



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR) INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**“Conceção de um modelo de negócio e Desenvolvimento de uma
Plataforma de Revenda Online”**

Rui Afonso do Carmo Teixeira e Sousa

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Orientado por
Prof. Óscar Bernardes

Porto, junho de 2023



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**“Conceção de um modelo de negócio e Desenvolvimento de uma
Plataforma de Revenda Online”**

Rui Afonso do Carmo Teixeira e Sousa

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Orientado por
Prof. Óscar Bernardes

Porto, junho de 2023

Resumo

Este projeto visa tornar-se uma base de sustentação e um guia para a criação de um negócio online, a Abacatinho. A Abacatinho visualiza revelar-se como a marca de referência online para as fraldas reutilizáveis. O propósito da criação deste tipo de negócio prendeu-se efetivamente com a jornada recente de paternidade por que estou a passar e o interesse efetivo pela proteção do meio ambiente e dos valores de sustentabilidade, tornando este setor um claro *match* para a minha pessoa.

A metodologia utilizada terá como suporte um planeamento inicial de todo o trabalho, com subsequentes prazos estimados, Business Model Canvas, pesquisa sobre o mercado concorrente e estudo da viabilidade do negócio com vista para o desenvolvimento de uma plataforma de venda digital. Foram utilizados diversos métodos de pesquisa, incluindo pesquisa de diversos artigos científicos online e recursos físicos ao longo deste trabalho que revelaram várias ideias dispostas ao longo deste projeto e permitiram ter uma visão mais abrangente do que é um negócio no mundo das fraldas reutilizáveis.

Chega-se à conclusão que é possível criar e manter um negócio deste calibre em funcionamento e ter retorno financeiro positivo ao final do primeiro ano de transações.

Palavras-chave: Negócio, Fraldas reutilizáveis, Sustentabilidade, Economia de Custos, Business Model Canvas.

Abstract

This project aims to become a support base and a guide for the creation of an online business, Abacatinho. Abacatinho envisions revealing itself as the go-to for reusable diapers online. The purpose of creating this type of business was effectively linked to the recent journey of fatherhood that I am going through and the effective interest in protecting the environment and sustainability values, making this sector a clear match for me.

The methodology used will support an initial planning of all the work, with subsequent estimated deadlines, Business Model Canvas, research on the competitor market and study of the feasibility of the business with a view to the development of a digital sales platform. Several research methods were used, including the research of several online scientific articles and other physical resources throughout this work, which revealed several ideas arranged throughout this project and allowed a broader view of what a business is in the world of reusable diapers.

As a way of conclusion, it is possible to create and maintain a business of this caliber in operation and have a positive financial return at the end of the first year of transactions.

Keywords: Business, Reusable Diapers, Sustainability, Cost Savings, Business Model Canvas.

Agradecimentos

Em jeito de agradecimento, gostaria de mencionar a minha esposa, pelo incansável apoio ao longo desta jornada.

Ao Professor Óscar Bernardes pela orientação e contínuo suporte, não me deixando esmorecer.

À minha família direta, pais, irmão, avós, sogros por me pressionarem a concluir esta jornada de trabalho.

Às restantes pessoas que fizeram com que a realização deste trabalho e deste curso fossem possíveis.

O meu muito obrigado!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AI – *Artificial Intelligence*

BM – *Business Model*

BMC – *Business Model Canvas*

BMI – *Business Model Innovation*

ChatGPT – *Chat Generative Pre-trained Transformer*

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IVAs – *Intelligent Virtual Assistants*

OE 2023 – Orçamento de Estado da República Portuguesa de 2023

PM – Primeiro-Ministro de Portugal

PME – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

Índice

ÍNDICE	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 ORIGEM E DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIOS	3
1.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS	6
1.3 MODELOS DE NEGÓCIO	7
1.3.1 <i>Modelo (plano) de negócio Tradicional</i>	7
1.3.2 <i>O Business Model Canvas</i>	7
1.4 O E-COMMERCE	16
1.5 UMA INTRODUÇÃO À WEB3 (E O FUTURO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO?)	17
2. PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	18
2.2 MOTIVAÇÃO E SURGIMENTO DA IDEIA	19
2.3 O PROBLEMA E A NECESSIDADE	20
2.3.1 <i>Visão</i>	22
2.3.2 <i>Missão</i>	22
2.3.3 <i>Valores</i>	23
2.4 ANÁLISE PESTEL	23
2.4.1 <i>Contexto Político-Legal</i>	23
2.4.2 <i>Contexto Económico</i>	24
2.4.3 <i>Contexto Sócio-Cultural</i>	26
2.4.4 <i>Contexto Tecnológico</i>	29
2.4.5 <i>Enquadramento setorial</i>	33
2.5 PLANO OPERACIONAL	34
<i>Marketing Mix</i>	36
2.6 MODELO CANVAS	37
2.7 POSICIONAMENTO NO MERCADO	42
2.8 ANÁLISE SWOT	44
2.9 ANÁLISE CONCORRENCIAL	46
<i>Modelo das 5 Forças de Porter</i>	49
2.10 PROJEÇÕES FINANCEIRAS	51
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

Índice de Figuras

Figura 1	3
Figura 2	9
Figura 3	20
Figura 4	21
Figura 5	25
Figura 6	27
Figura 7	28
Figura 8	38
Figura 9	40
Figura 10	44
Figura 11	48
Figura 12	49

Índice de Tabelas

Tabela 1	4
Tabela 2	8
Tabela 3	10
Tabela 4	11
Tabela 5	21
Tabela 6	22
Tabela 7	29
Tabela 8	45
Tabela 9	46
Tabela 10	50
Tabela 11	52

Introdução

Este projeto visa servir de modelo para a criação de um plano de negócios de uma loja *online* que se dedica à revenda de produtos.

Todo o trabalho será suportado por uma revisão da literatura, onde se irão abordar temas teóricos que sustentarão a elaboração de um plano de negócios. Em segundo lugar, será apresentada a metodologia utilizada que será seguida pelo desenvolvimento do plano de negócios. Por último, serão apresentadas as conclusões a que se chegaram no decurso da realização deste trabalho.

O estudo sobre a implementação de um plano de negócios irá sem dúvida contribuir para a obtenção de conhecimentos, medidas e estratégias essenciais para alcançar o sucesso do investimento.

A escolha de criar um plano de negócio de *e-commerce* surgiu desde muito cedo, uma vez que quando era adolescente comprava produtos numa plataforma *online*, e revendia em Portugal, usando também plataformas de revenda *online*, tendo tido até algum sucesso e procura pelos produtos vendidos. Mais tarde, ingressei no curso de Medicina Veterinária, por ser uma das minhas paixões, o gosto pelos animais e no intuito de os ajudar. No entanto, durante o curso suspendi a minha vertente criativa do negócio *online* pela exigência do curso.

Como Médico Veterinário atuei em diversas áreas, nomeadamente Inspeção Sanitária e Medicina de Animais de pequeno porte, tanto em Inglaterra como em Portugal. No entanto, querendo fazer mais por mim e, acordando a minha forma adormecida de empreendedor, pretendo iniciar um negócio próprio, começando pela construção de uma plataforma *e-commerce* uma vez que a internet é uma rede pública aberta com infinitas oportunidades comerciais.

A criação deste plano de negócios é fundamental para perceber a viabilidade do negócio e qual será a melhor estratégia para a criação da empresa. O plano irá facultar informações chave para a análise do mercado atual de forma a executar uma previsão de como irá evoluir no futuro.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Origem e definições de modelo de negócios

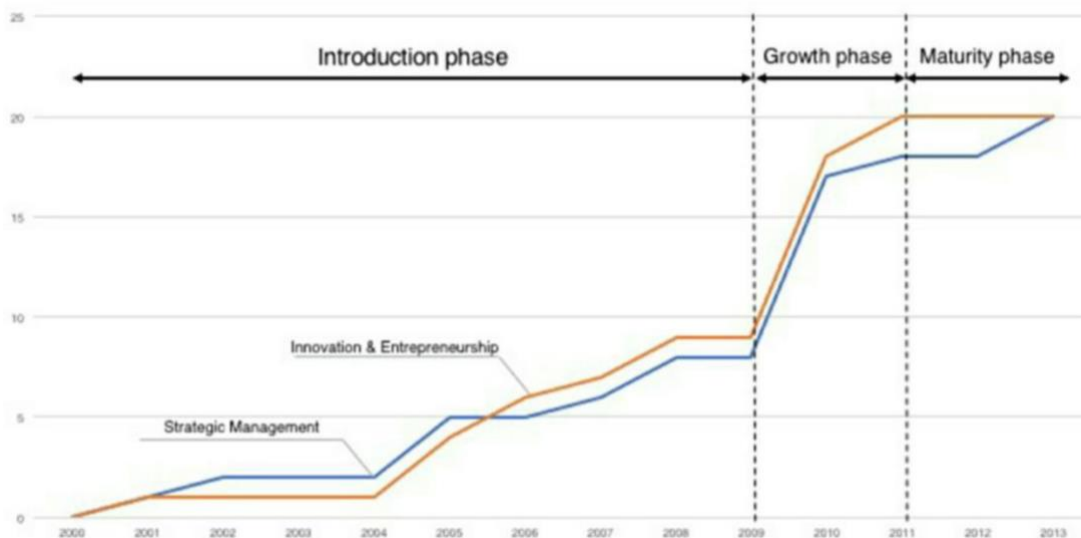
A expressão “modelo de negócio” já é usada há mais de sessenta anos sendo que o seu primeiro uso em artigos de cariz científico, remonta a Bellman em 1957 (Osterwalder et al., 2005), no entanto, na altura, ainda sem a significância que um dia viria a ter. Durante quase cinquenta anos após a sua “génese”, o significado deste termo permaneceu muito difuso e compreendido apenas como um *layout* para atividade operacional, caracterizada principalmente pelos seus aspetos funcionais (Wirtz et al, 2016).

O seu verdadeiro reconhecimento deu-se com o surgimento da internet, o desenvolvimento do negócio eletrónico (Zott et al., 2010), e consequente disseminação de conhecimento. Nesta altura, o modelo de negócio deixa de ser encarado apenas como um plano operativo, evoluindo para uma apresentação integrada da organização da empresa, de forma a contribuir para o sucesso da gestão no processo de tomada de decisão (Wirtz et al., 2016).

Este conceito foi investigado na análise realizada por Ghaziani e Ventresca (2005) a diversos artigos publicados entre 1975 e 2000, revelando um incremento dramático da inclusão deste termo no registo corrente, em especial em jornais de negócios (Wirtz et al., 2016), nos últimos 5 anos de estudo, coincidente com o período da revolução digital (Zott et al., 2010). Maucuer e Renaud (2019) realizaram um estudo mais recente, englobando artigos desde 2000 a 2013 (Figura 1), dividindo a escala temporal em diferentes fases, representado o crescimento da pesquisa do termo.

Figura 1

O crescimento da influência do termo "Modelo de Negócio" em pesquisas científicas desde 2000 e até 2013



Nota: Adaptado de Maucuer & Renaud, 2019.

Diversos autores permanecem com diferentes perspetivas em relação ao modelo de negócio, não existindo consenso (Tabela 1), fazendo com que muitas questões básicas perdurem. Na literatura não existe clareza, em particular no que toca ao propósito ou à abordagem correta ao modelo de negócios, ou até mesmo sobre a sua própria definição (Wirtz et al., 2016). As definições de modelo de negócio são amplas e heterogéneas e geralmente exigem muitos detalhes para serem postas em prática ou até mesmo úteis (Felina et al., 2019). No entanto há alguns pontos de sincronismo que se podem enaltecer: proposta de valor, criação de valor e captura de valor (Hock-Doepgen et al., 2020). Aquando da inovação do Business Model (BM), estes três pontos e as suas relações são inovadas (Foss & Saebi, 2017).

Tabela 1

As diversas definições para um plano de negócio, por diferentes autores

Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	<i>“the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (2001: 511). “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (p. 216).</i>
Magretta, 2002	<i>“stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” (p. 4).</i>
Osterwalder et al., 2010	<i>“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value” (p. 14)</i>
Teece, 2010	<i>“A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value” (p. 179).</i>
Nosratabadi, 2019	<i>“The business model concept is an abstract representation of the value flow and the interactions between value elements of an organizational unit. The essential value elements of organizations are concerned with proposition, creation, delivering, and capturing value.” (p. 2).</i>

Li, 2020	<i>“a business model consists of multiple layers and components of inter-locked constructs. The top layer is the value proposition, which defines the product offerings of the firm, its market segments and its model of revenue generation. The middle layer is the value architecture, which defines how a firm senses, creates, distributes and captures values. At the foundation is the functional architecture, consisting of core activities of a firm, namely, product innovation and commercialization, infrastructure for production and delivery, and customer relations management” (p. 92-93).</i>
Wiśniewski, 2023	<i>“a business model is a description of the operation, construction and dependence of a profit-generating production project” (p. 87).</i>

Nota: Elaboração própria com base nos diferentes autores.

Teorias mais recentes revelam que nos últimos anos, houve uma mudança na literatura relativa ao modelo de negócio, afastando-a dos aspetos que a definem para os aspetos da inovação do modelo (Amit & Zott, 2020). Foss e Saebi (2017) descrevem-nas como sendo alterações na estrutura fundamental no modelo de negócio de uma empresa e/ou nas ligações entre estes elementos. A ideia de que a inovação só é possível se for tecnológica, aplicada a um produto ou processo já não é aceite. Reside, portanto, na transformação do modelo de negócios e expressa um novo meio de como fazer negócios (Amit & Zott, 2020).

No entanto e tal como referido anteriormente, os BM podem já não ser suficientes como vantagem sobre a competição. Isto levou a que alguns autores (Andreini et al., 2022; Breier et al., 2021; Foss & Saebi, 2017) falassem sobre o que poderia ser melhorado no BM, entrando aqui a importância do Business Model Innovation (BMI). Este último, ao alterar a estrutura do modo como a empresa funciona, vai adicionar vantagens competitivas cruciais para se manter e desenvolver no mundo empresarial (Breier et al., 2021).

Segundo alguns autores há ainda a divisão em quatro tipos de BMI: modular, arquitetural, radical e incremental (Foss & Saebi, 2017). Pela heterogeneidade e amplo significado da expressão, outros autores referem-se a cinco diferentes tipos de BMI: processos de cognição, moldadores de conhecimento, estratégias, criação de valor e processos evolucionários (Andreini et al., 2022). Um bom exemplo de BMI foi a adaptação de algumas empresas de acordo com a pandemia de COVID-19, no início de 2020, que ao verem as suas atividades em risco, ou mesmo apenas por ter surgido uma oportunidade de negócio, adaptaram-se (inovaram-se), de modo a contrabalançar o novo peso pelo surgimento desta (Breier et al., 2021).

1.2 A Importância do plano de negócios

Podemos orientar o plano de negócios para dois campos. Por um lado, tem o propósito de servir como guia para orientar o proprietário sobre como desenvolver e operar o negócio. Por outro, tem a intenção de atrair investidores para financiar o início ou a próxima fase do negócio (Fox et al., 2020). É aqui que é traçado o plano para o futuro.

O proprietário, bem como os seus potenciais investidores, compreenderão o nível de risco associado ao empreendimento comercial a que se propõem, bem como o que pode ser antecipado sob a forma de retornos financeiros e outros sobre o investimento a ser feito (Les Nunn & McGuire, 2010). É importante determinar todas as medidas necessárias para criar um negócio de sucesso. Os empreendedores, ao escreverem o plano, têm a oportunidade de analisar todos os aspetos do negócio, focando-se nas prioridades e objetivos mais importantes (Wirtz, 2019; Barringer & Ireland, 2015) e no alcançar de metas, identificar riscos e estratégias e projetar desenvolvimentos financeiros (Delmar & Shane, 2003). Sem um plano bem definido, as oportunidades de um negócio ter sucesso são significativamente mais escassas (Balanko-Dickson, 2007). Importa ainda referir que numa empresa com um plano de negócios definido para a obtenção do sucesso, a eficácia e a motivação melhoram exponencialmente. A redução na complexidade da absorção das tarefas a realizar que advém da implementação de um plano de negócio, resulta num maior foco sobre o que é mais relevante e leva a que o processo de tomada de decisões tenha muito mais qualidade (Wirtz, 2019).

Com a reunião desta informação num único local, pela sua análise, os empreendedores podem aprimorar a compreensão do mercado e testar os pressupostos sem implementar processos morosos e custosos. Desta forma a empresa adota uma posição preventiva, em detrimento da tentativa-erro.

