação de serviço o que acaba por fomentar mais rivalidade entre as marcas concorrentes da empresa. O mercado de moda não é um mercado estático – pelo contrário é dinâmico e extremamente competitivo estando em constante mudança, visto que há um leque de escalões de escolha de roupas cada vez mais variado e em constante renovação, atendendo às últimas tendências de moda ou ditando uma nova moda. Essa dinâmica no mercado da moda implica que os clientes exijam vestuário e prestação de serviços cada vez de melhor qualidade e novos e inovadores designs o que torna o mercado cada vez mais competitivo. Nesta linha de pensamento, o cliente tem ao seu alcance produtos de qualidade e baixa qualidade, inovadores, criativos e a um preço competitivo. Segundo Mações (2014), os clientes desempenham um grande poder sobre as atividades comerciais das empresas, visto que a oferta excede a procura. Indo de encontro às perspetivas do autor, os produtos oferecidos pela empresa não são exceção. Com este cenário cada vez mais competitivo e exigente, e tendo o consumidor inúmeras opções de vestuário ao seu alcance, o poder negocial do cliente é relativamente alto.

Rivalidade entre concorrentes atuais

O setor da moda e do vestuário tem se mostrado um setor muito competitivo, uma vez que as empresas têm apostado no design dos produtos e na qualidade dos produtos.

Os produtos da empresa diferem dos seus concorrentes uma vez que a empresa proporciona não só venda de roupas em segunda mão, mas proporciona aos seus clientes transformação personalizada das suas peças de roupas baseados nas características como a personalização, unicidade, comodidade, e acrescentando o valor do bordado. Desta forma, a rivalidade entre a concorrência é grande.

Ameaça do produto substituto

Em regra, qualquer produto e prestação de serviços está sujeito a ser substituído por produtos semelhantes e substitutos, que de alguma forma, são capazes de satisfazer as mesmas necessidades e desejos dos consumidores. Isto traz consequências no que diz respeito à rentabilidade do produto

uma vez que limita os preços máximos do mercado. O cliente é motivado pela vontade de comprar uma peça de roupa que lhe agrada, potencialmente substituída por qualquer outra peça, de qualquer outra das inúmeras marcas que são passíveis de encontrar no mercado. A ameaça de produtos substitutos é alta.

A tabela 13, sintetiza a análise das cinco forças de Porter.

Tabela 13: *Análise das cinco forças de Porter*

Análise das 5 Forças de Porter	Baixa	Média	Alta
Entrada de novos concorrentes			+
Poder negocial dos fornecedores	+		
Poder negocial dos clientes			+
Rivalidade entre concorrentes			+
Ameaça do produto			+

Fonte: Elaboração própria

2.3.5 Concorrência

O meio envolvente transaccional é constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a indústria em que a empresa atua. O seu impacto no desempenho económico dos vários concorrentes tende a ser por isso bastante acentuado e rápido”, segundo Freire (1998b, p. 72). Os concorrentes são considerados um dos *stakeholders* externos que influenciam ou são influenciados diretamente pelas práticas de uma determinada organização (Mações, 2014).

“A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação” (Porter, 1989, p. 1). No entanto, os concorrentes “são vistos pela maioria das empresas como uma ameaça” (Porter, 1989, p.187) embora possam trazer uma vantagem para os empresários, “bons concorrentes podem atender várias estratégias que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhoram a estrutura de sua indústria” (Porter, 1989, p. 187). Segundo Freire (1998b, p. 72), entendem-se por concorrentes “os competidores atuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto, constituem a indústria ou a oferta”.

Foi feita uma análise do meio transaccional para identificar os concorrentes diretos e indiretos da empresa.

Concorrentes dos produtos (vestuário) transformados com base nos resíduos e desperdícios têxteis, e confeções de vestuário com bordados.

Foram identificadas empresas que proporcionam a transformação de desperdícios têxteis e confeções de vestuário com bordados próprios que atuam no mercado nacional português.

A Less buy.less é um corrente direto da empresa uma vez que ela confeciona vestuário utilizando como matéria-prima base os desperdícios têxteis. A Less buy.less é uma marca com especializações em design de moda e design gráfico que usa o desperdício das fábricas têxteis nacionais para criar novas peças de vestuário. Por fazer roupas usando os desperdícios têxteis, elas são únicas e especiais. A Less buy.less foi fundada em 2018 e tem a sua sede no distrito de Porto (Less buy.less, 2021). A Less buy.less possui as seguintes redes sociais: linkedin onde conta com 88 seguidores. Possui site: <http://www.lessbuyless.com>. Possui instagram e tem um total de 525 seguidores, 80 postagens (Less buy.less, 2021). A tabela 14, abaixo, resume os aspetos mais relevantes sobre a concorrente Less buy.less.

Tabela 14: *Caraterísticas do concorrente direto Less buy.less*

Less buy less			
Localização	Tipos de vestuário	Rede social	E-commerce
Porto	Blusa	Facebook	Não possui loja online
	Saia	Instagram	
	Vestido		
	Calça		
	Short		

Fonte: Adaptado de Less buy.less (2021)

A Béhen é uma outra concorrente da empresa, uma vez que proporciona transformação de têxteis antigos e tecidos e bordados. A Béhen é uma marca que produz roupas a partir de têxteis antigos e tecidos fornecidos diretamente por pequenos vendedores e lojas de antiguidade, no site (<https://behenstudio.com/>). Utiliza loja online para a venda dos seus produtos. Mais do que *upcycling* de têxteis antigos, a Béhen tem como missão reavivar, cultivar e impulsionar o saber-fazer e técnicas tradicionais portuguesas, como os bordados e o crochet, trabalhando com várias comunidades de artesãs por todo o país (Béhen, 2020; Portugal Têxtil, 2021). A Béhen estreou-se em outubro de 2020 no Lab da ModaLisboa, onde foi a vencedora do concurso *The International Sustainable Fashion Design (The Sustainables)*, que tem como objetivo prestar apoio e encorajar designers emergentes para uma maior sustentabilidade e responsabilidade (Osorio, 2021). A Béhen possui um canal no youtube onde conta com um total de 640 mil inscritos. Esta marca possui uma página no instagram, onde conta com um total de 4 693 seguidores e 401 publicações. Possui um email para trocas de mensagens. Possui

facebook onde tem um total de 236 gostos e 250 seguidores. Também possui um linkedin onde tem um total de 12 seguidores (Béhen, 2020). A tabela 15, infra, mostra os aspetos principais do concorrente direto Béhen.

Tabela 15: *Caraterísticas do concorrente direto Béhen*

Béhen			
Localização	Tipos de vestuário	Rede social	E-commerce
Lisboa	Blusa	Facebook	Possui loja online
	Saia	Instagram	
	Vestido	Linkedin	
	Calça		
	Casaco		
	Blazer		

Fonte: Adaptado de Béhen (2021)

Um outro concorrente direto Confashion Dream é a Vintage For a Cause. A Vintage For a Cause é um concorrente direto da empresa uma vez que produz peças com lixo e desperdício têxtil. Surgindo em 2012, a Vintage for a Cause é uma marca que confeciona vestuário com lixo e desperdício têxtil e que tem como missão a redução do desperdício têxtil, reduzindo assim a cadeia de valor tornando-a mais curta, local e inclusiva. (Vintage for a Cause, 2019; Green Savers, 2020). As peças de vestuário da Vintage for a Cause baseiam-se num design intemporal. O modelo de negócio desta empresa baseia-se no *slow fashion model*, ou seja, as suas peças de vestuário são produzidas em pequenas quantidades e, tendencialmente, são peças de vestuário baseadas na unicidade e exclusividade (Green Savers, 2020).

De entre as ações da Vintage For a Cause encontra-se a promoção e estimulação da devolução de peças de vestuário que se encontram em final de vida, para a reutilização. A Vintage For a Cause cria designs exclusivos e próprios, utilizando, através de processos sustentáveis, como matéria-prima base o desperdício e o lixo têxtil. Os preços praticados por esta marca permitem que o consumidor faça parte do processo de transição do modelo de negócio *fast fashion* (moda rápida e com pouca qualidade) para a sustentabilidade. Uma forma encontrada para ficar mais perto do público-alvo, e angariar mais clientes, é a realização de *workshops*, tutoriais com técnicas de reaproveitamento e reparação de roupa, dirigido ao público em geral.

A Vintage For a Cause conta com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, da Câmara Municipal do Porto, de diversas empresas que doam desperdício têxtil e de diferentes organizações e parceiros para replicação dos programas de inclusão social (Ambiente Magazine, 2020). Em 2013, a Vintage For a Cause foi reconhecida pelo trabalho que vem desenvolvendo junto à população, nomeadamente a

sensibilização da população para a adoção de um comportamento sustentável através da troca de vestuário *fast fashion* para um produto ambientalmente sustentável – resultando num prémio da Fundação EDP (através da EDP Solidária). Em 2017, esta marca recebeu um diploma pelos *Green Project Awards*. A nível internacional, a Vintage For a Cause tem marcado presença na maior plataforma para a promoção da moda sustentável – a Neoyt. Em 2018, deu início à organização da *Fashion Revolution Week* no distrito de Porto (Ambiente Magazine, 2020).

Os produtos da Vintage for a Cause são vendidos em uma loja física localizada no distrito do Porto, e também possui uma loja online. Atendendo à importância da loja online para o crescimento da empresa e a vantagem que ela proporciona aos seus clientes, faz parte dos passos futuros da Vintage For a Cause a capitalização desta loja. Possui facebook onde tem 6 786 seguidores e 577 gostos. Possui instagram que conta com um total de 7 359 seguidores e 545 publicações. Possui uma página no linkedin onde tem um total de 357 seguidores. Possui ainda um canal no youtube onde conta com 83 inscritos. A tabela 16, infra, mostra os principais aspetos da concorrente Vintage for a Cause.

Tabela 16: *Caraterísticas do concorrente direto Vintage for a Cause*

Vintage For a Cause			
Localização	Tipos de vestuário	Rede social	E-commerce
Porto	Blusa	Facebook	Possui loja online
	Vestido	Instagram	
	Casaco	Linkedin	
	T-shirt	Youtube	
	Macacão		
	Bombers		

Fonte: Adaptado de Vintage for a Cause (2021)

A Daniela Ponto Final, por fazer o uso de tecidos velhos na sua confeção de vestuário, é um concorrente direto da empresa. A Daniela Ponto Final combina tecidos antigos com tecidos novos para a obtenção de um produto ecológico e moderno. A Daniela Ponto Final possui uma loja física, e também vende os seus produtos através da sua loja online (Daniela Ponto Final, 2021). Em 2021 a Daniela Ponto Final possui as seguintes redes sociais:

- Instagram: no instagram a Daniela Ponto Final conta com um total de 3 251 publicações, 3 096 seguidores.
- Facebook: no facebook a Daniela Ponto Final conta com 4 996 seguidores e 4 844 gostos.
- Twitter: a Daniela Ponto Final ingressou no twitter em julho de 2013, onde conta com 11 seguidores, e 22 tweets.
- Também esta marca possui um blog.

A tabela 17, apresenta os aspetos principais da concorrente direta Daniela Ponto Final.

Tabela 17: *Caraterísticas do concorrente direto Daniela Ponto Final*

Daniela Ponto Final			
Localização	Tipos de vestuário	Rede social	E-commerce
Porto	Camisa longa	Facebook	Possui loja online
	Camisa	Twitter	
		Instagram	

Fonte: Adaptado de Daniela Ponto Final (2021)

Finda a análise do mercado para a identificação dos concorrentes diretos da empresa, passa-se a fazer uma análise dos concorrentes indiretos da empresa.

Associação Humana Portugal: A Humana é uma associação sem fins lucrativos que, desde 1998, trabalha a favor da proteção do meio ambiente através da reutilização têxtil e realiza tantos programas de cooperação para o desenvolvimento em Moçambique e na Guiné-Bissau como de apoio local em Portugal (Humana Portugal, 2020). A Associação Humana Portugal tem as suas instalações de loja física localizadas no distrito de Lisboa e no distrito de Porto.

A Associação Humana Portugal tem presença nas redes sociais como:

- Facebook: a Associação Humana Portugal conta com 5 200 seguidores, e um total de 5156 gostos.
- Twitter: a Associação Humana Portugal ingressou em dezembro de 2017, e conta com 58 seguidores, e 9 tweets
- Instagram: a Associação Humana Portugal conta com 25 334 e 1 138 publicações.
- Youtube: no youtube a Associação Humana Portugal conta com um total de 398 inscritos.
- LinkedIn: no linkedin a Associação Humana Portugal conta com 596 seguidores.

Na tabela 18, infra, demonstra as caraterísticas da concorrente indireta Associação Humana.

Tabela 18: *Caraterísticas do concorrente indireta Associação Humana*

Associação Humana Portugal			
Localização	Tipos de vestuário	Rede social	E-commerce
Lisboa	Blusa	Facebook	Não possui loja online
Porto	Saia	Twitter	
	Vestido	Instagram	
	Calça	Youtube	
	Short	Linkedin	
	Tsirt e top		
	Blazer e fato		
	Blusões e casacos		
	Calções		
	Sweatshirts		

Fonte: Elaboração própria

2.3.6 Vantagens competitivas

Segundo Porter (1989), não é olhando a empresa no seu todo que se pode compreender a vantagem competitiva, mas sim as suas atividades distintas da organização, que vão desde o processo produtivo à entrega e suporte do produto. Segundo Almeida (2016, p. 99), vantagem competitiva é um “conjunto de caraterísticas diferenciadoras que tornam o valor oferecido por uma empresa aos seus clientes maior do que aquele oferecido pela concorrência, permitindo alcançar uma posição de superioridade comparativa no mercado”.

A empresa comercializará os seus produtos utilizando tanto a loja física como a loja online de modo a alcançar o maior número de clientes possíveis. A iniciativa de ter uma loja online trata-se de uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes e também uma estratégia de trazer maior comodidade e facilidade aos seus clientes. A loja online da empresa traduz-se num e-commerce, loja virtual da empresa onde serão expostos os produtos a serem comercializados.

Além disso, os produtos da empresa traduzem-se num atendimento baseado na personalização, inovação, ou seja, confeção de vestuário baseado nas caraterísticas próprias de cada cliente, atendendo sempre o seu perfil, à sua vontade e personalidade. O cliente tem a possibilidade de transformar as suas próprias peças de roupas para a obtenção de uma peça de roupa exclusiva.

2.3.7 Vantagens para os clientes

Os serviços prestados pela empresa serão serviços de excelência para a satisfação do cliente, e rigor na confecção do vestuário e no atendimento aos clientes. Uma das formas de fazer face à concorrência da empresa é competir com produtos de qualidade, diferentes, com designs inovadores ligados às últimas tendências de moda. A satisfação é um dos princípios que gere a empresa. Desta forma a empresa procura saber quais são as necessidades dos seus clientes.

A empresa presta um grande contributo ao meio ambiente na medida que procura uma diminuição dos resíduos têxteis produzidos pelas indústrias têxteis, sendo esta considerada uma das indústrias mais poluentes do mundo. A empresa utiliza estes resíduos como uma das matérias-primas base para a confecção de vestuário. Deste modo:

- Os produtos são confortáveis, com boa qualidade e acabamento;
- Os produtos são personalizados, confeccionados à medida de cada cliente;
- Os produtos são versáteis, os vários modelos são produzidos sempre tendo em consideração a moda atual;
- O cliente pode usufruir de um cartão que traz inúmeros benefícios, como desconto pela compra ou confecção de determinado número de peças de vestuário.

Face à situação que todo país está a passar, de momento, por causa da pandemia de Covid 19 há limitação de movimentos e de frequência de lugares com muitas pessoas, o que causa dificuldade em comprar e/ou provar as peças de roupas numa loja de forma presencial. É nessa perspetiva que a empresa aproveita este momento para proporcionar aos clientes a transformação das suas peças de roupas já usadas, que estão em boas condições, em novas peças de roupas bordadas personalizadas, oferecendo-lhes produtos totalmente sustentáveis e ligados às novas tendências da moda.

Atualmente a sociedade tem demonstrado uma forte preocupação com o meio ambiente, por isso tem-se optado pela valorização ecológica. A empresa tem essa mesma perceção - a sua preocupação com o meio ambiente é uma das vertentes que está na base da criação de uma loja de confecção de vestuário. Deste modo, a empresa pretende sempre analisar as melhores estratégias para a valorização ecológica de modo a ter uma proposta sustentável na transformação das peças de roupas usadas e resíduos têxteis.

2.4. Marketing/Estratégia de Vendas

Segundo Ancín (1999), o plano de marketing é um documento escrito no qual, de forma sistemática e estruturada, e previamente às correspondentes análises e estudos, são definidos os objetivos a atingir num determinado período de tempo, bem como os programas e meios de ação que são necessários para atingir os objetivos declarados dentro do prazo esperado. Segundo Hisrich et al. (2009, p. 259), o plano de marketing é a “declaração escrita dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing a serem seguidas no plano de negócio”.

A empresa elaborou um plano de marketing que possibilitasse uma melhor avaliação do mercado onde se pretende inserir. O plano de marketing vai permitir que a empresa trace a melhor estratégia para cada segmento, atendendo às suas características e às suas necessidades específicas.

2.4.1 Fontes de rendimento

A empresa terá como fonte de rendimento a venda de roupas confeccionadas com bordados, venda de roupas novas bordadas, e venda de roupas usadas transformadas com bordados e venda de roupas usadas transformadas com novo design ligado às últimas tendências de moda. Uma outra fonte de rendimento é a prestação serviços de confecção de roupas com bordados e transformação de roupas ao gosto do cliente.

A empresa adotará as seguintes formas de pagamento:

- Cartão de crédito: Segundo os dados da *yStats* quando se trata de compras online, os cartões de crédito governam o cenário de pagamentos na Europa. Mas os métodos de pagamento alternativos estão crescendo a um ritmo acelerado. (Ecommerce News Europe, 2014). Através de um contrato com o banco, o cliente com boa reputação comercial, recebe juntamente com o cartão um limite de crédito que possibilita através de uma transação eletrônica, cujos valores chegam posteriormente em forma de fatura, fazer compras dos seus produtos ou efetuar pagamento de uma prestação de serviço;
- Dinheiro;
- *Payshop* é uma solução de pagamento portuguesa que permite aos consumidores pagar online visitando um agente da *Payshop* (como postos de gasolina ou supermercado) munido de uma fatura com uma referência (E-commerce New Europe, 2017).
- MBNet: A MBNet da Multibanco é outra solução de pagamento bastante utilizada em Portugal, que permite fazer transações online com um cartão de crédito sem ter que dar nenhuma informação de cartão de crédito ao comerciante online (E-commerce New Europe, 2017)

- Cheque: O cheque é um outro método de pagamento, utilizado em Portugal. É um instrumento de pagamento em suporte papel que permite aos titulares de contas de depósito movimentarem fundos que se encontrem imediatamente disponíveis (Banco de Portugal, 2021a).
- Paypal: O Paypal é considerado um dos líderes de mercado em soluções de pagamento em compras online, sendo constituído por 153 milhões de clientes a nível mundial, disponível em 190 mercados e em 23 moedas diferentes. O serviço de pagamento online do Paypal é uma forma prática e segura para que pessoas e empresas possam movimentar dinheiro nas suas compras e vendas na rede (Jumpseller, 2021; Moretz, 2017).

