

**MASTER**  
ECONOMICS OF BUSINESS AND STRATEGY

**SUSTAINABLE FASHION BRANDS  
AND THE SLOW FASHION  
INDUSTRY IN PORTUGAL: AN  
ANALYSIS OF BUSINESS MODELS  
AND COMPETITIVE ADVANTAGES**

Carolina Borges Guedes Losada Ferreira

**M**

2022



---

SUSTAINABLE FASHION BRANDS AND THE SLOW FASHION INDUSTRY IN PORTUGAL: AN ANALYSIS OF BUSINESS MODELS AND COMPETITIVE ADVANTAGES

**Carolina Borges Guedes Losada Ferreira**

---

Dissertation  
Master in Economics of Business and Strategy

---

Supervised by  
**Professor Nuno Tiago Bandeira de Sousa Pereira**  
**Professor Silvana Mota-Ribeiro**

---

2022

## Acknowledgements

I would like to start by thanking the interviewees from Light Years Away, Wayz and Naz that kindly accepted to be a part of this project, as well as their teams, for allowing me to pursue this study and learn more about such a fascinating topic. I am also grateful for Professor Nuno Pereira and Professor Silvana Mota-Ribeiro who encouraged me to chase this passionate idea and assisted me in making it into a real project.

To Catarina Barrias and Marta Borges for making FEP feel like home.

To Eduardo Parracho, Mariana Fernandes, Ana Teresa Fernandes and Inês Ramos, for years and years of the purest and most special friendships I have, which constantly remind me of who I am and who I want to be.

To Carolina Santos, for being my biggest supporter and sharing with me some of the most important moments of my academic and personal path (of many, many to come).

To my EBLP family, and everyone in it throughout the years, for having been vital in shaping me into the person I am today, for always caring and for being here through it all.

To my one and only Pedro, the one that reads everything, listens to everything, knows everything and is here for everything - every time. For the love, the patience, the guidance and for being you, always.

To Mãe, Pai and Tio Nuno, for being my family, my cheerleaders, my allies, and my rocks. For trusting me and guiding me, for believing in my work, my ideas, my plans, and my dreams. For being a constant presence, a constant support, a constant love.

To Marta, my best friend with whom I will always share the world.

To Avó Mimi, Avó Bé, Avô Biei and Avô Mário, I dedicate this thesis to my four, incomparable, grandparents – the ones who care, teach, and guide me the most. Since day one, and forever.

*(Para a Avó Mimi, a Avó Bé, o Avô Biei e o Avô Mário, esta tese dedico-a aos meus quatro, inigualáveis, avós – os que mais cuidam, ensinam e guiam. Desde o primeiro dia, e para sempre.)*

## **Abstract**

**Purpose:** The present study aims at providing a qualitative overview of the main strategic approaches undertaken by sustainable fashion businesses and the characteristics of their business models within the Portuguese landscape.

**Methodology:** The study follows a qualitative, multiple case study approach, where interviews with three Portuguese businesses were conducted online and subsequently analysed as per the Business Model Canvas dimensions on business model strategy.

**Findings:** Results showcase that the businesses within the sustainable fashion industry, in Portugal, pursue niche market strategies with clearly defined target segments, focusing on increasing customer satisfaction through online and offline efforts. Transparency, quality, and the prioritization of the local were found to be the values at the core of the business models, brought to life by activities such as marketing and production. Establishing significant manufacturing partnerships was found to be the greatest concern regarding the infrastructure of the businesses, allied with resources such as external financial investment. Lastly, it was shown that practising non-discounted prices and leveraging the external advantages of Portugal's characteristics could offset the heavy costs associated with sourcing premium sustainable fabrics and pursuing ethical practices throughout the supply chain.

**Practical implications:** This study's findings provide sustainable fashion brands' managers with information on how to potentially leverage market specificities and their competitive advantages for business growth.

**Originality:** The present research enriches the literature on both sustainable fashion and sustainable economics by offering a business-related perspective that focuses on the strategy behind the creation of growth in such a specific industry. As far as the author's knowledge goes, the study is innovative not only due to the analysis it features but also because of its focus on the Portuguese market. Most research that is done on the topic, in Portugal, targets the customer perspective, while this study brings a new approach that examines the reality from the businesses side, featuring three case study-like overviews that, when combined, offer important insights on how business strategy is key for the growth of the sector and the sustainable businesses within it.

**Keywords:** Sustainable fashion; slow fashion; business models; business strategy; competitive advantages

## Resumo

**Objetivo:** O presente estudo visa fornecer uma visão qualitativa das principais abordagens estratégicas empreendidas pelas empresas de moda sustentável e as características dos seus modelos de negócio, dentro do contexto português.

**Metodologia:** O estudo segue uma abordagem qualitativa de estudo de casos múltiplos, tendo sido realizadas, online, entrevistas com três empresas portuguesas e posteriormente analisadas de acordo com as dimensões que constam do Business Model Canvas.

**Resultados:** Os resultados mostram que as empresas da indústria da moda sustentável, em Portugal, seguem estratégias de nicho, com segmentos-alvo claramente definidos, concentrando-se no aumento da satisfação do consumidor através de esforços online e offline. A transparência, a qualidade e a priorização do que é local foram percebidas como as principais propostas de valor, postas em prática através do marketing e da produção. A criação de relações significativas ao nível da produção foi considerada como a maior preocupação no que diz respeito à infraestrutura da empresa, aliada a recursos como o investimento financeiro externo. Foi também demonstrado que a prática de preços sem desconto e a atenção às vantagens competitivas oriundas das características do mercado português podem equilibrar os custos associados à obtenção de tecidos sustentáveis de alta qualidade e à tomada de decisões éticas ao longo de toda a cadeia de valor.

**Implicações práticas:** As conclusões deste estudo dotam os gestores das marcas de moda sustentável de informações potencialmente importantes para uma melhor compreensão do mercado e de quais as vantagens competitivas a focar com vista ao crescimento do negócio.

**Originalidade:** O presente estudo enriquece a literatura tanto em moda como em economia sustentáveis, abordando uma perspetiva empresarial que se foca na estratégia impulsionadora de crescimento numa indústria tão específica. Tanto quanto é do conhecimento da autora, o estudo é inovador não só devido à análise que expõe, mas também devido ao seu foco no mercado português. Ao contrário de outras investigações portuguesas, que se debruçam sobre o consumidor, este estudo traz uma nova abordagem que examina a realidade do lado das empresas, apresentando três casos de estudo cuja análise conjunta leva a conclusões relativas à importância da estratégia para o crescimento do setor e dos negócios inerentes.

**Palavras-chave:** Moda sustentável; slow fashion; modelos de negócio; estratégia empresarial; vantagens competitivas

## Index

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2. Literature review</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Sustainability’s Impact on Fashion</b>	<b>3</b>
2.1.1. Fast Fashion	3
2.1.2. Sustainable Fashion	4
2.1.3. Slow Fashion	5
<b>2.2. Sustainability and Business Strategy</b>	<b>7</b>
2.2.1. Business Models	7
2.2.2. Sustainable Business Models	8
2.2.3. Circular Economy	8
2.2.4. Circular Business Model	9
<b>2.3. Merging Sustainable Fashion with Strategic Viability</b>	<b>10</b>
2.3.1. Strategy	10
2.3.2. Portugal	13
<b>3. Methodology</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Research Design and Process</b>	<b>16</b>
<b>3.2. Selection of Cases</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Data Collection</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Data Trustworthiness</b>	<b>20</b>
<b>3.5. Data Analysis</b>	<b>21</b>
<b>4. Data Analysis and Findings</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Description</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Analysis</b>	<b>27</b>
4.2.1. Customers	27
4.2.2. Offer	32
4.2.3. Infrastructure	34
4.2.4. Financial Viability	38

4.3.	Final Remarks .....	40
5.	Conclusions .....	42
6.	Limitations and Future Research.....	44
7.	Bibliographic References .....	45
8.	Appendix.....	50
8.1.	Appendix 1: Interview Guide .....	50
8.2.	Appendix 2: Interview Transcript – Light Years Away .....	52
8.3.	Interview Transcript – Wayz.....	67
8.4.	Interview Transcript – Naz.....	79

## **Table Index**

Table 1 - Criteria for data sampling.....	18
Table 2 - Brands selected for analysis .....	18
Table 3 - Interviewing process .....	20



## **Figure Index**

Figure 1 - Relevant theoretical findings on the sustainable fashion industry organized as per the Business Model Canvas .....	23
Figure 2 - Summarized information on the brands' business models.....	26

## 1. Introduction

Considering today's rising concerns with the impact that the fashion sector is having on the environment (Niinimäki et al., 2020) and the true costs of the well-established fast-paced, profit-driven business models that prevail in the industry (Fletcher, 2010), it is more relevant than ever to shed a light on the viability and strategic appeal of a contrasting paradigm in fashion – one that is characterized by trendless items that are meant to last throughout the years and ethical decision making that impacts the whole supply chain – building on the concept of sustainable business models (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

The main research question of this dissertation is “What are the main strategic approaches and business models adopted when implementing slow/sustainable fashion businesses in Portugal?”, presenting and analysing the key opportunities that can arise from this shift in the fashion industry.

The main goal is to understand the different business models and their key distinctive elements through an analysis of the Portuguese sustainable fashion market.