Uma tese mais recente sobre a importância dos modelos de negócio na aquisição de fundos por investidores concluiu mesmo que muitas vezes se investe muito tempo sobre a criação dos mesmos e que tal já não tem a importância que outrora teria para este fim. Investidores já não veem o BM como um requisito obrigatório para investimento. Em vez disso, empresas como a Sequoia Capital, empresa líder de *venture capital* de Silicon Valley, preferem investir em ferramentas que permitem uma interação mais eficiente com os empreendedores (Latifi, et al., 2023).

1.3 Modelos de negócio

Anteriormente foram explicitadas diversas definições para plano de negócio como sendo uma representação esquemática e visual da planificação de uma empresa para prever ou prevenir o futuro. Por sua vez entenda-se, para efeitos deste projeto que modelo de negócio é, na verdade, o caminho que cada negócio irá percorrer, a sua designação, a sua classificação expressa pela conjugação de diversas características inerentes ao mesmo, de forma a entregar valor aos seus clientes.

1.3.1 Modelo (plano) de negócio Tradicional

Existem várias interpretações de vários tipos de modelos de planificação de um negócio. Na sua convenção, o modelo tradicional baseia-se numa ideia e na criação de um negócio à volta desta ideia, sem qualquer tipo de plano estratégico predefinido e sem ter em mente qualquer tipo de modelos de análise estratégicos existentes na literatura (Ghezzi, 2015), tornando-o um modelo imprevisível e reativo, ao invés de preventivo.

1.3.2 O Business Model Canvas

Existem várias definições para o conceito de “Business Model”. No entanto e, de acordo com a definição proposta pelo criador do Business Model Canvas (BMC), podemos expô-lo como sendo uma representação visual de uma “descrição racional de como uma organização cria, entrega e capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). O BMC é um modelo muito utilizado pelas empresas *startup*, popularizado por ser uma ajuda prática para permitir que as empresas esboquem hipóteses e tomem decisões ponderadas (Felina et al., 2019; Blank, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2010).

O BMC procura dar resposta a 4 perguntas essenciais no desenvolvimento de um negócio, subdividindo-as em 9 Blocos principais (Tabela 2):

Tabela 2*Os 9 Building Blocks do Business Model*

Segmento	Building Blocks do Business Model	Explicação dos Building Blocks
I Produto	1 Proposta de Valor	<i>“The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment” (p.22)</i>
	2 Segmentos de Clientes	<i>“The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve” (p.20)</i>
	3 Canais	<i>“The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition” (p.26)</i>
II Infraestrutura	4 Relações com os Clientes	<i>“The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments” (p.28)</i>
	5 Recursos Chave	<i>“The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work” (p.34)</i>
	6 Atividades Chave	<i>“The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work” (p.36)</i>
III Aspetos Financeiros	7 Parceiros Chave	<i>“The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work” (p.38)</i>
	8 Estrutura de Custos	<i>“The Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model” (p.40)</i>
	9 Fluxos de rendimento	<i>“The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)” (p.30)</i>

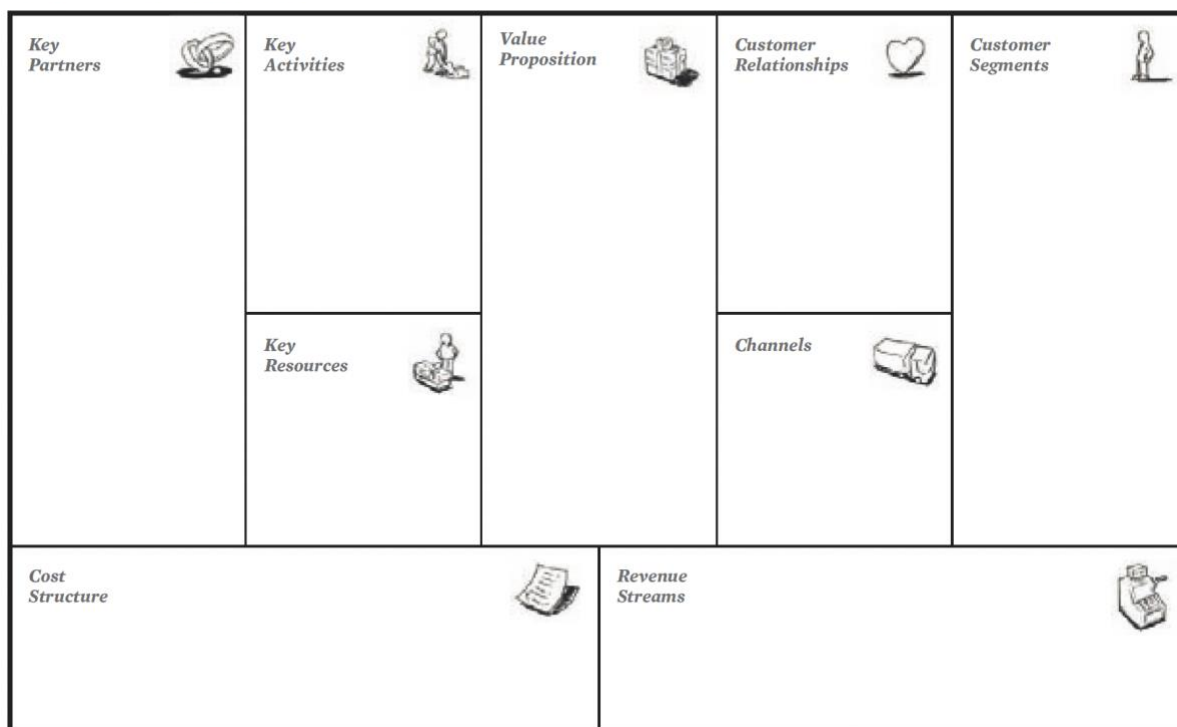
Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010.

Estes nove blocos constitutivos do BMC podem ser mapeados visualmente (Figura 2). A estrutura visual do BMC apresenta-se com nove caixas em branco e um conjunto de perguntas que podem ajudar a preenchê-las (Tabela 2). O BMC pode ser usado para analisar um BM atual, mas também para traçar mudanças e cenários futuros. Devido à sua simplicidade, “tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta útil para descrever e projetar modelos de negócios” (Markopoulos et al., 2016). Alguns estudos revelam também que trabalhar visualmente com BM’s pode aumentar a criatividade, facilitar o trabalho de conhecimento da equipa (Eppler et al., 2011) e mesmo mitigar desafios cognitivos (Täuscher & Abdelkafi, 2017).

1.3.2.1 Os nove blocos constitutivos do Business Model Canvas

Figura 2

O Business Model Canvas e os seus 9 blocos constitutivos



Nota: Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44.

“WHO”

O objetivo deste grupo passa por identificar quem são os clientes alvo da empresa, de que forma é que a empresa entrega os seus produtos e serviços e o seu plano para construir uma forte relação com os clientes. É composto pelos segmentos de **clientes, relações com os clientes e canais** (Osterwalder, 2005).

1.3.2.1.1 Segmentos de clientes

“O bloco constitutivo referente aos segmentos de clientes define os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Considerando que o *range* de clientes pode ir desde 1 único a vários milhares, cada um com os seus hábitos, tendências e/ou exigências, a empresa deve dividi-los em subconjuntos, o mais homogêneos possível, de forma a melhor suprir as suas necessidades (Lindon et al., 2013).

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), este agrupamento deve ser realizado tendo em conta necessidades, comportamentos, características, interesses ou outros atributos em comum. Já Salvador et al. (2021) propõe que este segmento possa ser subdividido em 3 setores, de acordo com diferentes premissas (Tabela 3):

Tabela 3

Segmentos de clientes

Criação/desenvolvimento de novos mercados

Produtos inovadores podem marcar a criação de um novo mercado, que requer desenvolvimento, podendo igualmente exigir o estabelecimento de novas parcerias ao longo da cadeia de valor. No entanto, esses produtos apenas podem ser inovação para a empresa que os produz, e não para o mercado. Neste caso, a empresa precisará educar e desenvolver o mercado existente para aceitar sua oferta de valor.

Desenvolvimento/localização de segmentos de clientes

Se uma empresa fabrica um novo produto, ela terá que encontrar e desenvolver um segmento de clientes. Se uma empresa entra num mercado bem estabelecido e habituado a ofertas tradicionais de valor (por exemplo, o mercado de energia), mas a empresa produz o mesmo produto final por meios diferentes, pode ser necessário trabalhar na consciencialização e educação do consumidor antes e ao entrar no mercado, procurando desenvolver o segmento de clientes.

Procura por parcerias

Dependendo da oferta de valor, as empresas podem trabalhar com uma vasta variedade de segmentos de clientes (por exemplo, mercado de massa ou nicho de mercado, plataforma segmentada, diversificada, multifacetada) (Osterwalder & Pigneur, 2010), correspondendo a cada um deles distintas parcerias.

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010; Salvador et al., 2021. Elaboração própria.

1.3.2.1.2 Relações com os Clientes

A relação que uma empresa mantém com os seus clientes constitui um pilar fundamental de um modelo de negócio, no sentido em que demonstra, em grande parte, os valores praticados pela empresa.

As relações com os clientes (Tabela 4) podem ser de caráter pessoal até ao automatizado, e são motivados pela necessidade de adquirir clientes, reter clientes e/ou aumentar as vendas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabela 4

Relações com os clientes

Assistência pessoal	Essa relação é baseada na interação humana. O cliente pode comunicar com um representante real do cliente para obter ajuda durante o processo de venda ou após a conclusão da compra. Isso pode acontecer no local do ponto de venda, por meio de centrais de atendimento, por e-mail ou por outros meios.
Assistência pessoal dedicada	Este relacionamento envolve a dedicação de um representante do cliente especificamente para um cliente individual. Representa o tipo de relacionamento mais profundo e íntimo e normalmente desenvolve-se por um longo período de tempo.
Self-service	Nesse tipo de relacionamento, uma empresa não mantém relacionamento direto com os clientes. Ele fornece todos os meios necessários para que os clientes se auto ajudem.
Serviços automatizados	Esse tipo de relacionamento mistura uma forma mais sofisticada de autoatendimento ao cliente com processos automatizados. Os serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características e oferecer informações relacionadas a pedidos ou transações.
Comunidades	Cada vez mais, as empresas utilizam as comunidades de utilizadores para se envolverem mais com clientes/potenciais clientes e para facilitar as conexões entre os membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades <i>online</i> que permitem que os utilizadores troquem conhecimento e resolvam os problemas uns dos outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a entender melhor seus clientes.
Co-criação	Outras empresas vão além do tradicional relacionamento cliente-fornecedor para cocriar valor com os clientes. Os sistemas de feedback sobre produtos que muitas plataformas <i>online</i> utilizam é um exemplo claro desta cocriação, realizada por clientes após experimentação.

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010. Elaboração própria.

1.3.2.1.3 Canais

São as formas ou métodos que uma empresa utiliza para chegar aos seus clientes. Por outras palavras, como comunica, como se dá a conhecer, a distribuição dos seus produtos e/ou

serviços e como fará para influenciar os seus segmentos de clientes de forma a apresentar e entregar uma proposta de valor.

O papel dos canais centra-se em apelar à atenção dos clientes para os produtos e serviços da empresa, ajudando-os a avaliar a proposta de valor, permitem-lhes adquirir produtos e serviços específicos e proporcionam-lhes suporte na fase pós-aquisição (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Já relativamente à distribuição, esta pode ter um significado distinto consoante os intervenientes no processo, sejam eles produtores, consumidores e/ou distribuidores. Deste modo, na perspetiva dos produtores, a distribuição compreende o conjunto de operações que permitam fazer chegar os seus produtos ao consumidor final. No que toca aos distribuidores, refere-se ao setor de atividade económico que faz a ligação entre produtores e consumidores, assegurando a harmonia entre oferta e procura. Do ponto de vista dos consumidores, a distribuição diz respeito ao comércio retalhista, isto é, aos locais de venda nos quais os clientes se abastecem de produtos ou serviços finais.

A classificação dos canais de distribuição pode ser feita de diferentes formas, no entanto, a mais utilizada atenta no número de agentes económicos envolvidos. Temos assim, os canais de distribuição diretos, com a venda direta dos produtores aos consumidores e canais indiretos ou longos, nos quais, entre os produtores e os consumidores finais, existem um ou mais intermediários como os grossistas, os retalhistas, os parceiros comerciais, etc. (Moura, 2006).

“WHAT”

Este grupo refere-se a que propostas de valor são oferecidas ao mercado e é composto pela proposta de valor (Osterwalder, 2010).

A proposta de valor apresenta o pacote de benefícios ou atributos diferenciadores que criam valor para um segmento de clientes específico e que se destacam da concorrência.

Uma proposta de valor cria vários tipos de valor, nomeadamente, a novidade, o desempenho e a adaptação ao cliente (personalização). Certas propostas de valor podem ser idênticas a outras ofertas já existentes no mercado, mas com atributos adicionais. Segundo Osterwalder & Pigneur (2010, p.23), “uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse segmento”, ou seja, “os valores podem ser quantitativos (por exemplo, preço, rapidez de serviço, redução de custos, redução de risco) ou qualitativos (por exemplo, design, experiência dos clientes, marca, estatuto social, conveniência, facilidade de uso)” (p.23).

Conforme o descrito, qualquer empreendedor deve ter em consideração de qual o valor, conjunto de produtos e serviços que a sua organização oferece ao seu segmento de clientes, bem como qual o problema que está a ajudar a resolver e quais as necessidades que estão a ser satisfeitas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

“HOW”

Este grupo é constituído pelas seguintes componentes: as parcerias chave, as atividades chave e os recursos chave.

1.3.2.1.4 Parcerias-chave

Osterwalder & Pigneur (2010) englobam neste bloco a rede de fornecedores e de parceiros que permitem que o negócio funcione. Qualquer modelo de negócio para funcionar necessita de parceiros. Importa, no entanto, identificar quem são os parceiros chave. É com esses parceiros chave que as empresas criam as suas alianças, motivadas pela otimização do seu modelo de negócio e economias de escala, de redução do risco e da incerteza ou pela necessidade de adquirirem recursos e atividades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os autores em análise distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Empreendimento conjunto para desenvolvimento de novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos regulares e confiáveis.

1.3.2.1.5 Atividades-chave

As atividades-chave também são importantes para a empresa colocar o modelo de negócios a funcionar. Ou seja, são as atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acordo com os autores as atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte forma:

- Produção - Compreende as atividades de *design*, conceção, produção e distribuição de um produto.
- Resolução de problemas – Procuram soluções para a resolução dos problemas individuais dos clientes.
- Plataforma/Rede - Redes, plataformas de encontro, *software* e até marcas constituem, para algumas empresas, as atividades-chave do seu modelo de negócios.

A conjugação entre os recursos-chave, atividades-chave e relações com os clientes que permite a criação de valor na proposta. Uma organização deverá colocar as seguintes perguntas:

- i. Quais são as atividades chave para a proposta de valor da empresa?
- ii. Quais são as atividades chave para os canais?

- iii. Quais são as atividades chave para os relacionamentos com os clientes?
- iv. Quais são as atividades chave para implementar as fontes de receita?

1.3.2.1.6 Recursos-chave

Neste bloco torna-se evidente quais são os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Qualquer modelo de negócio precisa de recursos-chave. São estes recursos específicos que se constituem como essenciais que permitem à empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar junto dos mercados, manter relações com segmentos de clientes e obter rendimentos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Segundo os autores os recursos-chave estão distribuídos em 4 diferentes tipologias:

- Físicos – Inclui as instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição;
- Intelectuais – Tais como marcas, competências exclusivas, patentes e direitos de autor, parcerias e base de dados de clientes;
- Humanos – Todas as empresas necessitam de recursos humanos, no entanto, as pessoas são particularmente críticas em determinados modelos de negócio.
- Financeiros – Em determinados modelos de negócio são necessários recursos e garantias financeiras, tais como dinheiro, linhas de crédito, entre outros.

Os recursos-chave podem pertencer à empresa, serem alugados ou obtidos junto de parceiros chave. Estes recursos permitem à organização criar e oferecer uma proposta de valor a um segmento específico de forma a estabelecer um relacionamento com o cliente e obter rendimentos.

“HOW MUCH”

Este grupo integra os fluxos de rendimento ou fontes de receitas e a estrutura de custos. Os primeiros devem ser maximizados através de estratégias de preço adequadas, os segundos devem ser minimizados, em especial ao nível dos custos fixos.