2.4.2 Estratégia de Marketing

O plano de marketing permite ao empreendedor/empresário traçar a sua estratégia de marketing para atender ao mercado e às inúmeras exigências que este setor traz. O marketing é a área do plano de negócio responsável pela ligação entre a empresa e o mercado para a qual o mercado se dirige o seu produto ou serviço, tendo como principal objetivo promover as trocas comerciais que levam a satisfação dos clientes, e a organização a alcançar os seus objetivos almejados (Mações, 2014). Ou seja, o marketing é a “área da gestão funcional da gestão que se ocupa da relação da organização com o mercado, baseado na criação de valor (satisfação) para o cliente, é a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais (Almeida, 2016, p. 286).

Para isso a empresa pretende utilizar como meios de comunicação:

- As redes sociais: a presença nas redes sociais é muito importante, uma vez que as redes sociais constituem hoje, uma das formas mais rápidas de fazer conhecer um determinado negócio. A empresa terá presença no facebook e instagram, uma conta no twitter e um canal no youtube. Nessas redes sociais serão expostos os produtos da empresa e os serviços a serem prestados, através de fotos, vídeos, catálogos, etc.
- Website: Segundo Hisrich et al. (2009, p. 182), o e-commerce “oferece ao empreendedor a oportunidade de ser criativo e inovador”. Hoje em dia, o comércio eletrônico tem crescido bastante, porque é a forma mais rápida de fazer comercialização dos produtos de uma empresa para vários lugares, e deste modo, podendo atender a todos os segmentos de mercado. A empresa que se classifica como uma pequena empresa vai iniciar as vendas do vestuário através do e-commerce permitindo que a organização reduza os custos inerentes ao marketing dos produtos e serviços. A empresa usará o e-commerce como forma de ampliar o seu canal de venda, tendo assim ao seu dispor vários meios de realizar marketing. Deste modo, a empresa pretende também acompanhar a evolução da tecnologia - a empresa terá um website

para a realização das vendas dos seus produtos, podendo o cliente ver que peças de vestuário estão disponíveis.

4.4.3 Pricing

O preço é o segundo elemento que compõem o marketing mix, que consiste “na definição de uma política de preços que incentive a compra do produto por parte do consumidor, com lucro para a empresa”, ou seja, “a soma dos valores que o consumidor está disposto a pagar pelo benefício de possuir um produto ou serviço” (Mações, p. 455).

A política do preço, foi traçado tendo em conta os seguintes fatores: o design personalizado das peças de vestuário da empresa, o caráter sustentável dos produtos, a qualidade de acabamento do vestuário, a prestação de serviços personalizado tendo em conta o perfil de cada cliente. E também foi levada em consideração a margem bruta do Banco de Portugal. Na empresa, irão praticar-se preços diferentes para cada produto e para o serviço de bordado. A tabela 19, infra, apresenta os preços das peças de vestuário da empresa.

Tabela 19: *Preços dos produtos*

Peças de vestuário	Quantidade	Preço/Peça
Vestidos	1	100€
Calças	1	50€
Blusas	1	40€
Saias	1	60€

Fonte: Elaboração própria

2.4.4 Promoção

Segundo Almeida (2016, p. 315), a promoção é a “comunicação impessoal divulgada ao público-alvo indiferenciado em geral através de suportes e canais públicos de comunicação”. Ainda segundo o mesmo autor, “a promoção de vendas envolve todos os incentivos de curto prazo que visam estimular as vendas de um produto incluindo a participação em feiras, os cupões, os prémios e os concursos. Pela sua natureza, este conjunto de meios tende a atrair a atenção do comprador e a incitá-lo à vantagem que tem associada.

Para promoção, a empresa realizará várias ações de promoção fazendo marketing direto na hora de efetuar uma venda, deste modo estabelecendo uma relação com os seus clientes. Estas promoções servirão de estímulo para os clientes ao mesmo tempo que serão distribuídos catálogo da loja. A

empresa distribuirá *folders* em lugares estratégicos em Bragança, Braga, Porto, Lisboa, Vila Real, Aveiro e Viseu, de preferência lugares que movimentam muitas pessoas, como são o caso dos supermercados e hipermercados.

2.4.5 Estratégia das Vendas e Publicidade

A estratégia foi definida de modo a garantir o êxito e sobrevivência da empresa.

A empresa terá como canal de venda o e-commerce. Hoje em dia a venda pela internet tem assumido uma importância cada vez maior, essencialmente para as empresas que querem angariar mais clientes e o mercado alvo. O e-commerce é uma ferramenta que tem proporcionado aos consumidores uma variedade de produtos, qualidade de produtos, e boas condições de preço (Maçães, 2014). A criação da loja virtual apresenta aos clientes funcionalidades e inovações que garantem uma ótima experiência de compra. Ficar estagnado não é o seu objetivo pois a sua visão é crescer já que os clientes estão cada vez mais exigentes, procurando novidades que atendam às suas necessidades de forma rápida, completa e eficiente. Para dar respostas às novas necessidades que vêm emergindo, o Projeto Loja de Confeção de Roupas vai trabalhar no e-commerce. Além do mais a existência da loja online é uma estratégia para atender todos os mercados alvo da empresa em especial nos distritos de Vila Real, Porto, Lisboa, Braga, Aveiro e Viseu, uma vez que para a primeira validação do projeto empresarial, não será possível a instalação da loja física em todos os mercados alvos. O comércio virtual trará uma maior simplicidade, conveniência e acessibilidade para alcançar um público cada vez maior.

Uma outra estratégia da empresa é a venda na loja física. Este é o local de encontro entre os clientes da empresa e os inúmeros e variáveis produtos que serão colocados à disposição dos clientes. O cliente ao entrar na loja terá à sua disposição várias roupas, podendo escolher e experimentar o produto que deseja comprar.

Foram traçadas diversas ações para as vendas e, conseqüentemente, para a aquisição de novos clientes: os clientes que entregarem um quilo das peças de roupas usadas no estabelecimento da empresa, receberão o valor de 0,5€ no *plafond* de cliente que serão descontados na próxima compra dos produtos da empresa. O *plafond* tem duração de seis meses e poderá ser usado em compras na “Confashion Dream” com valor igual ou valor superior. Permite, também, acumulações de *plafond* para uma compra futura.

Também estão previstas a promoção de parcerias, nomeadamente:

- Parcerias com empresas de transporte de mercadorias nomeadamente CTT, DHL e empresas similares, para promover preços mais acessíveis no envio das peças e dos resíduos, apelando à consciência social e à pegada ecológica global das empresas parceiras.
- Parcerias com empresa com cariz social.

A publicidade “é uma forma paga de comunidade, através da qual se transmitem mensagens e anúncios orais ou visuais destinados a informar e influenciar os consumidores alvo, utilizando o espaço e tempo dos diversos meios de comunicação disponíveis” (Mações, p.446).

Os meios de comunicação a serem utilizados pela empresa são os jornais e rádios locais do distrito de Bragança nomeadamente Bragança-Jornal Diário e Rádio Brigantia. Com o intuito de alargar o leque de clientes da empresa, será reservada uma verba mensal para realizações de campanhas, publicidade e propaganda nas redes sociais como youtube, facebook ou instagram e outros meios de comunicação social.

2.5 Investigação & Desenvolvimento

Segundo Mações (2014, p. 102), a investigação & desenvolvimento (I&D) “refere-se às atividades que visam o desenvolvimento de conhecimento, processos, sistemas e qualquer atividade relacionada com a melhoria e inovação de novos produtos ou serviços”.

2.5.1 Copyrights e marcas

Numa fase inicial de arranque e consolidação do projeto empresarial a empresa não considera ser importante investir em copyright. Segundo o site Justiça.gov.pt (2020) a marca é “um sinal utilizado para identificar e distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos produtos ou serviços de outras empresas”. É um mecanismo, uma interface e um sistema de significado gerido pela empresa, mas interpretado pelos consumidores, que pode representar num ativo crítico para assegurar uma vantagem competitiva para as empresas, devendo estas adotar uma perspetiva estratégica, holística e equilibrada da gestão da marca (Tavares, 2016, p. 38).

A empresa vai atuar num setor consolidado a nível mundial (setor do têxtil e do vestuário), onde a marca tem um valor muito expressivo sobre a decisão da compra de vestuário e permite que uma empresa alcance um grande volume de negócios e angariar mais clientes conquistando, assim, novos nichos de mercado alvo. Face ao exposto, a empresa considera que o investimento neste tipo de propriedade industrial é indispensável. A empresa pretende ser uma marca de prestígio, onde só o próprio nome da marca “Confashion Dream” determina a decisão da compra. Nesta perspetiva, foi previsto um investimento de 706,53€ para o registo da marca e a sua respetiva manutenção.

O nome da marca da empresa será “Confashion Dream” que significa, basicamente, confeções de moda de sonho. Este nome da marca tem como papel principal fazer com que o cliente da empresa perceba que as peças de vestuário são feitas para a sua satisfação plena. Esta marca foi criada para servir de instrumento de marketing na divulgação dos produtos e serviços da empresa, proporcionando um aumento dos lucros e dos volumes das vendas. Uma vez que os produtos e serviços da empresa são baseadas em características como a unicidade, exclusividade e personalização com o registo da marca pretende-se proteger as características únicas dos produtos e serviços da empresa e fazer a empresa ser notado no mercado de vestuário como uma empresa que oferece um produto de qualidade e satisfação plena aos seus clientes. Quando se entenda justificável, a empresa poderá proteger o design de alguns produtos através do registo dos respetivos copyrights.

2.5.2 Desenvolvimento de produtos

A empresa insere-se num dos setores económicos onde os produtos (peças de vestuário) estão continuamente a mudar, nomeadamente em termos do processo de fabrico dos tecidos, do design e

das tecnologias que envolvem este setor. As mudanças neste setor de atividade econômica acabam por se transformar numa oportunidade da empresa para o desenvolvimento de um produto novo ou a melhoria dos produtos já existentes.

No projeto tem-se presente a importância de ter um plano de ação para o desenvolvimento do produto da empresa, uma vez que a empresa trabalha com os valores da unicidade, exclusividade e personalização dos seus produtos – tornando-os únicos atendendo ao modelo de negócio traçado pela empresa no que respeita à matéria-prima base nomeadamente resíduos e desperdícios têxteis. Desta forma a empresa será uma atividade voltada para o desenvolvimento do produto uma vez que os consumidores das peças de vestuário estão cada vez mais exigentes em termos de qualidade dos produtos, preço e design.

2.5.3 I&D

Tendo em conta a importância da investigação e desenvolvimento de um produto ou de um serviço para uma determinada organização, nesta fase do desenvolvimento e implementação do projeto de negócio não se considerou ser importante ter uma atividade, dentro da estrutura empresarial, dedicada à investigação & desenvolvimento.

Atendendo ao aumento da competitividade que o mercado de vestuário proporciona às empresas que atuam nesta área, a empresa no futuro, pretende investir em uma área dentro do departamento de produção dedicada à investigação e desenvolvimento, que terá como propósito a criação de novos designs de vestuário personalizados, únicos e exclusivos.

Esta área de apoio às atividades primárias da empresa nomeadamente confecção de roupas novas e usadas confeccionadas com bordados, venda de roupas novas e usadas transformadas, permitirá uma melhor operação da empresa, no que tange à melhoria do processo produtivo, na prestação de serviços aos seus clientes, o que permitirá também uma melhoria na qualidade do vestuário, na logística de entrada (matérias-primas) e logística de saída (gestão de inventários dos produtos acabados e o seu escoamento até aos seus clientes).

2.6. Recursos Humanos e Operações

Chiavenato (2000, p. 129), considera que os recursos humanos “são pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”. Segundo Almeida (2016, p. 179), recursos humanos “pode ser entendido, em sentido lato, como referindo-se aos conhecimentos, capacidades, competências, talentos e aptidões, implícitos ou explícitos, de cada pessoa, que permitem atingir metas individuais e coletivas em contexto organizacional”.

A empresa iniciará a sua atividade comercial como uma sociedade comercial sob a forma de sociedade comercial por quotas, tendo dois promotores. Yara Saliene Varela Anes, detentora de 50% da quota, e os restantes 50% estarão na titularidade de Melany de Brito Martins, totalizando um total de capital social de 50.000 euros. A promotora Yara Anes assume o cargo de gerente. A empresa tem como política de recrutamento a contratação de um colaborador para área de confeção de vestuário, de modo a completar as habilidades das sócias.

2.6.1 Organograma da empresa

A forma estrutural é o parâmetro que melhor expressa o desenho organizacional, conforme citado em Almeida (2016). A forma estrutural traduz-se no esquema geral que agrega e define as relações entre serviços, os canais de comunicação e a hierarquia da organização. O organograma “representa, nestes termos, uma espécie de fotografia da forma estrutural, num dado momento da sua existência” (Almeida, 2016, p. 149). No modelo de organograma da empresa foi adotado a diferenciação horizontal – departamentalização para mostrar como a empresa está organizada em termos de distribuição dos cargos e das suas respetivas funções. Basicamente traduz-se no “agrupamento de tarefas e de funções interrelacionadas em subgrupos que clarifiquem a delimitação do trabalho e facilitem a sua coordenação” (Almeida, 2016, p. 151).

Assim sendo, com o propósito de demonstrar a estrutura da empresa de uma maneira transparente recorre-se ao organograma, uma ferramenta estrutural que tem como objetivo mostrar a estrutura organizacional das empresas. O organograma da empresa foi elaborado através da diferenciação horizontal, isto é, através da departamentalização como forma de aumentar a eficácia de forma a conseguir atingir os objetivos almejados pela empresa, e a eficiência no processo de executar as tarefas da organização, de modo que a empresa consiga dar respostas às necessidades dos seus clientes, oferecendo um produto com qualidade e uma boa prestação dos serviços.

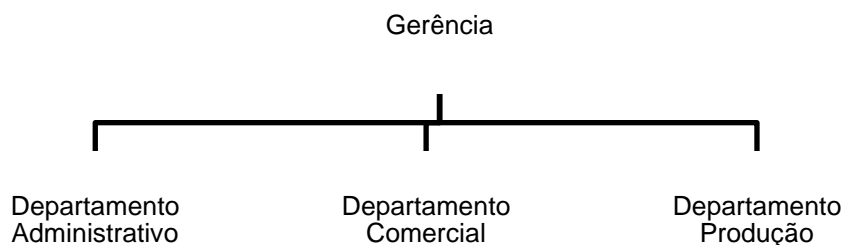


Figura 10: Organograma da empresa “Confashion Dream”

Fonte: Elaboração própria

- *Gerência*: a gerência será composta por um diretor, que tem a competência de gerir a empresa, organizar e controlar as atividades dos diversos departamentos da empresa (administrativo, comercial e produção).
- *Departamento Administrativo*: este setor será responsável pelas compras das matérias-primas da empresa, pelo marketing e divulgação dos produtos e serviços da empresa e pela gestão de vendas e cobranças.
- *Departamento Comercial*: este setor será responsável por coordenar as atividades de venda dos produtos e serviços da empresa e gerir a equipa de vendas.
- *Departamento de Produção*: este setor será responsável pela confecção do vestuário.

2.6.2 Pessoal

Chiavenato (2000, p. 197), considera que “as pessoas e as organizações convivem num interminável processo dialético”. As empresas e as pessoas estão num processo contínuo de se atrair uns aos outros, isto é, as pessoas informam e escolhem quais organizações pretendem e as empresas procuram atrair indivíduos e obter informações com o intuito da possibilidade de admissão.

Para uma primeira validação da empresa, a empresa contará com dois sócios e uma costureira. A sócia Yara Anes irá exercer o cargo de gerente, e trabalhará na produção, marketing e divulgação e parte legal da empresa. A sócia Melany Martins irá trabalhar na produção, marketing, divulgação e design. É uma colaboradora, costureira, com boa experiência na área da costura (Tabela 20).

Tabela 20: Quadro de pessoal (colaboradores da empresa)

Quadro do pessoal	2022	2023	2024	2025	2026
Diretor(a)	1	1	1	1	1
Costureira	2	2	2	2	2
Total	3	3	3	3	3

Fonte: Elaboração Própria

2.6.3 Plano de Formação do Pessoal

Os recursos humanos desempenham uma função muito importante para o desempenho empresarial de qualquer empresas, principalmente para aquelas que querem alcançar o sucesso e satisfazer os seus clientes. Não motivada pela lei, mas por ter uma equipa cada capacitada, competente e inovadora, e pela visão de ser conhecida pelo rigor e excelência, a empresa adota a política de formação contínua dos seus colaboradores.

O código de trabalho de Portugal, prevê no seu artigo 127.º c), a formação profissional como um dos deveres do empregador, e no artigo 128.º d) como um dos deveres do trabalhador. A lei prevê ainda os objetivos da formação profissional¹³. Neste contexto as empresas sentem a necessidade de oferecer formação aos seus trabalhadores, com o objetivo de melhorar as suas capacidades técnicas e aptidões. Assim, a empresa elaborará um plano de formação anual, tendo em conta a necessidade do colaborador que faz parte da empresa.

Finda esta etapa será implementado o programa de formação. O local da formação será a própria empresa. Na parte teórica da formação serão utilizados documentos digitais e exposição visual da matéria. A formação prática será feita utilizando alguns dos equipamentos e aparelhos da empresa. O horário da formação será no próprio período de trabalho. Finda a etapa da formação dos trabalhadores será feita uma avaliação para verificar as alterações provocadas pela formação.

Atendendo ao setor em que a empresa pretende investir, um setor de constante mudança de tendências, a empresa pretende investir constantemente no aperfeiçoamento das capacidades dos seus colaboradores. Este investimento será em cursos de moda, *workshops*, palestras, conferências, feiras de moda realizadas em Portugal e leituras constantes das notícias sobre o setor têxtil, de vestuário e de moda, de modo a fazer frente às novas demandas do mercado. De modo a encorajar e a instigar o

¹³ Artigo 130.º do Código de Trabalho de Portugal prevê os objetivos da formação profissional. São objetivos da formação profissional: a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação; b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa; c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego; d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho; e) Promover a integração socioprofissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção conforme Lei n.º 7/2009.

aperfeiçoamento e a capacitação dos funcionários da empresa, a empresa pretende realizar atividades dentro da própria empresa.

2.6.4 Operações

Segundo Evans (2015), o plano de operação é uma ferramenta onde é necessário suprir os principais problemas que afetam a empresa por meio de cadeia de valores. A empresa considera a cadeia de valores sempre tendo em consideração as implicações dos recursos da empresa para a realização da sua atividade comercial. A empresa tem um plano de operação de como se realiza a confecção dos produtos (peças de vestuário) e prestação de serviços.

Segundo Bernardi (2007, p. 107), o plano operacional “é a forma de viabilizar e concretizar as estratégias, em duas etapas: definição de papéis, eventos ou metas operacionais de cada área, ou ainda planos táticos e quantificação de metas e dos recursos necessários para o desenvolvimento de um planejamento financeiro”.

Estabelecimento

Para a realização da atividade comercial pré-estabelecida a empresa necessitará de um espaço físico, um ateliê, um local de confecção de vestuário bordado e outras confeções de roupas. Neste ateliê é necessário que haja instalações de canalização de água e energia elétrica de forma que tenha uma estrutura mínima para confecção dos produtos e serviços a serem objeto de comercialização.

Considerando a área de negócio da empresa, a implantação de uma sede e loja física é um plano a longo prazo. O local do desenvolvimento do projeto será em Bragança, cidade situada na região de Trás-os-Montes. Bragança é uma cidade pequena que se encontra em fase de desenvolvimento e voltada para a inovação e a empresa vem trazer uma inovação do produto uma vez que vem trazer um novo conceito de moda sustentável. A empresa irá arrendar um espaço, onde terá loja e um escritório que estará localizado na cidade de Bragança, de preferência num local de fácil e rápido acesso. A empresa não ficará inserida numa zona industrial, mas numa zona comercial. Será disponibilizado uma verba mensal de 600,00€ para o arrendamento do espaço, onde será instalado a empresa.