Featuring a multiple case study approach, and with the support of interviews with decision-makers from some of the most representing companies in the sector, the aim is to discuss what their market strategy is, namely the most significant paths taken to enter this new market and attract customers. After focusing on industry-specific business model elements such as customer segments, value propositions, customer relationships and key activities, a discussion on what are the main sources of competitive advantage for each Portuguese fashion business under consideration is triggered, grasping what distinguishes each one of them.

Overall, the study's relevance lies in its contribution to the field of sustainable economics, by examining the Portuguese slow/sustainable fashion market current environment through an analysis of its most relevant players, thus showcasing what are the opportunities that can arise from this new paradigm (slow/sustainable) for fashion businesses.

The present work begins with a literature review aiming to provide an overview of the existent theoretical and empirical findings on the topic, which is divided into three main

parts: first, an analysis of Sustainability's Impact on Fashion, followed by an overview of Sustainability and Business Strategy, ending with the Merging of Sustainable Fashion with Strategic Viability. All three parts report key concepts and their definitions, together with all the relevant theoretical frameworks of the research question. It is followed by a thorough explanation of the suitable methodological approach chosen, which is composed of an analysis of the Research Design and Process, the Selection of Cases, the Data Collection, Data Trustworthiness and Data Analysis. Afterwards, it features a discussion on the Data Analysis and Findings of the study, where each one of the four dimensions of the Business Model Canvas – Customers, Offer, Infrastructure and Financial Viability – is individually examined considering the outcomes of the interviews and posterior analysis. The project closes with a breakdown of the major Conclusions derived from the research done and a consideration of the main Limitations and Future Research possible.

## **2. Literature review**

### **2.1. Sustainability's Impact on Fashion**

#### **2.1.1. Fast Fashion**

Over the last two years, the fashion industry has been facing severe difficulties yielded by Covid-19 restrictions, which took a toll on the sector's stability (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2021). Still, some state that the 90% profit decline in the industry that was felt in 2020 was a mere reflection of how weak and fragile the industry's current supply chains are, further shaken by the unpredictability of the Covid-19 pandemic (Ellen MacArthur Foundation, n.d.-a). Ultimately, those unstable supply chains originated from the fast fashion model.

Triggered by the moving dynamics and the high competitiveness of the fashion industry, the fast fashion model addressed both suppliers and consumers needs at the time (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Bhardwaj & Fairhurst (2010) explain that by shifting the industry paradigm from product-driven to market-driven, while providing high levels of flexibility and rapid responses, fast fashion allowed suppliers to maintain their profitability within the sector. Moreover, the model also matched consumers' preferences, especially those from younger audiences, which were fragmenting the consumer market regarding consumption patterns, creating the perfect demand environment for fast fashion to thrive (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Fast fashion quickly became the industry's norm, introducing "just in time" manufacturing and fast retail turnover, powered mainly by technological progress (Clark, 2008). Fletcher (2010) defines the model as one characterized by high quantities, be it in terms of production, distribution, level of sales or even consumption. As the author stated, fashion derived from this model was intended to be cheap, easy, and of fast production. Consequently, the business model supporting those goals had to prioritize short lead times and large production that had to be, above all, efficient. As such, growth and profitability were driven by economies of scale advantages and an abrupt reduction in costs (Fletcher, 2010).

Authors such as Fletcher (2010) recognize how the growth model abovementioned has severe cost implications that are mainly felt outside the firms benefitting from such growth. The impacts of fast fashion are considered to be numerous and diverse. Fletcher

(2010) points out how it affects competition, as small businesses are unable to compete with the big players leveraging the fast fashion model. Bhardwaj & Fairhurst (2010) emphasize how the outsourcing of manufacturing to offshore places led to extremely complex value chains, which consequently steered the opportunity for low salaries and poor working conditions (Clark, 2008). The low prices (Marques et al., 2020) derived from the cheap fabrics used to produce the garments (Clark, 2008), associated with the programmed obsolescence of fashion items, led to a normalization of overconsumption (Marques et al., 2020). Moreover, the waste generated by the industry, allied with the extreme consumption of resources (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2021) contributed to a universal need for change.

Most authors defend that the change needed to diminish all the issues and consequences of fast fashion must cover the design process, ensuring that garments are created with a new intention in terms of durability and future recycling (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2021; Ellen MacArthur Foundation, n.d.-a; Niinimäki et al., 2020), as well as the manufacturing process, featuring sustainable practices throughout the supply chain (Niinimäki et al., 2020). Nevertheless, for the change to be systemic and fully mitigate all the issues presented so far, it is also imperative that there is a significant shift in consumer behaviour (Niinimäki et al., 2020).

### **2.1.2. Sustainable Fashion**

From this emergent necessity for a different way of perceiving the industry arises the concept of sustainable fashion (Araújo et al., 2018). Henninger et al. (2016) show that the definition of sustainable fashion depends on the context and personal interpretation. Regardless, it is a concept that the authors find vital. It is that knowledge that possibly prevents greenwashing and allows companies entering the market to better define priorities and strategies, considering sustainable fashion's main associated attributes. The study conducted by Henninger et al. (2016) concludes that the concept is mostly coupled with notions of environmental sustainability, highly linked with eco-friendly materials and responsible sourcing, with significant carbon footprint reductions. Moreover, it strongly relates to social responsibility, incorporating fair wages and safe work conditions. Choraria et al. (2020) add to these attributes the fact that sustainable fashion is a shift in paradigm that concerns everyone, thus implying that, from suppliers to consumers, all are responsible for sustainability's full integration into the fashion world. In line with this view is Business of

Fashion & McKinsey & Company's (2021) prediction of how fashion companies will have to ensure all stakeholders' well-being, as a crucial step toward a more sustainable fashion industry.

### **2.1.3. Slow Fashion**

Within the sustainable fashion sphere arises the new concept of slow fashion. The discussion revolving around the term - its definition and implications - has been ongoing for years (Pookulangara & Shephard, 2013). Despite a largely recognized linkage of the origins of the concept with the slow food movement (Fletcher, 2010), a general conceptualization of slow fashion has been hard to achieve due to the name itself, which opposes everything the fashion industry has been known for - speed, efficiency, and trendiness (Pookulangara & Shephard, 2013).

Among many authors, Fletcher (2010) provides a strong view of what the new model entails, stating that slow fashion goes beyond a shift in the fast fashion model to make it less dangerous. It is a complete change in paradigm, a "different worldview", that ultimately leads to the utter disruption of the industry's current practices. That outlook somewhat contrasts with Clark's (2008), which considers slow fashion as the approach that aims at providing solutions for the issues in fashion through the redesign and repositioning of ongoing strategies. More than a brand-new mindset, slow fashion is a guideline for improved business conduct (Clark, 2008). Štefko & Steffek (2018), on the other hand, perceive slow fashion in a more literal way, linking it to clothing that is produced locally, with sustainable materials and that is meant to be long-lasting, thus circling back to Cataldi et al.'s (2010) statement on how slow fashion is based on "reflective consumption".

Overall, literature on what slow fashion means is diverse, although there are attributes that are found to have a significant impact on the characterization of the new concept.

Local production and sourcing are often associated with slow fashion, working in opposition to the common standardization of fast fashion, while bringing back the sense of community that has always been a part of fashion history (Clark, 2008). It implies a new focus on craftsmanship that ultimately contributes to the authenticity of such garments, leading to quality and price value (Jung & Jin, 2016), also highlighting the associated promotion and celebration of traditional (Štefko & Steffek, 2018) and cultural (Fletcher, 2010) values in fashion.

Highly related to local manufacturing and sourcing is the transparency aspect, which is considered vital in slow fashion (Clark, 2008), as it implies full disclosure of practices undergone, materials used, and sourcing methods, as well as industry employees' working conditions (Henninger et al., 2016). In fact, for businesses to significantly score in the sustainability department, transparency and traceability of the supply chain are considered the most important factors (Choraria et al., 2020).

The emotional and sensorial aspect of slow fashion garments are also heavily mentioned as key components of the overall concept. These incorporate the more abstract factors that are behind the decision on a slow fashion purchase (Clark, 2008). It can happen through increased perceived functionality in the items (Clark, 2008; Jung & Jin, 2016) and ensured integrity for the processes (Johansson, 2010).

The quality of slow fashion items is also perceived as an important factor. Quality materials and techniques for the creation of the garments not only differentiate slow fashion businesses (Johansson, 2010), but are also a generally expected feature of such clothing, from the consumers' side (Pookulangara & Shephard, 2013).

Durability adds to quality when it comes to important factors associated with slow fashion pieces (Štefko & Steffek, 2018; Johansson, 2010). Still associated with the slow fashion garments themselves, is also the trendy versus classic dichotomy, as fashion that is slow is often perceived as being timeless (Pookulangara & Shephard, 2013).

Slow fashion is also characterized by individuality (Štefko & Steffek, 2018; Johansson, 2010), which is also associated with exclusivity - a crucial enabler of perceived customer value, as often slow fashion products are desirable for their uniqueness (Jung & Jin, 2016).

Lastly, slow fashion is also defined by its premium prices (Cataldi et al., 2010), which can be a setback for many customers (Pookulangara & Shephard, 2013), but are considered to fairly reflect the true costs associated with this sustainable approach to fashion, in both ecological and social terms (Fletcher, 2010).

On that note, this new paradigm has a large influence on how fashion businesses operate. Conceptually, slow fashion can be a source of improvement for how companies within the fashion industry manage their business, enhancing their supply chains' value (Pookulangara & Shephard, 2013).