1.3.2.1.7 Fluxo de rendimento/Fontes de receitas

As fontes de receitas referem-se ao rendimento líquido que cada organização obtém de cada segmento de clientes.

Conforme Osterwalder & Pigneur (2010, p.30) existem dois tipos de fluxos de rendimentos:

- “Rendimento de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente”;
- “Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda”.

Existem diversas formas de gerar fluxos de rendimento, através de (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- i. Venda de ativos: venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;
- ii. Taxa de utilização: gerado pela utilização de um produto/serviço específico;
- iii. Subscrição de assinaturas: gerado pela venda de acesso contínuo a um produto/serviço;
- iv. Empréstimos / arrendamento / leasing: é gerado através da cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um período fixo de tempo em troca de uma remuneração;
- v. Licenciamento: é gerado pela permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças;
- vi. Comissões de intermediação: advém de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;
- vii. Publicidade: resulta de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

1.3.2.1.8 Estrutura de Custos

A estrutura de custos apresenta todos os custos que estão envolvidos na elaboração de um modelo de negócios, isto é, reflete os custos do negócio tendo a sua base nos recursos-chave, atividades-chave e nos parceiros-chave (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para isso, é importante e necessário que seja reunido e identificado o máximo de informações necessárias e os custos mais importantes a ter em consideração, nomeadamente:

- Custos fixos – custos que permanecem inalteráveis independentemente do volume de produto ou serviço produzido;
- Custos variáveis – custos que variam com o volume de bens ou serviços produzidos;
- Economias de escala - decréscimo dos custos unitários através da distribuição dos seus custos fixos por um número maior de unidades produzidas, reduzindo o custo médio dos produtos.
- Economias de âmbito/gama – diminuição de custos associadas à utilização dos mesmos recursos chave ou atividades chave por vários departamentos dentro da mesma organização (Roldão e Ribeiro, 2007).

Na elaboração de um modelo de negócios, é importante também distinguir as duas classes genéricas de estruturas de custo:

- Modelos de negócio movidos pelos custos, isto é, que recorrem a propostas de valor de baixo preço e maximização da automação e aquisições no exterior (*outsourcing*);
- Modelos de negócio movidos pelo valor que se focam mais na de criação de valor e no elevado grau de serviços personalizados do que propriamente na redução de custos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os nove blocos de construção deste modelo de negócio formam a base das ferramentas para orientar o processo de criação de um modelo de negócio. No entanto e, quando uma empresa está sujeita a fatores externos (principalmente), é importante que adote uma posição de flexibilidade quanto aos seus planos e que esteja recetiva à mudança. Deste modo as empresas podem, até determinada extensão, fazer face às adversidades e manter os seus compromissos com os seus investidores (Osterwalder & Pigneur, 2010; Fox et al., 2020).

1.4 O e-commerce

Para Wirtz (2019), a definição de negócio eletrónico prende-se com a troca de serviços entre partes através das tecnologias da informação, sejam apenas transações parciais ou na sua totalidade, ou mesmo a sua manutenção. O e-commerce, por sua vez, envolve todos os processos que englobam a compra e venda de produtos ou serviços por via digital (Wirtz, 2019), incluindo transações de dinheiro. Há ainda quem defenda que, num sentido mais lato, refere-se a qualquer tipo de relação de negócio, na qual a interação entre as partes é feita através das tecnologias da internet (Babenko et al., 2019).

A força da necessidade de adaptação ao período de pandemia de COVID-19 envolveu diversas restrições ao nível do contacto pessoal, que levaram com que as pessoas alterassem os seus hábitos de consumo (Nikbin, 2022) e procurassem por novas vias de compra, nomeadamente o comércio *online* (Kawasaki et al., 2022). Assim, a procura e necessidade pelo conhecimento, descoberta do uso e vantagens das tecnologias da informação, levou a um *boom* no volume das compras *online* durante a pandemia (Alaimo et al., 2020). Este reconhecimento originou que mais pessoas fizessem uso deste sistema e, apesar de gerações mais recentes já terem a destreza de comprar no universo Web, esta estendeu-se a outras gerações, levando a uma generalização do seu uso e até um *shift* no que toca à escolha entre o comércio a retalho e o *online* no pós-pandemia (Kawasaki et al., 2022).

Vivemos agora numa época de transição. As pessoas querem ser mais donas do que é seu e não depender de intermediários para as suas tarefas. Isto referindo-se especialmente a transações, seja de bens materiais, financeiros ou outros. O que deveria ter sido algo pré-estabelecido com a introdução da internet nos anos 90, a descentralização do poder de uma única entidade, sejam bancos ou empresas de centrais de dados, não o é, atualmente (Priyadarsh et al., 2022). Assim, num mundo em que a internet se encontra já bem estabelecida,

é necessário introduzir novos conceitos ou melhorar os já existentes. A Web3 (re-)introduz o conceito de descentralização.

1.5 Uma introdução à Web3 (e o futuro do comércio eletrônico?)

Web3 implica que tenham havido antecessores deste, a Web 1.0 e a Web 2.0, por sua vez. Web 1.0 refere-se aos estádios iniciais da Internet e disposição da informação estática ao invés do dinamismo das páginas web, que acontece na Web 2.0 (Priyadarsh et al., 2022). Esta transição da Web 1.0 para Web 2.0 deu-se essencialmente com a disponibilidade de acesso a ferramentas facilitadoras do processo criativo. Na verdade, a Web 1.0 era muito técnica, o que a tornava numa barreira a este processo e não havia forma de monetizar o seu conteúdo (Park, A. et al., 2022). Web 3.0 distingue-se de Web3 no sentido em que é ainda apenas uma noção da Web com formato de dados em comum e protocolos de troca/ligação entre websites que tornariam toda a Internet acessível a partir de uma única interface.

Web3, ao contrário das mencionadas anteriormente, é uma revolução de *backend*, focando-se na substituição do armazenamento central de dados por dados armazenados de forma mais amplamente distribuída, ao invés de se concentrar tanto na alteração da interface do utilizador. Ao criar aplicativos para Web3, os programadores podem armazenar os dados numa única base de dados ou executá-los no mesmo servidor (geralmente hospedado e gerido por um único fornecedor de *cloud*). DApps (aplicações descentralizadas) são programas executados numa rede *blockchain* ou P2P (Peer-to-peer) de computadores, em vez de um único computador, e não estão sujeitos à supervisão ou controlo de uma única entidade (Priyadarsh et al., 2022). Basicamente e, segundo Gavin Woods (co-fundador da *blockchain* da Ethereum), a próxima geração da web envolverá a redução dos intermediários envolvidos na gestão de dados. Em vez da atual relação servidor-cliente, na Web3, os dados serão armazenados em *blockchains* (Park, A. et al., 2022). As vantagens existentes com a vinda da Web3 são fáceis de perceber, do ponto de vista do consumidor. Os utilizadores de plataformas seriam recompensados, por exemplo, com um token nativo, a cada tweet, post ou vídeo, em vez da atual estrutura de monetização centralizada que contribui para a riqueza financeira dos acionistas da plataforma (CEOs, investidores, funcionários). Embora de natureza semelhante às criptomoedas, esses tokens podem dar aos seus detentores participações de propriedade específicas, direitos de voto ou outras maneiras de lucrar. Em suma, na Web3, todos têm o potencial de monetizar os seus próprios dados (Park, A. et al., 2022).

2. Plano de negócios

2.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo compila todas as informações do plano de negócios num pequeno resumo fácil de ler e direcionado essencialmente para os investidores, podendo mesmo considerar-se a parte mais importante de um plano de negócios já que é a primeira imagem teórica acerca de um negócio que um investidor tem (Krukowski, K., et al., 2023; Schwetje, G. & Vaseghi, S., 2007). Krukowski et al. (2023) subdividem-no em várias partes, às quais chamam de sinais entre eles o capital humano, social, intelectual e financeiro e que permitem que o empreendedor realce os pontos fortes face aos investidores, desde a primeira abordagem. É aqui que se apresentam as principais ideias, declarações e conclusões obtidas ao longo de todo o plano de negócios.

Neste sentido, a Abacatinho apresenta-se ao mercado como a revendedora online de referência no mercado das fraldas reutilizáveis para bebés, oferecendo fraldas para todos os gostos na qualidade de poderem ser usadas mais do que uma vez, prezando-se pela economia de custos e pela sustentabilidade e proteção do meio ambiente, evitando a acumulação de cerca de 3000 fraldas em aterros, anualmente e até ao desfralde, por cada bebé.

Identificámos uma crescente procura por fraldas reutilizáveis, à medida que mais pessoas se preocupam com a redução de resíduos e o impacto ambiental. O mercado de fraldas ecológicas apresenta um potencial significativo de crescimento, especialmente entre os pais que procuram alternativas mais sustentáveis.

Destacamo-nos por oferecer uma ampla variedade de marcas de renome de fraldas reutilizáveis, garantindo a qualidade e o conforto para os bebés. Além disso, diferenciamos-nos pelo nosso compromisso em fornecer um atendimento excecional aos clientes, auxiliando-os na escolha das melhores opções para as suas necessidades específicas.

Utilizamos um modelo de negócio baseado no comércio eletrónico, permitindo que os pais adquiram as nossas fraldas reutilizáveis com comodidade e rapidez. Estabelecemos parcerias com fabricantes e fornecedores de confiança, garantindo um *stock* consistente e variedade de opções para os clientes.

De acordo com o modelo financeiro apresentado, prevemos um crescimento constante nas vendas, alcançando um aumento de 304,45% na receita anual líquida ao fim do ano 3 relativamente ao primeiro ano de operações. Estamos empenhados em manter uma margem de lucro saudável, reinvestindo no desenvolvimento da nossa empresa e na melhoria contínua da experiência do cliente.

No que aos recursos humanos concerne, a nossa equipa será composta por profissionais experientes no setor de cuidados infantis e sustentabilidade. Cada membro da equipa desempenhará um papel fundamental no sucesso da Abacatinho, trazendo experiência e dedicação para fornecer um atendimento personalizado e soluções adequadas aos nossos clientes.

Estamos empenhados em expandir a nossa presença no mercado, aumentando o nosso catálogo de produtos e fortalecendo parcerias estratégicas. Além disso, pretendemos investir em iniciativas de marketing e consciencialização para educar mais pessoas sobre os benefícios das fraldas reutilizáveis.

Ao longo do nosso percurso, esperamos conquistar a confiança de inúmeros pais que encontrem nas nossas fraldas reutilizáveis uma solução sustentável, económica e confortável.

2.2 Motivação e surgimento da ideia

Tudo começou com a vontade de iniciar uma atividade própria aliando-a à minha recente parentalidade. Através do estudo dos produtos existentes no mercado, tendo a ideia de, não apenas poupar na própria carteira, mas também de associar esta poupança com a salvaguarda do ambiente, no que toca à acumulação de detritos provocados pelo descarte de fraldas, surgiu a ideia de enveredar pelo mundo das fraldas reutilizáveis.

Estima-se que anualmente sejam descartadas cerca de 20 biliões de unidades de fraldas para aterros sanitários, correspondendo a perto de 3,5 milhões de toneladas de resíduos que levam quase 500 anos para serem totalmente decompostos, compondo um problema de gestão de resíduos. A produção que consome recursos e o descarte de resíduos de fraldas usadas levam a muitos problemas ambientais, representando uma ameaça à saúde pública (Płotka-Wasyłka et al., 2022). Apesar do fator ambiental, estas fraldas de uso único prezam-se pela sua conveniência e alto desempenho face à sua concorrência reutilizável. Num mundo envolto em frenesim e falta de tempo, quer-se tudo imediatamente disponível, comodamente e de fácil utilização, principalmente no que toca à jornada parental em que o tempo é escasso.

No entanto, as fraldas de tecido precisam ser lavadas, secadas e dobradas, e é por isso que as fraldas descartáveis continuam a ser consideradas indispensáveis no dia a dia de muitos pais que trabalham (Khoo et al., 2019). Mas, dado o *shift* de gerações e a crescente consciencialização ambiental, verifica-se também a opção por produtos “amigos do ambiente” em detrimento dos outros. O perfil do consumidor digital dos dias de hoje remete para alguém que propõe questões mais sofisticadas, que quer ver o que compra, que depende de opiniões de terceiros – *feedback* – e que pesquisa e procura fatos (Arsova, 2022) tornando-se, portanto, um consumidor muito mais informado. A mudança e crescente utilização deste tipo de fraldas, prende-se maioritariamente com a consciencialização ambiental, mas não menos importante, com o tempo que se perde na muda da fralda. A educação do consumidor para os cuidados a ter com as mesmas é uma das barreiras ao seu uso e, portanto, um passo crucial a ter em conta na criação deste projeto.

Assim nasce a **Abacatinho**. A Abacatinho pretende revelar-se como a plataforma go-to para produtos sustentáveis absorventes. Inicialmente lançando-se para o mercado com a venda de fraldas reutilizáveis para bebés e posteriormente expandindo a gama de produtos disponíveis para fraldas para adultos com necessidades especiais, pensos menstruais e outros produtos

absorventes reutilizáveis. A criação de um espaço *online* apelativo, *user-friendly* e com produtos de qualidade, correspondendo às necessidades do consumidor, impor-se-á como uma das suas grandes valências.

A Abacatinho (Figura 3) é um projeto de comércio *online* sustentável que pretende ser a marca de referência em Portugal para o consumidor que pretende optar pelo uso de fraldas reutilizáveis na jornada parental, desde o nascimento até ao desfralde. A mitigação de certos entraves na adoção do sistema de fraldas reutilizáveis desempenhará um papel central no desenvolvimento do negócio. Do mesmo modo irá posteriormente expandir a oferta para outros produtos sustentáveis, mas, para já, centrando os seus esforços nas fraldas reutilizáveis.

Figura 3

Logo da Abacatinho



Nota: Elaboração própria

2.3 O problema e a necessidade

Como referido nos parágrafos anteriores, a crescente consciencialização da proteção do meio ambiente e do planeta é uma das grandes preocupações da atualidade e das novas gerações (Figura 4). As novas gerações de pais que se avizinham que tenham esta preocupação em mente, podem de igual modo poupar no gasto efetivo com as fraldas, ou seja, nos seus bolsos. É necessário que estas duas grandes vantagens sejam transmitidas como uma necessidade e como fatores que “pesem mais na balança” do que as suas desvantagens.

Figura 4*Fraldas em aterros sanitários*

Nota: Retirado de PacWastePlus, 2022. <https://pacwasteplus.org/news/what-can-we-do-with-diapers/>,
acedido a 17 de maio de 2023

Assim, teremos ainda que atenuar as suas desvantagens, como mitigar o processo de lavagem, seca e dobra das fraldas reutilizáveis. Usando um sistema semelhante ao da pesquisa por Khoo et al. (2019), o preço em 2023 de algumas das diferentes marcas de fraldas descartáveis varia entre 0,19-0,38€ por unidade (Tabela 5), o que é significativamente mais barato do que o das fraldas de pano (5,36–20,50€ - Tabela 6) para uso único.

Tabela 5*Preços das fraldas descartáveis de algumas marcas na Amazon 2023, por unidade*

Marca	Preço (€)
Huggies	0.24
Pampers	0.38
Dodot	0.19
Libero	0.2

Nota: Valores atuais retirados de packs, considerando o valor mais baixo obtido para a unidade. Elaboração própria.

Tabela 6

Preços das fraldas reutilizáveis de algumas marcas na Amazon 2023, por unidade

Marca	Preço (€)
Bambino Mio	16,52
Rumparooz	20,50
Littles and Bloomz	5,36
Alvababy	6,72

Nota: Valores atuais retirados de packs, considerando o valor mais baixo obtido para a unidade. Elaboração própria.

Considerando várias referências (Zauderer 2023; Khoo et al., 2019; Dei et al., 2016), podemos considerar o gasto médio diário de fraldas como sendo 8. Deste modo, um bebé gasta cerca de 2920 fraldas anualmente, o que se traduz num gasto total anual de pelo menos 554,8€ (considerando a unidade de valor mais baixo). Mediante a opção de uso exclusivo de fraldas reutilizáveis, este valor passará apenas pelo gasto com as lavagens, essencialmente e, apesar de ter que haver um avultado investimento inicial em fraldas reutilizáveis, que não há nas descartáveis, considera-se que existe uma grande poupança relativamente ao investimento anual.