Compras

A compra faz parte da logística de entrada. A logística interna ou de entrada refere-se a “atividades associadas à aquisição de matérias-primas e outros materiais” (Mações, 2014, p.101). Já a compra diz respeito a um conjunto de ações destinadas à aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento da empresa (Mações, 2014).

Numa primeira fase pré-produção, será necessária a compra de matérias-primas, vestuário usado, resíduos têxteis, desperdícios têxteis e vestuário novo. A compra é um fator de sucesso da empresa uma vez que esta trabalha com a confeção e transformação de vestuário. As compras de matérias-primas serão feitas via internet.

Distribuição e logística

A distribuição consiste “no estudo da melhor forma de fazer chegar os produtos aos consumidores” (Maçães, 2014, p. 461). A logística externa ou de saída refere-se a “atividades relacionadas com o transporte da produção para o armazém de produtos acabados e expedição dos produtos até ao ponto de receção pelo cliente” (Maçães, 2014, p.101).

A empresa definiu como os seus produtos (peças de vestuário) saem da empresa para chegar aos seus clientes. A empresa não terceiriza este serviço para um distribuidor. O ato de distribuição será efetuado pelas próprias sócias. As peças de vestuário serão entregues diretamente ao cliente, através do seu website (venda eletrónicas dos produtos) ou pela loja física (instalação própria). Como faz parte da própria natureza da empresa - confeção de vestuário bordado sobre as características de personalização, inovação, unicidade e exclusividade - a empresa optou pela distribuição direta dos seus produtos, deste modo promovendo uma maior aproximação entre a empresa e os seus clientes, desenvolvendo assim uma relação de confiança e respeito.

Operações produtivas

Operações produtivas são “atividades associadas ao processo de transformação de materiais em produtos ou serviços, incluindo os produtos intermédios e produtos em vias de fabrico” (Maçães, 2014, p.101).

Relativamente às operações produtivas - preparação prévia dos materiais (matérias-primas) destinados à confeção do vestuário - estas serão desempenhadas pelas duas sócias e a colaboradora da empresa. Estes exercerão o seu ofício sobre a máquina de costura e máquina de bordar. Visto que o capital inicial investido não é o suficiente para a aquisição dos equipamentos (nomeadamente compra das máquinas de costura, máquina de bordado, materiais de escritórios e materiais da loja física), serão efetuados empréstimos para a compra das máquinas de costura e de bordar. Ainda serão necessárias mesas e estantes, onde serão colocados os equipamentos (máquinas de costura e bordado) servindo também de apoio para o corte dos tecidos e das peças de vestuário.

A empresa definiu um conjunto de etapas para a realização da sua atividade comercial, conforme se pode visualizar na figura seguinte (Figura 11).

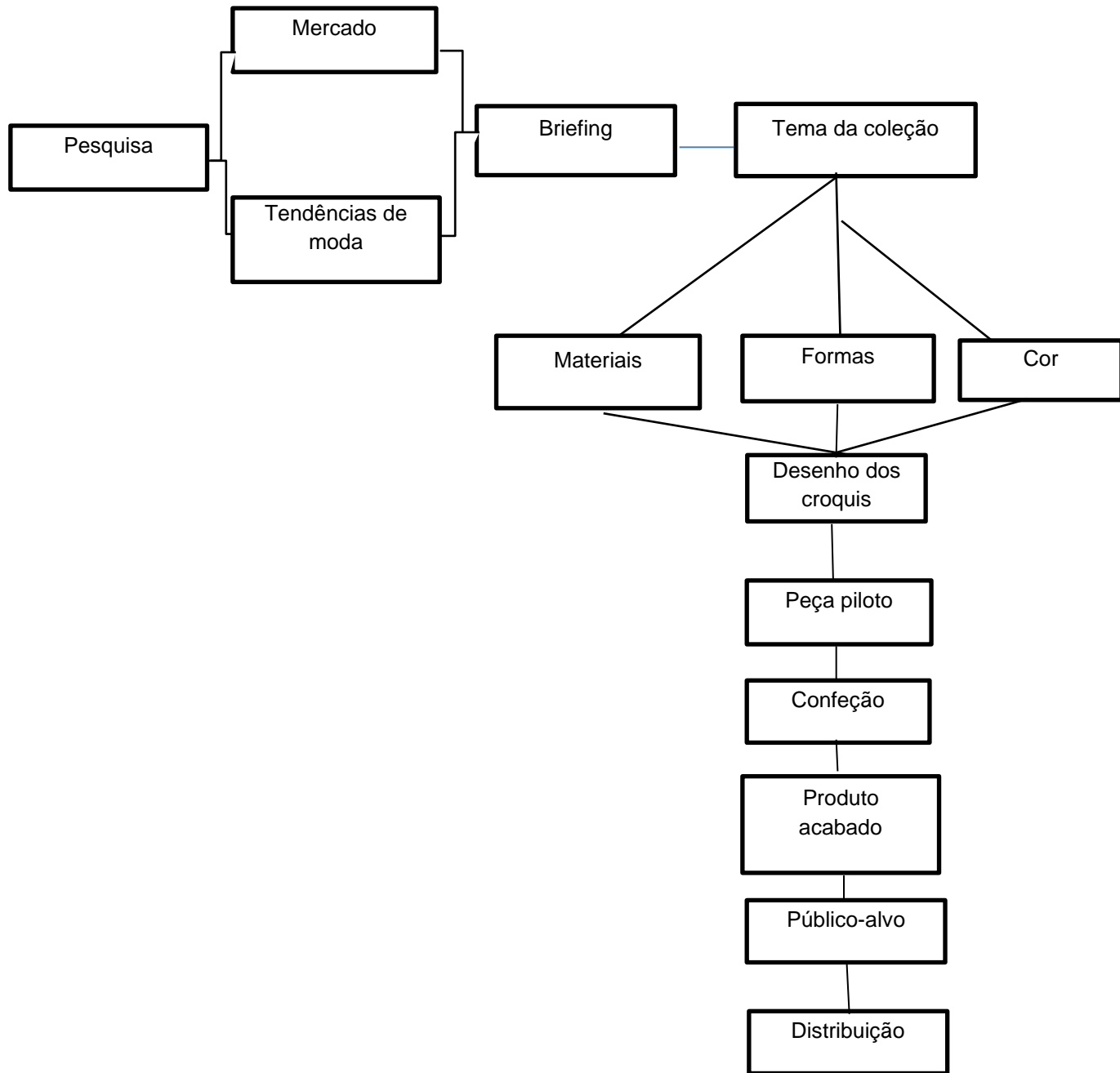


Figura 11: *Processo produtivo da empresa.*

Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa diz respeito à pesquisa do mercado e das tendências de moda. O setor da moda é um setor dinâmico e encontra-se em constante mudança. Como forma de fazer face aos seus concorrentes, as sócias da empresa vão efetuar pesquisas de mercado e das últimas tendências de moda, de modo

a satisfazer os seus clientes. Depois de finalizadas as pesquisas de mercado e das tendências de moda, serão reunidos os resumos dos melhores resultados das pesquisas.

Depois de definidos os melhores resultados, a equipa reúne-se para definir a temática da coleção. A definição da temática permite a unidade da coleção. A empresa pretende lançar três coleções num período de um ano. Depois de ser definida a temática, serão escolhidos os materiais a serem utilizados, a forma das peças de vestuário e a cores a serem utilizados. Depois serão desenhados os croquis dos modelos a serem utilizados. Depois de finalizados os croquis dos modelos a serem criados, serão criadas peças piloto. Findas estas etapas, a etapa seguinte é a confeção dos modelos de vestuário. Desta forma serão definidas as coleções a serem produzidas.

Como estratégia de oferecer maior variedade aos seus clientes, a empresa lançará mini coleções. Estas mini coleções serão lançadas em períodos sazonais (dias festivos e datas comemorativas como dia da mãe, dia do pai, Natal e dia dos namorados). Nestas minicolecções, serão confeccionadas roupas personalizadas, únicas e exclusivas da empresa. As peças de vestuário serão confeccionadas com cores específicas das temáticas das minicolecções.

Tendo o produto acabado será realizada a sua distribuição ao público-alvo através da website.

Pós-venda

Segundo Mações (2014), os serviços pós-venda referem-se a um conjunto de ações inerentes à gestão das relações voltadas para os clientes.

Como forma de criar maior relação com o cliente, a empresa prestará serviços pós-venda. O serviço pós-venda será prestado por uma assistente pessoal dedicada (a sócia Melany Martins), que acompanhará o cliente nas suas compras. Essa estratégia permite criar uma relação de proximidade, fidelidade e confiança. A empresa pretende levar em consideração todas as reclamações efetuadas pelos seus clientes, como forma de proporcionar uma maior garantia aos seus clientes relativamente aos produtos comprados e/ou prestação de serviços adquiridos.

Layout da empresa

O projeto empresarial está bem ciente da importância de uma boa organização do espaço físico onde estarão as instalações da empresa, o local das operações destinadas a produção, prestação de serviços e a loja física da empresa. A *layout* da empresa, ou seja, o arranjo físico da empresa será constituído por uma área da loja onde serão expostos os vestuários confeccionados pela empresa. Nesta área os clientes podem procurar os produtos que queiram adquirir.

O espaço da empresa terá um escritório destinado à direção e controle da empresa e uma sala de apoio. Também atendendo a importância da organização das matérias-primas para um bom funcionamento da

atividade empresarial, a empresa terá uma sala de reuniões, e um “pequeno armazém” para uma boa gestão da logística interna.

A Figura 12, abaixo, faz uma ilustração do layout das instalações da empresa.

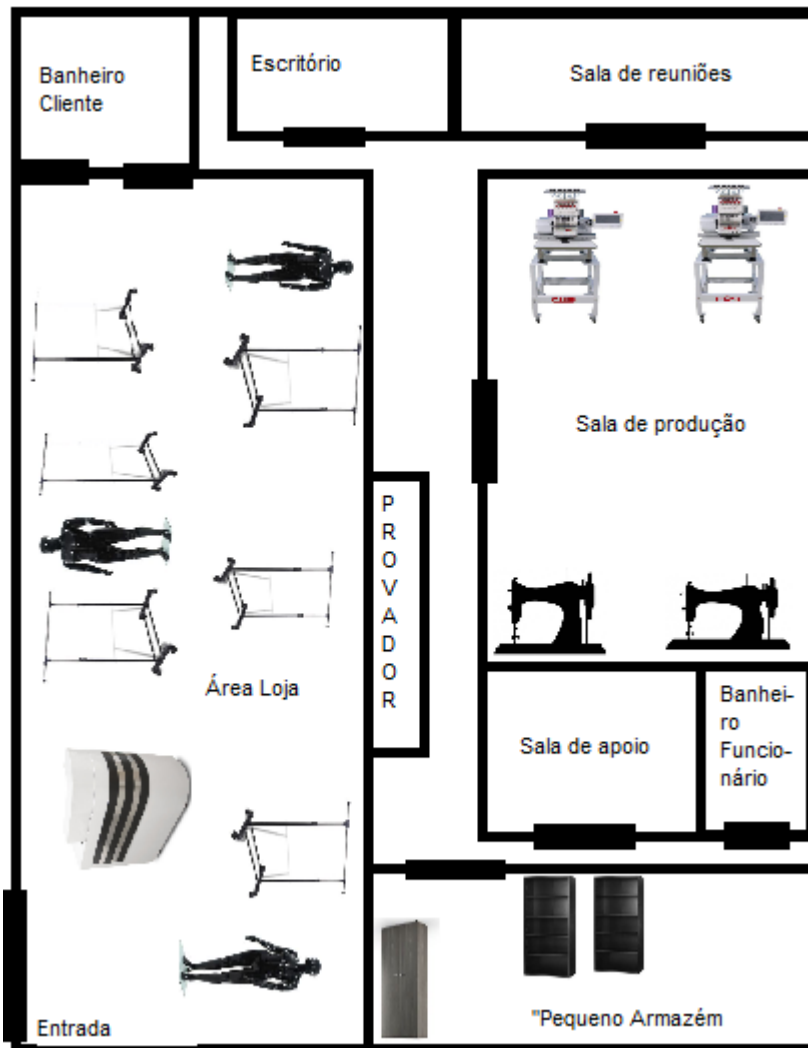


Figura 12: Layout da empresa

Fonte: Elaboração própria

2.7 Plano Financeiro

A gestão financeira, é uma parte muito importante do plano de negócio, considerada a área do plano de negócio responsável pela gestão do fluxo dos recursos financeiros colocados à disposição da organização, destinada a análise dos vários componentes do plano financeiro, com o objetivo último de avaliar a situação económico-financeira e o desempenho de uma determinada empresa nos seus diferentes aspetos, nomeadamente o investimento necessário para o empreendimento, o equilíbrio financeiro, liquidez, sustentabilidade e viabilidade (Mações, 2014; Hisrich et al. 2009). Também é designado de um processo que tem como objetivo analisar as opções de financiamento que uma empresa tem a sua disposição, as projeções das implicações futuras das decisões presentes de modo a evitar surpresas futuras (Brealey & Myers, 1992). O plano financeiro ajuda o empreendedor a fazer uma análise comparativa entre as decisões presentes e as decisões futuras, permite ainda avaliar o desempenho da empresa num momento posterior consoante os objetivos almejados no plano financeiro (Brealey & Myers, 1992).

Segundo o autor Hisrich et al. 2009, p. 238, no plano financeiro estabelecem-se as “projeções dos principais dados financeiros que determinam a viabilidade económica e o compromisso dos investimentos necessários”.

Os recursos financeiros que fazem parte da gestão financeira permitem ao empreendedor garantir os meios para a aquisição ou detenção dos recursos necessários e convenientes para uma empresa.

Segundo os autores Esperança e Matias (2005), a avaliação do projeto baseia-se no plano financeiro, uma vez que compreende o critério de avaliação comumente utilizado - o Valor Atual Líquido (VAL).

Políticas Financeiras

Como já foi referido na descrição da empresa, a empresa será constituída sob o tipo societário sociedade comercial por quota, sendo um dos tipos de sociedade comercial previsto pelo Código das Sociedades Comerciais (CSC) de Portugal (artigo 1.º n.º 2), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86.

O capital social será de 20.000,00€, montante expresso em moeda com curso legal em Portugal, uma vez que o CSC no seu artigo 201.º prevê que o montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios. A sócia Yara Saliene Varela Anes será titular de 50% da quota e os restantes 50% estarão na titularidade da sócia Melany de Brito Martins. A Tabela 21, abaixo, faz uma ilustração da identificação das sócias, do valor das suas entradas e das suas respetivas percentagens de participação social, ou seja, as suas respetivas quotas.

Tabela 21: *Identificação dos sócios e da participação social*

	Nome dos sócios	Valor (€)	% de participação
Sócio 1	Yara Saliene Varela Anes	10 000	50%
Sócio 2	Melany Martins de Brito	10 000	50%
Total	2	20 000	100%

Fonte: Elaboração própria

Para a instalação de uma empresa e o exercício da atividade económica é necessário salientar a necessidade de constituição de uma sociedade comercial. A constituição da sociedade comercial é baseada no estabelecimento de um contrato social, por isso, é importante recorrer às exigências legais de modo que o pacto social esteja de acordo com a legislação em vigor e com os propósitos dos sócios.

A constituição da sociedade comercial está sujeita ao registo comercial nos termos do artigo 3.º do Código do Registo Comercial correspondente ao Decreto-Lei n.º 403/86. Para isso é preciso recorrer aos serviços da Conservatória e do Cartório para efetuar o registo comercial. O custo nacional para a constituição da sociedade comercial é de aproximadamente 360,00€, segundo Guerreiro (2019).

Para que a empresa esteja dentro dos parâmetros legais é imprescindível a requisição de um cartão da empresa e do cartão da pessoa coletiva. O cartão da empresa e o cartão da pessoa coletiva é definido pelo Instituto dos Registos e de Notariado como sendo o documento de identificação múltipla das pessoas coletivas e entidades equiparadas que contém o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) que, à exceção dos comerciantes/empresários individuais e estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, corresponde ao Número de Identificação Fiscal e o Número de Inscrição na

Segurança Social (NISS), no caso de entidades a ela sujeitas (Instituto dos Registos e do Notariado, 2019). O pedido do cartão provisório de identificação da pessoa coletiva é fornecido pela Conservatória do Registo Nacional das Pessoas Coletivas (RNPC). O custo do cartão da empresa e do cartão de pessoa coletiva é de 14,00€, por unidade cada uma. Sendo um custo total de 48,00€ sujeitas (Instituto dos Registos e do Notariado, 2019).

A empresa tem como uma das obrigações apresentar o certificado de admissibilidade de firma ou denominação para a constituição de uma sociedade comercial. O pedido de certificado de admissibilidade da firma é feito junto à Conservatória do Registo Nacional de Pessoas Coletivas. O custo de um pedido normal é de 75,00€, segundo Justiça.gov.pt (2021). Para além disso é preciso fazer o depósito do montante correspondente ao capital social em nome da sociedade junto a uma instituição financeira. A Tabela 22, infra, apresenta um resumo dos principais custos da constituição da empresa.

Tabela 22: Custos associados à constituição da sociedade comercial

Documentos	Local onde se entrega	Valor a ser pago
Certificado de admissibilidade da Firma	Conservatória do Registo Nacional de Pessoas Coletivas	75€
Cartão da empresa	Conservatória do Registo Nacional das pessoas coletivas (RNPC)	14€
Cartão da pessoa coletiva	Conservatória do Registo Nacional das pessoas coletivas (RNPC)	14€
Registo comercial	Cartório Notarial	360€
Registo da Marca	Instituto Nacional da Propriedade Industrial	706,53€
Total		1169,53€

Fonte: Adaptado (Guerreiro, 2019; Instituto dos Registos e do Notariado, 2019; Justiça.gov.pt, 2021).

Criada a empresa, serão apresentadas junto da Repartição de finanças de Bragança (do local da sede da firma da empresa), a declaração do início da atividade comercial da empresa. Seguida, será feita o registo definitivo do contrato de sociedade e inscrição definitiva na RNPC. Finda esta etapa será feita inscrição da empresa na Segurança Social. Os próximos passos visando a regularização da empresa é a legalização dos livros (diário, atas, razão e inventário).

2.7.1 Pressupostos

Pressupostos gerais do plano financeiro

Como forma de melhorar a estruturação e garantir por sua vez a viabilidade económico-financeira da empresa, utilizou-se a o modelo Excel disponibilizado pelo IAPMEI, destinado à elaboração do plano financeiro das empresas, com vista a tirar o máximo das suas funcionalidades para uma melhor compreensão do plano financeiro da empresa.

Segundo o autor Brealey e Myers (1992, p. 683), o prazo médio de recebimento “mede a rapidez com que os clientes pagam as contas”. Para Banco de Portugal (2021b) o prazo médio de recebimento é o “indicador que expressa o tempo médio decorrido, em dias, entre o momento das vendas e/ou serviços prestados e o respetivo recebimento”. A empresa, fazendo vendas diretas ao público, adotará como prazo médio de recebimento 0 dias (i.e. pronto pagamento); no entanto, segundo a média nacional dos dados publicados pelo Banco de Portugal (2021b) para o setor têxtil e de vestuário, o prazo médio de recebimento é de 104 dias. Todavia, a referida média inclui empresas da indústria de confeções.

Segundo o site do Banco de Portugal (2021b), o prazo médio de pagamento corresponde ao “indicador que expressa o tempo médio decorrido, em dias, entre o momento da aquisição de bens e serviços e o respetivo pagamento”. No entanto, o presente negócio consiste na venda direta ao público através de um estabelecimento comercial, por conseguinte, o recebimento é imediato (PMR = pronto pagamento). Com relação ao prazo médio de pagamentos adotou-se uma política de 30 dias (PMP = 1 mês).