## **2.2. Sustainability and Business Strategy**

### **2.2.1. Business Models**

To fully comprehend how slow fashion impacts businesses' conduct, it is imperative to grasp the concept of a business model.

The design of a business model is one of the most important decisions business managers and/or entrepreneurs are faced with (Zott & Amit, 2010). Magretta (2002) introduces the analogy of stories to define a business model, stating that they are narratives of sorts, intended to explain "how companies work". Chesbrough (2007) highlights that a business model's purpose is to create value and capture value. Hence its two-stage way of contributing to companies - firstly by defining activities that will create the product or service which will lead to net value creation and, secondly, by capturing value from the activities previously defined as a way of sustaining future others (Chesbrough, 2007). In accordance with this activity-focused view is Zott & Amit's (2010) approach, which describes a business model as a "system of interdependent activities" that are centred on a specific firm but include the activities pursued by the focal firm's partners, such as suppliers and customers.

Designing a business model, however, might take different shapes, as it can be a process based on a more systemic and holistic rationale (Zott & Amit, 2010), namely the six-factor roadmap proposed by Chesbrough (2007) - which encompasses the identification of a value proposition, a market segment, followed by a definition of the value chain's structure and revenue-generating mechanisms, ending with the description of the positioning within the ecosystem and formulation of a competitive strategy.

In either way, the goal is to reach a successful business model, meaning one that is better than all the existing alternatives (Magretta, 2002). When the opposite happens, and business models fail, it is often due to unsuccessful testing of the narrative or the numeric side of a business model, meaning that either the story, or the P&L, is not correct (Magretta, 2002). When that is the case, the consequences are often impactful, as business model-related choices lead to different capital expenditure needs, distinct price policies and specific customers and competitors (Chesbrough, 2007), which are some of the companies' central factors.



### **2.2.2. Sustainable Business Models**

With the widespread of sustainability (Whelan & Fink, 2016), businesses are increasingly incorporating it into their strategies, disrupting the corporate environment, as the new business models focus on the creation of value for all stakeholders, drifting away from the previous shareholder orientation (Whelan & Fink, 2016).

Although beneficial for all parties involved (Cavaleri & Shabana, 2018; Whelan & Fink, 2016), the incorporation of sustainability into business models must be done strategically, ensuring its correct management. Cavaleri & Shabana (2018) suggest that the source of a competitive advantage coming from any sustainability initiative should match the firm's own source of competitive advantage, hence proposing a creation or enhancement of the strategic fit between the firm and its surroundings through the adopted sustainability practices (Cavaleri & Shabana, 2018). In addition, the authors state that when those sustainability initiatives are based on radical innovation, there is an optimization of the aforementioned fit required, whereas when it relies on incremental innovation there is the risk of merely temporary competitive advantage or even competitive disadvantage (Cavaleri & Shabana, 2018). Those findings imply that sustainability that is rooted in the business model ever since the activities' launch, can produce better results. On that note, the recognized benefits derived from sustainable business models are numerous, ranging from risk management improvement, as there is a new focus on the long term, innovation fostering, and financial performance enhancement, to positive changes in customer loyalty and employee attraction (Whelan & Fink, 2016).

### **2.2.3. Circular Economy**

It is predicted that, by 2050, the world will be consuming three times the earth's capacity (European Commission, n.d.-a). Behind these findings lies the current economy's prevalence of linear models of production and consumption, which has been facing important opposition from recent disruptive trends (Ellen MacArthur Foundation, n.d.-b).

The emerging topic of circular economy has been gaining traction amongst researchers (Geissdoerfer et al., 2017), currently being correlated with a multitude of characteristics and benefits. The Ellen MacArthur Foundation (n.d.), whose work aims at contributing to the acceleration of the shift to a circular economy, describes circular economy as "a systemic approach to economic development designed to benefit businesses, society,

and the environment”, which aims at separating the notion of growth from that of overconsumption. Pollard et al. (2016) contribute to the designation by stressing how circular economy stems from the examination of living systems, thus allowing for a new and creative way of thinking about how the current system might be different. Moreover, circular economy is portrayed as a regenerative system, where there is a strong focus on the minimization of resource input and waste, as well as emission and energy leakages (Geissdoerfer et al., 2017). The authors add that those outcomes are related to the “slowing, closing and narrowing of material and energy loops” (Geissdoerfer et al., 2017).

This systemic economic change can increase growth and improve employment rates (Ellen MacArthur Foundation, n.d.) - two key goals behind the EU’s pursuit of a circular economy (European Commission, n.d.-b). For companies, it can lead to new-found profit opportunities and cost reduction, induced by lower material requirements, allied with a renewed relationship with customers (Ellen MacArthur Foundation, n.d.).

#### **2.2.4. Circular Business Model**

To accommodate the features of a circular economy, companies need to shift their focus towards more sustainable sourcing, incorporating a system in which the materials can remain in circulation constantly (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2021). In short, businesses should change their linear business models to circular business models (Marques et al., 2020) - a shift that has started, greatly induced by the regulatory efforts (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2021).

According to Marques et al. (2020), a circular business model must also recognize materials that have been considered waste as opportunities for “new raw material”, as a way of prolonging their value over time. The circular goals should concern all phases of the value chain, taking the shape of practices such as reuse, repair, and recycling, which can be important strategies chosen to capture value into the business model (European Environment Agency, 2020). Nevertheless, for that shift to be successful, it is required a significant level of consumers’ willingness to embrace it (Marques et al., 2020). On that note, Planing’s (2015) findings are relevant as they point out how the overall benefits of circular business models are not sufficient to generate that common acceptance of the new system. To reach circular businesses’ full value potential, there must be a strategic consideration of the chosen value proposition, incorporating the non-rational aspects of consumer behaviour (Planing, 2015).

## **2.3. Merging Sustainable Fashion with Strategic Viability**

In order to combine all the concepts already mentioned in this report, it is crucial to analyse fashion from a business perspective. Fashion's shift into a more sustainable industry requires several changes at the business level, as was previously stressed. Slow fashion businesses must recognize important factors that will allow for their survival, as lack of profitability is a possible obstacle that companies might face when their business is focused on sustainable and not mass-produced products (Jung & Jin, 2016). As such, decisions on all aspects of a slow fashion business' value chain must be mindful and meaningful (Johansson, 2010). and it is imperative to have a solid strategic plan.

### **2.3.1. Strategy**

It is fundamental to define strategy., what it entails, and how should it be approached. To do so, there will be a reflection on Porter's (1996) outlook, building touching points between his approach to sustainable competitive advantage and some intrinsic aspects of slow fashion.

As emphasised by Porter (1996), initially strategy would often be associated with operational effectiveness. It meant that businesses usually sought after a higher quality performance than their peers when undergoing similar activities. In short, aspects such as better utilization of inputs would be of utmost importance, as efficiency was easily identified as a factor that led to profitability. In opposition to this view, Porter introduces the notion of how operational effectiveness is not sufficient to generate a competitive position over time. This concept supports the already mentioned need for change from fast fashion to a more sustainable model, as fast fashion's success is heavily supported by operational effectiveness and Porter (1996) comes to show how it is not a reliable source of strategic competitiveness. Therefore, the answer for the future of companies within the industry does not lie in fast fashion, when overviewing the matter under a strategic lens.

Moreover, strategy should be associated with uniqueness. Porter (1996) stresses how competitive strategy implies doing and being different. The slow fashion model is, in many aspects, an advocate for diversity. Not only does it foment business variety, given how the slow fashion movement is known for embracing many different strategic approaches that provide an answer to the call for sustainability (Cataldi et al., 2010), but it is also associated with fashion that is original and that promotes individuality (Johansson, 2010). In addition,

studies demonstrated how slow fashion is often linked with design diversity, not only concerning the garments but also when it comes to the organisational structure of the companies pursuing it (Johansson, 2010).

Another key aspect of strategy is positioning, more specifically, the importance of finding a valuable, unique position within the market (Porter, 1996). This concept, however, to be fully achieved, must encompass a trade-off. Porter (1996) highlights how choosing a unique position is not sufficient, and the competitive advantage that it provides is only sustainable if there are trade-offs with other positions in the market. Once again, this validates how strategic slow fashion businesses must embrace their uniqueness amongst all players and pursue their own strategic choices, despite meaning that other options are left unexplored.

Regarding these trade-offs, Porter (1996) notes three reasons why they arise in companies' design of a strategic plan. First, there is the issue of inconsistencies, both regarding image and reputation. Another reason might be related to the activities themselves. This is clearly visible when it comes to slow fashion businesses, as their value chain entails different resources, skills, and manufacturing processes that consequently create higher costs and, thus, lead to greater prices (Pookulangara & Shephard, 2013; Henninger et al., 2016). Slow fashion businesses often follow differentiation strategies based on quality, and therefore must disregard the possibility of pursuing cost-based ones, as these are not compatible with the activities practised. In short, there is a trade-off that slow fashion companies must acknowledge and face. Lastly, Porter (1996) mentions that trade-offs can arise from limits on internal coordination, as well as control. The author states that by choosing to compete exclusively based on a specific dimension, managers can more clearly define their priorities. As it is imperative that slow fashion businesses have sustainability as a focal point of their strategic and business goals (Jung & Jin, 2016; Johansson, 2010; Cataldi et al., 2010), it is expected that they also face positioning trade-offs due to this reasoning.