2.3.1 Visão

A “Abacatinho” pretende ser uma referência no mercado da distribuição de fraldas *eco-friendly* reutilizáveis, com uma forte vertente inovadora e sempre com alto padrão de qualidade e conforto. Queremos desenvolver e apoiar a sensibilização social para o desperdício e acumulação de fraldas descartáveis no decurso da vida do bebé até ao desfralde, bem como mudar o conforto e a forma como pessoas de mais idade olham para o uso de fraldas, e que as usem com confiança.

2.3.2 Missão

A nossa missão é fornecer aos pais ambientalmente conscientes, fraldas reutilizáveis de alta qualidade, confortáveis, sustentáveis e acessíveis. Ao oferecer uma alternativa às fraldas descartáveis, pretendemos reduzir o desperdício e contribuir para um planeta mais saudável para as gerações futuras. Pretendemos capacitar as famílias a fazer escolhas ecológicas sem comprometer a conveniência ou o desempenho. Através da inovação, educação e compromisso com a excelência, dedicamo-nos a revolucionar a indústria de fraldas e promover uma abordagem mais sustentável para o cuidado do bebé.

2.3.3 Valores

A nossa visão é ser o fornecedor líder de fraldas reutilizáveis, estabelecendo o padrão de sustentabilidade e excelência na indústria. Vislumbramos um futuro em que as fraldas descartáveis sejam substituídas por alternativas ecológicas, criando um mundo mais limpo e verde para nossos filhos. Esforçamo-nos para ser uma marca confiável que inova e melhora continuamente os nossos produtos, garantindo o máximo de conforto, funcionalidade e estilo. Aspiramos inspirar um movimento global em direção à paternidade consciente e à vida sustentável, onde as fraldas reutilizáveis se tornem a norma e não a exceção.

2.4 ANÁLISE PESTEL

Apesar de não serem sinónimos, a análise ambiental de uma empresa tem muito a ver com a análise PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal*) da mesma. Esta ferramentade análise, ao considerar os principais segmentos do macroambiente, permite identificar oportunidades e ameaças à estratégia empresarial. O macroambiente é amplo, diversificado e influencia constantemente os setores económicos, sejam eles nacionais ou globais. Assim, a análise PESTEL permite mapear a estrutura do macroambiente e os fatores em cada dos seus segmentos (de Sousa & Castañeda-Ayarza, 2022). Avançamos, então, com esta análise.

2.4.1 Contexto Político-Legal

Portugal, bem como acontece em toda a Europa, encontra-se numa fase de instabilidade governamental e probabilidade de mudança devido ao contexto de pandemia a que esteve sujeito entre 2020 e 2022 e o despoletar da guerra Russo-Ucraniana em 2021 que ainda perdura e originou a atual crise energética devido à redução do fornecimento de gás à Europa. Contemplando estes acontecimentos de maior, Portugal apresentou o Orçamento de Estado para 2023 que objetiva a mitigação da subida de preços deles resultante. Através deste, pretende, quanto às empresas, promover o investimento e apoio às mesmas face ao aumento dos preços dos combustíveis e de outras matérias-primas, atenuando os seus efeitos negativos nos seus orçamentos (OE, 2023).

No entanto, empresas que procurem incentivos aos seus projetos de investimento por forma a enquadrar a nova realidade do mercado e a criação de postos de trabalho, terão de procurar outras formas de apoio no mercado.

Tendo estes fatores em conta, a “Abacatinho” simulará cenários para preparar o seu futuro. Durante todo o processo, terá em conta o recolher e avaliar dados para (re)definir

objetivos, (re)ajustar a estratégia às novas realidades, desenvolver e implementar planos de ações com base em decisões ajustadas.

Desde a sua constituição até à sua extinção, as empresas são sujeitos passivos das obrigações fiscais, nomeadamente de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), Taxas Aduaneiras, entre outros. Igualmente, quando são criadas, são obrigadas à inscrição na Segurança Social e à inscrição dos trabalhadores que iniciem a atividade ao seu serviço (AMA, 2023).

Relativamente à tipologia de empresa que é a “Abacatinho”, sendo uma empresa de venda de produtos *online*, está sujeita à legislação em vigor que regulamenta este tipo de negócios. Assim sendo, estão aqui enumerados os principais regulamentos para a atividade:

- DL N° 24/2014: Contratos celebrados à distância e fora do estabelecimento comercial;
- DL N° 166/2013: Práticas individuais restritivas de comércio;
- DL N° 70/2007: Saldos, Promoções e Liquidações;
- DL N° 198/2012: Emissão de Faturas;
- Regulamento (UE) 2016/679: Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD);
- Lei 144/2015: Resolução Alternativa de Litígios de Consumo;
- Instrução N° 27/2012: Estatísticas de Operações e Posições com o Exterior (Banco de Portugal).

Estas preveem o regime de competição desleal na prática de preços, proteção de dados dos consumidores, celebração de contratos à distância, entre outros.

Estão ainda incluídas neste setor os regulamentos de segurança e rotulagem do produto, proteção de propriedade intelectual para designs ou exclusividade de produtos, leis e regulamentos relacionados com o fabrico, direitos dos trabalhadores e condições de trabalho a por fim, leis e regulamentos de proteção do consumidor.

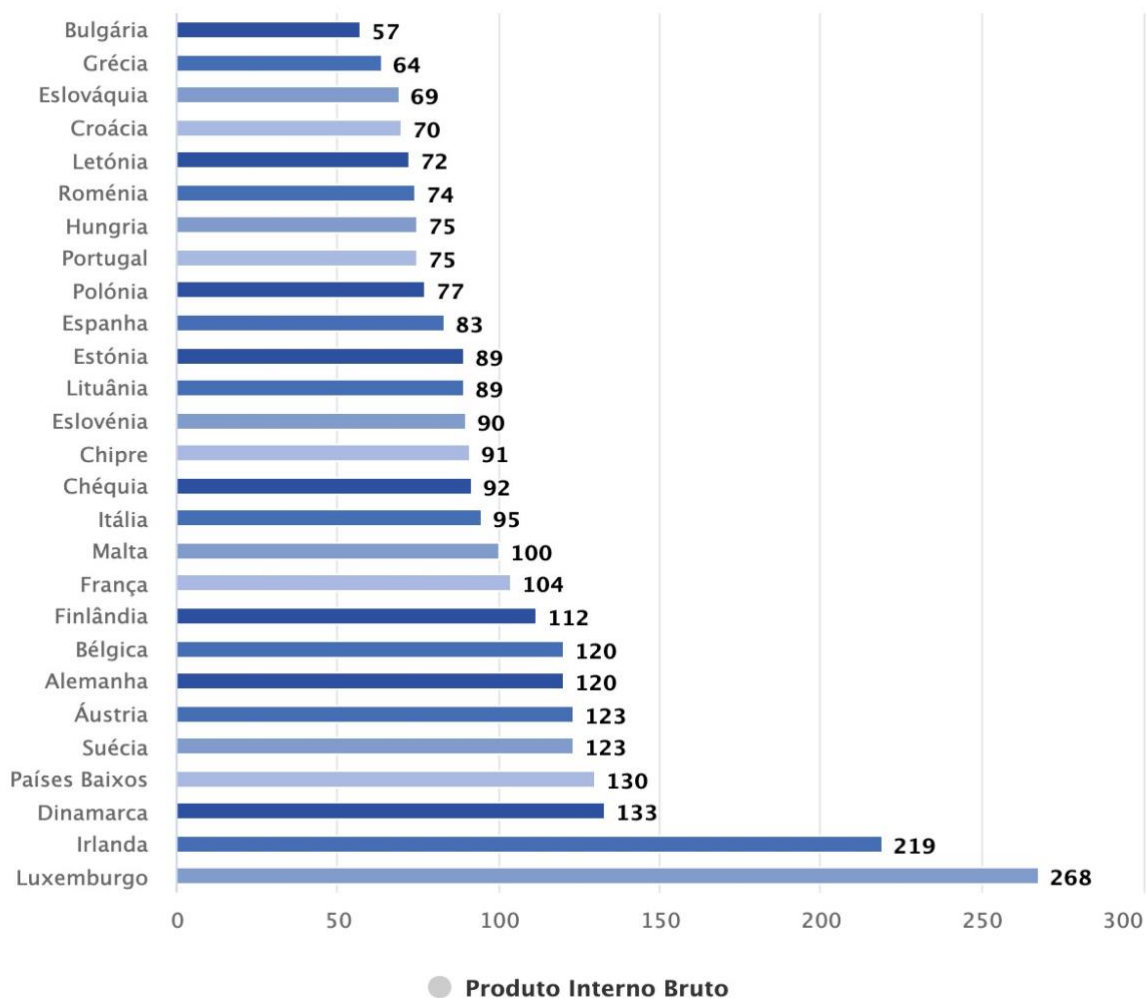
2.4.2 Contexto Económico

De acordo com dados vertidos pelo Banco de Portugal, a economia portuguesa recuperou até inícios de 2022 a níveis pré-pandemia, alinhando-se com as projeções de recuperação de 2021. A guerra Russo-Ucraniana causa o limite do comércio e da produção e agrava a subida dos preços levando a um aumento da incerteza generalizada. No entanto, projeta-se que em 2023 e 2024, a atividade crescerá a um ritmo próximo da média histórica (Banco de Portugal, 2022). Portugal foi o segundo país da UE (União Europeia) que mais cresceu em 2022 (Costa, 2023). Apesar de ter divergido dos restantes países da zona Euro, Portugal voltará a convergir no período projetado de 2023-24 (Banco de Portugal, 2022). O Primeiro-Ministro (PM) referiu, numa assembleia geral a 11 de janeiro de 2023 que o crescimento de Portugal se deve grandemente à melhoria nos rendimentos, que pode, por sua vez, ser

representado pelo Produto Interno Bruto (PIB) per capita (a riqueza total a dividir pelo número de habitantes), tendo crescido cerca de 20% desde 2015 (Costa, 2023; Pordata, 2023). No entanto e, segundo dados retirados da Eurostat, verifica-se que Portugal tem ainda um longo caminho a percorrer no que toca à sua aproximação ao pelotão da frente dos países da UE com maior nível de vida, encontrando-se este em 20º lugar (Figura 5).

Figura 5

Produto Interno Bruto por Habitante em Padrão de Poder de Compra (PPC), representante do nível de vida em cada país, dentro da UE



Nota: Adaptado de Eurostat, 2023

No que toca ao turismo, verificou-se uma recuperação do mesmo e que deverá permanecer dinâmico até 2024.

Houve um aumento significativo no consumo familiar desde o início de 2022, que provavelmente se deve ao levantamento das restrições implicadas pelo estado de pandemia, mas deve abrandar com a incerteza e a redução do poder de compra.

Antevê-se ainda que o crescimento salarial e do emprego sustente o rendimento e o consumo das famílias para os anos seguintes. Portugal receberá ainda fundos europeus que permitirão alavancar o investimento.

Em 2022 assistimos a um aumento exponencial da generalidade dos preços, sejam eles bens de primeira necessidade ou bens de luxo que se traduz no aumento sucessivo da taxa de inflação ao longo dos meses do ano de 2022 até 01/2023 (Eurostat, 2023). Nos próximos 2 anos, os preços deverão continuar a subir, mas a subida será menos pronunciada que em 2022 (Banco de Portugal, 2022).

A médio prazo, prevê-se uma continuação da valorização dos salários dos jovens qualificados, e, enquanto as empresas melhoram a sua capacidade para aumento das remunerações, existem medidas fiscais que permitem aumentar o rendimento disponível familiar, entre elas:

- O IRS (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares) Jovem, que isenta 50% do rendimento do trabalho no primeiro ano, 40%, no segundo, e 30%, no terceiro, e 20%, nos dois anos seguintes;
- A gratuidade das creches e manuais escolares;
- O congelamento do preço dos passes sociais (Costa, 2023).

A Abacatinho propõe-se aqui a ser mais uma ajuda no combate contra a inflação dos preços e assim ajudar os pais de primeira viagem na gestão das suas finanças, reduzindo os custos crónicos anuais com fraldas descartáveis para custos comparativamente insignificantes. Como referido anteriormente, este exigirá um investimento inicial superior, mas que compensará no gasto total até à altura do desfralde.

Alguns dados económicos de relevância sobre Portugal, recolhidos pela Eurostat revelam que no ano de 2020, o comércio grossista e retalhista e os serviços de transportes, alojamento e restauração (20,8 %), a administração pública, a defesa, a educação, a saúde e os serviços sociais (20,7 %) e a indústria (17,4 %) foram os setores que mais contribuíram para a economia portuguesa. Das exportações portuguesas, 71% destinaram-se a outros países da UE (Espanha – 25 %, França – 14 %, Alemanha – 12 %). E ainda, das exportações para o exterior da UE, 6 % destinaram-se ao Reino Unido e 5 % aos Estados Unidos (Eurostat, 2023).

Em relação às importações, 75 % provieram de países da UE (Espanha – 33 %, Alemanha – 13 %, França – 7 %). Das que provieram do exterior da UE, nomeadamente as da China (5 %) e do Reino Unido (3 %) podem ser destacadas (Eurostat, 2023).

2.4.3 Contexto Sócio-Cultural

Portugal é um país com 10.343.066 habitantes (Pordata, 2023). O grau de analfabetismo em Portugal tem vindo a diminuir ao longo dos anos, como seria de esperar. Traduz-se por uma diminuição de 41,4% somente desde 2011 a 2021 (Pordata, 2023), mais informada e interessada, com preferências, ideias e opiniões bem fundamentadas, e com hábitos muito variados. Daí decorre que tenha havido também um crescimento na percentagem da população com estudos superiores, 19,8% (crescimento de 5,9% relativo a 2011) (Pordata, 2023).

A taxa de desemprego no país, relativo ao ano de 2022 atingiu uma média de 6% (Pordata, 2023), números estes que têm vindo a diminuir ao longo dos anos.

A natalidade em Portugal também se encontra em crescimento, sendo que em 2022, se registaram 83.989 nados-vivos (Figura 6), mais 5,2% do que em 2021 (INE, 2023). Um dado que é particularmente importante no que toca ao comércio de fraldas reutilizáveis, já que mais bebés, implicam uso/compra de maior número de fraldas.

Figura 6

Nados-vivos (N.º) por Local de residência da mãe (NUTS - 2013), Sexo e Mês de nascimento; Anual

Período de referência dos dados (1)	Local de residência da mãe (NUTS - 2013) (2)	Nados-vivos (N.º) por Local de residência da mãe (NUTS - 2013), Sexo e Mês de nascimento; Anual		
		Sexo (3)		
		HM	H	M
		Mês de nascimento		
		Total		
		N.º	N.º	N.º
2022	Total	83 989	43 098	40 891
	Portugal	83 671	42 925	40 746
	Estrangeiro	318	173	145

Nota: (1) Dados referentes a 2022, apurados com base em informação registada nas Conservatórias do Registo Civil até março de 2023.

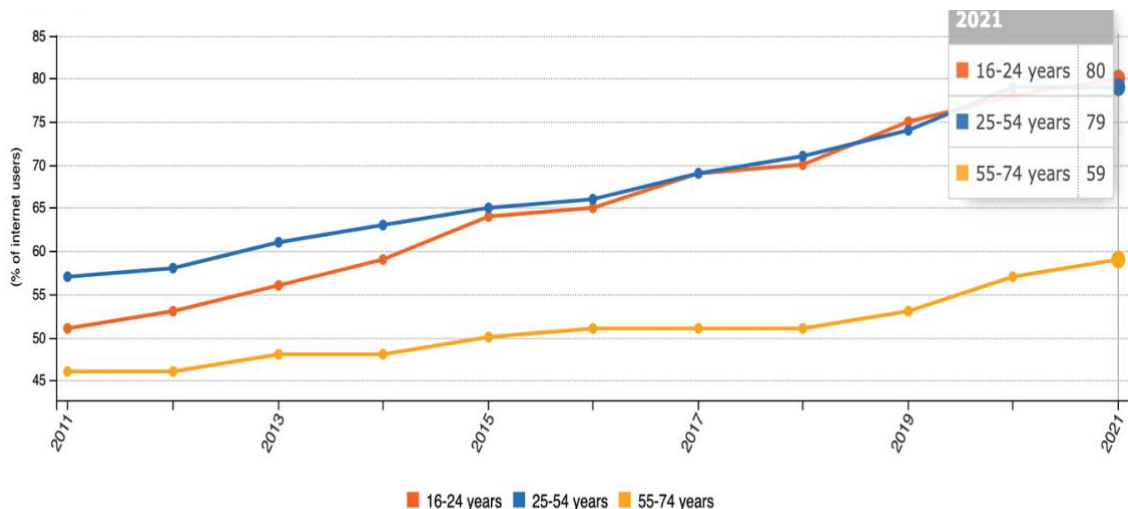
(2) O valor total de nados vivos pode não corresponder à soma das parcelas por sexo, devido à existência de registos com sexo ignorado. Fonte: INE, 2023.