O prazo médio de inventários é um pressuposto geral do plano financeiro muito importante, uma vez que ela é crucial para determinar o sucesso de uma empresa na medida em que uma empresa quanto menor for o seu prazo médio de estoque maior é a rapidez para atender os pedidos dos seus clientes.

O prazo médio de stocks/inventários tem-se em consideração a localização de alguns fornecedores de vestuário localizados na região de Norte. Neste sentido, considerou-se um prazo médio de stocks de 30 dias (1 mês).

No referente ao prazo de pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado – IVA foi adotado o regime de pagamento trimestral. Quanto à taxa de IVA que foi aplicada aos produtos (vestuários) vendidos é de 23%, conforme o disposto no Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) prevista no Decreto-Lei n.º 102/2008. Os descontos para a segurança social são feitos a uma taxa de 23,75%. A taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais é de 9,30% e a taxa de 11% corresponde à contribuição de Segurança Social - pessoal – colaboradores.

No que diz respeito ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), incide sobre o valor anual do trabalho dependente. À retenção na fonte de IRS dos colaboradores da empresa aplicou-se uma taxa média de 15%.

A empresa é um sujeito passivo sujeito ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), uma vez que trata de uma sociedade comercial sob a forma de sociedade comercial por quotas, conforme reza o artigo 2.º n.º 1 a) do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC). No caso de sujeitos passivos que exerçam, diretamente e a título principal, uma atividade

comercial qualificados como PME, nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, a taxa de IRC aplicável aos primeiros 25 000 (euros) de matéria coletável é de 17%, aplicando-se a taxa de 21% prevista no número 1 do artigo 87.º ao excedente, conforme estabelecido no artigo 87.º do CIRC. As retenções na fonte de IRC são efetuadas à taxa de 25 %, aplicando-se aos rendimentos referidos na alínea d) do n.º 1 a taxa de 21,5 %, segundo os termos do artigo 94.º, n.º 4 do CIRC.

A empresa que irá instalar a sua sede em Bragança, cidade que fica situada na região norte de Portugal. Neste caso o Estatuto dos Benefícios Fiscais às empresas que exerçam, diretamente e a título principal, uma atividade económica de natureza, comercial em territórios do interior, que sejam qualificadas como micro, pequenas ou médias empresas, nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, é aplicável a taxa de IRC de 12,5 % aos primeiros 25 000 (euros) de matéria coletável. No entanto, simplificou-se, para efeitos de análise, e utilizou-se a taxa uniforme de 21%. A Tabela 23, infra, resume os pressupostos gerais do plano financeiro da empresa Confashion Dream.

Quanto à taxa de desconto a utilizar no processo de avaliações mantiveram-se as taxas que constam por defeito no modelo: 0,25% para o ativo sem risco e 5% para o prémio de risco do mercado. Assim, uma taxa de desconto de 5,25% parece razoável. Não se utilizou uma taxa de crescimento da perpetuidade na análise.

Tabela 23: Pressupostos gerais do plano financeiro

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de armazenamento (dias) / (meses)	30
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p^e	5,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Fonte: Elaboração própria

2.7.2 Volume de Negócios

As vendas e os serviços prestados “são os rendimentos obtidos a partir das vendas e serviços prestados pelas empresas, constituindo os rendimentos mais diretamente ligados às atividades de exploração”, segundo o Banco de Portugal (2021b).

As vendas e serviços prestados no mercado interno são “os rendimentos obtidos a partir das vendas e serviços prestados pelas empresas no mercado interno são os rendimentos obtidos das vendas e das prestações de serviços nas suas relações com o mercado interno” (Banco de Portugal, 2021b). Já para o autor Mações (2014, p. 499), as vendas e serviços prestados compreendem “o rédito apurado no período relativamente à venda de bens e os serviços prestados”.

Desta forma definiram-se quatro tipologias de produtos (vestidos, camisas e blusas, saias e calças) que serão objeto de comercialização pela empresa.

O modelo *business-to-consumer* (B2C) envolve transações entre a empresa que comercializa os produtos e/ou faz prestações de serviços e o consumidor final, atuando como intermediário entre

empresa e o consumidor (Rodrigues, 2002; Mações 2014). Nesta perspetiva a empresa pretende transacionar os seus produtos com o consumidor final de acordo com o modelo de negócio business B2C.

Foi estimada uma variação anual no preço de venda de 1% em todos os anos em análise da viabilidade económica e financeira da empresa Confashion Dream.

O total das vendas, na fase inicial, no ano de 2022 estimou-se em 135.300,00€, que corresponde a uma taxa de 23% valor de 31.119,00€ de IVA. Entre o ano de 2022 e 2027 as vendas da empresa cresceram em 16,03%.

Com relação às prestações de serviços no mercado nacional registou-se um aumento ao longo dos períodos (2022 a 2027) em análise. As prestações de serviços estimaram-se em 33.000,00€ para o ano de 2022 e 36.435,00€ correspondente ao ano de 2027, havendo um aumento de 10,40% das prestações de serviço no mercado nacional.

Assim, o total do volume de negócios da empresa foi de 168.300,00€ para o ano de 2022. Fazendo uma análise comparativa entre os anos em análise (2022 a 2027), podemos constatar que entre o ano de 2022 e 2027 a variação percentual foi de 14,93%.

Estes valores podem ser observados no mapa do volume de negócios previsto na Tabela 24 e da Figura 13, infra, onde se expressa o orçamento das vendas e das prestações de serviços durante os seis anos em análise (2022 a 2027).

Tabela 24: Vendas e Prestações de serviços

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Vendas – Mercado Nacional	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vestidos	55 000	56 661	58 372	60 135	61 951	63 822
Quantidades vendidas	550	561	572	584	595	607
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06	105,10
Saias	26 400	27 197	28 019	28 865	29 737	30 635
Quantidades vendidas	440	449	458	467	476	486
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	60,00	60,60	61,21	61,82	62,44	63,06
Blusão/Camisas	26 400	27 197	28 019	28 865	29 737	30 635
Quantidades vendidas	660	673	687	700	714	729
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	40,00	40,40	40,80	41,21	41,62	42,04
Calças	27 500	28 331	29 186	30 068	30 976	31 911
Quantidades vendidas	550	561	572	584	595	607
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	50,00	50,50	51,01	51,52	52,03	52,55
TOTAL	135 300	139 386	143 596	147 932	152 400	157 002
Prestações de serviços - Mercado Nacional	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviços de bordados e transformação de roupas	33 000	33 660	34 333	35 020	35 720	36 435
Taxa de crescimento	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
TOTAL	33 000	33 660	34 333	35 020	35 720	36 435
TOTAL VENDAS – MERCADO NACIONAL	135 300	139 386	143 596	147 932	152 400	157 002
TOTAL VENDAS	135 300	139 386	143 596	147 932	152 400	157 002
IVA VENDAS	23,00%	31 119	32 059	33 027	34 024	36 110
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	33 000	33 660	34 333	35 020	35 720	36 435
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	33 000	33 660	34 333	35 020	35 720	36 435
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	7 590	7 742	7 897	8 055	8 380
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	168 300	173 046	177 929	182 952	188 120	193 437
IVA	38 709	39 801	40 924	42 079	43 268	44 490
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	207 009	212 847	218 852	225 031	231 387	237 927

Fonte: Elaboração própria com adaptação dos resultados obtidos pela folha de cálculo de Excel do IAPMEI

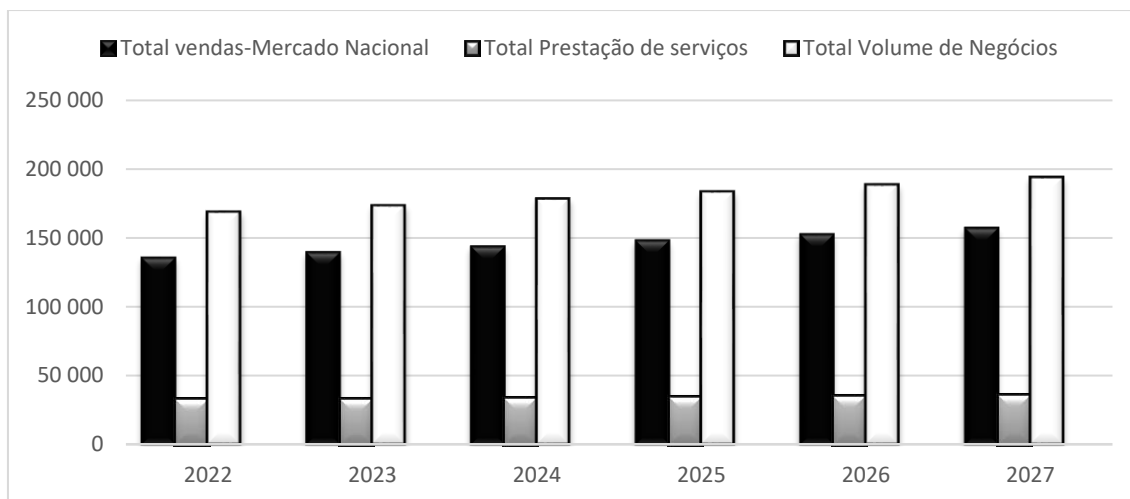


Figura 13: Volume de negócios

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

2.7.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

O mapa/orçamento dos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), é um documento contabilístico que permite ao empreendedor definir os principais componentes de custos de produção inerentes a cada um dos produtos do projeto empresarial (IAPMEI, 2021). Segundo o Banco de Portugal (2021b), o CMVMC consiste “no custo das saídas por vendas ou consumo de materiais por integração no processo de produção de inventários”. Já para o autor (Mações, 2014, p.499), o CMVMC “corresponde para as empresas industriais, ao custo das matérias-primas subsidiárias e outras matérias consumidas na atividade produtiva de bens e serviços, com o custo das mercadorias vendidas na atividade comercial da entidade”.

A margem bruta em percentagem utilizada no âmbito do plano financeiro foi de 60,83%. O valor foi obtido a partir da margem de 49,3% relativa ao setor da confeção de outro vestuário por medida, que consta na central de balanço do Banco de Portugal (cf. tabela seguinte).

Tabela 25: Margem Bruta ano de 2019

Atividades	CAE	Microentidades	Pequenas entidades
Confeção de outro vestuário exterior e em série	14 131	33,7%	37%
Confeção de outro vestuário exterior por medida	14 132	49,3%	33,3%
Atividade de acabamento de artigos de vestuário	14 133	63,7%	68,5%

Fonte: Central de Balanço de empresa de Portugal

No entanto, o cálculo do Banco de Portugal inclui a componente Fornecimento dos Serviços Externos (FSE). Assim, procedeu-se a um ajustamento do referido valor para incluir somente a componente CMVMC. Tal como referido anteriormente, segundo a informação auxiliar disponível no Banco de Portugal, a margem bruta em percentagem do setor da confeção de outro vestuário exterior por medida é de 49,3%, para as microentidades (cf. Tabela 25); sendo o cálculo efetuado através da seguinte fórmula:

$$MB = \frac{VN - CMVMC - FSE}{VN}$$

Assim, para calcular a margem ajustada para utilizar no modelo do IAPMEI, primeiro calculou-se o valor CMVMC da seguinte forma:

$$0,493 = \frac{168.300 - CMVMC - 19.406,20}{168.300}$$

$$82.971,90 = -CMVMC + 148.893,80$$

$$+CMVMC = 148.893,80 - 82.971,90$$

$$CMVMC = 65.921,90\text{€}$$

Logo, em conformidade com a fórmula da folha de cálculo do IAPMEI a margem CMVMC em percentagem será:

$$168.300 * (1 - CMVMC\%) = 65.921,90$$

$$168.300 - 168.300 * CMVMC\% = 65.921,90$$

$$-168.300 * CMVMC\% = 65.921,90 - 168.300$$

$$-168.300 * CMVMC\% = -102.378,10$$

$$+168.300 * CMVMC\% = +102.378,10$$

$$CMVMC\% = \frac{102.378,10}{168.300}$$

$$CMVMC\% = 0,6083$$

$$CMVMC\% = 60,83\%$$

Finda o cálculo acima, a margem bruta relativa à CMVMC em termos percentuais será 60,83%. Segundo o site Banco de Portugal (2021b), a margem bruta “corresponde ao resultado obtido pelo volume de negócios deduzido do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas e fornecimentos e serviços externos”.

Tabela 26: CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		52 997	54 598	56 246	57 945	59 695	61 498
Vestidos	60,83%	21 544	22 194	22 864	23 555	24 266	24 999
Saias	60,83%	10 341	10 653	10 975	11 306	11 648	12 000
Blusão/Camisas	60,83%	10 341	10 653	10 975	11 306	11 648	12 000
Calças	60,83%	10 772	11 097	11 432	11 777	12 133	12 500
TOTAL CMVMC		52 997	54 598	56 246	57 945	59 695	61 498
IVA	23,00%	12 189	12 557	12 937	13 327	13 730	14 144
TOTAL CMVMC +IVA		65 186	67 155	69 183	71 272	73 425	75 642

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

Tendo em atenção a Tabela 26 acima, referente a CMVMC, podemos constatar um aumento destes custos ao longo dos 6 anos em análise. O total dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas foi de 52.997,00€, para o ano de 2022, e 61.498,00€ para o ano de 2027. Entre o ano de 2022 e 2027 houve um aumento de 16,04% do total da CMVMC.

O IVA elevado a uma taxa de 23,00% cifra-se em 12.189,00€ para o ano de 2022 e 14.144,00€ para o ano de 2027, registando um aumento de 16,03%.

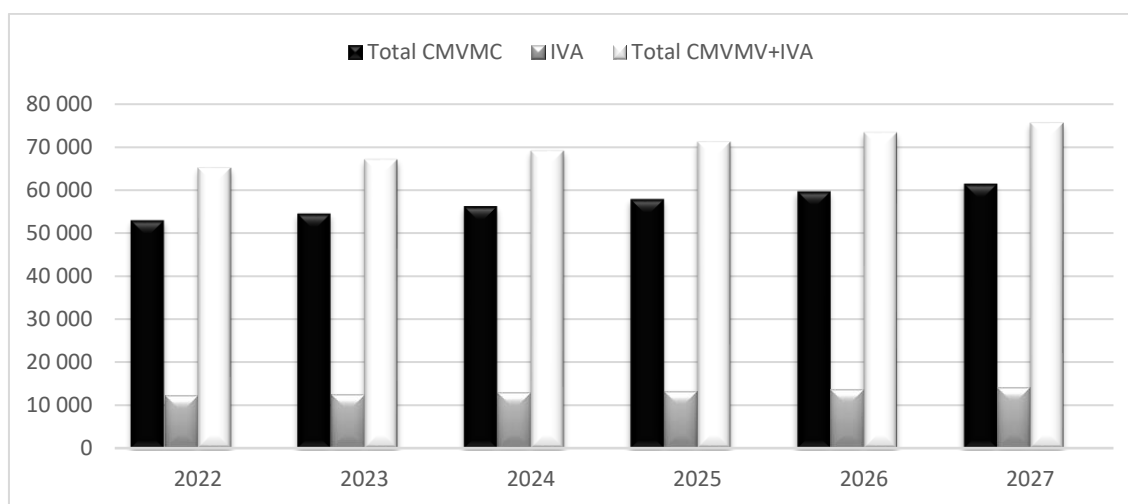


Figura 14: CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

A Figura 14, supra, evidencia o aumento dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa Confashion Dream ao longo dos 6 anos de previsões.

2.7.4 Custo de Fornecimentos e Serviços Externos

Finda a análise dos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas inicia-se a análise do Fornecimento de Serviços Externos (FSE).

Segundo o autor Mações (2014, p. 499), Fornecimento dos Serviços Externos é a rubrica que “regista os custos pagos ou a pagar a terceiros, quer serviços prestados, quer fornecimentos destinados a consumo imediato ou não imediato”. Já para o autor Esperança e Matias (2005), FSE, diz respeito a todos os custos que a empresa tem no exercício das suas atividades económicas que estão associados a fornecedores de serviços externos.

Como pode ser observado na rubrica FSE, o FSE é composto por custos fixos e custos variáveis. Para o autor Bernardi (2007), os custos são gastos direcionados à produção de bens, portanto, inerentes à atividade de produzir, com inclusão de produção em si e da administração de produção.

Deste modo foi disponibilizada uma verba mensal de 100,00€ para publicidade e propaganda nas contas digitais. Foram escolhidas as contas digitais, visto que a empresa irá atuar na sua maioria online comercializando os seus produtos.

Para a segurança e vigilância reservou-se uma quantia mensal de 40,00€.

Foram estimados 75,00€ mensais (preço conforme a média nacional portuguesa), correspondente aos honorários dos serviços externos de contabilidade.

Os materiais, subdivididos em utensílios de desgaste rápido que dizem respeito a agulhas e pinças. Para o efeito foram considerados 100,00€ mensais.

Para os serviços de água foram reservados 40,00€.

No que respeita aos serviços de eletricidade cuja existência é fundamental para o exercício da atividade comercial da empresa, foram reservados 120,00€.

Também foi deixada uma reserva mensal no valor de 80,00€ para o combustível.

Foram reservados 100,00€ mensais para deslocações e estadas.

No que toca ao local do exercício da atividade comercial, foram estimados 600,00€ mensais para o arrendamento do espaço comercial da empresa *Confashion Dream*.

Para a comunicação, que decorre antes das vendas, durante as vendas e no serviço pós-venda, por via do website, telefone, email e redes sociais, foram reservados 80,00€ mensais.

Foi estimada uma verba equivalente mensal de 30,00€ mensais para o seguro.

Também foi prevista o equivalente a quantia mensal no valor de 50,00€ para contencioso e notariado, e 463,00€ destinados à constituição da empresa, certificado de admissibilidade da firma, cartão da empresa, e cartão da pessoa coletiva.

Para a manutenção da higiene, conforto e limpeza do local foram reservados 30,00€ mensais.

Tendo em vista a contratação de uma licença software de faturação para um bom desempenho da atividade comercial da Confashion Dream, foi reservado cerca de 4,00€ mensais.

Como pode ser observado nas Tabelas 27 e 28, infra, todos os custos com os fornecimentos dos serviços externos foram considerados fixos.

Tabela 27: FSE (parte 1)

				2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº de Meses				12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento									
	TX IVA	CF	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23%	100,00%							
Publicidade E Propaganda	23%	100,00%	100€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€
Vigilância e segurança	23%	100,00%	40€	480€	480€	480€	480€	480€	480€
Honorário	23%	100,00%	75€	900€	900€	900€	900€	900€	900€
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100,00%	100€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€
Material de escritório	23%	100,00%	29,60€	355,20 €	355,20 €	355,20 €	355,20 €	355,20 €	355,20 €
Eletricidade	23%	100,00%	120€	1 440€	1 440	1 440€	1 440€	1 440€	1 440€
Combustíveis	23%	100,00%	80€	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Água	6%	100,00%	40€	480€	480€	480€	480€	480€	480€

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

Tabela 28: FSE (parte 2)

	TX	CF	Valor Mensa l	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23 %	100 %							
Deslocações e Estadas	23 %	100 %	100€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€
Transporte de mercadorias	23 %	100 %	100€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€
Rendas e alugueres	23 %	100 %	600€	7 200€	7 200€	7 200€	7 200€	7 200€	7 200€
Comunicação	23 %	100 %	80€	960€	960€	960€	960€	960€	960€
Seguro	23 %	100 %	30€	360€	360€	360€	360€	360€	360€
Contencioso e notariado	23 %	100 %	50€	463€	600€	600€	600€	600€	600€
Despesa de representação	23 %	100 %	50€	600€	600€	600€	600€	600€	600€
Limpeza higiene e conforto	23 %	100 %	30€	360€	360€	360€	360€	360€	360€
Outros serviços	23 %	100 %	4€	48€	48€	48€	48€	48€	48€
TOTAL FSE				19406,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20
FSE – Custos Fixos				19406,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20
TOTAL FSE				19406,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20	19543,20
IVA				1614,70	1614,70	1614,70	1614,70	1614,70	1614,70
FSE + IVA				21020,90	21157,90	21157,90	21157,90	21157,90	21157,90

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

Depois de distribuídos todos os custos necessários e convenientes para uma boa gestão da atividade da Confashion Dream como pode ser observado na tabela 28, supra, o total do custo da rubrica FSE, no ano de 2022, foi de 19.406,20€ e 19.543,20€ para os restantes 5 anos de projeção financeira. Desta forma houve um crescimento de 0,70% dos custos com FSE, entre o ano de 2022 e 2027.