Finally, Porter (1996) defines the presence of a strategic fit as one of the most important factors when it comes to having a true competitive advantage. As such, it can be concluded that fit is key for slow fashion businesses. Considering how Cavaleri & Shabana (2018) found that implementing a sustainability initiative is only fruitful when it presents a fit with the overall organisation's strategy, and by linking it to Porter's (1996) view, there is a clear relevance of the strategic fit for these businesses in particular.

Reviewing Porter's (1996) definition of strategy allows for a better understanding of how a company can achieve sustainable competitive advantage - and what it should consider as key elements to build its path towards it. Considering the competition, strategic choices and the surrounding market specificities, Porter's view extends the traditional take on business goals, going beyond the need for profitability - often achieved through operational effectiveness - and allocating importance to other matters (Porter, 1996).

Altogether, the slow fashion movement evoked in the fashion industry the same disruption as Porter did in the business management field. Both introduced new perceptions and a different paradigm which, in slow fashion's case, meant robust business implications for fashion companies intending to pursue sustainability as a core strategy, and those meaning to shift priorities towards more social and environmentally friendly ones.

For Jung & Jin (2016), the way for the slow fashion movement to translate into a business model is through the creation of customer value. Consistent with that view and extending it, the Ellen MacArthur Foundation (n.d.) proposes "four key actions" for businesses to undertake if they intend to compete on the basis of circularity, and thus sustainability. In line with Jung & Jin (2016), the first action is rethinking performance indicators, as well as customer incentives and experiences. This is followed by a need to design products that are meant to last longer, which is in line with Business of Fashion & McKinsey & Company's (2021) predictions on the industry's future. The next proposed action is one significantly supported by many other authors and refers to the co-creation of supply networks. Štefko and Steffek (2018) also mention networks as one of the most important segments slow fashion businesses should consider, while Clark (2008) introduces the idea of a global slow fashion industry being a network of local structures. Lastly, Cataldi et al. (2010) built on that topic as well by emphasizing how networks could bring the most leverage to the slow fashion movement. The authors stress the role of networks when it comes to developing an industry that is more collaborative, transparent, and where it is possible to build closer relationships. Overall, the sharing of information allows for a stronger industry, one where small companies can thrive, supported by the increased visibility and easiness of resource access that networks provide (Cataldi et al., 2010). Finally, the Ellen MacArthur Foundation (n.d.) brings to light the need to scale a wider range of circular business models.

On that note, concerning business models, authors such as Johansson (2010) defend that there is no ideal business model to approach slow fashion. Some models include re-use, re-design and recycling (Johansson, 2010), as well as repair and rental (Ellen MacArthur Foundation, n.d.). Despite the diversity, all models are based on balance and awareness, regarding both the environment and the processes (Johansson, 2010), meaning to contribute to a better society while still recognizing profit as their means of survival (Cataldi et al., 2010). As profitability is highly related to consumers' willingness to pay slow fashion's premium prices, communication arises as a vital issue, as it must be done strategically to meet consumer expectations (Henninger et al., 2016), and must also effectively educate consumers on the benefits of buying slow fashion (Pookulangara & Shephard, 2013). The promotion of society's education on sustainable fashion, done by companies, should thus be considered a source of enhanced brand equity as well as an important mechanism to generate the success of the movement (Pookulangara & Shephard, 2013). Findings indicate that consumers are not knowledgeable enough to pursue informed decisions regarding slow fashion (Pookulangara & Shephard, 2013) and awareness is not enough to change actions (Henninger et al., 2016; Jung & Jin, 2016), which can jeopardize the competitiveness of companies operating within the segment.

Overall, there is a multitude of aspects that define slow fashion businesses and ensure their viability. Strategy stands as a crucial tool to face all the challenges that slow fashion can encounter due to its higher complexity (Štefko & Steffek, 2018), as opposed to the current mainstream fast fashion model. Nevertheless, most authors agree that it is in slow fashion that the future of the industry lies.

### **2.3.2. Portugal**

Lastly, it is relevant to understand what the main findings on the topic regarding the Portuguese industry are. Moreover, to solidify this project's theoretical context, it becomes necessary to grasp what are the key analyses pursued by Portuguese authors and scholars in this field of study.

When overviewing the general outlook, it is clear how most research conducted within the Portuguese sustainable fashion landscape falls upon the consumers' perspective (Bernardes et al., 2018; Girão, 2020; Gonçalves, 2015; Pinto, 2021; Rodrigues, 2021). Nevertheless, results from these studies are useful to understand what defines the Portuguese market demand. Rodrigues (2021) and Bernardes et al. (2018) conclude that the Portuguese

consumer is not an active buyer of Portuguese brands, as most times they are not aware of the offer in the market. That leads to another key characteristic that is associated with the consumers in Portugal in most studies - the clear lack of knowledge on both sustainable matters and the impact of the fashion industry, as well as what brands are actively trying to mitigate the issue (Bernardes et al., 2018; Girão, 2020; Gonçalves, 2015; Rodrigues, 2021). Nevertheless, Bernardes et al. (2018) found that even when consumers depict a sustainable attitude, that does not necessarily imply real purchasing intentions. However, the results on this matter are not unanimous, as Gonçalves (2015) findings support the opposite view, where consumer awareness is the leading indicator of a strong purchasing intention.

These studies also found that, for the Portuguese consumer, price (Pinto, 2021; Rodrigues, 2021), quality (Rodrigues, 2021) and exclusivity (Pinto, 2021) are the main attributes associated with sustainable fashion and that usually influence the buying decision.

Regardless, the Portuguese sustainable fashion market can also be defined by its supply side, which has strong characteristics that are shaping the global landscape. In fact, as mentioned in T Digital (2021), Portugal is increasingly becoming the region that big international luxury fashion brands are selecting for production. Due to the Portuguese fashion and textile industry's commitment to circularity and sustainability, allied with all the changes regarding supply chains and transport costs, Portugal is setting the example for the global fashion industry and increasing its appeal to big players worldwide.

Yet the question remains on whether it is a suitable market for small Portuguese players to enter, especially new sustainable fashion businesses, whose strategies for gaining competitive advantage within the market are lacking theoretical support, as there is a visible gap in the literature when it comes to this subject. Even though Ferreira Barcellos (2018) studies the importance of a collaborative business model inside the sustainable fashion industry, as well as all the strategic benefits that could derive from it, for all companies involved, the research was based on a Brazilian case study, thus not directly addressing the Portuguese viability of such business model. Much like Jordão et al. (2018), whose qualitative research also allowed for further understanding of the importance of networks and co-creation of value, for sustainable fashion businesses, but where the basis for analysis is one specific business operating in textile waste management, which can pose as a limitation to the extension of the study's conclusions to other realities. Nevertheless, the authors'

contribution is key to considering sustainable entrepreneurship as a crucial feature that is arising in Portugal's fashion scene.

On that note, there are other trends being highlighted by researchers concerning the Portuguese reality. In specific, Broega et al. (2017), as well as Fernandes & Broega (2017) have shed a light on how the Portuguese national identity can be paired with sustainability and innovation, in order to create new business models that promote tradition and heritage with a modern approach. Both the project on the regional Vianesa costume (Broega et al., 2017) and the one on the traditional Guimarães embroidery (Fernandes and Broega, 2017) highlighted how Portuguese culture has innovative and sustainable potential, as it celebrates aspects such as authenticity and storytelling, which have been previously mentioned as relevant ones for sustainability-driven consumers. Moreover, it is highly associated with positive social practices as well as the preservation of generational knowledge, therefore constituting a very human type of fashion that is strongly linked with what slow fashion stands for.

In addition, there is significant research on the footwear Portuguese industry, in particular, with authors such as Azambuja et al. (2019) and Bernardes et al. (2018) focusing their research on this specific branch of fashion. Findings by Azambuja et al. (2019) stress how the Portuguese footwear market is currently facing an increase in young sustainable entrepreneurship that aims at making a difference. However, the authors conclude that despite the usage of new materials and techniques, the disrupters of the industry never lose sight of the tradition that is embedded in the Portuguese footwear label (Azambuja et al., 2019). This is in line with Broega et al. (2017) and Fernandes and Broega's (2017) findings on the strong potential that the Portuguese culture has to become an invaluable foundation for the creation of innovative business models and new sustainable approaches to fashion that will ultimately differentiate Portuguese sustainable brands, providing them with instrumental competitive advantages.



### **3. Methodology**

#### **3.1. Research Design and Process**

The present study aims at exploring and understanding the main strategic approaches undertaken by sustainable fashion businesses and the characteristics of their business models within the Portuguese landscape. The definition of such an objective for the research is imperative for the posterior decision on what the suitable methodological approach can be, considering how the design of the research is highly dependent on its ultimate purpose (Kalu, 2017). In this specific case, the study falls upon business model examination and analysis, for later discussion and grasping of market characteristics and sources of competitive advantage. As such, the object of study is one of growing complexity, especially considering contemporary times, in which technology has facilitated and pushed businesses to perform within networks, generating and capturing value in more intricate ways (Osterwalder & Pigneur, 2003). This ultimately leads analysing business models to be a complex proceeding, which is hard to do through quantitative methods, hence the suitability of a qualitative approach for this research (Kalu, 2017).

Moreover, qualitative research is especially useful when researchers are faced with multiple perceptions of reality and aim at examining a specific overlook at a topic in regard to a moment in time, with particular specificities at stake (Merriam, 2002), which is the case for the present study. The goal is to reach conclusions on the current business model design choices made by businesses that are operating under sustainable principles and specific industry constraints – as such, a qualitative approach poses as the right one to pursue here.