No que toca ao comércio *online*, de acordo com dados disponibilizados pela ANACOM (Autoridade Nacional para as Comunicações), em 2022, 54% dos indivíduos efetuaram compras *online* (+2% que no ano anterior). Verificou-se aqui que o crescimento anual foi inferior ao registado em 2021 (+7%) e que em 2020 (+6%), anos estes marcados pela alteração de comportamentos dos consumidores resultante da pandemia COVID-19 (obrigatoriedade de confinamento e proibição/receio de visitar espaços públicos), e igual ao registado no ano anterior ao do início da pandemia (aumento de 2%). No reverso da medalha encontram-se cerca de 25% dos indivíduos, que nunca efetuaram compras pela Internet. Por outro lado, cerca de 9% dos indivíduos efetuaram vendas *online* (ANACOM, 2022)

Dentro dos diversos setores de bens para venda, dados relativos ao último trimestre de 2022 revelam que: vestuário e calçado (66%), refeições para entrega ao domicílio (42%) e produtos de cosmética, beleza e bem-estar (28%) foram os bens mais encomendados (percentagens relativas ao total dentro de cada setor). O perfil do utilizador traçado para este tipo de comércio rege-se por níveis de escolaridade elevados, maiores rendimentos, empregados ou estudantes, apresentando uma maior propensão para efetuar compras e vendas através da Internet. Este perfil é semelhante ao da média da UE e manteve-se face ao ano anterior (ANACOM, 2022). O *bulk* do intervalo de idades das pessoas que compram *online* situa-se entre os 16 e os 54 anos, apesar de uma percentagem considerável de pessoas realizar compras *online* dos 55-74 anos de idade (Figura 7) (Eurostat, 2023).

Figura 7

Utilizadores de Internet que compraram ou encomendaram bens ou serviços no ano anterior por grupo etário na UE, DE 2011-21



Nota: Adaptado de Eurostat 2023.

eurostat

No decurso do ano de 2021, cerca de 18% das empresas portuguesas (+10 empregados) receberam encomendas pela internet, encomendas estas que representaram 17% do volume de negócios (igual ao ano anterior). Apesar de, na sua maioria, as empresas recebam as encomendas através do seu *website/app*, cerca de 9% das empresas analisadas receberam encomendas através de portais de comércio eletrónico ou plataformas digitais (via *apps*) utilizadas por várias empresas (agregadores) (ANACOM, 2022).

Neste setor importa também verificar quais as dificuldades sentidas na ótica do utilizador. Deste modo, segundo dados referentes a 2021, 93% dos indivíduos não experienciaram dificuldades na realização de encomendas *online*. Dentro da restante percentagem da população que experienciou dificuldades, o tempo de entrega das encomendas (3%) e a entrega de bens ou serviços danificados ou errados (3%) foram os problemas mais mencionados (ANACOM, 2022).

A preferência pelo contacto pessoal, força de hábito ou fidelidade aos clientes habituais, o “não haver necessidade de comprar *online*” e as preocupações com a segurança dos pagamentos foram apontados como os principais entraves à utilização do comércio eletrónico (ANACOM, 2022).

No ramo empresarial, mais de 50% das empresas que efetuaram vendas a clientes de outros países da UE relataram alguma dificuldade no processo, sendo que os principais problemas referidos foram os custos elevados de entrega e devolução de produtos (33%) e as dificuldades relacionadas com o sistema de IVA nos países da UE (24%) (ANACOM, 2022).

2.4.4 Contexto Tecnológico

O contínuo e crescente avanço tecnológico leva a que cada vez menos sejam as tarefas que requerem unicamente execução manual. Seja pelos pedidos de take-away pelo telemóvel (que são agora práticas comuns no dia-a-dia das pessoas), seja a redigir textos no computador, chamar um táxi, pagar uma fatura de eletricidade ou até mesmo no uso da inteligência artificial para uma multitude de afazeres (AI – *Artificial Intelligence*). Sundar Pichai, o CEO do Google opinou mesmo, numa entrevista em 2021, a sua visão de que a AI teria um impacto mais profundo na humanidade do que o que tiveram o fogo, a internet ou até mesmo a eletricidade (Wilson; Marasoiu, 2022), tendo-a assim como a próxima grande revolução.

Um recente exemplo da diferenciação tecnológica remonta ao tempo da pandemia de COVID-19, em que empresas que já tinham implementados sistemas digitais avançados de BM, conseguiram aumentar a distância entre elas e as empresas de mais baixa performance, quanto ao seu valor de mercado (Bradley et al., 2021). O que era antes uma opção (entre o comércio físico e o digital), passou a ser uma imposição e assim revelou ser um grande *boost* para o comércio eletrónico já que muitas transações passaram a ser realizadas eletronicamente devido ao receio de infeção/contágio pessoal.

Importa realçar que o e-commerce engloba uma multitude de distintas tecnologias que ambicionam tornar as empresas mais competitivas e prontas para o futuro. Se as PME (Pequenas e Médias Empresas) pretendem ter uma oportunidade de competir com as empresas dominantes de cada setor, então devem adotar uma posição de transformação digital e investimentos *smart*.

Para isso devem implementar sistemas que lhes permitam ter vantagens competitivas diferenciadoras. Na Tabela 7 apresentam-se algumas alternativas que podem ser implementadas tanto na interface com o consumidor como na gestão do negócio da Abacatinho.

Tabela 7

Estratégias e ferramentas digitais em 2023

Chatbots e Assistentes Virtuais Inteligentes (IVAs – Intelligent Virtual Assistants) são ferramentas eficazes para envolver os clientes e reduzir os custos de *engagement*. Permitem que seja fornecida assistência em tempo real aos clientes e que podem ajudar a resolver quaisquer dúvidas ou preocupações prontamente, melhorando a satisfação do cliente e potencialmente aumentando a taxa de conversão (Wilson & Marasoiu, 2022). Realizam ainda a análise das interações com os utilizadores, identificando e classificando a relevância de cada consumidor e até mesmo prevendo comportamentos e soluções (Schiavini, 2022).

O ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer) é uma recente versão de chatbot que é capaz de responder mediante a apresentação de uma pergunta, admitir erros, contestar premissas incorretas e rejeitar solicitações inadequadas devido ao formato do diálogo (Jiao et al., 2023). Diferencia-se dos restantes chatbots por processar uma quantidade maior e mais

diversificada de dados, o que lhe permite gerar respostas mais naturais e coerentes. É, também, mais flexível e adaptável, capaz de se ajustar a tarefas e domínios específicos e ter a capacidade de raciocinar e compreender texto a um nível muito superior.

Esta ferramenta será integrada na interface do site e da app da Abacatinho, com o sentido de haver um suporte ao cliente 24 horas por dia, limitando assim as desistências e reduzindo custos adicionais com a contratação de pessoal de suporte para os turnos da noite.

Sistemas de Recomendação são sistemas para sugestão de produtos ou serviços. É um dos recursos tecnológicos de e-commerce mais eficazes na atração, conversão e retenção de clientes. Toma partido dos dados do cliente e o comportamento de navegação para compor uma vitrine virtual inteligente (ainda mais eficaz se associado à tecnologia AI que realiza análises em tempo real) com sugestões de produtos, facilitando a jornada de compra e aumentando as taxas de conversão (Schiavini, 2022). Um ótimo exemplo deste é o sistema de recomendação implementado na *Netflix* que estima que 80% das visualizações dos seus vídeos sejam causa inerente do seu algoritmo de recomendação personalizado (Dilmegani, 2023).

A implementação de um mecanismo de recomendação que sugira produtos relacionados ou complementares aos clientes pode aumentar as oportunidades de cross-selling e aumento das vendas tornando-se, sem dúvida, um *must have*, na criação deste negócio.

Plataformas omnicanal permitem que seja possível integrar os canais de vendas e comunicação da empresa, como lojas virtuais e físicas, aplicações e redes sociais, para realizar um esforço único de atração, atendimento e retenção de clientes. As informações retiradas de cada um desses canais, integradas e comparadas com as de cada um deles, podem ser utilizadas em toda a estratégia, melhorando a experiência de compra do consumidor e garantindo um atendimento mais dinâmico (Schiavini, 2022).

Como a Abacatinho pretende ter uma aplicação móvel, permitindo que o cliente interaja continuamente com a marca, seja por oportunidades de compra, novidades ou outros (Dilmegani, 2023) é, desta forma, possível integrá-la com o website da marca.

ERP (Enterprise Resource Planning) refere-se a software de gestão da cadeia de abastecimento torna o trabalho de gestão de toda a cadeia muito mais facilitado. Permite que todo o encadeamento, desde a entrega até os armazéns, seja gerido por sistemas automatizados (Schiavini, 2022).

A implementação de um sistema de gestão ERP na Abacatinho permitiria oferecer informações integradas, processos simplificados, análise de dados aprimorada, gestão de stocks, verificação de conformidade com regulamentação em vigor, permitindo o aumento da sua eficiência, toma de decisões informadas e rápida adaptação ao crescimento empresarial.

Sistemas de pagamento integrado são soluções de transações financeiras. Do mesmo modo e para realizar pagamentos *online*, as carteiras eletrónicas ou “e-wallet” é um género de

cartão eletrônico que está ligado à conta bancária de uma pessoa. É utilizado para compras *online* num computador ou smartphone que fornecem um aumento na segurança, facilidade no processo de pagamento (reduzindo assim o abandono do carrinho de compras digital) e ainda facilidade nos processos de reembolso que levam apenas alguns segundos (Dilmegani, 2023).

Sem dúvida que as alternativas de pagamento digitais são um requerimento para Abacatinho porque, queremos ser o mais *user-friendly* possível e, para além de evitar deslocamentos ao multibanco, permite cómodos pagamentos sem sair de casa.

Mecanismos de pesquisa Inteligente (associadas a AI) caracterizam-se por utilizar alta velocidade, semelhança fonética, pesquisa de cores completamente automatizada, pesquisa comportamental personalizada para cada cliente, pesquisa por voz e pesquisa por imagem (Dilmegani, 2023; Schiavini, 2022). A pesquisa através de filtros avançados é garantir que o cliente encontre facilmente o que procura e tenha uma excelente experiência de compra, aumentando as taxas de conversão (Dilmegani, 2023) e de fidelização (Schiavini, 2022).

Isso é extremamente importante, já que cerca de 60% das vendas *online* advêm do campo de pesquisa (Schiavini, 2022) e consegue-se perceber o porquê, já que as pessoas que entram no site, conseguem encontrar o que procuram, caso esteja disponível, promovendo assim o *engagement*.

Pop-ups de retenção visam gerar interesse para o consumidor em etapas específicas da jornada de compra, pela interação com o cliente. Ao oferecer determinadas informações, como descontos exclusivos, a sua função é evitar o abandono do site

A inclusão destes nalgumas etapas do circuito do website/app, têm o potencial de aliciar os clientes acaba, invariavelmente, por ter um efeito positivo sobre a taxa de conversão (Schiavini, 2022).

Realidade Virtual (VR) permite que, utilizando o exemplo dos imóveis, sejam vistos através de um mundo a 3D, obtendo uma impressão realista, sem que seja necessário estar presente (Park, A. et al., 2022). Surge para preencher a grande lacuna de não se poder experimentar produtos *online* (Dilmegani, 2023; Schiavini, 2022).

A adição desta tecnologia ao site reduzirá equívocos na escolha do tamanho da fralda, tendo os pais a oportunidade de o escolher baseando-se no peso e medidas do seu bebé.

Blockchains referem-se a uma tecnologia recente que intercede na descentralização do poder sobre os dados e refere-se a uma espécie de banco de dados descentralizado que contém as transações realizadas entre as partes envolvidas, aumentando a segurança digital. Esta tecnologia reduz significativamente as hipóteses de ataques cibernéticos já que distribui as informações em blocos de registo interligados, criando um banco de dados permanente e inviolável. Ao mesmo tempo, as transações nas blockchains são controladas pelos próprios

utilizadores e não por entidades reguladas, resultando que nenhuma alteração pode ser feita sem o consentimento dos mesmos.

Esta tendência toca num ponto fulcral para quem lida com o retalho *online*: a segurança dos dados. Isso porque o comércio eletrónico exige o maneiio de informações sensíveis, como dados pessoais, números de documentos e cartões de crédito (Schiavini, 2022).

Deste modo, as interações dos clientes que requeiram o registo de dados pode ser guardada numa blockchain, tornando as transações mais seguras, evitando fugas de dados, no que à Abacatinho respeite.

Ferramentas de análise de indicadores oferecem *insights* poderosos ao reunir dados (*Big Data*) sobre a audiência do site e sobre os padrões de navegação. Permitem identificar hábitos de consumo e preferências dos consumidores, bem como reconhecer páginas e produtos que tendem a ser mais rejeitadas, o que permite orientar a tomada de decisões com base em dados reais (Schiavini, 2022).

Mais como ferramentas de gestão do negócio em si, estas permitem que seja feita uma avaliação da performance da empresa e identificar aspetos a melhorar através de vários indicadores, como é o caso da Google Analytics.

Computação em cloud refere-se a uma network de servidores remotos ligados entre si e que funcionam como vários computadores, mas sem que hajam máquinas físicas. O grande benefício desta tecnologia centra-se no fato de que permite que sejam criados computadores virtuais mais rapidamente e com menor custo (Schiavini, 2022).

É, sem dúvida, um dos fatores a ter em conta, mediante o controlo dos indicadores principais e algo que permite a escalabilidade do negócio com maior rapidez, estando, portanto, nos planos da Abacatinho para médio/longo prazo

Nota: Elaboração própria com base em vários autores (Dilmegani, 2023; Jiao et al., 2023; Park et al., 2022; Schiavini, 2022; Wilson, L. & Marasoiu, M., 2022).

O uso destas tecnologias otimiza a performance das vendas nas lojas virtuais, seja por via da automação, racionalização e otimização de processos, personalização da experiência de compra, melhorar o atendimento ao cliente com o intuito de aumentar as vendas. Apenas o conhecimento das tecnologias existentes e acompanhamento das tendências e novas ferramentas disponíveis é que permitem um que a loja virtual não perca share de mercado e se destaque das restantes no futuro (Schiavini, 2022).

O próprio BM do e-commerce já engloba um grande desafio, que é o de ter que coexistir com o comércio físico. No entanto, tal não significa ser melhor ou acabar com o retalho tradicional, mas sim constituir alternativas para que a experiência *online* seja tão positiva quanto a física.

2.4.5 Enquadramento setorial

A nossa empresa atua no setor de cuidados sustentáveis para bebés, com especial enfoque nas fraldas reutilizáveis e produtos relacionados. Estamos na vanguarda do movimento ecológico, fazendo a ponte entre a consciência ambiental e a educação moderna. Ao fornecer uma alternativa às fraldas descartáveis, contribuimos para a indústria do estilo de vida sustentável de forma mais ampla e alinhamo-nos com a crescente demanda por opções de consumo mais ecológicas. A nossa posição no setor permite-nos atender a pais preocupados com o meio ambiente que procurem soluções convenientes, económicas e ecológicas para as necessidades dos seus bebés.

2.4.5.1 Setor da Puericultura

A Abacatinho desempenha um papel vital no setor da puericultura, oferecendo alternativas sustentáveis e ecológicas às tradicionais fraldas descartáveis. Entendemos que os pais estão cada vez mais preocupados com o impacto ambiental das suas escolhas e procuram ativamente opções mais ecológicas para os seus filhos. Ao fornecer fraldas reutilizáveis, abordamos essas preocupações e oferecemos uma solução prática que se alinha com os valores da paternidade consciente. Os nossos produtos não só contribuem para um planeta mais saudável como também promovem uma experiência mais saudável e confortável para os bebés, garantindo o seu bem-estar e reduzindo a probabilidade de irritações cutâneas. Como resultado, somos parte integrante do setor da puericultura, oferecendo soluções inovadoras e responsáveis que priorizam tanto as necessidades dos bebés, quanto a sustentabilidade do nosso planeta.