O total do custo de FSE + IVA é de 21.020,90€ para o primeiro ano em análise. Já para os restantes anos o total foi de 21.157,90€. Fazendo uma análise comparativa entre estes os dois valores (2022 e 2027) podemos constatar o crescimento de 0,65% do FSE +IVA.

Estes dados podem ser observados na Figura 15, infra.

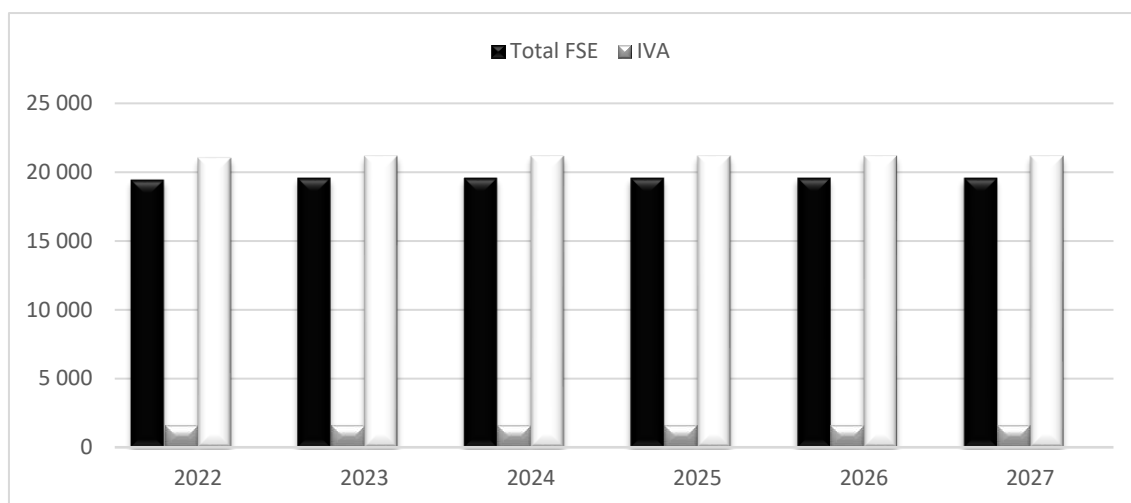


Figura 15: Custo de Fornecimento e Serviços Externos

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

2.7.5 Gastos com Pessoal

Os gastos com o pessoal é a categoria que expressa todos os valores relacionados com a remuneração do pessoal que fazem parte do quadro do pessoal da empresa, e os encargos sobre a remuneração (Maçães, 2014). Já para o Banco de Portugal (2021b), gastos com o pessoal compreendem “o valor relativo às remunerações, encargos sobre remunerações e outros encargos, bem como outros benefícios atribuídos aos empregados”.

O quadro do pessoal da empresa é composto por um total de 3 colaboradores. As remunerações inerentes ao cargo de Administração/Direção e Produção/operacional.

A remuneração para o cargo de Administração/Direção é de 1.800,00€ mensais, e para o cargo de produção/operacional é de 700,00€ mensais.

Os colaboradores da empresa trabalham durante 11 meses e têm um mês de férias, correspondendo ao período de um ano. A empresa pretende ter como política remuneratória um crescimento dos salários de 1% ao longo dos anos.

As Tabelas 29 e 30, demonstram os gastos com os colaboradores da Confashion Dream.

Tabela 29: *Gastos com o pessoal (parte 1)*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	2	2	2	2	2	2
TOTAL	3	3	3	3	3	3
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração / Direção	12	12	12	12	12	12
Produção / Operacional	12	12	12	12	12	12
Remuneração base mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direção	1 800	1 818	1 836	1 855	1 873	1 892
Produção / Operacional	700	707	714	721	728	736
Remuneração base anual - TOTAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Colaboradores						
Administração / Direção	25 200	25 452	25 707	25 964	26 223	26 485
Produção / Operacional	19 600	19 796	19 994	20 194	20 396	20 600
TOTAL	44 800	45 248	45 700	46 157	46 619	47 085

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

Tabela 30: *Gastos com o pessoal (parte 2)*

Outros Gastos		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Órgãos Sociais	20,30%	5 116	5 167	5 218	5 271	5 323	5 377
Pessoal	23,75%	4 655	4 702	4 749	4 796	4 844	4 892
Seguros Acidentes de Trabalho	1,50%	672	679	686	692	699	706
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	104,94	3 463	3 463	3 463	3 463	3 463	3 463
N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
Formação		480	480	480	480	480	480
TOTAL OUTROS GASTOS		14 386	14 490	14 596	14 702	14 810	14 918
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		59 186	59 738	60 296	60 859	61 429	62 003
QUADRO RESUMO		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Órgãos Sociais		25 200	25 452	25 707	25 964	26 223	26 485
Pessoal		19 600	19 796	19 994	20 194	20 396	20 600
Encargos sobre remunerações		9 771	9 868	9 967	10 067	10 167	10 269
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		672	679	686	692	699	706
Gastos de ação social		3 463	3 463	3 463	3 463	3 463	3 463
Outros gastos com pessoal		480	480	480	480	480	480
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		59 186	59 738	60 296	60 859	61 429	62 003
Retenções Colaboradores		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gerência / Administração	9,30%	2 344	2 367	2 391	2 415	2 439	2 463
Outro Pessoal	11,00%	2 156	2 178	2 199	2 221	2 244	2 266
Retenção IRS Colaborador	15,00%	6 720	6 787	6 855	6 924	6 993	7 063
TOTAL Retenções		11 220	11 332	11 445	11 560	11 675	11 792

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do excel IAPMEI

As tabelas 29 e 30 e a Figura 16 demonstram que não houve um aumento muito significativo do total dos outros gastos. Desta forma, fazendo uma comparação dos custos entre o ano de 2022 e 2023,

podemos observar que houve um aumento de 0,72%. Já o percentual dos outros gastos entre o ano de 2022 e 2027 foi de 3,69%.

O total dos gastos com o pessoal cifra-se em 2022 em 59.186,00€ e 62.003,00€ em 2027. Desta forma foi se registando um pequeno aumento ao longo dos anos. Entre o ano de 2022 e 2027 houve um aumento em termos percentuais de 4,84%.

O total das retenções na fonte no primeiro ano de exercício é de 11.220,00€. Já o ano de 2027 foi de 11.792,00€. Entre o ano de 2022 e 2023 a taxa de variação do total das retenções sofridas sobre o rendimento mensal dos colaboradores da empresa é de 0,99%. Comparativamente entre o ano de 2022 e 2027 a taxa de variação do total das retenções foi de 5,09%.

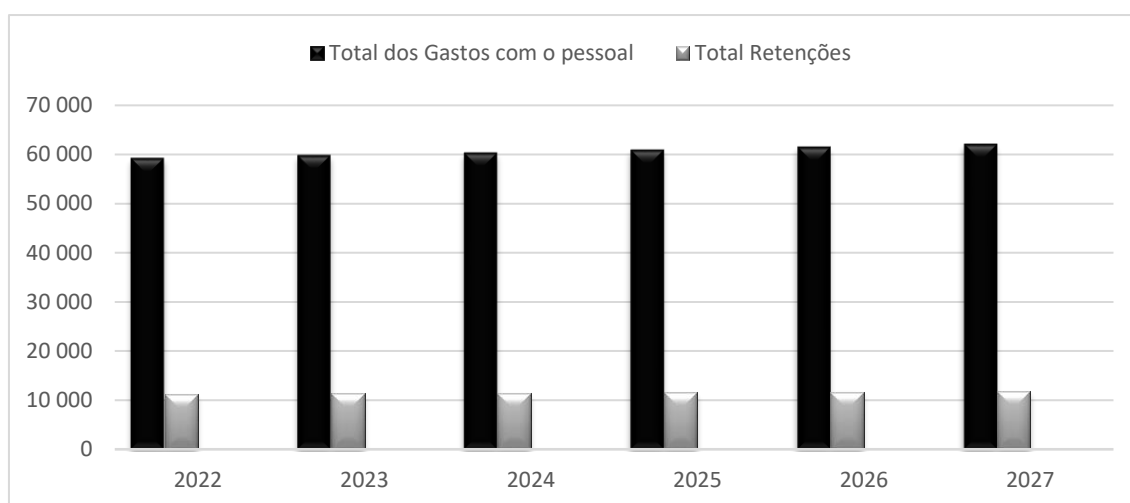


Figura 16: Gastos com o pessoal

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.6 Investimento em Fundo Maneio

Em seguida será analisada a informação relativa ao fundo de maneio como forma de fazer uma análise interna da empresa, avaliando o equilíbrio patrimonial da empresa. O indicador do fundo de maneio é muito importante para a empresa uma vez que a empresa poderá encontrar dificuldades nos seus primeiros anos de atividade.

Segundo o Banco de Portugal (2021b), o fundo de maneio “corresponde ao montante que as empresas têm disponível no curto prazo (ativo corrente), após dedução das suas obrigações com igual prazo de vencimento (passivo corrente)”. O fundo de maneio “tem uma natureza estática e corresponde ao capital permanente deduzido do imobilizado total líquido” (Esperança e Matias, 2005, p. 303).

Tendo em conta a natureza da empresa Confashion Dream, para a reserva de segurança e tesouraria foi definido o montante de 2000,00€. Este fundo de maneo foi reservado com o intuito de cumprimento das obrigações da empresa a um curto prazo face aos seus fornecedores e face ao Estado no que diz respeito às inúmeras obrigações fiscais (IRS, IRC, IVA, segurança social e imposto de selo), garantindo o funcionamento saudável da empresa. Considerando que a empresa recebe a pronto e paga aos fornecedores e ao Estado entre 1 mês e 3 meses, o fundo de maneo necessário é negativo, não exigindo financiamento.

Tabela 31: *Investimento em Fundo de Maneio*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Clientes						
Inventários	4 416	4 550	4 687	4 829	4 975	5 125
TOTAL	6 416	6 550	6 687	6 829	6 975	7 125
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	7 184	7 359	7 528	7 703	7 882	8 067
Estado	5 875	7 918	8 119	8 326	8 538	8 755
TOTAL	13 059	15 278	15 648	16 028	16 420	16 822
Fundo Maneio Necessário	-6 642	-8 728	-8 960	-9 200	-9 445	-9 697
Investimento em Fundo de Maneio	-6 642	-2 086	-233	-239	-246	-252
ESTADO	5 875	7 918	8 119	8 326	8 538	8 755
SS	1 019,30	1 029,49	1 039,79	1 050,18	1 060,69	1 071,29
IRS	480,00	484,80	489,65	494,54	499,49	504,48
IVA	4 375,44	6 403,90	6 589,84	6 781,01	6 977,54	7 179,60

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Da análise da Tabela 31, supra, no primeiro ano de atividade empresarial (2022), haverá um total de recursos de fundo de maneo 6.416,00€. Este valor foi-se registando um aumento ao longo dos seis anos de previsão, houve um incremento de 11,05% entre 2022 e 2027.

Através da Tabela 31, supra, apresentada, mostra o fundo de manei necessário com relação aos primeiros 6 anos de atividade. No ano de 2022 o fundo de manei necessário foi negativo (-6.642,00€). Esse valor continuou negativo, tendo uma natureza crescente ao longo dos anos de previsão financeira.

A Figura 17 e a Tabela 31, demonstram um desinvestimento em fundo de manei necessário. No ano de 2022 haverá um desinvestimento do fundo de manei necessário de -6.642,00€. Entre o ano de 2022 os desinvestimentos foram registrando uma tendência negativa e decrescente.

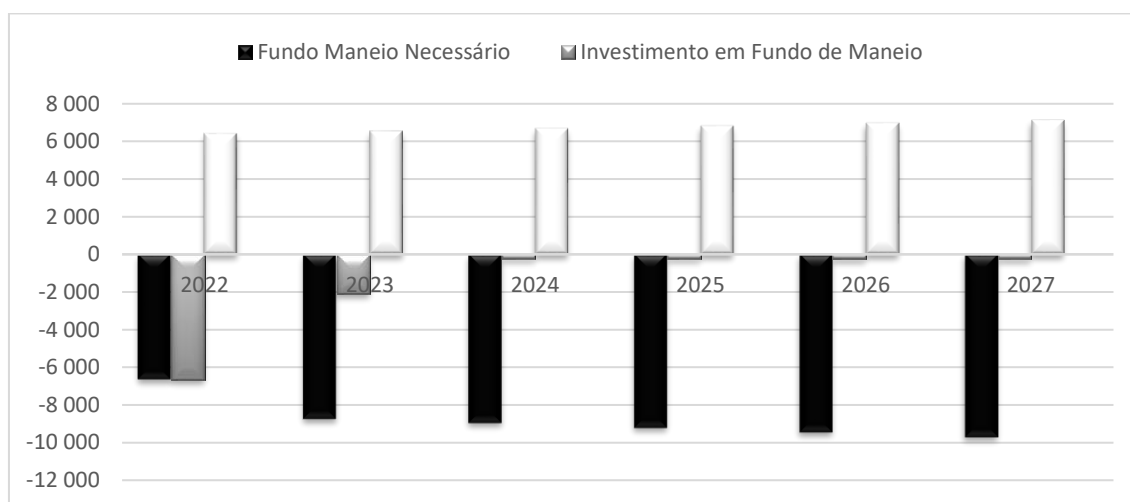


Figura 17: Investimento em Fundo de Maneio

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.7 Ações de Investimento

Investimento diz respeito a “aplicação de recursos, que implica um desembolso certo – o pagamento dos investimentos realizados, com vista à obtenção de benefícios futuros de natureza estimada ou prevista”. (Almeida, 2016, p. 449).

O orçamento do investimento permite-nos identificar todos os investimentos necessários e convenientes que permitem que a empresa Confashion Dream exerça a sua atividade comercial.

O investimento é muito importante para uma empresa na medida em que a empresa precisa de meios financeiros suficientes para dar início a sua atividade comercial.

O Orçamento de investimento é composto por um conjunto de elementos de caráter não financeiro. Os investimentos não financeiros são “ativos de longo prazo (não correntes) que não sejam investimentos financeiros ou outros ativos financeiros. Os investimentos não financeiros incluem os ativos fixos

tangíveis, intangíveis, propriedades de investimento e ativos biológicos de produção” (Banco de Portugal, 2021b).

Relativamente ao investimento necessário para a Confashion Dream iniciar as suas operações comerciais de modo sustentável, os valores necessários rondam uma quantia de 59.795,00€ e 56,00€ de 2022 a 2027. O de montante 59.795,00€ é dividido em ativos fixos tangíveis e intangíveis.

Relativamente aos ativos fixos tangíveis, o valor cifrou-se em 58.341,00€, o valor do equipamento básico será de 26.555,00€, destinados a compras de máquinas de costura, máquinas de bordado, manequins, manequim de costura, mostruário de roupas. Foi previsto um investimento de 26.900,00€ para equipamento de transporte, e 3.404,00€ para equipamento administrativo.

No que diz respeito aos ativos fixos intangíveis, o valor do investimento cifra-se em 1.454,00€. Foram previstos 747,00€ para aquisição de programas de computadores e 707,00€ para propriedade industrial, nomeadamente o registo da marca.

No que tange às taxas de depreciações e amortizações, os equipamentos básicos são depreciados a uma taxa de 12,50%, o equipamento de transporte é depreciado a uma taxa de 25,00% e os equipamentos administrativos são depreciados a uma taxa de 20,00%. Os ativos intangíveis, os programas de computador e a propriedade industrial são depreciados a uma taxa de 33,333% e 20,000% respetivamente. Foram tomadas como referência as taxas do decreto regulamentar 2/90 de 2009.

Após as depreciações/amortizações, nos anos de 2026 e 2027, o total dos ativos adquiridos valerão 11.412,00€ e 53.324,00€ em termos líquidos, respetivamente, tal como pode ser observado na Tabela 32.

As Tabelas 32 e 33, infra, representam todos os investimentos não financeiros, a serem realizados pela Confashion Dream.

Tabela 32: Ações de Investimento parte 1

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	26 555					
Equipamento de Transporte	26 900					
Equipamento Administrativo	3 404					
Outros ativos fixos tangíveis	1 482	56	56	56	56	56
Total Ativos Fixos Tangíveis	58 341	56	56	56	56	56
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	747					
Propriedade industrial	707					
Total Ativos Intangíveis	1 454					
Total Investimento	59 795	56	56	56	56	56
IVA	23,00%	7 403	13	13	13	13
Valores Acumulados						
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	26 555	26 555	26 555	26 555	26 555	26 555
Equipamento de Transporte	26 900	26 900	26 900	26 900	26 900	26 900
Equipamento Administrativo	3 404	3 404	3 404	3 404	3 404	3 404
Outros ativos fixos tangíveis	1 482	1 538	1 594	1 650	1 706	1 762
Total Ativos Fixos Tangíveis	58 341	58 397	58 453	58 509	58 565	58 621
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	747	747	747	747	747	747
Propriedade industrial	707	707	707	707	707	707
Total Ativos Intangíveis	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454
Total	59 795	59 851	59 907	59 963	60 019	60 075
Taxas de Depreciações e amortizações						
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	12,50%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	20,00%					
Outros ativos fixos tangíveis	20,00%					
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	33,333%					
Propriedade industrial	20,000%					
N.º meses atividade primeiro ano	12					
Total Depreciações & Amortizações	11 412	11 423	11 434	11 196	4 483	3 375
Depreciações & Amortizações acumuladas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ativos fixos tangíveis	11 022	22 054	33 098	44 154	48 495	51 870
Ativos Intangíveis	390	781	1 171	1 312	1 454	1 454
TOTAL	11 412	22 835	34 269	45 466	49 948	53 324

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Tabela 33: Ações de Investimentos parte 2

Valores Balanço	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	47 319	36 343	25 355	14 355	10 070	6 751
Ativos Intangíveis	1 063	673	283	141		
TOTAL	48 383	37 016	25 637	14 497	10 070	6 751

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.8 Financiamento

Segundo o IAPMEI (2021), o financiamento de uma empresa já estabelecida (ou projeto que visa a criação de uma empresa) deve cumprir a regra do equilíbrio financeiro.

O financiamento é “uma operação de captação de recursos financeiros” (Mações, 2014, p. 517).

Para obter o capital necessário à criação da empresa, as sócias recorrerão a dois meios: recursos monetários dos promotores e empréstimos bancários.