All characteristics mentioned above also contributed to the choice of the case study methodology for the present analysis – particularly the focus on a contemporary phenomenon, allied with the intention behind the research question, that circles back to “why” managers and founders make specific strategic decisions and “how” those decisions build their business model, generating the opportunity for market-specific advantages. According to Yin (2003), those aspects make the case study method to be the preferred one.

Regardless, after finding the suitable method, it remained important to choose between a single case study or multiple case studies (Yin, 2003). Considering the purpose of this research, the single case option was disregarded early on, as it was never intended to support the study’s findings on a critical, extreme, or representative case - which is when a

single case study is most suitable (Yin, 2003). For the present analysis, the choice fell upon the multiple case study method, not only because it is considered to lead to more robust findings (Herriott & Firestone, 1983), but also because, according to Yin (2003), performing a multiple approach increases the chance of a successful case study while also bringing higher “analytic benefits”. In addition, it leads to increased levels of generalizability of the study, especially when the selected cases offer similar conclusions (Yin, 2003). Regardless, the number of cases chosen must be small (Meyer, 2001), hence the initial choice of between 2 to 8 cases for this study. This choice ensured the research could have more generalizability and a pluralist perspective, opening room for comparisons, while also being a suitable number for this project that could accommodate time and resource constraints in a plausible way (Yin, 2003).

Thus, the chosen methodological proceedings matched those of studies from Arrigo (2022) and Dybdahl (2015), which also focused on the fashion industry, and for which the qualitative multiple case study approach was selected.

### **3.2. Selection of Cases**

As the main intention of this study was to understand business model-related decisions, as well as strategic views of businesses within the sustainable fashion market, in a qualitative manner, it became imperative to select the right businesses to analyse (Kalu, 2017).

The used sampling approach fell under the nonprobability sampling category, as the cases were selected based on criteria aligned with the research purpose, and not every case within the population under analysis was given the same chance of being selected (Henry, 2016). Those sampled cases, in accordance with the study’s goals, were organisations, in specific sustainable/slow fashion brands. To select them, the strategy used was on the basis of relevance to the research question – purposive sampling – where the sample has specific characteristics that match the study and fit certain criteria that help develop it (Mason, 2002). As such, there was a deliberate choice of cases, in this case, brands, considering a set of criteria selected specifically for this research (Alkassim et al., 2016), which can be found in Table 1. The decisive aspects showcased were supported not only by literature on sustainable fashion, but were also chosen for enriching purposes of the present study as well as of the literature on the topic.

1. Portuguese brands	Geographical scope of study
2. Distinct product categories amongst sample	Extending diversity within literature on the Portuguese market
3. Usage of sustainable materials	Henninger et al. (2016)
4. Local production	Štefko and Steffek (2018)

Table 1 - Criteria for data sampling

Nevertheless, due to resource and time constraints, the sampling of the four cases out of all the cases that were purposefully sampled was done through a convenience sampling strategy, where the sample was selected on a basis of opportunity and convenience for the researcher, in this case, the businesses' availability to participate in the project within fitting dates as well as their interest and willingness to do so. The process of applying this strategy was done through email, in which all primary sampled cases were contacted with an invitation to collaborate in this research. Out of the 9 responses received, 8 responses were positive, and 3 culminated in the arrangement of a suitable date, compatible with both parties' availabilities, for further data collection. Those 3 brands can be found in Table 2, alongside key information.

Brand	Year of Establishment	Product Category	Production Sites' Location	Sustainable Materials Used
Light Years Away	2020	Activewear and Swimwear	Lisbon, Porto	ECONYL®
Naz	2016	Clothing and Accessories	Covilhã, Loriga, Braga, Leiria, Barcelos	Surpluses, Linen, Organic cotton, Lyocell, Recycled wool and cotton
Wayz	2018	Footwear	Lousada, Felgueiras	Biodegradable leather, Recycled plastic textile and rubber outsoles

Table 2 - Brands selected for analysis

### 3.3. Data Collection

Gathering data for a case study analysis can be done in multiple ways and through different sources (Yin, 2003). The choice of what method to employ depends on the researcher's perception of suitability regarding their study in particular (Kalu, 2017).

As such, for generating qualitative primary data for the present study, the choice was semi-structured interviews. As is common for semi-structured interviewing processes, the data collection moment was driven by dialogue between the two parties, supported by an informal approach (Mason, 2002), that helped create an environment of trust and openness. Regardless, there was a guide of open-ended questions that motivated the course of each interview (see Appendix 1), which despite being unlikely in semi-structured interviews (Mason, 2002), ensured that the analysis of matters discussed could be somewhat homogeneous between the different cases. However, all interviewees were allowed, and expected, to disclose stories and drift away from the main questions if relevant, which circles back to the narrative approach that characterizes semi-structured interviews (Mason, 2002).

The method was chosen because having the possibility to get arguments and social explanations from the interviewees was perceived as important for this study. Especially considering how business model analysis is a complex matter, the interviews being conducted in this fashion allowed more depth and complexity to the data (Mason, 2002), while also allowing the possibility of further comparison between the answers given, through the utilization of the guide.

The interviews were conducted online, through a video call with an average duration 60 minutes. The interviewees were asked permission, beforehand, for the possibility of recording the video call, which all participants allowed. The tape recording was useful in later transcribing the interviews (see Appendixes 2, 3, and 4). Table 3 further provides information on the data collection moments.

As is usual with qualitative studies, there was collection of secondary data that supported that obtained through the interviewing process (Merriam, 2002). This data was collected out of documents, in this case, in an online format, such as websites and social media content. The process removed some bias from the study, as all that information was already public prior to the research (Merriam, 2002), while also allowing triangulation.

<b>Brand</b>	<b>Interviewee's Role</b>	<b>Years of Operation</b>	<b>Duration of Interview</b>	<b>Date of Interview</b>
Light Years Away	Co-Founder and CEO	2 years	90 mins	24/05/2022
Naz	Marketing Specialist	3 years	35 mins	02/06/2022
Wayz	Co-Founder	4 years	45 mins	01/06/2022

Table 3 - Interviewing process

In short, Yin's (2003) three principles for data collection that ensure the study's quality and trustworthiness were considered throughout the whole process. Using multiple sources of evidence (Yin, 2003) was secured by combining interviews with other information online. As for the need to have a case study database, which aims at providing the study's report with raw data that allows independent analysis (Yin, 2003), the transcriptions were carefully conceived as well as summarized information on each case that will be featured in the next chapter. Lastly, the detailed analysis of data, as well as the process of obtaining that data, ensured that there is a constant chain of evidence (Yin, 2003).

### **3.4. Data Trustworthiness**

In order to establish and guarantee the trustworthiness of the present qualitative research and respective data, the following four criteria, as defined by Shenton (2004) , were taken into consideration: credibility, transferability, dependability, and confirmability.

As research credibility relates to ensuring the study can truly investigate the matter it is supposed to (Shenton, 2004), specific measures were taken to assure it. Firstly, it was considered the adoption of research methods that have been previously used in studies with similar goals, which is often perceived as a positive effort towards credibility (Shenton, 2004; Yin, 2003). As was mentioned in sub-chapter 3.1, the methodology used was inspired by that of Arrigo (2022) and Dörnyei's (2007) studies. Moreover, there was a concern with performing triangulation when collecting data, as explained in sub-chapter 3.2, where information on the cases was gathered not only through the interviewing process, but also other sources such as the brand's websites and social media platforms. The interviews were also supported by a carefully conceived guide on questions that were thought of meaningfully

so as to guarantee the relevancy of the information provided for the study's purpose. In addition, by only pursuing cases in which the respondents were willing to take part in the project, allowed a high degree of honesty in the resulting information gathered (Shenton, 2004).

Transferability was also considered with the choice of a multiple case study approach, that ultimately ensured that the findings and conclusions of the present study could be applied to other similar situations as well as to the overall population under analysis (Shenton, 2004).

As for dependability, there was a strong concern with providing a thorough description of all the steps taken to fulfil this research. Considering how this factor relates to ensuring that the study at stake can be easily replicated by other researchers (Shenton, 2004), the present chapter on methodology was designed to clarify all the process in detail.

Lastly, the confirmability of the study was assured by having considered all the later factors. As it implies that the findings of the study are derived from legitimate facts provided by the case studies, rather than subjective conclusions coming from the researcher (Shenton, 2004), the detailed description of this research methodology and the triangulation of information were specific tasks developed to guarantee confirmability.

### **3.5. Data Analysis**

Before the data collection moment, it was decided that, in order to analyse the case study evidence, the used analytic strategy would be to rely on theoretical propositions, as suggested by Yin (2003). Not only is that the ideal strategy for case study analysis (Yin, 2003), but it also allowed and supported the creation of a meaningful set of questions for the interviewing process.