2.4.5.2 Setor Têxtil

A nossa empresa atua no setor têxtil, mais especificamente no domínio dos têxteis sustentáveis. Neste grupo, todo o percurso, referindo-se a entrada e saída de materiais ao longo de todo o processo importa. Os materiais utilizados, os procedimentos realizados, o padrão de vida dos trabalhadores e a vida útil do produto são analisados e quantificados. Têxteis sustentáveis são produzidos utilizando recursos e materiais renováveis ou reciclados (Hammash, 2023). Como fornecedores de fraldas reutilizáveis, contribuimos para a indústria têxtil oferecendo uma alternativa às tradicionais fraldas descartáveis, que contribuem significativamente para o desperdício têxtil.

Dentro do setor têxtil, concentramo-nos na produção de fraldas de tecido de alta qualidade, duráveis e ecológicas. Fornecemos tecidos ecológicos que são macios, respiráveis e seguros para a pele delicada dos bebés.

Ao promover o uso de fraldas reutilizáveis, pretendemos reduzir a procura por fraldas descartáveis, que têm um impacto ambiental negativo devido à sua produção, distribuição e

descarte. Isso alinha-se com o crescente movimento de sustentabilidade no setor têxtil, onde consumidores e empresas procuram cada vez mais alternativas ecologicamente corretas para minimizar a sua pegada ecológica.

Além disso, a nossa presença no setor têxtil permite-nos colaborar com outros fabricantes, fornecedores e retalhistas têxteis que compartilham os nossos valores e compromisso com a sustentabilidade. Juntos, podemos promover mudanças positivas na indústria, promovendo a adoção de práticas mais sustentáveis e incentivando o uso de tecidos reutilizáveis em várias aplicações, incluindo cuidados com o bebé.

2.4.5.3 Setor de Produtos Orgânicos

A Abacatinho alinha-se fortemente com o setor de produtos orgânicos através do nosso foco no fornecimento de fraldas reutilizáveis orgânicas e ecológicas.

Priorizamos o fornecimento de tecidos e materiais orgânicos, por definição, livres de produtos químicos nocivos, pesticidas e aditivos sintéticos, substituindo assim, têxteis prejudiciais para o meio ambiente (Hammash, 2023). O nosso compromisso com produtos orgânicos garante que os pais tenham acesso a opções seguras e saudáveis para os seus bebés. Os materiais orgânicos oferecem inúmeros benefícios, incluindo exposição reduzida a alergénios, melhor respirabilidade e maior conforto.

Ao oferecer fraldas orgânicas reutilizáveis, contribuímos amplamente para o setor de produtos orgânicos, promovendo escolhas sustentáveis e ambientalmente conscientes. Entendemos a importância das práticas de agricultura orgânica na preservação da saúde do solo, minimizando a poluição da água e apoiando a biodiversidade. Por via dos nossos produtos, incentivamos o uso de tecidos orgânicos e contribuímos para a redução do impacto ambiental geral associado ao fabrico convencional de fraldas.

No âmbito geral, o foco da nossa empresa de fraldas reutilizáveis orgânicas posiciona-nos como um *player* importante no setor de produtos orgânicos, promovendo a sustentabilidade, saúde e consumo consciente.

2.5 Plano Operacional

Para manter a sustentabilidade de um negócio, os proprietários devem desenvolver planos de operacionais de modo a implementar as principais estratégias de negócios, suficientemente robustas para se adaptar às mudanças nas condições do mercado (Turner & Endres, 2017). Quando não existem grandes oscilações económicas, é necessário a definição de estratégias e planeamento a longo prazo para a manutenção e equilíbrio dos resultados financeiros da empresa (Chidem et al., 2023) sendo assim uma pedra basilar no que toca à arquitetura do plano de negócios. O delinear de um plano operacional para a Abacatinho segue, então, o seguinte esquema:

1. Aquisição e Gestão de Fornecedores

Identificar e estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis de fraldas reutilizáveis e respetivos acessórios.

Garantir uma gama diversificada de produtos e manter níveis de stock suficientes para satisfazer a procura dos clientes.

Negociar preços e condições favoráveis com os fornecedores para maximizar as margens de lucro.

2. Desenvolvimento da plataforma de e-commerce:

Criar um site de comércio eletrónico seguro e fácil de usar, com uma experiência de compra perfeita.

Implementar um catálogo de produtos robusto e funcionalidades de pesquisa para ajudar os clientes a encontrarem facilmente os produtos desejados.

Integrar *gateways* de pagamento seguros para proporcionar um processo de *checkout* tranquilo e seguro.

Otimizar o site para os motores de busca, de forma a aumentar o tráfego orgânico e melhorar a visibilidade online.

3. Gestão de inventário:

Implementar sistemas de gestão de stock para acompanhar os níveis de inventário, monitorizar a popularidade dos produtos e automatizar os processos de reabastecimento.

Atualizar regularmente as informações de stock no site para refletir a disponibilidade precisa para os clientes.

Implementar medidas de controlo de qualidade para garantir que o stock recebido esteja em conformidade com os padrões de qualidade antes do envio aos clientes.

4. Processamento e Envio de Encomendas:

Desenvolver processos eficientes de processamento de encomendas para garantir um processamento rápido e preciso.

Colaborar com transportadoras para oferecer opções de envio confiáveis e económicas aos clientes.

Fornecer informações de rastreamento aos clientes e assegurar uma entrega atempada das encomendas.

Simplificar os processos de devolução e troca para proporcionar um serviço ao cliente excepcional.

5. Marketing e Promoção Digital:

Desenvolver uma estratégia abrangente de marketing digital para direcionar tráfego para o site e aumentar as vendas.

Utilizar vários canais de marketing online, incluindo redes sociais, marketing de conteúdo, marketing por email e colaborações com influenciadores, para alcançar o público-alvo.

Realizar campanhas publicitárias online direcionadas para aumentar o reconhecimento da marca e impulsionar a aquisição de clientes.

Implementar estratégias de retenção de clientes, como programas de fidelidade e campanhas de email personalizadas, para incentivar compras repetidas.

6. Atendimento e Suporte ao Cliente:

Oferecer vários canais de suporte ao cliente, como email, chat ao vivo e telefone, para responder a perguntas e resolver problemas dos clientes.

Fornecer informações detalhadas sobre o produto e guias de tamanho para ajudar os clientes a tomar decisões de compra informadas.

Promover uma cultura centrada no cliente, priorizando a satisfação dos clientes e tratando prontamente de quaisquer preocupações ou comentários.

Marketing Mix

O Marketing Mix é um conjunto de ferramentas de marketing usadas pelas empresas para atingir os seus objetivos de marketing relativamente ao mercado-alvo (Istikomah et al., 2022). McCarthy, em Istikomah et al. (2022), subdivide a atividade do marketing mix em quatro grandes grupos, chamados de 4P's do marketing: Produto (Product), Price (Preço), Promotion (Promoção) e Place (Lugar):

Produto:

- Desenvolver uma variedade de fraldas reutilizáveis de alta qualidade em vários tamanhos, designs e materiais para atender às diferentes preferências dos clientes.
- Oferecer acessórios adicionais, como inserções, forros e bolsas húmidas para aprimorar a funcionalidade e a conveniência das fraldas reutilizáveis.
- Enfatizar os aspetos ecológicos e sustentáveis dos produtos, destacando sua durabilidade, reutilização e impacto ambiental reduzido.

Preço:

- Definir preços competitivos e atraentes que reflitam a proposta de valor das fraldas reutilizáveis em comparação com as alternativas descartáveis.

- Considerar oferecer ofertas de pacotes ou opções de assinatura para incentivar compras repetidas e fidelidade do cliente.
- Fornecer informações transparentes sobre preços, incluindo qualquer economia de custos associada ao uso a longo prazo de fraldas reutilizáveis.

Promoção:

- Utilizar canais de marketing digital, como media social, marketing de conteúdo e otimização de mecanismos de pesquisa, para aumentar o reconhecimento da marca e atingir o público-alvo.
- Colaborar com influenciadores de pais e blogueiros de mães para mostrar os benefícios das fraldas reutilizáveis e gerar avaliações e recomendações de produtos.
- Participar em eventos parentais relevantes, feiras e exposições ecológicas para se envolver diretamente com o mercado-alvo e demonstrar as vantagens do uso de fraldas reutilizáveis.

Lugar:

- Estabelecer uma plataforma de e-commerce online para tornar os produtos facilmente acessíveis aos clientes em Portugal.
- Colaborar com retalhistas locais, lojas de bebés e butiques ecológicas para exibir e vender fraldas reutilizáveis.
- Garantir o atendimento eficiente do pedido e a entrega pontual para proporcionar uma experiência de compra perfeita para os clientes.

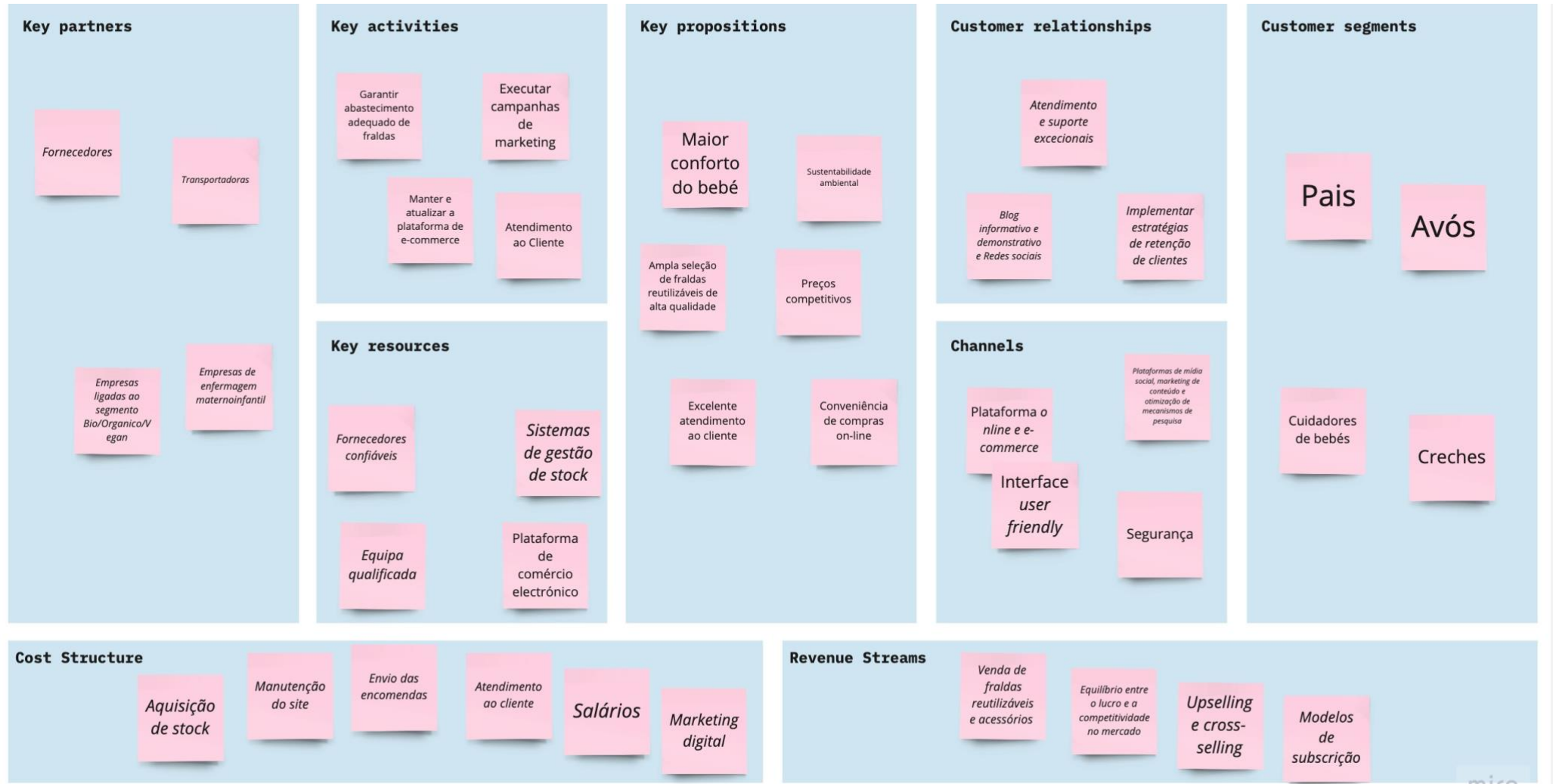
Com a implementação deste marketing mix, a empresa pode posicionar-se efetivamente no mercado, destacar os recursos exclusivos de suas fraldas reutilizáveis, atrair clientes e construir uma forte presença de marca no setor.

2.6 Modelo Canvas

O Business Model Canvas, como explicitado no capítulo introdutório deste projeto, é uma ferramenta estratégica que ajuda a delinear, através de um mapa visual, os principais elementos de um negócio e as suas interações de forma a criar valor. No caso da nossa empresa de fraldas reutilizáveis, o quadro fornece uma visão abrangente do nosso modelo de negócios e serve como base para compreender as nossas principais atividades, recursos, parceiros e fluxos de receita (Figura 8).

Figura 8

O Business Model Canvas aplicado à Abacatinho



Nota: Elaboração própria. *Template* retirado de <https://www.miro.com>

1. Parceiros Chave

As principais parcerias a estabelecer serão essencialmente com fornecedores confiáveis para garantir um fornecimento consistente de fraldas reutilizáveis de alta qualidade.

A empresas transportadoras serão também um ponto fulcral para o funcionamento do negócio, no sentido em que devemos garantir a entrega confiável e o mais económica possível dos pedidos.

A construção de relações com *influencers* ou comunidades de pais para promoção da marca e aquisição de clientes será outro dos pontos principais da estrutura da empresa aumentando assim a sua audiência.

2. Atividades Chave

Adquirir e gerir o inventário, garantindo um abastecimento adequado de fraldas reutilizáveis e produtos relacionados.

Manter e atualizar a plataforma de e-commerce, garantindo uma experiência de compra perfeita.

Executar campanhas de marketing para atrair clientes, aumentar o reconhecimento da marca e impulsionar as vendas.

Fornecer excelente atendimento ao cliente, incluindo processamento de pedidos, atendimento e suporte pós-compra.

3. Principais Recursos

A Abacatinho inicia-se como um negócio de pequena envergadura e estabelece-se apenas online, necessitando assim de relativamente poucos recursos. Para isso necessita de uma plataforma de comércio eletrónico, fornecedores confiáveis, sistemas de gestão de stock e uma equipa qualificada. Pretende utilizar as ferramentas de tecnologia disponíveis para gerir as operações com maior eficiência, incluindo software de gestão de inventário, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e análise de sites.

4. Proposta de Valor

Nesta secção, faz-se alusão ao valor único e aos benefícios (da Costa Fernandes et al., 2020) que uma empresa como a Abacatinho tem para oferecer aos clientes (Figura 9):

Figura 9

Oferta de Valor da Abacatinho



Nota: Elaboração própria.

- **Sustentabilidade Ambiental:** Enfatizando o impacto ambiental positivo do uso de fraldas reutilizáveis em comparação com as opções descartáveis. Destacar a forma como os produtos da empresa contribuem para reduzir o desperdício, as emissões de carbono e o uso de produtos químicos no meio ambiente.
- **Economia de custos:** Demonstrar a relação de custo-benefício das fraldas reutilizáveis a longo prazo. Destacar a economia potencial de que os clientes podem desfrutar investindo em fraldas reutilizáveis em vez de comprar continuamente fraldas descartáveis.
- **Conforto:** Enfatizar a superioridade do conforto e a maciez das fraldas reutilizáveis da empresa. Destacar quaisquer recursos ou materiais exclusivos usados que garantam uma experiência suave e confortável para os bebês, evitando assaduras e irritações.
- **Durabilidade e desempenho:** Destacar a durabilidade e a natureza duradoura das fraldas reutilizáveis. Enfatizar a sua capacidade de resistir a várias lavagens sem comprometer a sua funcionalidade ou qualidade, agregando valor aos clientes por um período prolongado.

- **Saúde e Segurança:** Destacar o uso de materiais seguros e não tóxicos na produção de fraldas reutilizáveis. Garantir aos clientes que os produtos da empresa não contêm produtos químicos nocivos, alergênicos e irritantes, garantindo o bem-estar e a segurança dos bebês.
- **Conveniência e Facilidade de uso:** Mostrar a conveniência e a facilidade de usar fraldas reutilizáveis. Destacar opções de tamanhos ajustáveis, sistemas de fixação fáceis de usar e instruções simplificadas de limpeza e manutenção que tornam a fralda de pano cômoda para os pais.
- **Variedade e Estilo:** Oferta ampla de designs, padrões e cores para atender às diversas preferências e estilos dos clientes. Destacar o compromisso da empresa em fornecer fraldas reutilizáveis elegantes e visualmente atraentes.
- **Suporte e Educação ao cliente:** enfatizar o compromisso da empresa em fornecer excelente suporte e educação ao cliente. Apresentar recursos, como guias on-line, tutoriais e canais de atendimento ao cliente, para ajudar os clientes a escolher, usar e cuidar das fraldas reutilizáveis.