A política de financiamento da empresa Confashion Dream foi traçada tendo em conta os objetivos da empresa. Desta forma a empresa recorre a duas formas de financiamento, sendo eles:

- Capitais próprios, que correspondem às entradas dos sócios. As sócias Yara Anes e Melany Martins vão entrar na sociedade com 10.000,00€ cada uma delas, desta forma totalizando cerca de 20.000€ de capital social.
- Empréstimo bancário, ou seja, um contrato de mútuo junto às instituições financeiras. Apesar da empresa ser classificada como uma microentidade, contendo apenas três colaboradores, a empresa necessitará de fazer empréstimos junto às entidades de financiamento (bancos), de modo a ter meios financeiros suficientes para exercer a sua atividade económica. Deste modo foi previsto um empréstimo no valor de 30.000,00€. Este financiamento será estabelecido através de um contrato de mútuo, o número de reembolso é em suas prestações aplicado a uma taxa de juro de 6,00%, ou seja, o "crescimento de uma unidade de capital durante uma unidade de tempo, denominada período de referência da taxa" (Almeida, 2016, p. 498).

Atendendo às necessidades da empresa relativamente aos custos para dar início a atividade comercial da Confashion Dream, há uma necessidade de financiamento no valor de 53.200,00€ para o ano de 2022. Como pode ser observado na tabela 34, abaixo, a rubrica dos investimentos foi registando uma oscilação e a tendência foi negativa ao longo dos 5 anos de previsão.

A Tabela 34, abaixo, espelha a política de financiamento da empresa.

Tabela 34: *Financiamento*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	53 152	-2 030	-177	-183	-190	-196
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	53 200	-2 000	-200	-200	-200	-200
Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	31 398	33 341	35 457	37 589	38 429	40 519
Capital	20 000					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	30 000					
TOTAL	81 398	33 341	35 457	37 589	38 429	40 519
N.º de anos reembolso	2,00					
Taxa de juro associada	6,00%					
N.º anos de carência						
2022						
Capital em dívida (início período)	30 000	30 000	15 000			
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	1 800	1 800	900			
Reembolso Anual		15 000	15 000			
Imposto Selo (0,4%)	7	7	4			
Serviço da dívida	1 807	16 807	15 904			
Valor em dívida	30 000	15 000				
Capital em dívida	30 000	15 000				
Juros pagos com Imposto Selo incluído	1 807	1 807	904			
Reembolso		15 000	15 000			

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPME

2.7.9 Ponto Crítico Operacional e Previsional

Segundo o autor Neves (1989, p. 125), para alguns autores o ponto crítico corresponde ao “(valor de vendas para o qual a empresa tem resultado zero) e de margem de segurança (qual a percentagem de queda das vendas que faz a empresa entrar no ponto crítico)”.

Foi utilizado o mapa ponto crítico também designado de *break-even point* com o objetivo de avaliar qual o momento a partir do qual a empresa começa a gerar fluxos de caixa suficientes para ser lucrativo e ser capaz de justificar a sua existência.

Tabela 35: *Ponto Crítico Operacional e Previsional*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	168 300,00	173 046,06	177 928,72	182 951,97	188 119,91	193 436,79
CMVMC	52 997,01	54 597,52	56 246,36	57 945,01	59 694,94	61 497,73
Margem Bruta de Contribuição	115 302,99	118 448,54	121 682,35	125 006,96	128 424,97	131 939,06
Ponto Crítico	131 372,34	132 513,47	133 463,67	134 058,50	125 175,80	124 504,61

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPME

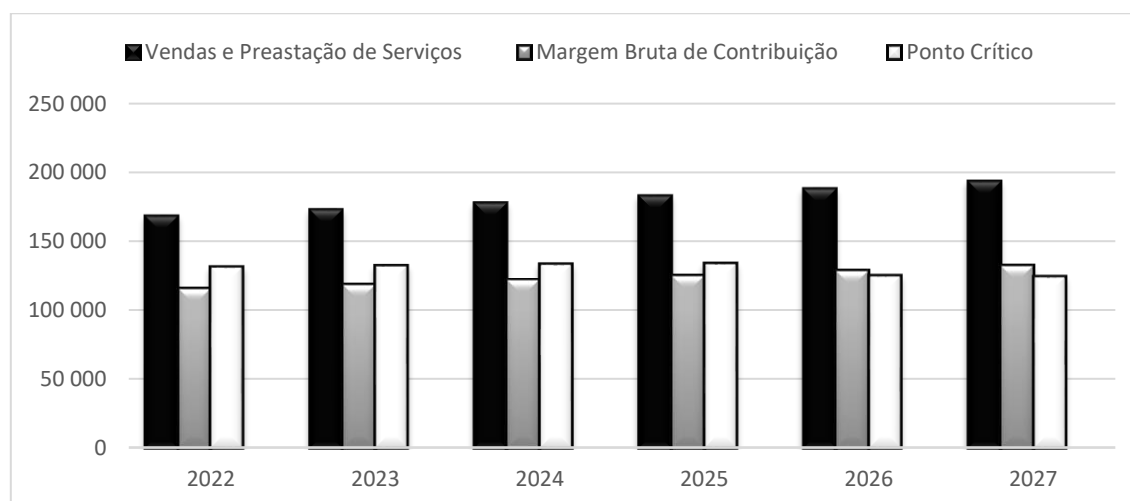


Figura 18: *Ponto crítico Operacional e Previsional*

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPME

A análise do ponto crítico é uma técnica que permite avaliar a relação entre o lucro operacional e o volume das vendas (Solomon & Pringle, 1981).

No ano de 2022 e 2027 o ponto crítico das vendas é de 131.372,34 e 124.504,61. Já a margem bruta de contribuição foi de 115.302,99€ em 2022.

Através tabela da 35 e da Figura 18, acima, podemos verificar que a empresa apresenta resultados positivos no ano de 2022 mesmo após todos os investimentos realizados, isto é, os resultados operacionais cobrem todos os custos operacionais da atividade da empresa.

2.7.10. Demonstração dos Resultados

Segundo (Almeida, 2016), o Balanço apesar de ser um mapa que permite analisar a estrutura da empresa e o seu equilíbrio financeiro, ele não permite que a análise seja eficiente em termos da atividade de exploração. Para esse efeito devemos recorrer a Demonstração dos Resultados (DR) para suprir essa necessidade.

Segundo o autor Mações (2014, p. 498), a demonstração de resultados “permite medir se a atividade da empresa é rendível, ponto em evidência o que esta ganha (ganhos) e o que perde (gastos)”. Revela, por isso, o desempenho de uma entidade num determinado período, expressando componentes positivas e negativas do resultado gerado (Almeida, 2016).

A Tabela 36, demonstra os rendimentos e os gastos obtidos pela Confashion Dream ao longo de um período de 6 anos do desenvolvimento das suas atividades comerciais, correspondentes aos anos de 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 e 2027.

Tal como pode ser observado na Tabela 36, referente a Demonstração de Resultados Previsional, o CMVMC é a rubrica que apresenta maior custo para a empresa, com um total de 52.997,00€, correspondente ao ano de 2022. Já o FSE é a rubrica que tem menor custo para a empresa, com um valor de 19.406,00€ para o ano de 2022. Já entre 2023 e 2027 o resultado foi de 18.559,00€. Relativamente a rendimentos e ganhos da empresa Confashion Dream, a vendas e serviços prestados foi de 168.300,00€ para o ano de 2022. De acordo com a tabela 36, podemos observar que a empresa Confashion Dream foi tendo uma evolução ao longo dos anos.

Tendo em conta o Volume de Negócio da Confashion Dream, o CMVMC representa um peso com 31%, o FSE representa cerca de 12% sendo a rubrica que resultou o menor peso. Já o gasto com maior peso são os gastos com pessoal, onde representa cerca de 40% do volume do negócio.

Tabela 36: *Demonstração dos Resultados Previsionais*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	168 300	173 046	177 929	182 952	188 120	193 437
CMVMC	52 997	54 598	56 246	57 945	59 695	61 498
Fornecimento e serviços externos	19 406	19 543	19 543	19 543	19 543	19 543
Gastos com o pessoal	59 186	59 738	60 296	60 859	61 429	62 003
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	36 711	39 167	41 843	44 604	47 453	50 393
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11 412	11 423	11 434	11 196	4 483	3 375
EBIT (Resultado Operacional)	25 299	27 744	30 409	33 408	42 970	47 017
Juros e gastos similares suportados	1 807	1 807	904			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	23 492	25 937	29 505	33 408	42 970	47 017
Imposto sobre o rendimento do período	4 933	5 447	6 196	7 016	9 024	9 874
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	18 559	20 490	23 309	26 392	33 947	37 144

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Segundo o Banco de Portugal (2021b), o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) (% volume de negócios), é o indicador destinado a avaliar a margem de exploração e financeira da empresa antes dos impactos das depreciações e amortizações, gastos de financiamento e impostos. Assim sendo o EBITDA no ano de 2022 foi de 36.711,00€, registando um aumento ao longo dos anos. Entre o ano de 2022 e 2027, a taxa de aumento do EBITDA foi de 37,26%.

O EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) diz respeito ao “resultado das atividades de exploração e das atividades financeiras das empresas, tendo ainda em consideração o efeito dos gastos de depreciação e de amortização (líquidos de reversões)” Banco de Portugal (2021b). O EBIT teve um registo de 25.299,00€ em 2022 e 47.017,00€ em 2027. Entre 2022 e 2027 a taxa de crescimento foi de 85,84%.

O resultado antes de imposto no ano de 2022 foi de 23.492,00€ e 47.017,00€ para 2027, tendo um aumento de 48,82%. Já o resultado líquido do período em 2022 cifrou-se em 32.772,00€ e 48.772,00€. Entre 2022 e 2027 houve um crescimento de 100,14%.

Em suma, o documento DR, demonstra um resultado positivo, ou seja, o volume de receitas da empresa Confashion Dream foi superior aos custos nomeadamente gastos com o pessoal, FSE e CMVMC. A Tabela 36, supra, e a Figura 19, infra, demonstram essa evolução ao longo dos 6 anos de projeção financeira da empresa Confashion Dream.

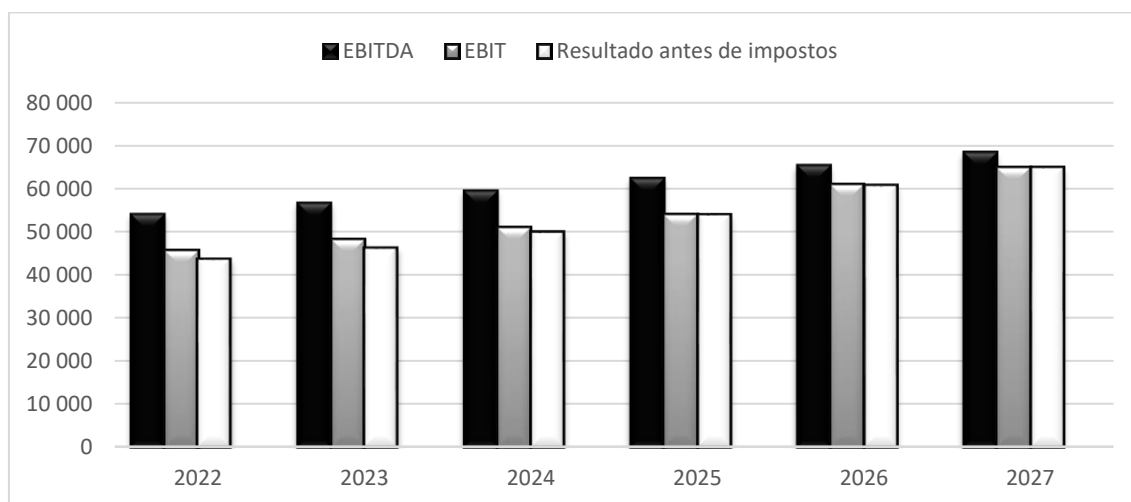


Figura 19: Demonstração dos Resultados

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.11. Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa

A Demonstração dos Fluxos de Caixa é entendida como “demonstração Financeira que apresenta as entradas e saídas de caixa ou equivalentes de caixa (dinheiro ou depósitos) durante um determinado período, permitindo conhecer as variações que ocorreram numa posição financeira num determinado período” (Almeida, 2016, p. 344). O mapa dos fluxos de caixa permite informar o modo como foram gerados os fluxos de caixa, ou seja, o dinheiro e/ou os depósitos bancários, na mesma medida que permite saber qual é o destino que lhe foi dado.

O *Cash Flows* é o “fluxo de caixa, monetário habitualmente correspondente a movimento de dinheiro” (Almeida, 2016, p. 451).

Ao analisar o mapa dos fluxos financeiros do projeto Confashion Dream (Tabela 37), constata-se que o *free cash-flow* é positivo logo em 2023 e crescente ao longo dos 4 anos seguintes de previsão financeira. O *free cash-flow* é negativo em 2022 devido aos investimentos que foi realizado, no total de 59.795,00€. A Tabela 37 abaixo, espelha ainda um caixa suficiente disponível de 13.617,00€ em 2023. Os dados expostos acima podem ser observados na Tabela 37 e Figura 20 abaixo.

Tabela 37: Demonstração de Fluxo de Caixa

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	19 986	21 918	24 023	26 392	33 947	37 144
Depreciações e amortizações	11 412	11 423	11 434	11 196	4 483	3 375
	31 398	33 341	35 457	37 589	38 429	40 519
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	6 642	2 086	233	239	246	252
CASH FLOW de Exploração	38 041	35 427	35 690	37 828	38 675	40 771
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-59 795	-56	-56	-56	-56	-56
Free cash-flow	-21 754	35 371	35 634	37 772	38 619	40 715
CASH FLOW acumulado	-21 754	13 617	49 251	87 022	125 641	166 356

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

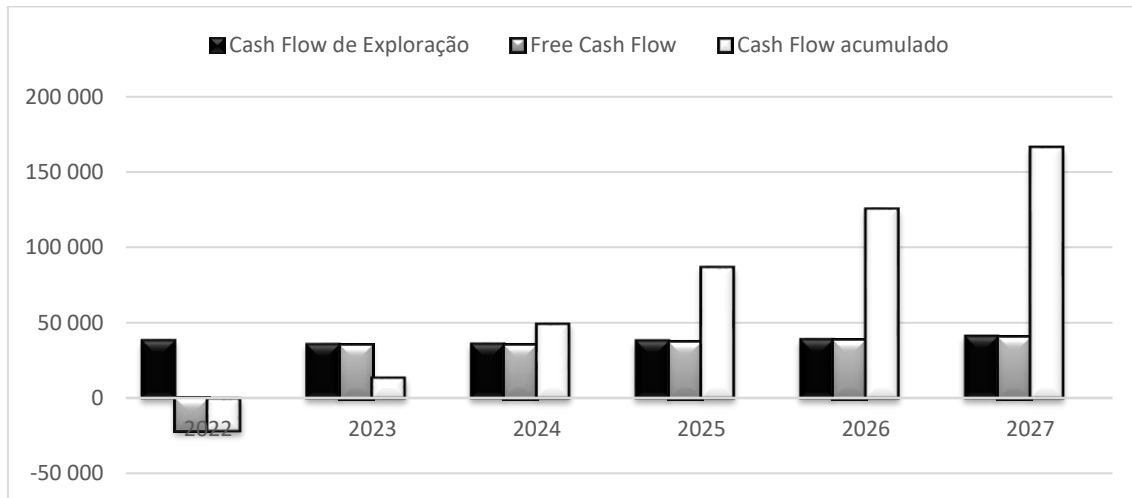


Figura 20: Demonstração de Fluxos de Caixa

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.12. Plano de Financiamento

O plano de financiamento apresentado na Tabela 38, infra, demonstra as origens e aplicações dos fundos da empresa.

Tabela 38: Plano de Financiamento (Origem e Aplicação de Fundos)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	36 711	39 167	41 843	44 604	47 453	50 393
Capital Social (entrada de fundos)	20 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	30 000					
Desinvest. em FMN	6 642	2 086	233	239	246	252
Total das Origens	93 353	41 253	42 076	44 843	47 699	50 645
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	59 795	56	56	56	56	56
Inv Fundo de Maneio	53 704		1 508	1 551	1 596	1 643
Imposto sobre os Lucros		4 933	5 447	6 196	7 016	9 024
Reembolso de Empréstimos		15 000	15 000			
Encargos Financeiros	1 807	1 807	904			
Total das Aplicações	61 602	21 797	21 406	6 252	7 072	9 080
Saldo de Tesouraria Anual	31 752	19 456	20 669	38 591	40 627	41 565
Saldo de Tesouraria Acumulado	31 752	51 208	71 877	110 469	151 096	192 661
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	31 752	51 208	71 877	110 469	151 096	192 661

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Podemos perceber pela análise da Tabela 38, que as origens no ano de 2022 são bastante elevadas. Isso deveu-se às fontes de financiamento utilizadas, sendo, as entradas dos sócios em 20.000€ correspondente ao capital social e o empréstimo bancário junto às instituições financeiras. Relativamente às aplicações de fundos, também no ano de 2022 são bastante elevadas. O saldo da tesouraria anual foi de 31.752,00€ no ano de 2022, apresentando-se uma evolução positiva ao longo

dos anos. Na rubrica total das aplicações, que em 2022 foi de 61.602,00€, foi-se registando uma diminuição ao longo nos anos de previsão. Essa situação é espelhada na Figura 21, infra.

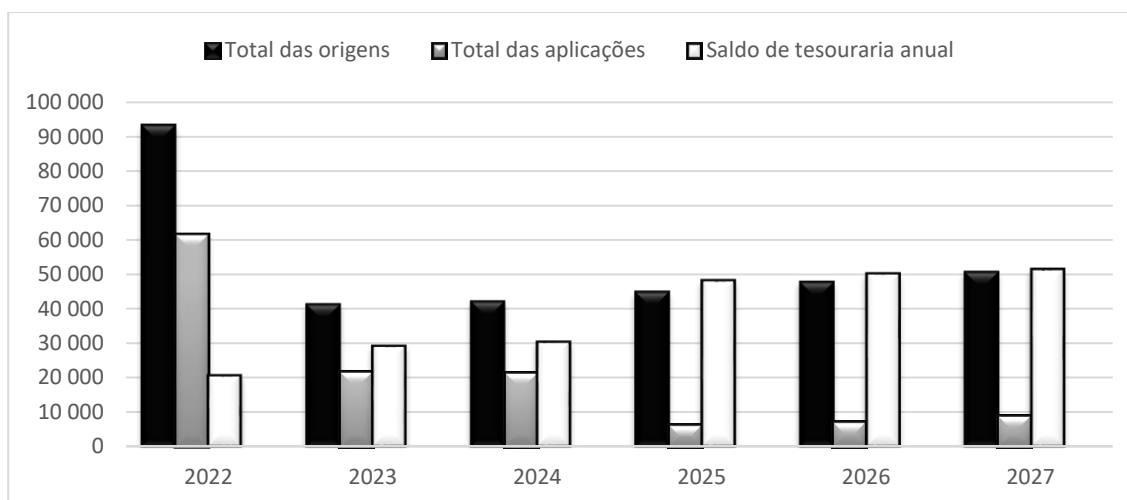


Figura 21: Plano de Financiamento

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.13. Balanços previsionais

Segundo o autor Mações (2014, p. 492), Balanço é o “registro do património da empresa num dado momento, suas dívidas, créditos, próprio, ou seja, ativo, passivo e capital próprio”. Já para Almeida (2016, p. 342), o Balanço é uma ferramenta que permite analisar a estrutura da empresa e o seu equilíbrio financeiro. Assim sendo, o balanço é um documento que tem por função demonstrar a situação financeira de uma organização em determinado momento, descrevendo também a situação patrimonial e o capital próprio (Esperança & Vieito, 2010). Segundo Esperança e Vieito (2010), o balanço analisado numa ótica de liquidação da organização, demonstra os valores depois de serem liquidadas as obrigações da empresa perante os seus credores e perante o Estado.