As such, the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) was the reference theoretical tool chosen to formulate the questions and to serve as a framework to further analyse the information gathered on the cases. This tool was selected given how the authors link the business model concept with another one that is of utmost importance for the present study - innovation. The authors defend that the concept of business model must be easy to grasp and simple enough to be universally understood. On that note, the researchers created a new tool comprising a concept of business model that allows for an intuitive starting point for any further intention of business model innovation, therefore

being useful in the present study, especially for clarifying and simplifying purposes. The “shared language” they crafted, the Canvas, is composed of nine building blocks, which can be narrowed down to four main areas: customers, offer, infrastructure and financial viability. Overall, the Canvas originated with the intention of being the roadmap of an organisation’s strategy, establishing clean assumptions about any business that can be properly challenged throughout its lifetime. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Due to all that, it became the ideal choice of a theoretical framework for this research, as in Arrigo’s study. However, unlike the aforementioned study, the Business Model Canvas was also found to be suitable here as it was the easiest way to combine and, later in the analysis, check many different aspects considered by multiple authors and researchers in the field of sustainable fashion. In short, as findings on business model factors associated with sustainable fashion were dispersed throughout existent literature, the Business Model Canvas was useful in agglomerating all that information already found. It allowed this study’s analysis to be more strategic and meaningfully supported by solid theoretical propositions (Yin, 2003), as can be portrayed in Figure 1. Moreover, this created the opportunity for cross-referencing of findings from this study with those of other authors, which implies a crucial usage of theoretical information that is key for successful qualitative studies (Kalu, 2017).

Customers	Offer	Infrastructure	Financial Viability
<b>Henninger et al. (2016)</b> Community support/integration Limited transportation	<b>Henninger et al. (2016)</b> Forward-thinking Innovation Meaningful, interesting Versatile Transparency/traceability Long-term focus Environmental standards Fashion with conscience Heritage	<b>Henninger et al. (2016)</b> Ethical/sustainable design Ethically sourced Local production Production techniques (recycling, upcycling, traditional techniques) Promoting fair trade, fair wages Transparency/traceability Checks for harmful substances Human rights/working conditions Environmentally friendly materials Renewable sources	<b>Henninger et al. (2016)</b> Financially viable
<b>Štefko and Steffek (2018)</b> Service Customers Response to trends	<b>Štefko and Steffek (2018)</b> Quality Style Quantity Response to trends	<b>Štefko and Steffek (2018)</b> Style Quality Quantity Networks	<b>Štefko and Steffek (2018)</b> Price Cost of production
<b>Holtström, Bjellerup and Eriksson (2019)</b> Market segment	<b>Jung and Jin (2016)</b> Exclusivity Authenticity Functionality	<b>Holtström, Bjellerup and Eriksson (2019)</b> Value chain structure Value-network position Competitive strategy	<b>Holtström, Bjellerup and Eriksson (2019)</b> Streams of cost and revenues
	<b>Planing (2015)</b> Value proposition		
	<b>Holtström, Bjellerup and Eriksson (2019)</b> Value proposition		

<b>Henninger et al. (2016)</b>	The multiple components proposed by the authors emerged from the qualitative analysis that shaped their research. According to Henninger et al. (2016) the factors constituting the matrix at stake represent the main aspects underpinning sustainable fashion, thus being considered of utmost importance for the present study.
<b>Štefko and Steffek (2018)</b>	The authors designed a Fashion-Matrix-based framework in which it was possible to define how the slow fashion movement's position within the industry. Moreover, the authors took advantage of the matrix to organize their insights on the topic's current knowledge as well as present challenges.
<b>Jung and Jin (2016)</b>	The aspects mentioned by Jung and Jin (2016) were found to have an impact on consumers' perceived value of sustainable fashion, through their analysis of U.S. consumer data done by means of a structural model that was tested and further discussed.
<b>Holtström, Bjellerup and Eriksson (2019)</b>	The authors used Chesbrough (2007) business model definition, based on 6 elements, to do an analysis similar to the one in the present research.

Figure 1 - Relevant theoretical findings on the sustainable fashion industry organized as per the Business Model Canvas (Author's own elaboration)



## 4. Data Analysis and Findings

### 4.1. Description

The data gathered on the brands under analysis aimed at generating a general landscape of their business models. However, it remained imperative to grasp how those brands came to be, and what were the main challenges at the time of their creation. That complementary information is useful to provide a deeper understanding of the case studies at stake and further supports the conclusions reached within the present analysis.

Light Years Away was conceived, on a personal level, due to the founder's lack of interest in the corporate world, which led to a strong will to create her own business. The decision was later supported by the finding of a gap in the market that could be fulfilled by the brand – made in Portugal, sustainable, sportswear, with a clean aesthetic. Nevertheless, when pursuing this idea, the founders' lack of fashion background posed a constraint, as they had to face a steep learning curve. Moreover, finding suitable suppliers and the need for a heavy initial investment were also significant challenges that the founders met when starting the business.

Wayz was also founded out of personal reasons, as the founder's passion for footwear drove the idea, and the will to create a Portuguese brand in a market mostly known for production, brought certainty to the decision. As for the obstacles found, and similarly to Light Years Away, the founders of Wayz found it difficult to find the right partners, especially as they were met with strong resistance from the manufacturers' side in what concerned dealing with sustainable materials and practices. As such, decisions on production, materials, and processes were the biggest challenges, as was the realization that the price point of the sneakers would have to be higher than the one envisioned, which is a key factor for designing the business model and positioning the brand.

Lastly, Naz's creation was motivated by the potential in the Portuguese textile market, as perceived by the founder, in the production of pieces 100% local, that could add value and a social impact, which was a novelty in 2016. The concept was also encouraged by the founder's previous knowledge of fashion and market intricacies, due to her specific academic background. Nevertheless, much like the Light Years Away founders, the significant initial investment was a strong challenge in pursuing the idea, as well as, once again, discovering

the right partners, as the traditional and patriarchal traits of the industry were barriers that the founder found difficult to overcome.

As for a further description of the businesses' most significant elements, organized as per the Business Model Canvas division into four main areas, the information gathered can be found in Figure 2. The summarization of the data in such a way fomented the easiness of reading and quick comprehension of the facts that later led to analysis.

Light Years Away			
Customers	Offer	Infrastructure	Financial Viability
<p><i>Average customer:</i> foreign women, aged 22-50, with income above minimum wage</p> <p><i>Customer attraction:</i> organic approach and word of mouth; social media or SEO; informal communication; physical contact through events and pop-ups</p> <p><i>Channels (descending rentability):</i> online store, events, wholesale, consignment</p>	<p>An alternative to fast fashion; Quality products that are durable; Fair prices which the customer does not perceive as premium;</p> <p>Transparency; Mindfulness and slow living principles; Slow and happy purchasing experience</p>	<p><i>Partnerships:</i> Suppliers; influencers; other brands</p> <p><i>Activities:</i> Customer service - service of repairment of products damaged with usage; Marketing - branding and communication as the foundation for the business; Production</p> <p><i>Resources:</i> Friends and family; initial financial investment</p>	<p><i>Costs:</i> Manufacturing costs; free shipping; high commissions from consignment; lower margins to decrease the price for consumers</p> <p><i>Revenue Streams:</i> Sales of products at full price</p>
Wayz			
Customers	Offer	Infrastructure	Financial Viability
<p><i>Average customer:</i> 50/50 women and men, aged 25-35, working individuals, environmentally conscious, seeking design products with quality</p> <p><i>Customer attraction:</i> Constant feedback from clients; social media platforms; physical contact in stores, international wholesale; media presence</p> <p><i>Channels (descending rentability):</i> physical own store; online store; consignment; wholesale</p>	<p>Durability; Product's design; Local production; Quality recycled and biodegrading materials; Brand's own aesthetics and storytelling; Transparency; Fair pricing; Unisex lines; Trendless products</p>	<p><i>Partnerships:</i> Industrial; transportation; marketing agency</p> <p><i>Activities:</i> Customer service; Marketing - communication as means for transparency of processes; Production</p> <p><i>Resources:</i> The team; the supply chain</p>	<p><i>Costs:</i> Free shipping; free returns in Europe; outsourcing marketing; sustainable materials sourced in Portugal; rent; stocking costs</p> <p><i>Revenue Streams:</i> Sales of products at full price</p>
Naz			
Customers	Offer	Infrastructure	Financial Viability
<p><i>Average customer:</i> women aged 25-50, aware of sustainable propositions, earning an average income</p> <p><i>Customer attraction:</i> digital marketing (ads, influencers), products displayed in-store; love brand and proximity; positive shopping experience</p> <p><i>Channels (descending rentability):</i> online store, wholesale (but online requires more investment and wholesale is safer)</p>	<p>Clothing that has a social and environmental impact; Local production; Transparency; High-quality standards; Brand validity through the founder's knowledge of fashion</p>	<p><i>Partnerships:</i> Suppliers; European funds</p> <p><i>Activities:</i> Budgeting - ensuring fair conditions for production; Marketing - communication to show sustainable efforts</p> <p><i>Resources:</i> External investment; the team; the supply chain; the product; certifications</p>	<p><i>Costs:</i> Manufacturing costs; taxes; website and online store</p> <p><i>Revenue Streams:</i> Sales of products in which there is certainty of quality and competitiveness; focus on materials with less costs of production (recycled and linen)</p>

Figure 2 - Summarized information on the brands' business models

## 4.2. Analysis

### 4.2.1. Customers

The possibility of survival and success of any business depends heavily on customers. To satisfy their needs it is crucial that decision-makers focus on specific groups, defining them accordingly (Osterwalder & Pigneur, 2010).

For the cases under analysis, it was possible to gather that their target market's age gap is similar amongst them – from early/mid-twenties to fifties. However, Ways' consumers are expected to be younger. The sneakers' brand defines its target within the 25-35 range, which is expected, considering the product they offer – often targeted towards a younger population. This implies that sustainable fashion is not perceived as age-oriented and can be appealing to most generations.