Ao elaborar uma proposta de valor atraente que comunique esses benefícios exclusivos, a empresa pode efetivamente diferenciar-se no mercado e atrair clientes que se revejam nos seus valores e ofertas, de forma a aumentar a taxa de fidelização.

5. Segmentos de Clientes

Aqui identificamos quais os segmentos de clientes-alvo das fraldas reutilizáveis. Podemos facilmente entender que os pais, na generalidade, são os principais candidatos, por serem quem vai tomar a decisão final sobre o que é que os seus filhos vão usar (em termos de fraldas) e sobre as suas finanças. Mas também percebemos que existem os consumidores preocupados com o meio ambiente (podemos incluir os avós) ou aqueles que procuram soluções económicas de fraldas (creches e cuidadores de bebês).

6. Relações com o consumidor:

Estabelecer relacionamentos com os clientes, fornecendo atendimento e suporte excepcionais.

A prestação de suporte imediato, incluindo dúvidas sobre os produtos e recomendações será um dos pontos fortes da empresa.

Implementar estratégias de retenção de clientes, como campanhas de e-mail personalizadas, programas de fidelização e suporte pós-compra.

7. Canais:

Determinar os canais de distribuição para chegar aos clientes, focando principalmente em plataformas online e e-commerce.

A segurança do site, bem como a interface serão pontos a ter conta aquando da sua criação.

Para além destes, as plataformas de media social, marketing de conteúdo e otimização de mecanismos de pesquisa servirão para direcionar o tráfego para o site.

8. Fontes de receita:

Gerar receita por via da venda de fraldas reutilizáveis, acessórios para fraldas e outros produtos relacionados com bebés.

Determinar estratégias de preços que equilibrem o lucro e a competitividade no mercado.

Explorar as oportunidades de upselling e cross-selling para aumentar o valor médio do pedido.

9. Estrutura de custos:

Identificar os principais fatores de custo, como aquisição de stock, manutenção do site, marketing digital, envio e atendimento ao cliente.

Monitorizar e otimizar os custos para manter/aumentar o lucro e, ao mesmo tempo, oferecer preços competitivos aos clientes.

2.7 Posicionamento no mercado

O posicionamento de mercado de uma empresa refere-se à forma como esta se diferencia das concorrentes, e como estabelece uma imagem distinta e cria uma proposta de valor na mente dos seus clientes-alvo. Para uma empresa do setor das fraldas reutilizáveis, o posicionamento de mercado pode ser alcançado através das seguintes estratégias:

1. Diferenciação do produto:

Destacar os recursos e benefícios exclusivos das fraldas reutilizáveis, como sustentabilidade ambiental, custo-benefício e conforto do bebé. Enfatizando quaisquer elementos de design, materiais ou tecnologia inovadores usados nas fraldas para diferenciá-los das opções descartáveis tradicionais.

2. Foco na Sustentabilidade:

Posicionar a empresa como líder na promoção de soluções de fraldas sustentáveis e ecologicamente corretas. Enfatizar a redução de resíduos, pegada de carbono e produtos químicos associados a fraldas descartáveis. Destacar quaisquer certificações ou práticas ecológicas implementadas em todos os processos de fabrico e distribuição.

3. Qualidade e Durabilidade:

Posicionar as fraldas reutilizáveis como alternativas de alta qualidade e durabilidade às opções descartáveis. Enfatizar o uso de materiais *premium*, qualidade superior e medidas rigorosas de controlo de qualidade. Destacar a durabilidade e o desempenho das fraldas, mostrando a sua capacidade de resistir a várias lavagens e manter sua funcionalidade ao longo do tempo.

4. Conveniência e facilidade de uso:

Destacar a conveniência do uso de fraldas reutilizáveis (e.g. opções de tamanho ajustáveis, sistemas de fixação fáceis de usar e instruções simples de limpeza). Posicionar a empresa como um recurso confiável, fornecendo informações e suporte abrangentes para tornar a transição para fraldas reutilizáveis o mais tranquila possível para os clientes.

5. Poupança:

Enfatizar a economia de custos associada às fraldas reutilizáveis a longo prazo. Destacar a economia potencial em comparação com a compra contínua de fraldas descartáveis, tornando-a uma opção atraente para pais preocupados com o orçamento. Apresentar ainda quaisquer estratégias de preços, como ofertas de pacotes ou programas de fidelidade, que agregam valor aos clientes.

6. Educação e suporte ao cliente:

Posicionar a empresa como um recurso educacional, fornecendo orientação sobre técnicas de fraldas de pano, instruções de cuidados e dicas para solução de problemas. Oferta de suporte personalizado ao cliente e canais de comunicação para atender prontamente às dúvidas e preocupações dos clientes.

Posicionando-se, efetivamente, com base nestas estratégias, a Abacatinho pode diferenciar-se no mercado e atrair clientes que valorizam os benefícios exclusivos oferecidos pelas fraldas reutilizáveis.

2.8 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças, respetivamente – Figura 10) teve as suas origens em 1962, quando Robert Franklin Stewart liderava o grupo de Teoria e Prática de Planeamento do *Stanford Research Institute*. Este pioneiro criou um sistema para análise competitiva que, mais tarde (1967) evoluiria para o acrónimo mais amplamente reconhecido, o SWOT (Puyt et al., 2020).

Figura 10

Diagrama da Análise SWOT



Nota: Elaboração própria

Com isto, podemos contar realizar uma análise estratégica que, através da compreensão de cada um dos pontos deste sistema, permite um alargamento da visão sobre a empresa e do seu “ecossistema”. Os quatro componentes identificam considerações internas e externas. Pontos fortes referem-se aos elementos internos de uma organização que facilitam o cumprimento de metas, enquanto as fraquezas são aqueles elementos internos que interferem com o sucesso da organização. Oportunidades referem-se aos aspetos externos que ajudam uma organização a atingir seus objetivos - não são apenas aspetos ambientais positivos, mas também oportunidades para preencher lacunas e iniciar novas atividades. Ameaças, por outro lado, são aspetos do ambiente externo da organização que se colocam como barreiras ou potenciais barreiras para atingir os seus objetivos (Benzaghta et al., 2021).

Para uma empresa que atua no setor de fraldas reutilizáveis podemos compor os dados seguintes (Tabela 8):

Tabela 8*Análise SWOT*

Forças	<p>Ampla gama de opções de fraldas reutilizáveis, atendendo a diferentes tamanhos e designs.</p> <p>Presença de marca estabelecida e uma base de clientes fiéis.</p> <p>Excelente serviço ao cliente e descontos promocionais frequentes.</p> <p>Ênfase em materiais sustentáveis e ecológicos.</p>
Fraquezas	<p>Canais de distribuição limitados em comparação com concorrentes maiores.</p> <p>Preços ligeiramente mais elevados em comparação com alguns concorrentes.</p> <p>Inovação de produto limitada e adoção mais lenta de materiais sustentáveis.</p> <p>Opções limitadas de personalização do produto.</p>
Oportunidades	<p>Aumentar a conscientização do consumidor e a procura por produtos sustentáveis e ecológicos.</p> <p>Colaborações com <i>influencers</i> e comunidades de pais para expandir o alcance da marca.</p> <p>Expansão para novos mercados geográficos com foco em estratégias de marketing localizadas.</p> <p>Desenvolvimento de novas linhas de produtos ou variações para atender às necessidades específicas dos clientes.</p>
Ameaças	<p>Concorrência intensa de marcas estabelecidas com maiores participações de mercado.</p> <p>Competição de preços vinda de alternativas com preços mais reduzidos ou mesmo opções de fraldas descartáveis.</p> <p>Mudanças potenciais nas preferências do consumidor ou tendências de mercado emergentes.</p> <p>Potenciais mudanças regulatórias ou padrões que afetam a indústria de fraldas reutilizáveis.</p>

Nota: Elaboração própria

A realização de uma análise SWOT abrangente ajudará a empresa a identificar seus pontos fortes e fracos a nível interno enquanto avalia as oportunidades e ameaças externas, auxiliando-se no desenvolvimento de estratégias eficazes para capitalizar os pontos fortes e enfrentar os desafios que surgem.




2.9 Análise Concorrencial

Deve ser igualmente realizada uma análise da concorrência existente, bem como realizar a projeção de possíveis cenários para o futuro da empresa, de forma a dotá-la de maior robustez para todas as adversidades. Realizou-se um apanhado de alguns produtos vendidos por algumas das empresas do setor através de uma busca simplificada no *Google Search Engine*, utilizando um conjunto de palavras-chave – “fraldas reutilizáveis”.

Tabela 9

Comparação dos valores praticados por algumas das empresas concorrentes no setor para um fraldas reutilizáveis semelhantes

Empresa/site	Preço para 1 fralda (€)	Produto
Ecologicalkids & Family	14,99	
Meekbum	15,97	
Littlegreenzebra	17,49	
Tartaruguita	22,09	

PicoTango	27,90	
MindtheTrash	22,15	
Eco-tiny	13,90	

Nota: Elaboração própria

Através de uma rápida análise dos dados obtidos sobre as várias empresas do ramo que operam *online*, pode-se verificar que:

- O preço médio das fraldas reutilizáveis praticado pelos operadores no mercado português é de 19,00€;

- Há uma grande disparidade no preço praticado entre as várias empresas, ou seja, o intervalo de preços é grande, desde os 13,90 aos 27,90€ (um acréscimo de quase 100% do valor da fralda mais barata). Importa aqui referir que não houve qualquer distinção entre marca, qualidade ou tipo de tecido na elaboração deste quadro, o que pode ter alguma interferência sobre a fiabilidade dos dados comparativos;

- O fato de não se verificar a prática de preços muito semelhantes entre empresas, revela que a competitividade de preços não é feroz e existe mesmo margem para manobra no que toca à margem de lucro.

Pode comparar-se ainda o sistema de entregas das companhias. Para isso realizou-se uma pesquisa em cada um dos sites das empresas verificando qual o preço da entrega em casa e quanto seria necessário gastar em compras no site para beneficiar de entrega gratuita em casa (Figura 11):

Figura 11

Valores praticados pelas várias empresas do setor nas entregas ao domicílio e valor mínimo a gastar para entrega gratuita

Empresa/site	Custo da entrega (€)	Valor para entrega grátis (Portugal Continental)
Ecologicalkids & Family	4,15	Não disponibiliza esta opção
Meekbum	não foi possível verificar ⁽¹⁾	150
Littlegreenzebra	não foi possível verificar ⁽¹⁾	80
EcoBiozon	3,21	49
Tartaruguita	5,9	50
PicoTango	2,9	90
MindtheTrash	2,95	29

Nota: (1) Não é possível fazer esta verificação previamente à inserção de dados pessoais para finalização de compra. Elaboração própria.

Aqui podemos verificar que:

- Os valores praticados relativamente às entregas ao domicílio são semelhantes, porque são os valores praticados, na maioria dos casos, pelas transportadoras/companhias de correios;
- No entanto, os valores mínimos para ser elegível para entrega gratuita já são muito díspares porque dependem das políticas da própria empresa. Verifica-se um intervalo que vai desde 29€ até um máximo de 150€ (que corresponde a mais de 5x o valor mais baixo).

Para além da concorrência direta, Michael Porter (1979) idealizou um modelo desenvolvido para ajudar as empresas a terem um melhor desempenho, resolver problemas, avaliar a concorrência e elaborar estratégias corporativas, o modelo das cinco forças de Porter (Budiharso et al., 2022).

Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter (Figura 12) é formado por cinco componentes interligadas. São elas o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos compradores, a ameaça da entrada de produtos substitutos para o mercado, a ameaça da entrada de novos concorrentes e a intensidade da rivalidade competitiva no setor.

Figura 12

As 5 Forças de Porter



Nota: Elaboração própria

Para uma empresa a operar dentro do setor das fraldas reutilizáveis, podemos considerar os seguintes pontos de análise, expostos na Tabela 10:

Tabela 10*As 5 Forças de Porter aplicadas à Abacatinho*

Poder negocial dos fornecedores:	O poder negocial dos fornecedores do setor de fraldas reutilizáveis é moderado a alto. Fornecedores de matérias-primas, como têxteis e acessórios, podem ter algum poder para ditar preços, especialmente se forem limitados em número ou tiverem ofertas exclusivas. No entanto, a empresa pode mitigar esse poder construindo relações sólidas com os fornecedores, procurando por fontes alternativas e idealizando contratos a longo prazo.
Poder negocial dos compradores:	O poder negocial dos compradores na indústria de fraldas reutilizáveis é moderado a alto. Os clientes, incluindo pais e cuidadores, têm acesso a uma ampla gama de opções e podem facilmente alternar entre as marcas. Eles podem comparar preços, recursos e qualidade, pressionando a empresa a oferecer preços competitivos, de qualidade superior e produtos atrativos e ainda para oferecer um excelente atendimento ao cliente de forma a manter a sua fidelização.
Ameaça de produtos substitutos:	A ameaça de produtos substitutos na indústria de fraldas reutilizáveis é moderada. Fraldas descartáveis são o principal substituto, oferecendo comodidade, mas contribuindo para o aumento do volume de resíduos sólidos. A empresa pode diferenciar-se destacando os benefícios ambientais, a economia de custos a longo prazo e o conforto e a durabilidade das fraldas reutilizáveis para mitigar essa ameaça.
Ameaça da entrada de novos concorrentes:	A ameaça de novos concorrentes na indústria de fraldas reutilizáveis é moderada. Embora possa haver barreiras relativamente baixas à entrada, como o acesso a fornecedores e recursos de fabrico, estabelecer uma forte presença de marca e conquistar a confiança e a lealdade do cliente pode tornar-se um desafio. No entanto, se o mercado estiver em crescimento e se verificarem lucros significativos, poderá atrair novos competidores.
Intensidade da rivalidade competitiva:	A intensidade da rivalidade competitiva na indústria de fraldas reutilizáveis é moderada a alta. Pode haver vários concorrentes estabelecidos e emergentes que oferecem produtos semelhantes. A concorrência de preços, a diferenciação de produtos, a reputação da marca, as estratégias de marketing e os programas de fidelização do cliente desempenham papéis fundamentais na obtenção da vantagem competitiva. Inovação, qualidade e campanhas de marketing eficazes podem ajudar a diferenciar a empresa e reduzir a intensidade da rivalidade.

Nota: Elaboração própria

Ao analisar estas cinco forças, a empresa pode identificar áreas de força, ameaças potenciais e oportunidades de diferenciação estratégica. Pode conceber estratégias para mitigar as ameaças, alavancar os seus pontos fortes e posicionar-se de forma eficaz no cenário competitivo da indústria de fraldas reutilizáveis em Portugal.

2.10 Projeções Financeiras

A alocação de capital internamente, principalmente se falamos de uma empresa com várias divisões, é de extrema importância já que pode impulsionar a performance da empresa como um todo (Busenbark et al., 2022).

Para a realização de uma projeção financeira, sem dados históricos da empresa, terão que ser feitas algumas suposições.