Tabela 39: *Balanços previsionais*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ATIVO						
Ativo Não Corrente	48 383	37 016	25 637	14 497	10 070	6 751
Ativos fixos tangíveis	47 319	36 343	25 355	14 355	10 070	6 751
ativos Intangíveis	1 063	673	283	141		
Ativo corrente	38 168	57 758	78 565	117 297	158 070	199 785
Inventários	4 416	4 550	4 687	4 829	4 975	5 125
Clientes	59 803	61 489	63 224	65 009	66 845	68 735
Caixa e depósitos bancários	33 752	53 208	73 877	112 469	153 096	194 661
TOTAL ATIVO	86 551	94 773	104 202	131 794	168 140	206 536
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Reservas		18 559	39 049	62 358	88 750	122 697
Resultado líquido do período	18 559	20 490	23 309	26 392	33 947	37 144
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	38 559	59 049	82 358	108 750	142 697	179 841
PASSIVO						
Passivo não corrente	30 000	15 000				
Financiamentos obtidos	30 000	15 000				
Passivo corrente	17 992	20 724	21 844	23 044	25 443	26 696
Fornecedores	7 184	7 359	7 528	7 703	7 882	8 067
Estado e Outros Entes Públicos	10 808	13 365	14 315	15 341	17 562	18 629
Acionistas/sócios	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
TOTAL PASSIVO	47 992	35 724	21 844	23 044	25 443	26 696
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	86 551	94 773	104 202	131 794	168 140	206 536

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Segundo o site Banco de Portugal (2021b), ativos “são todos os recursos controlados por uma entidade sob a forma de bens e direitos, a partir dos quais se esperam influxos de caixa no futuro; compreendem

ativos correntes e não correntes”. Já para autor Esperança e Matias (2005), o ativo é composto por imobilizado correspondentes a bens tangíveis, intangíveis e investimentos financeiros que possuem caráter de permanência por um período superior a um ano. Também fazem parte do ativo as existências (bens, matérias-primas, mercadorias, produtos acabados) dívidas perante terceiros e disponibilidades (valores em caixa, aplicações financeiras, depósitos bancários). Assim sendo, fazendo uma análise dos Balanços apresentados na tabela 39, supra, o ativo apresenta uma evolução positiva ao longo dos seis anos de previsões. Entre o ano de 2022 e 2023 o ativo aumentou em 9,50%.

O total do capital próprio no ano de 2022 fixou-se em 38.559,00€, havendo um crescimento de 53,13% em 2023. A tendência do capital próprio foi de crescimento nos restantes anos de previsão financeira.

O passivo é definido como sendo um conjunto de obrigações, compromissos de natureza financeira que uma determinada organização tem perante terceiros, nomeadamente Estado, fornecedores, e instituições financeiras (Esperança & Vieito, 2010). Segundo o site Banco de Portugal (2021b), passivo é uma “obrigação presente da entidade, proveniente de acontecimentos passados, cuja liquidação se espera que resulte em fluxos de caixa futuros”. De acordo com a Tabela 39, o passivo a sua tendência foi de redução ao longo dos anos. No ano de 2022 o passivo cifra-se em 47.992,00€. Entre o ano de 2022 e 2027, houve uma redução em termos percentuais de 44,37%. O passivo + capital próprio no primeiro de atividade da empresa foi de 86.551,00€, houve um aumento de 9,49% em 2023, naturalmente foi apresentando um crescimento contínuo longo dos anos de previsão.

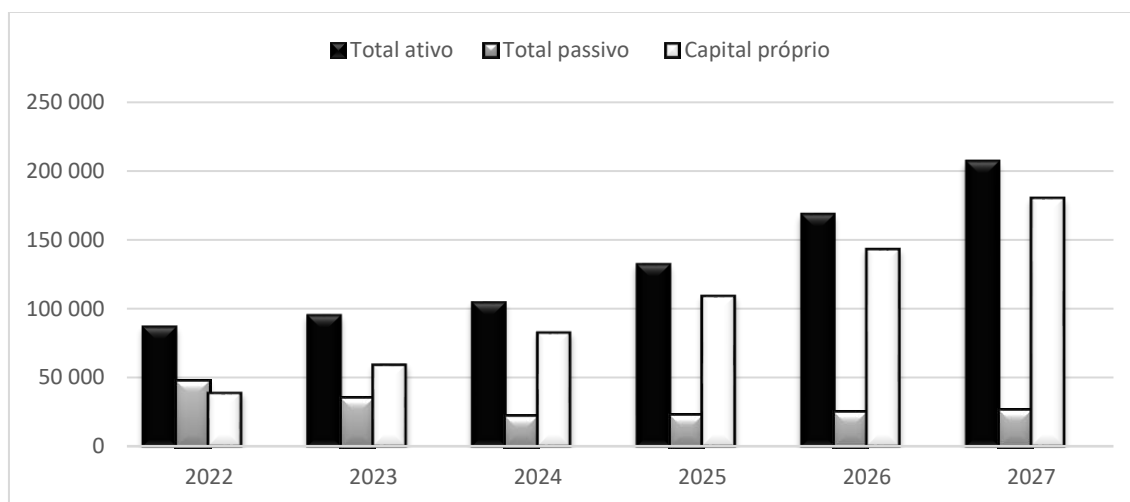


Figura 22: Balanço Previsional

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

A Figura 22, supra, demonstra a situação contabilística patrimonial da empresa Confashion Dream num período de 6 anos. Nela pode ser constatado o aumento do ativo ao longo dos anos, a tendência de redução do passivo, e o aumento do capital próprio.

2.7.14 Principais Indicadores

A ferramenta financeira disponibilizada pelo IAPMEI fornece também um mapa de indicadores. Os principais elementos deste demonstrativo são: indicadores económicos, indicadores económico-financeiros, indicadores financeiros, indicadores de liquidez, e indicadores de risco de negócio.

Indicadores económicos

Tal como a Tabela 40 manifesta, os indicadores económicos manifestam percentualmente uma estabilidade ao longo dos anos, com uma taxa de 3%. A rentabilidade líquida sobre as vendas manifesta percentualmente um crescimento ao longo dos seis anos de projeção, sendo 11% em 2022 e 18% em 2027.

Indicadores económicos - financeiros

A relação indicadores económicos inclui quatro elementos: rentabilidade económica do investimento (*Return On Investment* - ROI), rentabilidade do ativo, rotação do ativo, Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE).

A rentabilidade económica do investimento (*Return On Investment* - ROI), “traduz no quociente dos resultados antes de juros e depois de impostos pelo ativo total líquido” (Esperança & Matias, 2005, p. 306). O ROI apresentou uma diminuição ao longo dos anos fixando em 2022 uma percentagem de 21% e 18% em 2027.

A rentabilidade do ativo apresentou-se uma diminuição ao longo dos anos. Em 2022 fixou-se em 29% e 23% em 2027. Já a rotação do ativo foi diminuindo ao longo dos anos, fixou-se em 133% em 2022 e 62% em 2027.

Foi prevista uma rotação do ativo de 194% em 2022 e 94% em 2027.

Rentabilidade dos Capitais Próprios (*Return On equity* - ROE) diz respeito ao “rendimento gerado pelo capital próprio da empresa. Traduz-se no quociente do resultado líquido pelo capital da empresa” (Esperança & Matias, 2005, p. 306). Neste caso ROE em 2022 foi de 48%, e 21% em 2027, ou seja, houve uma diminuição ao longo dos anos. No entanto, a não distribuição dos resultados poderá estar a influenciar este indicador.

Indicadores financeiros

Esta rácio apresenta dois indicadores, a autonomia financeira e o grau de solvabilidade.

A autonomia financeira “traduz o peso do capital próprio no financiamento do ativo total da empresa” (Esperança & Matias, 2005, p.300). Através dos dados obtidos, podemos verificar que a empresa apresenta uma tendência de crescimento ao longo dos anos chegando em 2027 com 87%.

A Solvabilidade Total “evidencia a proporção dos capitais investidos pelos sócios/ acionistas face aos principais provenientes de entidades externas” (Esperança & Matias, 2005, p. 306). A solvabilidade total foi aumentando ao longo dos anos, chegando em 2027 com cerca de 774%.

Indicadores de liquidez

Os Indicadores de liquidez apresentam dois elementos: rácios de liquidez corrente e rácios de liquidez reduzida.

Os rácios de liquidez corrente foi de 2,12 em 2022 e 7,48 em 2027, ou seja, a empresa mantém uma liquidez corrente suficiente em todos os seis anos de previsão para cumprir todas as suas obrigações. O mesmo acontece com os rácios de liquidez reduzida que foi de 1,88 em 2022 e 7,29 em 2027.

Indicadores de risco negócio

Indicadores de risco de negócio contém os seguintes elementos, margem bruta, Grau de Alavanca Operacional (GAO) e Grau de Alavanca Financeira (GAF).

A margem bruta e a GAO da empresa demonstram uma tendência de crescimento contínuo ao longo dos anos em estudo. A GAF demonstra uma tendência de crescimento contínuo ao longo dos anos.

Tabela 40: Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	11%	12%	13%	14%	18%	19%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Return On Investment (ROI)</i>	21%	22%	22%	20%	20%	18%
Rendibilidade do Ativo	29%	29%	29%	25%	26%	23%
Rotação do Ativo	194%	183%	171%	139%	112%	94%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	48%	35%	28%	24%	24%	21%
INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	45%	62%	79%	83%	85%	87%
Solvabilidade Total	180%	265%	477%	572%	661%	774%
Cobertura dos encargos financeiros	1400%	1535%	3365%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	2,12	2,79	3,60	5,09	6,21	7,48
Liquidez Reduzida	1,88	2,57	3,38	4,88	6,02	7,29
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	95 897	98 905	102 139	105 464	108 882	112 396
Grau de Alavanca Operacional	379%	356%	336%	316%	253%	239%
Grau de Alavanca Financeira	108%	107%	103%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

2.7.15. Avaliação

Depois de analisadas as componentes que fazem parte do plano financeiro, a seguir procede-se à avaliação final do mesmo. A avaliação financeira de um projeto de investimento permite avaliar a sua rentabilidade (Mações, 2014).

Além dos resultados do período disponíveis na Demonstração dos Resultados previsional, a avaliação é, também, concretizada por via da utilização de três métodos - Valor Atual Líquido (VAL), taxa interna de rentabilidade (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (PRI) também designado de (*pay back period*).

A VAL corresponde ao “valor atual dos cash flows futuros gerados pelo investimento, descontado do respetivo valor do investimento” (Almeida, 2016 p. 453).

A TIR é a “taxa que torna o valor atual dos benefícios de um projeto igual ao valor atual do respetivo investimento” (Almeida, 2016, p. 454).

O PRI “mede o período de tempo que o somatório dos cash-flows leva a igualar (recuperar) o investimento inicial” (Esperança & Matias, 2005, p. 98).

A tabela 41, infra, apresenta a informação sobre a aplicação dos referidos métodos.

Tabela 41: Avaliação parte 1

Na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-21 754	35 371	35 634	37 772	38 619	40 715	-2 166
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%
Fator de atualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos atualizados	-21 754	33 605	32 165	32 392	31 463	31 513	-1 677
Fluxos atualizados acumulados	-21 754	11 851	44 017	76 409	107 872	139 385	137 708
Valor Atual Líquido (VAL)	137 708						
Taxa Interna de Rentabilidade	163,36%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	1	Anos					
Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-21 754	35 371	35 634	37 772	38 619	40 715	-1 852
WACC	4,68%	6,64%	8,33%	8,33%	8,33%	8,34%	8,34%
Fator de atualização	1	1,066	1,155	1,251	1,356	1,469	-
Fluxos atualizados	-21 754	33 168	30 846	30 183	28 486	27 721	-1 261
Fluxos atualizados acumulados	-21 754	11 414	42 261	72 443	100 929	128 650	127 389
Valor Atual Líquido (VAL)	127 389						
Taxa Interna de Rentabilidade	163,36%						
Pay Back period	1	Anos					

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Tabela 42: Avaliação parte 2

Na perspetiva do investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow do Equity	6 439	18 563	19 730	37 772	38 619	40 715	132 231
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + \beta_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%
Fator atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos Atualizados	6 439	17 637	17 810	32 392	31 463	31 513	102 345
Fluxos atualizados acumulados	6 439	24 076	41 886	74 278	105 741	137 254	239 599
Valor Atual Líquido (VAL)	239 599						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	<1	Ano					

Fonte: Elaboração própria baseado nos dados obtidos através do Excel IAPMEI

Na perspetiva do Projeto (pré-financiamento e pós-financiamento) para o período de 2022 a 2027, o *free cash flow* irá gerar um VAL no montante acumulado de 137.708,00€ e 127.389,00€, respetivamente. As duas perspetivas (pré-financiamento e pós-financiamento) a TIR foi de 163,36%.

Em relação à perspetiva do investidor a *free cash flow do equity* foi de 6.439,00€ em 2022 e 132.231,00€ em 2027. A taxa de juro de ativos sem risco foi de 0,25% em 2022 e 0,27% em 2027, a tendência foi de crescimento. O VAL previsto foi de 239.599,00€ e o PRI não chega a um ano.

Os indicadores e rácios calculados, bem como os valores obtidos pelo VAL e pela TIR demonstram claramente a viabilidade económico-financeira do negócio. Com relação à TIR, a dimensão do negócio e da empresa fazem com que o valor seja exagerado, pois o baixo nível de investimento recupera-se (*pay back period*) em cerca de um ano. Confirma-se, assim, a decisão de avançar com o investimento em causa, que será certamente um contributo para o incrementar o tecido empresarial da região de Bragança.

Conclusões

A empresa Confashion Dream insere-se no setor têxtil e de vestuário. Um setor que tem desempenhado um papel muito importante para o desenvolvimento e crescimento da economia portuguesa, uma vez que tem contribuído com cerca de 11,9% do volume de negócios no ano de 2020 (INE, 2020b).

Num cenário onde a poluição é um assunto cada vez presente, tem-se destacado o fenómeno da *fast fashion*, moda rápida e de baixa qualidade, que tem contribuído para o aumento dos resíduos têxteis no meio ambiente. A Confashion Dream surgiu com preocupações ambientais, e com o intuito de se dedicar à comercialização e à transformação de roupas, transformando resíduos e roupas usadas em novos produtos ambientalmente sustentáveis, apelando para um consumo mais consciente, baseado no conceito do *upcycling* e da *slow fashion*. Desta forma a Confashion Dream surgiu para trazer um novo conceito da moda. A utilização de bordados para aplicar em vestuários pré-confecionados será também um dos objetivos da empresa, desde que os artigos tenham sido produzidos/confecionados através de um processo ambientalmente sustentável.

Tendo em consideração a importância dos clientes para o sucesso ou o insucesso da empresa, a empresa Confashion Dream desenhou um conjunto de estratégias e vantagens para a satisfação dos seus clientes. Permite aos seus potenciais clientes um conjunto de vantagens como conforto, versatilidade, personalização, exclusividade, customização e sustentabilidade, associados aos novos métodos e tecnologias de comercialização, nomeadamente o e-commerce. Atendendo à importância de uma boa comunicação da empresa para com os seus clientes, identificaram-se os seguintes meios de comunicação, facebook, instagram, jornais e rádios locais do distrito de Bragança.

Na elaboração do plano financeiro foi utilizado a ferramenta do IAPMEI, tendo sido definidas quatro tipologias de produtos: Vestidos, calças, saias, blusas/camisas.

O volume de negócios da empresa cifrou-se em 168.300,00€, no primeiro ano de atividade.

As Demonstrações dos Resultados previsionais permitem estimar resultados positivos nos anos 2022 e 2027 no valor de 18.559,00€ e 37.144,00€ respetivamente. A estes valores acrescem os salários obtidos pelos promotores.

O valor do investimento necessário será 59.795,00€. Também foi prevista uma necessidade de financiamento de 53.200,00€, estimando-se um financiamento para o efeito, baseado em capitais próprios e empréstimos bancários, no montante de 20.000,00€ e 30.000,00€, respetivamente.

Também através da análise da demonstração do mapa de fluxos de caixa, apesar do registo negativo do *free cash-flow* -21.754,00€ no primeiro ano de atividade da empresa (2022), observa-se que a empresa nos restantes anos de previsão tem um *free cash-flow* positivo, com tendência de crescimento contínua.

A ferramenta do IAPMEI permite concluir que a VAL e a TIR numa perspetiva do projeto pós-financiamento para o ano de 2022 foi de 127.389,00€ e 163,36% respetivamente. O período de recuperação dos investimentos da empresa é de aproximadamente 1 ano. Na perspetiva do investidor o VAL foi de 239.599,00€, e o período de recuperação tal como na perspetiva do projeto pós-financiamento foi de aproximadamente 1 ano.

Assim, de acordo com o presente plano de negócios, conclui-se que as promotoras podem avançar com a ideia de negócio destinada à comercialização e transformação de vestuário, numa perspetiva ambientalmente sustentável.