Nevertheless, one defining aspect that is consistent in all cases is the target customers' income level. The three brands stated how the average consumer is one earning above minimum wage amounts, possessing significant buying power and enough disposable income monthly. This is strongly related to sustainable fashion's premium prices, as was mentioned in sub-chapter 2.1.3, which can be a constraint that many individuals face when intending to buy these products. By being aware of the higher price points practised, these brands target consumers that can afford them, therefore pursuing customers matching the business' characteristics and thinking realistically on whose needs they aim to satisfy as a business. This defining choice in terms of target market goes in accordance with Porter's view of how to achieve sustainable competitive advantage, as was mentioned in sub-chapter 2.3.1. The author emphasised that trade-offs are necessary in order to be truly competitive. Moreover, businesses must make decisions that eliminate options in order to guarantee others. It can be in terms of value propositions, as will be further discussed, but also in terms of customers targeted. In this case, brands are choosing to focus on individuals that have a specific profile that fits the products and the specificities of their business. This means they diverged away from a mass-market strategy to a niche one – a trade-off that, according to Porter's view on strategy, can be fruitful competitive-wise.

In addition, the nationality of the customers was a heavily mentioned topic, as Light Years Away has mostly foreign customers and the two other brands, despite that not being the case, discussed the importance of international markets. It is important to consider this

aspect because it significantly affects other business model areas, such as channels used, costs incurred, and activities, as will be discussed. As a Portuguese brand, having an international focus implies many concerns that should be accounted for when designing a business model and drawing a strategy. Moreover, it translates into having customers with different interests and general characteristics, meaning different requirements to fulfil in order to appeal to all. Naz, in particular, clearly distinguishes the characteristics of foreign customers from those of Portuguese ones. While foreign clients prioritize aspects such as transparency, sustainable materials, and timeless pieces, Portuguese Naz consumers are more drawn towards quality, and especially the “made in Portugal” label, thus being influenced by more emotional and sensorial motives. The abstractness in what drives Portuguese consumers goes in accordance with Clark’s (2008) assumption that sustainable fashion is highly linked to irrational feelings, as was discussed in sub-chapter 2.1.3. Moreover, these findings match those mentioned in sub-chapter 2.3.2, claiming that the Portuguese consumer is interested in quality (Rodrigues, 2021) and exclusivity (Pinto, 2021), which circles back to the notion of abstract feelings and can be linked with the experience of acquiring a national product, which provides a strong sense of pride.

But while defining profiles to target is key, outlining how those profiles can be reached is equally as important. The relationships with the customers fomented by the businesses can impact customer experience (Osterwalder & Pigneur, 2010) Therefore, it is imperative to define attraction and retention strategies – especially matching the business at stake.

All three cases consider social media or digital marketing as a key method for attracting new consumers and engaging with existing ones. As an easy way to communicate with the audience, those platforms allow the brands to showcase all their sustainable efforts and be transparent about their processes and materials. Nevertheless, the interactions through these platforms aim to be informal, therefore fomenting stronger relationships and more proximity with the customers, which also fits the core values of the businesses. As for retention strategies, none of the cases had a specific strategy, considering these to be outdated and even irrelevant for their businesses. Within the sample, customers’ loyalty is mostly achieved through the abovementioned proximity. Light Years Away emphasizes word of mouth as an important organic mechanism for customer attraction and retention, which they verify is the case in their business, whereas Wayz and Naz circle back to that same idea by

mentioning how a positive shopping experience is what truly retains a customer. In short, all cases lay significant importance on customer satisfaction and, above all, being able to provide a buying process that is not only easy but also pleasant, mostly through their online stores. Thus, the brands focus heavily on optimizing their digital front for consumers to be able to get the best experience possible – which can be a source of extra costs but is fruitful when it comes to generating customer value and strengthening relationships. This concern with customer experience is in line with Ellen MacArthur Foundation's (n.d.) and Jung & Jin's (2016) views on competitiveness within the sustainable fashion sphere. As was discussed in sub-chapter 2.3.1, in order for businesses to thrive in this context they must rethink numerous principles. In both perspectives, customer experience is an especially relevant topic to reconsider, as well as performance indicators. In the cases studied in the present report, there is a clear consideration of these factors, as loyalty strategies, which are often common and addressed, are less important, and positive customer involvement is utterly important for success and prosperity. In short, the businesses at stake are aiming for competitiveness, as they put into practice the theoretical findings of renowned entities and authors in the field.

However, there is a consensus in regard to how digital is not sufficient to build true connections with the customers. All three cases clarified that contacting physically with their customer base – in events, pop-up stores or even their own showrooms – is crucial. Moreover, having their products and items displayed in a physical storefront is also a strategy all cases find relevant. Not only does it allow the customers to make more assertive decisions, leading to fewer returns, but it also provides the opportunity for them to verify the products' claimed quality, connecting with the brand, as a whole.

Therefore, given how customer experience is such a central aspect of these businesses' success, it is relevant to grasp what are the main customer touch points that leverage this factor – the channels (Osterwalder & Pigneur, 2010).

On that note, the interviewees were asked to explain the channels used for sales, while discussing rentabilities. For Light Years Away and Naz, the online store is the most rentable channel, as the revenues from purchases go directly to the brand, and also given how there are no heavy costs associated with this channel, such as rent. Nevertheless, the online front possesses costs and disadvantages that these brands still reflected on. For example, there is the cost associated with providing free shipping, which increases customer

satisfaction but lowers the rentability of this channel. And as was mentioned previously in this sub-chapter, the online store leads to other needs for investment, in order for constant optimization of the channel, among others. In addition, it is more prone to shifts and less safe in terms of results – which then creates the need for these brands to have other sales channels. For Wayz, these downsides weigh significantly more, hence the preference for its own physical store. While the costs of rent can be substantial, the brand faces more constraints to high margins when selling online – due to costs of shipping, fees, and possible return costs. As was stressed in the present sub-chapter, products’ physical display can be costly but fruitful, which is especially relevant for footwear and Wayz, in particular.

Wholesale is another sales channel used by all businesses that they agree delivers smaller margins. However, it can be a safer channel in terms of results, as Naz mentioned that after gathering the right contacts, retailers are a more consistent front for selling products throughout the years. Lastly comes consignment, which all brands use but find less rentable, as commissions paid are higher. Nevertheless, sustainable fashion possesses an advantage in this channel, which non-sustainable brands do not. Consignment is riskier for brands whose lines change very often. In those cases, the pieces not sold and returned after a season are often deadstock by then and are thus a source of great stocking costs for businesses. Sustainable brands, whose lines are mostly unchangeable and seasonless, find cost easiness in taking back unsold items from consignment. Moreover, this is an advantage when negotiating with retailers and finding new partnerships, as there is the certainty that the products will be in season for longer than non-sustainable ones, which is better for business and constitutes a safer investment.

Nevertheless, for sustainable fashion businesses, the main goal is to be an alternative, rather than to generate the maximum number of sales, as was mentioned by Light Years Away’ founder during the interview. As such, communication of how a brand can be an alternative is achieved through specific channels as well. The present sub-chapter already featured the importance of social media and digital platforms for communication and contact with customers, and how it is heavily used by these sustainable brands. Yet, channels integrate with each other when it comes to communicating sustainable efforts, in order to educate society and thus lead to a higher willingness to pay. It translates into more sales, which ultimately circles back to the first group of channels analysed. Henninger et al. (2016) found that strategic communication is a fundamental aspect for sustainable businesses to

consider, especially when it comes to raising awareness and thus increasing purchasing intentions. When the interviewees were questioned on this matter, all agreed that educating society and providing the right tools for conscious buying decisions is important and entirely of the businesses' responsibility. The brands' pursuit of a transparent dialogue with the customers, however, diverges from an activist discourse. The three brands aim at clarifying their sustainable efforts, through informative and positive content that explains what the brand is and does. Drifting away from aggressive marketing campaigns, these brands seek to educate their consumers on the matter of sustainable fashion by showcasing their own examples.

All within the digital sphere, the different brands have distinct sources of information available, therefore communicating with their customers differently and making available distinctive tools for raising awareness towards sustainability.

Light Years Away features, on its website, the "Manifesto" of the brand, where the core values of the business are thoroughly explained as well as the sustainability propositions behind the brand. There is also the brand's blog, embedded on the website, where content is shared with the community. Moreover, on LYA's social media, there are numerous posts that aim to spread positivity and awareness. In addition, during the interview, the founder mentioned how there is a new sustainability page on the making that will feature a breakdown of the prices and costs of each garment, for further transparency.

Wayz, on the other hand, supports reading content with a more visual one. The brand's website features an "Ethically Made" page, where the materials, the processes and also the locations where manufacturing and sourcing take place are broken down. The in-depth overview of the Wayz' sneakers is done through images, videos and diagrams, as well as written text. Moreover, there is a breakdown of the prices and costs, as well as a description of the environmental footprint of each sneaker. Similarly to Light Years Away, Wayz also made available its "Manifesto" on its webpage, and the brand's social media is rich in information about the sustainable materials used and inside information about production, so that everything is clear for the customer.

Lastly, Naz possesses a very intuitive "Sustainability" page on its website, where different tabs lead to detailed information on the brand's efforts. "Materials", "Factories" and "Transparency" are some of those sub-pages, where Naz explains processes and resources through images and written text. The brand showcases every supplier and



manufacturer present in their supply chain and provides information on each – allowing the customer to feel involved in the whole process and inviting everyone to learn more. The “Transparency” page features the latest news on their certification as a BCorp, while also providing the customer information on what that certification entails, once again educating through their example. In addition, the brand provides access to their “Impact Report”, which is a detailed file where there is a thorough analysis of sourcing, production processes and partners, achievements, and points for improvement. It allows the customer to know the brand by all its numbers and impactful decisions. Likewise, Naz’s social media features content that also explores the sustainable efforts of the brand.