Segundo dados de 2019 relativos ao mercado francês, assumindo que o mercado português se assemelha a este relativamente a este tópico, estaremos a considerar que cerca de 14% dos pais utilizam fraldas reutilizáveis com os seus bebés (Statista, 2022) em Portugal. Considerando os dados fornecidos pelo INE (2023), como demonstrado na Figura 5, 83.989 nados-vivos nasceram no ano de 2022. Assim, o mercado das fraldas reutilizáveis em Portugal será de cerca de 11.758 ($83.989 \times 14\% = 11.758$) potenciais utilizadores de fraldas reutilizáveis. Considerando uma utilização diária de 8 fraldas (8 mudas de fralda) (Zauderer, 2023), o mínimo de fraldas a comprar para a jornada de uso de fralda seria de 24 fraldas ($8 \times 3 \text{ dias} = 24$), para que sejam realizadas lavagens a cada 2 dias. Estamos assim a falar de um mercado anual de 281.952 fraldas ($24 \times 11.748 = 281.952$)

Para uma empresa do setor das fraldas reutilizáveis como a Abacatinho, assumindo que a empresa consome uma quota de mercado de cerca de 3,5% até ao final do Ano 1, a sua projeção financeira pode revelar-se como a que se segue:

Projeções de receita:

$3,5\% \times 281.952 \sim 10.000$ (Arredondamento a 10.000 unidades de forma a simplificar os resultados obtidos)

Ano 1: 10.000 unidades vendidas a um preço médio de 20€ por unidade = 200.000€

Ano 2: 15.000 unidades vendidas a um preço médio de 22€ por unidade = 330.000€

Ano 3: 20.000 unidades vendidas a um preço médio de 25€ por unidade = 500.000€

Custo do Produto Vendido (CPV):

CPV estimado por unidade (Ano 1): 12€

Margem sobre o produto (Ano 1): 40% = 80.000€

Ano 1: $200.000 \times 60\% = 120.000\text{€}$ (Custo anual dos produtos vendidos)

Ano 2: $330.000 \times 60\% = 198.000\text{€}$ (Custo anual dos produtos vendidos)

Ano 3: $500.000 \times 60\% = 300.000\text{€}$ (Custo anual dos produtos vendidos)

Margem Bruta:

Ano 1: $(20\text{€} - 12\text{€}) \times 10.000 = 80.000\text{€}$

Ano 2: $(22 - 13,2\text{€}) \times 15.000 = 132.000\text{€}$

Ano 3: $(25 - 15\text{€}) \times 20.000 = 200.000\text{€}$

Despesas operacionais (anuais):

- Marketing e publicidade (Ano 1): 4.000€
- Desenvolvimento e manutenção de site e aplicação (Ano 1): 2.000€
- Embalagem e envio (Ano 1): 1.000€
- Atendimento ao cliente (Ano 1): 2.000€
- Despesas operacionais gerais (Ano 1): 3.000€
- Despesas operacionais totais (Ano 1): 12.000€

Ano 1: 12.000€

Ano 2: 15.000€

Ano 3: 18.000€

Financiamento:

Ano 1: Sem financiamento externo

Imposto:

Taxa de imposto estimada: 23%

Fluxo de caixa (Tabela 11):

Tabela 11

Projeções de Fluxo de Caixa para a Abacatinho

	Receita Bruta	Margem Bruta	Custo produto vendido	Despesas operacionais totais	Imposto 23%	Receita Líquida Anual
Ano 1	200.000	80.000	120.000	12.000	46.000	22.000
Ano 2	330.000	132.000	198.000	15.000	75.900	41.100
Ano 3	500.000	200.000	300.000	18.000	115.000	67.000

Nota: Elaboração própria.

Com estes dados foi criada uma base para a projeção financeira que inclui demonstrações de renda, balanços e demonstrações de fluxo de caixa para cada ano e que permitem igualmente o seu acompanhamento, servindo como guia, permitindo que o empresário se coloque numa posição preventiva e que logo que denote algum desvio relativo aos valores estudados, ficará mais alerta, podendo tomar as devidas providências.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Após todo um extenso trabalho de pesquisa, elaboração e aprimoramento de um documento que permitisse um pré-estudo de um negócio online, chegou-se à conclusão de que o comércio das fraldas reutilizáveis, estando dentro dos negócios que apelam à sustentabilidade e preservação do meio ambiente, é um setor em claro crescimento.

O plano de negócios, apesar de se basear em algumas suposições, tem em conta o mercado em Portugal, o mercado online, a concorrência empresarial e o comportamento do consumidor, e revela ter um retorno positivo.

Os pontos positivos da abertura de um negócio deste calibre são, essencialmente, a sustentabilidade e proteção ambiental, o conforto trazido aos seus utilizadores (bebés) e a economia de custos conseguida a longo prazo pela constante utilização das mesmas. Existem, no entanto, alguns pontos não tão positivos como o investimento inicial ser mais avultado do que no caso de fraldas descartáveis, a necessidade de criar uma rotina de lavagem, secagem e arrumo das fraldas, a capacidade de absorção não ser tão grande quanto a das fraldas descartáveis, o que pode envolver a necessidade de mais mudas ao longo do dia. Relativamente ao negócio em si, ao ser exclusivo online, não existe necessidade de alocação de uma grande quantidade de fundos (como se se tratasse de um espaço físico), facilidade de utilização, acesso a dados para análise cómoda, escalabilidade do negócio e acesso por consumidores de todo o mundo. Já por outro lado, a competição é maior, a confiança do cliente não é tão facilitada porque também não existe interação humana direta e a existência de mais desafios a nível técnico e tecnológico, incluindo a divulgação do mesmo.

Devido à falta de dados relativamente a este tópico, principalmente no que toca a dados de mercado em Portugal, seria pertinente a realização de um estudo sobre a atual utilização de fraldas reutilizáveis no mercado português e perspetivas para o futuro.

De acordo com alguns investigadores, a poluição gerada por fraldas usadas por bebés é muito inferior à gerada pela incontinência na idade adulta (Black, 2022) o que poderá tornar-se no caminho a percorrer, referente à expansão do negócio. A linha para adulto será um marco importante e que trará novos olhos ao negócio. No entanto, consegue-se entender desde já que as barreiras a superar serão outras e, tanto ao nível estético como de conforto (englobando aqui a absorvência do tecido e a quantidade de mudas necessárias diariamente), não será de certo de fácil superação. Adicionalmente a expansão para o mercado brasileiro e países PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) seria um passo interessante.

Um outro potencial estudo de caso a realizar de futuro seria a implementação deste tipo de fraldas em lares de idosos, confrontando a gestão das fraldas, identificação e garantindo que não fossem um veículo de transmissão de doenças (lavagens a altas temperaturas sem que o tecido e as suas propriedades se alterassem profundamente e cruzamento entre fraldas de diferentes pessoas durante as lavagens).

Conclui-se, por fim que este é um negócio viável e a Abacatinho tem todas as condições teóricas para se iniciar na exploração do mundo das fraldas reutilizáveis e tornar-se num *player* de peso neste setor.

Referências Bibliográficas

- Alaimo, L. S., Fiore, M., & Galati, A. (2020). How the Covid-19 Pandemic Is Changing Online Food Shopping Human Behaviour in Italy. *Sustainability*, 12(22), 9594. <https://doi.org/10.3390/su12229594>
- Arsova, M., & Temjanovski, R. (2022). Consumer behavior and challenges in the new digital environment. *Македонско здружение за маркетинг "Маркетинг" - Скопје*, (15), 5-16.
- ANACOM (2022). "Relatório O Comércio Eletrónico em Portugal e na União Europeia: Segmento residencial e empresarial 2022"
- Amit, R. & Zott, C. (2020). Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N.J. *et al.* (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *J Manag Gov* 26, 1089–1121.
- Babenko, V., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O., & Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 65, p. 04016). EDP Sciences.
- Banco de Portugal (2022). Boletim Económico de Junho de 2022: <https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-de-junho-de-2022-0>, acessido a 15 de janeiro de 2023.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Tips and Traps for Writing an Effective Business Plan*, 1ª Ed. New York: The McGraw-Hill Educations.
- Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2015). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 5ª Ed. New Jersey: Pearson Education.
- Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., Ricciardi, F.M. (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game". *Operations Research* Vol. 5, No. 4
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Black, Jessica (2022). Adult incontinence products outnumber baby nappies in landfill — and the figure is only going up, researchers say. ABC News. <https://www.abc.net.au/news/2022-10-20/adult-incontinence-products-outnumber-baby-nappies-in-landfill/101557162> acessido a 17 de maio de 2023.
- Blank, S., (2013). "Why the lean startup changes everything". *Harvard Business Rev.* 91, 63-72.
- Bradley, C., Kohli, S., Kuijpers D., & Smith, T. R. (2021). "Why retail outperformers are pulling ahead" McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/why-retail-outperformers-are-pulling-ahead>, acessido a 09 de março de 2023.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 92, 2021, 102723, ISSN 0278-4319.

- Budiharso, T., Makruf, I., & Mujahid, I. (2022). Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices in the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1), 164-192.
- Busenbark, J. R., Semadeni, M., Arrfelt, M., & Withers, M. C. (2022). Corporate-level influences on internal capital allocation: The role of financial analyst performance projections. *Strategic Management Journal*, 43(1), 180-209.
- Costa, A. (2023). Debate sobre política geral, Assembleia da República, 11 janeiro 2023. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=economia-portuguesa-cresceu-mais-do-que-a-da-europa-quando-a-europa-tambem-crescia>, acessado a 22 de fevereiro de 2023
- Chidem, D., Vidor, G., Medeiros, J. F., & Chiwiacowsky, L. D. (2023). Application of Roadmaps to Identify Gaps in the Implementation of Sales and Operations Planning in Large Industries.
- da Costa Fernandes, S., Pigosso, D. C., McAloone, T. C., & Rozenfeld, H. (2020). Towards product-service system oriented to circular economy: A systematic review of value proposition design approaches. *Journal of Cleaner Production*, 257, 120507.
- de Sousa, G. C., & Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686-699.
- Decreto-Lei n.º 85-A/2022 de 22 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros, Diário da República, I série, nº245, 2022.
- Dey, S., Purdon, M., Kirsch, T., Helbich, H., Kerr, K., Li, L., & Zhou, S. (2016). Exposure Factor considerations for safety evaluation of modern disposable diapers. *Regulatory toxicology and pharmacology*, 81, 183-193.
- Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal* 24 (11), 1165-1185.
- Dilmegani, C. (2023): "Top 10+ eCommerce Technologies (2023): Use Cases & Examples", AI Multiple. <https://research.aimultiple.com/ecommerce-technology/>, acessado a 25 de fevereiro de 2023.
- Eurostat (2023). Portugal. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/portugal_pt
- Eurostat (2023). "Factos e números sobre a vida na União Europeia". https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/life-eu_pt, acessado a 17 de fevereiro de 2023.
- Eurostat (2023). HICP - monthly data (annual rate of change)". https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR_custom_3761882/boomark/table?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb, acessado a 24 de fevereiro de 2023.
- Eppler, M. J., Hoffmann, F., & Bresciani, S. (2011). New business models through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management*, 15(06), 1323-1341.

- Felina, T., Gambardellab, A., Sternc, S., Zengerd, T. (2019). "Lean startup and the business model: Experimentation revisited". *Long Range Planning*, Volume 53, Issue 4, August 2020
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Fox, C., Davis, P., Baucus, M. (2020). Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility. *Management Decision*, Article publication date: 10 November 2020, ISSN: 0025-1747
- Ghaziani, A. & Ventresca, M. J. (2005). "Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000", *Sociological Forum* 20, pp. 523-559.
- Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (2015, April). A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance. In *ICEIS* (3) (pp. 196-203).
- Hammash, A. (2023). The Environmental and Health Impact of Eco-friendly Textiles in the Interior Space. *SVU-International Journal of Engineering Sciences and Applications*, 4(1), 35-40.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*.
- INE (2023). Instituto Nacional de Estatística: "Estatísticas Vitais". https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1115&xlang=pt, acessado a 24 de fevereiro de 2023.
- Istikomah, I., Saputra, G. W., & Yusuf, M. (2022). Marketing Mix Strategy and Financial Capabilities in Improving Sharia Stock Investment. *Journal of Applied Management and Business Administration*, 1(1), 21-27.
- Jiao, W., Wang, W., Huang, J. T., Wang, X., & Tu, Z. (2023). Is ChatGPT a good translator? A preliminary study. arXiv preprint arXiv:2301.08745.
- Kawasaki, T., Wakashima, H. & Shibasaki, R. (2022). The use of e-commerce and the COVID-19 outbreak: A panel data analysis in Japan. *Transport Policy*, 115, 88-100.
- Khoo, S.C., Phang, X.Y., Ng, C.M., Lim, K.L., Lam, S.S., Ma, N.L. (2019). Recent technologies for treatment and recycling of used disposable baby diapers. *Process Safety and Environmental Protection*, Volume 123, 2019, Pages 116-129, ISSN 0957-5820, <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.12.016>.
- Krukowski, K. A., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2023). Winning the opportunity to pitch: Piquing startup investors' interest by sending the right signals in executive summaries. *Business Horizons*, 66(1), 75-86.
- Latifi, G., Grilli, L., & Herrmann, A. M. (2023). Does writing a business plan still matter for searching and obtaining external equity finance?. *Venture Capital*, 1-27.
- Les Nunn & McGuire, B. (2010) – "The Importance of a Good Business Plan" *Journal of Business & Economics Research* – February 2010, Volume 8, Number 2

- Li, F. (2020) – The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends, *Technovation*, Volumes 92–93, 2020, 102012, ISSN 0166-4972.
- Markopoulos, P., Martens, J. B., Malins, J., Coninx, K., & Liapis, A. (Eds.). (2016). *Collaboration in creative design: Methods and Tools*. Springer.
- Maucuer, R. & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, 22, 176-215. <https://doi.org/10.3917/mana.222.0176>
- Nikbin, D., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., & Foroughi, B. (2022). Marketing mix strategies during and after COVID-19 pandemic and recession: a systematic review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 405-420.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.
- OE (2023). “Orçamento de Estado da República Portuguesa 2023”. <https://oe2023.gov.pt/o-oe2023-empresas/>, acessado a 17 de fevereiro de 2023.
- OE (2023). “Orçamento de Estado da República Portuguesa 2023”. <https://oe2023.gov.pt/acelerar-transicao-energetica-climatica/>, acessado a 17 de fevereiro de 2023.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tuci, C. (2005), “Clarifying Business Models: Present, and Future of the Concept”. *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 15, Article, pp. 1-40.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). “Criar Modelos de Negócio”, Lisboa, Publicações D. Quixote
- Park, A., Wilson, M., Robson, K., Demetis, D., Kietzmann, J. (2022). Interoperability: Our exciting and terrifying Web3 future, *Business Horizons*, ISSN 0007-6813, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.005>.
- Plotka-Wasyłka, J., Makoś-Chełstowska, P., Kurowska-Susdorf, A., Treviño, M. J. S., Guzmán, S. Z., Mostafa, H., & Cordella, M. (2022). End-of-life management of single-use baby diapers: Analysis of technical, health and environment aspects. *Science of the Total Environment*, 155339.
- Pordata (2023): “PIB per capita (base=2016): Quanta riqueza é criada, em média, por pessoa?”. Fundação Francisco Manuel dos Santos. [https://www.pordata.pt/portugal/pib+per+capita+\(base+2016\)-2297](https://www.pordata.pt/portugal/pib+per+capita+(base+2016)-2297), acessado a 24 de fevereiro de 2023.
- Pordata (2023): “Taxa de desemprego: total e por sexo (%)”. Fundação Francisco Manuel dos Santos. [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550), acessado a 24 de fevereiro de 2023.
- Priyadarsh, S.S., Ashutosh, K. & Brindha, R. (2022). Web3.0 E-Commerce Decentralized Application. SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4268681>
- Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT analysis. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Roldão, V., Ribeiro, J. Silva (2007). “Gestão das operações: Uma abordagem integrada.” Lisboa: Monitor.
- Schiavini, R. (2022). Technologies for e-commerce: 15 resources your online store needs, acessido a 06 de março de 2023 em <https://www.smarthint.co/en/ecommerce-technology/>
- Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). The Business Plan. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-75267-7_3
- Statista (2022). *Share of French using disposable or washable diapers 2019*. <https://www.statista.com/statistics/979976/single-use-washable-baby-diapers-use-france/#:~:text=This%20statistic%20displays%20the%20percentage,percent%20used%20rather%20washable%20diapers>, acessido a 11 de junho de 2023.
- Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 160-174.
- Turner, S., & Endres, A. (2017). Strategies for enhancing small business owners' success rates. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 3.
- Wilson L., Marasoiu M. (2022). “The Development and Use of Chatbots in Public Health: Scoping Review”. *JMIR Hum Factors* 2022;9(4): e35882
- Wirtz, B.W. (2019). Foundations of Digital Business Models. In: *Digital Business Models. Progress in IS*. Springer, Cham.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016). “Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives”
- Wiśniewski, A. (2023). Business Model Shift toward Flexibility. *Digital Business Models in Sport*, 86-100.
- Zauderer, S. (2023). Diaper Facts and Statistics: Average Cost of a Diaper. *Cross River Therapy*. <https://www.crossrivertherapy.com/research/diaper-facts-statistics#:~:text=Around%203.6%20million%20tons%20of,around%204%25%20of%20solid%20waste>, acessido a 23 de abril de 2023.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2010). “The business model: theoretical roots, recent developments and future research”: IESE Business School of Navarra, Barcelona, Working Paper WP-862, Junho 2010, Rev. Setembro 2010, pp.4-5.