Referências

- A Rocha. (2021). *Missão*. <https://arocha.pt/pt/quem-somos/missao/>
- Acredita Portugal. (2021). *Concurso*. <https://www.acreditaportugal.pt>
- Agis, D., Gouveia, J., & Vaz, P. (2001). *Vestindo o futuro : Macrotendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020*. APIM.
- AICEP. (2018, Outubro). *Indústria têxtil e de vestuário uma referência a nível mundial*. Portugalglobal nº 113, 4. <http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-113-outubro.pdf>
- AICEP. (2020). *Portugal ficha do país. Agosto 2020*. AICEP Portugal Global. Recuperado em 21 de Setembro em 2020. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>.
- AICEP. (2021). *E-Commerce*. AICEP Portugal Global. <https://www.portugalexporta.pt/ecommerce/o-que-e-o-ecommerce>
- Almeida, F. (2016). *Introdução à gestão da organização*. Escolar Editora.
- Ambiente Magazine. (2020, Fevereiro 11). *“Vintage for a Cause” já desviou uma tonelada de desperdício têxtil através do upcycling*. Recuperado em 25 de Maio de 2021 em <https://www.ambientemagazine.com/vintage-for-a-cause-ja-desviou-uma-tonelada-de-desperdicio-textil-atraves-do-upcycling/>
- Ancím, J. M. (1999). *El plan de marketing en la practica*. Editorial ESIC.
- APA. (2021). *Missão e visão*. <https://www.apambiente.pt/#>
- Araújo, C. (2018, outubro). *Portugal tem as melhores soluções de vestuário a nível internacional. Indústria têxtil e de vestuário: Uma referência a nível mundial*. Portugalglobal, 113, 8-10. <http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-113-outubro.pdf>
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). *Empreendedorismo: Conceitos e definições*. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38. <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Bahr, D., Dalponte, F., & Teixeira, E. (2012, janeiro 1). *Melhoria da produtividade através da análise de tempos e métodos como suporte para a implantação do trabalho padronizado em uma linha de bordados*. 2º Congresso de Engenharia de Produção da Região Sul. Brasil. https://www.researchgate.net/publication/262219143_Melhoria_da_produtividade_atraves_da_analise_de_tempos_e_metodos_como_suporte_para_a_implantacao_do_trabalho_padronizado_em_uma_linha_de_bordados

- Banco de Portugal. (2021a). Cheques - O que são. <https://cliente bancario.bportugal.pt/pt-pt/cheques-o-que-sao>
- Banco de Portugal. (2021b). Os Quadros do Setor. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Batista, A., & Correia, L. (2008, Julho 4-6). *Desenvolvimento da cultura empreendedora de base local: a experiência da iniciativa glocal*. Livro de Atas. 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. Portugal.
- Béhen. (2020). *About*. <https://behenstudio.com/about/>
- Bernardi, L. A. (2007). *Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas*. Atlas.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. (1992). *Princípios de finanças empresariais*. (3ª ed.). MC Graw-Hill.
- Botelho, N. (2019, Dezembro 13). “Poder de compra em Portugal sobe para 76,8% da média da UE em 2018”. *Jornal Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2019-12-13-Poder-de-compra-em-Portugal-sobe-para-768-da-media-da-UE-em-2018>
- Camilo, D. (2019, 09 de Dezembro). “Portugueses são os que gastam mais em roupa e calçado na UE”. *Revista Sábado*. <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/portugueses-sao-os-que-gastam-mais-em-roupa-e-calcado-na-uniao-europeia>
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos* (6.ª ed.). Atlas.
- CENIT. (2017 Dezembro). *Têxtil e vestuário no contexto nacional e internacional: Publicação anual 2017*. Portugal Têxtil. Recuperado em 16 de Setembro de 2020. <https://www.portugaltexil.com/docs/dezembro-2017-4/?wpdmdl=81629>
- CITEVE. (2021). *Sobre o CITEVE*. https://www.citeve.pt/sobre_nos
- Coutinho, L. P. (2020, Outubro 16). “Presidente, governo, e a estabilidade política”. *Jornal Expresso*. <https://expresso.pt/opiniao/2020-10-16-Presidente-governo-e-a-estabilidade-politica>
- Daniela ponto final. (2021). *About*. <https://www.danielapontofinal.com/pages/about-us>
- Comissão Europeia. (2021). *Mercado único*. Recuperado 11 de Abril de 2021 em https://ec.europa.eu/info/policies/single-market_pt
- Decisão da Comissão de 5 de junho de 2014 que estabelece os critérios ecológicos para a atribuição do rótulo ecológico da UE aos produtos têxteis. (2014/350/UE). *Jornal Oficial*. <http://data.europa.eu/eli/dec/2014/350/oj>
- Decreto-Lei n.º 178/2006 de 5 de Setembro do Ministério Do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2006). *Diário da República*, 1.a série — N.º 171. https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_docman&view=download&id=2088&Itemid=739

- Decreto-Lei n.º 262/86. (1986). Aprova o Código das Sociedades Comerciais. Diário da República n.º 201/1986, Série I de 1986-09-02 <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view>
- Decreto-Lei n.º 403/86. (1986). Aprova o Código do Registo Comercial. Ministério da Justiça. Diário da República n.º 278/1986, Série I de 1986-12-03. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/403/1986/12/03/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 266/2012. (2012). Aprova a orgânica do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação. Diário da República n.º 251/2012, Série I de 2012-12-28. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/122052994/201909081225/diploma?rp=indice>
- Decreto-Lei n.º 372/2007. (2007). Cria a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas (PME). Ministério da Economia e da Inovação. Diário da República n.º 213/2007, Série I de 2007-11-06. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/372/2007/11/06/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 102/2008. (2008). Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado. Diário da República n.º 118/2008, Série I de 2008-06-20. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/102/2008/p/cons/20201231/pt/html>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2007, Julho 30). *Têxteis e vestuários EU/ China*. Recuperado em 7 de Fevereiro de 2021 em <https://www.dgae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&inc=8140AAAAAAAAAAAAAAAAAAAA&parceiroid=0&codigoms=0&codigono=76657669774377497751AAAA>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2018, 28 de Novembro). *Indústria Têxtil e Vestuário Sinopse 2018*. <https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-textil-vestuario-17-04-2019-pdf.aspx>
- Directiva 75/442/CEE do Conselho, de 15 de Julho de 1975, relativa aos resíduos. (1975). Jornal Oficial das Comunidades Europeias N.º L194/47. <http://data.europa.eu/eli/dir/1975/442/oj>
- Directiva 2008/98/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Novembro de 2008 relativa aos resíduos e que revoga certas directivas (Texto relevante para efeitos do EEE). Jornal Oficial da União Europeia. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0098&from=PT>
- Diretiva (UE) 2018/851 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2018, que altera a Diretiva 2008/98/CE relativa aos resíduos (Texto relevante para efeitos do EEE). (2018). Jornal Oficial da União Europeia, EUR-Lex. <http://data.europa.eu/eli/dir/2018/851/oj>
- Dornelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo* (3.ª ed.). Elsevier.
- Ecommerce News Europe. (2014). *Popular payment methods in Europe*. Recuperado de <https://ecommercenews.eu/popular-payment-methods-in-europe/>

- Ecommerce News Europe. (2017). *Ecommerce in Portugal*. Recuperado de <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-portugal/>
- Esperança, J. P., Matias, F. (2005). *Finanças empresariais*. Dom Quixote.
- EUR-Lex, (2003). Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Eurostat. (2019). *Small and medium-sized enterprises: An overview*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20191125-1?inheritRedirect=true>
- Eurostat. (2021a). *Estatísticas da economia e da sociedade digital - agregados familiares e indivíduos*. Recuperado em 17 de Fevereiro de 2021 em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/pt
- Eurostat. (2021b). *Final consumption expenditure of households by consumption purpose*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_co3_p3/default/table?lang=en
- Evans, V. (2015). *The financial times essential guide to writing a business plan: How to win backing to start up or grow your business* (2nd ed). Pearson.
- Ferreira, L. M. (2019, novembro 25). "Portugal é o segundo país da UE onde as pequenas empresas têm maior peso". *Jornal Eco*. Recuperado de <https://eco.sapo.pt/2019/11/25/portugal-e-o-segundo-pais-da-ue-onde-as-pequenas-empresas-tem-maior-peso/>
- Freire, A. (1998a). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Verbo.
- Freire, A. (1998b). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo.
- GEM. (2012). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-portugal-2012-report>
- GEM. (2019). *Comportamento e Atitudes Empreendedoras*. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>
- GEM. (2020b). *Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship: Exploring policy remedies for recovery*. <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>
- GEM. (2020a). *Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- GEM Portugal. (2016). *Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal*. https://spi.pt/documents/studies/GEM_Portugal_2016_Report.pdf

- Grande Consumo. (2020, Fevereiro 20). *85% dos portugueses preocupados com o consumo sustentável*. <https://grandeconsumo.com/85-dos-portugueses-preocupados-com-o-consumo-sustentavel/>
- Greenpeace Portugal. (2019, julho 22). *Quem somos*. <http://web.archive.org/web/20190722221301/http://www.greenpeace.org/portugal/pt/>
- Green Savers. (2020, Novembro 19). *Vintage For a Cause, a marca portuguesa que junta o upcycling à inclusão social*. Sapo. <https://greensavers.sapo.pt/vintage-for-a-cause-a-marca-portuguesa-que-junta-o-upcycling-a-inclusao-social/>
- Guerreiro, A. (2019, Fevereiro 22). *Custos para abrir uma empresa: registo, impostos e despesas de gestão do negócio*. Economias. <https://www.economias.pt/custos-para-abrir-uma-empresa/>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherk, D. A. (2009). *Empreendedorismo* (7ª ed.). Bookman.
- Humana Portugal (2020, fevereiro 24). *A nossa organização*. <https://www.humana-portugal.org/quem-somos/a-nossa-organizacao/>
- IAPMEI. (2019). *Setor textil e vestuário*. https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Informacao-Setorial/DOCS_InfSetorial/Ficha_SetorTextileVestuário.aspx.
- IAPMEI. (2020b). *StartUP voucher 2019-2022*. (2020, Abril 11). Recuperado de [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/StartUP-Voucher-2019-2022.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/StartUP-Voucher-2019-2022.aspx)
- IAPMEI. (2020a, Setembro 7). *IAPMEI apoia mais de 15.700 empresas no âmbito do programa ADAPTAR*. Recuperado de <https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/IAPMEI-apoia-mais-de-15-500-empresas-no-ambito-do.aspx>
- IAPMEI. (2021). *Como elaborar um plano de negócio: Guia explicativo*. [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- IEFP. (2021). *A instituição*. <https://www.iefp.pt/instituicao>
- INE. (2017a, Novembro 17). *Sociedade da Informação e do Conhecimento Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*. Recuperado em 2 de Setembro de 2020 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INE. (2017b, Outubro 3). *Inquérito às Despesas das Famílias: 2015-2016*. Recuperado em 14 Novembro de 2020 em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277098526&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

- INE. (2019b). *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio – 2017*. Recuperado em 15 de Novembro de 2020 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358634546&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2019a, de Novembro 6). *Estatísticas do Emprego 3.º trimestre de 2019*. Recuperado em 08 de Outubro de 2020 em https://ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=402367144&att_display=n&att_download=y
- INE. (2020a). *Empresas em Portugal – 2018*. Recuperado em 23 de Fevereiro de 2021 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=418670737&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2020e, Dezembro 16). *Estatísticas do Comércio 2019*. Recuperado em 3 de Março de 2021 em https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=469892778&att_display=n&att_download=y
- INE. (2020b, Julho 29). *Índice de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas no Comércio a Retalho*. Recuperado 23 de Agosto de 2020 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=415116551&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2020c, Junho 15). *Estimativas de População Residente 2019*. Recuperado em 23 de Agosto de 2020, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=414436913&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2020d, Março 31). *Projeções de População Residente*. Recuperado em 22 de Abril de 2021 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INE. (2021a, Março 30). *Indicadores de confiança no comércio*. Recuperado em 06 de Abril em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=10&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- INE. (2021b, Fevereiro 10). *Taxa de escolaridade do nível de ensino superior (Série 2011 - %) da população residente com idade entre 25 e 64 anos por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Inquérito ao emprego*. Recuperado em 4 de Março de 2021 em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0006400&selTab=tab0

Instituto dos Registos e do Notariado. (2019, Março 6). *Perguntas mais frequentes Cartão de Empresa/Pessoa* Coletiva.

https://www.irn.mj.pt/sections/irn/a_registral/rnpc/docs_rnpc/perguntas-mais/

Jorge, V. (2020, Setembro). “*Faturação da indústria têxtil e vestuário deveria cair 19% na zona Euro*”. Distribuição Hoje. <https://www.distribuicao hoje.com/destaques/faturacao-da-industria-textil-e-vestuario-devera-cair-19-na-zona-euro/>

JumpSeller. (2021). *Métodos de pagamento online em Portugal*. <https://jumpseller.pt/learn/payment-methods/>

Justiça.gov.pt. (2020, Outubro 14). *O que é uma marca*. Recuperado em 31 de Abril de 2021 em <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/O-que-e-uma-marca>

Justiça.gov.pt. (2021, Março 25). *Antes de registar uma firma ou denominação, é preciso pedir um certificado que garanta que se pode utilizar essa designação*.

<https://justica.gov.pt/Servicos/Pedir-certificado-de-admissibilidade-de-firma-ou-denominacao>

Leadership Business Consulting. (2013). *Ecossistema de apoio ao empreendedorismo de base tecnológica em Portugal e Silicon Valley*. Leadership Business Consulting – LBC. <https://www.tice.pt/pt-pt/projetos-e-estudos/ecossistema-de-apoio-ao-empreendedorismo-de-base-tecnologica-em-portugal-e>

Lefébure, E. (2006). *El bordado y los encajes*. Maxtor.

<https://books.google.com.br/books?id=1EWd2z1aNEQC&lpq=PA9&dq=el%20bordado%20y%20los%20encajes%20&lr&hl=pt-PT&pg=PA8#v=onepage&q=el%20bordado%20y%20los%20encajes&f=false>

Lei Constitucional n.º 1/2005. (2005). Constituição da República Portuguesa. I Série-A N.º 155 — 12 de Agosto de 2005. https://www.apav.pt/apav_v3/images/pdf/crp.pdf

Lei n.º 7/2009. (2009). Aprova a revisão do Código do Trabalho. Diário da República Eletrónico n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20210408/pt/html>

Lei n.º 102/2009, 2009-09-10, da Assembleia da República. (2009). Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Diário da República Eletrónico n.º 151/2019, Série I de 2019-08-08. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490009/details/maximized>

Lei n.º 58/2019 da Assembleia da República. (2011). Assegura a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares. Diário da República n.º 151/2019, Série I de 2019-08-08. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/123815982/details/maximized>

- Less Buy.Less. (2021). *About*. <https://lessbuyles.com/about/>
- Liga para a Protecção da Natureza. (1948). Estatutos da liga para a protecção da natureza https://www.lpn.pt/uploads/fotos_artigos/files/LPN_Estatutos.pdf
- Liga para a Protecção da Natureza. (2021). *Apresentação*. <https://www.lpn.pt/pt/sobre-nos/apresentacao>
- Lopes, P. R. & Cruz, C. C. (2018). *Acordo Multifibras*. Passei Direto. <https://www.passeidireto.com/arquivo/69887055/acordo-multifibras-pdf>
- Lusa, A. (2019, Agosto 7). “Portugal deve continuar a ser exemplo de estabilidade política e social e não de «radicalismos»”. Observador. <https://observador.pt/2019/08/07/portugal-deve-continuar-a-ser-exemplo-de-estabilidade-politica-e-social-e-nao-de-radicalismos/>
- Mações, M. A. (2014). *Manual de gestão moderna: Teoria e prática*. Actual Editora.
- Magalhães, M. M. (1970). *Bordados e rendas de Portugal*. Ministério da Educação Nacional.
- Marques, W. A. (2006). *Em análise setor dos têxteis e vestuários – parte III exportações por categorias AMF*. Gabinete de Estratégia e Estudos Ministério da Economia e da inovação. Ministério da Economia e da Inovação. <https://www.gee.gov.pt/en/documentos/estudos-e-seminarios/artigos/1305-analise-10-06/file>
- Mendes, C. A. (2006). *Desafios e oportunidades. Impacto para Portugal da adesão da China à OMC*. CECRI Universidade do Minho. https://www.uc.pt/feuc/carmen/download_files/outras-publicacoes/2006_CAM_Ch_OMC_ZOOM
- Ministério da Economia. (2018). *Estratégia nacional para o empreendedorismo 2 anos de StartUP Portugal*. Recuperado em 7 de Novembro de 2020, em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=estrategia-nacional-para-o-empreendedorismo-2-anos-de-startup-portugal>
- Monteiro, M. F. (2018). *Estratégias para a Internacionalização das PME de Tecelagem de Portugal*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão].
- Moretz, T. (2017, Novembro 23). *O que é Paypal e como funciona o serviço?* TechTudo. <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/07/o-que-e-e-como-funciona-o-paypal.html>
- Neves. J. C. (1989). *Análise Financeira métodos e técnicas*. (3ª ed.). Texto Editora.
- Osorio. H. (2021, Janeiro 15). *Béhen: A marca portuguesa de Joana Duarte venceu o concurso The International Sustainable Fashion Design*. FashionNetwork.com. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Behen-a-marca-portuguesa-de-joana-duarte-venceu-o-concurso-the-international-sustainable-fashion-design,1272201.html>

- Parreira, P., Alves, L., Sampaio, J. H. & Paiva, T. (2018). Competências empreendedoras no ensino politécnico: Motivos, influência, serviços de apoio e educação. Instituto Politécnico de Guarda.
- Patel. (2020). *Público-Alvo: O Que É e Como Definir em 6 Passos*. <https://neilpatel.com/br/blog/publico-alvo/>
- Pinheiro, V. C. (2015, Março 15). *POCI Programa Operacional Competitividade e Internacionalização. Compete 2020*. <https://www.compete2020.gov.pt/documentacao/detalhe/POCI-vrs-adaptada>
- PORDATA. (2020). *Despesas de Consumo Final dos Agregados Domésticos: Por ipo de bens e serviços (%)*. Recuperado em 14 de Novembro de 2020 em [https://www.pordata.pt/Europa/Despesas+de+consumo+final+dos+agregados+dom%c3%a9sti+c0s+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os+\(percentagem\)-1728-313699](https://www.pordata.pt/Europa/Despesas+de+consumo+final+dos+agregados+dom%c3%a9sti+c0s+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os+(percentagem)-1728-313699)
- Pordata. (2021b, Fevereiro 3). *Taxa bruta de natalidade. Onde nascem mais e menos bebés por 1.000 residentes?* Recuperado em 23 de Abril de 2021 em <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA. (2021a, junho 15). *População residente, estimativas a 31 de Dezembro: total e por grupo etário (2020)*. Recuperado em 11 de Fevereiro de 2021 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente++estimativas+a+31+d+e+Dezembro+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-137>
- Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S. & Baptista, A. (2008). Microemprededorismo em Portugal: Experiências e perspectivas. Promagra Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitivas*. Campus.
- Portugal Têxtil. (2020a, Agosto 3). *Comércio de vestuário cai 35%*. <https://www.portugaltexil.com/comercio-de-vestuario-cai-35/>
- Portugal Têxtil. (2020b, outubro 2). *Mercado de roupa usada sofre com pandemia*. <https://www.portugaltexil.com/mercado-de-roupa-usada-sofre-com-pandemia/>
- Portugal Têxtil. (2021, Maio 19). *Béhen a caminho de Londres*. <https://www.portugaltexil.com/behen-a-caminho-de-londres/>
- Quercus. (2021). *Apresentação*. <https://www.quercus.pt/home/quemsomos/apresentacao>
- Ramos, A. F. (2004). O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário - o caso português. *Gestão E Desenvolvimento*, (12), 47-79. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2004.105>

- Regulamento (CE) n.º 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Novembro de 2009, relativo a um sistema de rótulo ecológico da UE (Texto relevante para efeitos do EEE). Jornal oficial da União Europeia, EUR-Lex. <http://data.europa.eu/eli/reg/2010/66/oj/por>
- Regulamento (UE) N.º 1007/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Setembro de 2011 relativo às denominações das fibras têxteis e à correspondente etiquetagem e marcação da composição em fibras dos produtos têxteis, e que revoga a Directiva 73/44/CEE do Conselho e as Directivas 96/73/CE e 2008/121/CE do Parlamento Europeu e do Conselho. Jornal Oficial da União Europeia. <http://data.europa.eu/eli/reg/2011/1007/oj>
- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Directiva 95/46/CE. Jornal Oficial da União Europeia, EUR-Lex. <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Rodrigues, D. F. (2002). *E-Business na óptica do marketing: Os negócios na informática*. Lidel
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar.
- Sebrae. (2013). *Como elaborar um plano de negócio*. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>
- Secretaria de Estado da Indústria e Energia, (2019). Decreto-Lei n.º 266/2012 - Diário da República n.º 251/2012, Série I de 2012-12-28: Aprova a orgânica do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação. Diário da República Eletrónico. Setembro, 08, 2019. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/266/2012/12/28/p/dre/pt/html>
- SIBS Analytics. (2020, Junho 9). *O Impacto do coronavírus nos hábitos de consumo dos portugueses*. <https://www.sibsanalytics.com/noticias/o-impacto-do-coronavirus-nos-habitos-de-consumo-dos-portugueses/>
- Sigbol. (2015, Setembro 15). *História do bordado*. <https://blogsigbol.com/2015/09/17/historia-do-bordado/>
- Solomom, E. & Pringle, J. J. (1981). *Introdução à administração financeira*. Atlas.
- Tavares, V. (2016). *Gestão de marcas: Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados Globais*. Escolar Editora.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. McGraw-Hill.
- Vieito, J. P. & Maqueira, C. P. (2010). *Finanças empresariais: Teoria e prática*. Escolar Editora.
- Vintage For A Cause. (2019). *History & Values*. Vintage For A Cause. <https://vintageforacause.pt/pt-pt/pages/history-values>

World Bank. (2020). *Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>

IMD World Competitiveness Center. (2021). *World Competitiveness Rankings 2020 Results*. Recuperado em 13 de Novembro 2020, em <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>

Apêndice

“Apêndice Removido por Sigilo Comercial”.