Through these key channels, the businesses generate sales and communicate with their customer base, clearly emphasizing connection and education over obtaining the maximum number of meaningless sales. The websites are online stores but, above all, sources of crucial information, that strengthen relationships and transparently invite the customers inside the intricacies of the business.

#### **4.2.2. Offer**

A customer chooses one business out of all businesses within the same industry due to its offer. The value proposition is what defines where the value of a certain business lies, therefore, what it is able to provide for its customers (Osterwalder & Pigneur, 2010).

The brands under analysis, all having sustainability as a core value, mentioned common values that characterize their offer. Many of those match aspects which were also cited by authors within the field, when illustrating sustainable fashion through their own studies and findings.

A strong focus on quality, transparency, and local production was found in all three cases. These were values mentioned not only when the interviewees were questioned directly on their value propositions, but also throughout the whole conversation. Moreover, they are heavily emphasized on the brands’ websites and social media pages. The quality of garments and pieces produced is of key importance for the three brands, and it originates not only from the materials used but also from the carefully chosen manufacturing processes. As will be discussed in the next sub-chapter, the relevancy of this factor for the businesses defines many priorities at the business model level, as resources, materials and manufacturing standards pose as key aspects within the whole bundle of elements that gives shape to a

business. In addition, quality is one of the most referenced characteristics of sustainable fashion in literature. As is stated in sub-chapter 2.1.3, authors such as Johansson (2010), Jung & Jin (2016) and Pookulangara & Shephard (2013) found that quality is indeed a defining aspect of sustainable fashion, and Johansson (2010) even considers it as a differentiative factor of this kind of fashion versus fast fashion.

The three brands under analysis also deliver value to their customers through their transparency, which defines their way of doing business. Once again, these findings go in accordance with those of Choraria et al. (2020), Clark (2008) and Henninger et al. (2016), whose studies came to show that sustainable fashion must be defined by transparency when it comes to processes, materials, workers' working conditions and must encompass traceability of the supply chain. Likewise, the interviewees highlighted that characteristic as one of utmost importance, defining their offer, and their business and distinguishing them from others in the industry.

By aiming at producing and sourcing locally, considering it a core value, the brands once again fall under the theoretical definition of sustainable fashion businesses. Light Years Away finds localising imperative because it allows for a better understanding of what labour laws are applied to manufacturing workers. As the founders of the company are acquainted with the Portuguese legal scene, as opposed to that of foreign countries, fully ensuring good working conditions is only possible locally. For Naz and Wayz it poses as a source of added value for the consumer, as the Portuguese label and the guarantee of a local supply chain, that foments employment and tradition within Portugal, is a unique brand feature. This backs Štefko & Steffek's (2018) claim on how local supply chains are an important part of the definition of sustainable fashion. As was also mentioned in sub-chapter 2.1.3, the authors found relevance in the aspect of tradition that is inherent to localising, especially for consumers. Findings from Fletcher's (2010) and Clark's (2008) studies were also verified, as the cultural weight that is associated with local production is another distinctive factor that all three brands mentioned, allied with a strong sense of community and creation of local well-being. These key aspects impact consumers' perception of the offer available and validate premium prices practised.

Yet, the brands' products are also characterized by their durability and timeless designs, which contribute to the offers' added value. Combining all those aspects, it is possible to conclude that, for customers which are aware of sustainable matters and value

quality materials and garments, these brands offer suitable options that can be marketed at higher, yet fair, prices. The clear boundaries of these brands' value propositions indicate how they do not compete in terms of prices, but rather in specific products that satisfy the needs of a market that has certain characteristics that are yet to be spread through the mass market. Thus, sustainability has specific intrinsic values that these brands take as their core principles, shaping their offer and whose customers' needs they can truly satisfy.

### **4.2.3. Infrastructure**

Understanding a business' infrastructure implies analysing its key partnerships, activities, and resources. And while all significantly impact the practicality of a business model, each one highlights a different set of parameters to consider.

As for key partnerships, their importance lies in the influence that networks and alliances have on business model optimization. Not only are these crucial mechanisms featured in Osterwalder & Pigneur's tool, but also in the studies pursued by Cataldi et al. (2010) and Štefko & Steffek (2018). These authors found networks to be of extreme significance to the widespread success of the sustainable fashion movement. They concluded that by strategically joining forces, organizations within the industry can more easily thrive and contribute to higher levels of collaboration and transparency. Moreover, pursuing these alliances builds closer and stronger relationships, which is not only an industry's concern featured in literature, but also by the interviewees of the present study.

The three brands consider their suppliers and manufacturers one of their most important partners. The respondents mentioned how it is vital to choose the right partners for production from the start. They must meet the brands' core values and principles while also being at a geographical distance where it is possible to establish close contact. This strong focus on the buyer-supplier relationship is one of the types of partnerships mentioned by Osterwalder & Pigneur (2010), which is often pursued in order to guarantee optimization of the supply chain and cost reduction. For these businesses, in particular, it translates into a closer monitoring of their production processes and better traceability of the supply chain. Those are key factors for achieving the quality they propose to their customers, as well as pursuing the transparent way of doing business that characterizes their value propositions. The concern with establishing such partnerships contrasts greatly with the reality in the fast fashion industry, with whom these brands often compete. In that case, suppliers are perceived as sources of costs which decision-makers aim to reduce. Thus, the buyer-supplier

partnerships created are less focused on meaning and values and more targeted towards rentability and standardisation.

All three cases also pointed out how imperative it is to establish partnerships with other brands in the sustainable fashion industry. Especially given Portugal's size, the respondents showcased great concern with the current lack of advantage taken out of the possible synergies in the industry. They believe the future and growth of the sector lies in these strategic alliances which Osterwalder & Pigneur (2010) designate as cooperation. They can be advantageous for gaining market share and reaching more diverse crowds, though not being currently pursued to the full extent of their potential.

Nevertheless, the brands differed regarding opinions on other key partnerships – especially in terms of importance allocated to each of them. For Light Years Away, influencer partnerships are an important part of their business model, as it constitutes a marketing strategy which is fruitful for the brand. This contrasts with Naz's case, in which influencer marketing is becoming less effective, and it is not a partnership that is considered key for the business. On the other hand, Naz finds European Funds as a vital partnership that allows its survival, while the other brands did not mention that financial partnership throughout the interviews. Meanwhile, Wayz highlighted its partnership with a marketing agency as one that is crucial but costly, as well as a limiting factor for the brand. While the other two brands pursue their marketing in-house, Wayz outsources this activity, which is a particularity of its business model that shapes its priorities. All things considered, marketing efforts were highly discussed by the interviewees, allowing to conclude that it is a significant aspect for businesses within this industry, considering the current expansion and growth of the sector, as opposed to the consolidated and straightforward fast fashion industry, where consumers are engaged through prices and overall easiness of reach.

This leads the discussion to the topic of key activities, which compose the group of most important actions that a business must undergo in order to fulfil what is proposed by its business model. The activities strongly relate to what is required by the value propositions of each business (Osterwalder & Pigneur, 2010).

On that note, as the brands' value propositions had many similar principles, the key activities amongst them were also alike. Production, and prioritizing good production conditions for workers and all people involved, was the main activity mentioned. The brands showcased a strong focus on the activities surrounding generating their final product – the

fashion items each brand sells. This concern with the production and manufacturing process can be associated with these brands' common goal of delivering a quality product to their consumers. As their offer is differentiated and characterized by specific materials and ethical manufacturing processes, it is expected that the business model incorporates these principles in a practical way, thus prioritizing production over other activities.

Moreover, and as was previously stressed in the present sub-chapter, marketing is another activity all brands consider of utmost importance for their business model. Once again, it can be linked to another important topic related to their value propositions – transparency. In order to achieve such a goal, and do it in the most effective way, the managers within the brands all mentioned marketing campaigns, and overall marketing efforts, as key. Especially because all values related to transparency and traceability imply providing meaningful information available to all. The way in which that information is made public, and the extent to which consumers are exposed to that information, bring those values to life. In short, the three brands backed these findings with their experiences, as Light Years Away considers branding and communication the foundation for a brand within this sector, and Wayz and Naz actively make use of marketing strategies to showcase to the customers all sustainable efforts pursued by the brands. The activity of communicating and providing a strong brand for consumers to recall easily is another priority of sustainable fashion brands. This allows them to grow visibility and increase awareness – two key aspects for their survival – while transparently educating consumers on what are the alternatives available to the mainstream fast fashion industry.

Lastly, but still strongly intertwined with the brands' common strategies, is customer service. This activity, which can be linked with production, is in these cases considered another crucial action these players undergo to fully comply with their business models. In this case, the importance of this activity arises not out of the value proposition requirements, but rather from the decisions regarding customer relationships. Given how the brands mentioned the relevancy of providing a good service to their consumers – ensuring close contact and a positive shopping and after-purchase experience – it can be concluded that these are practical implications of their strategy regarding customer attraction and retention. As the three cases emphasized their preference for an organic way of reaching customers and retaining old ones, it is expected that all activities related to providing a quality service are ranked high in their list of priorities. Considering how the relationship these brands aim

to build with their audience is close and the product itself is of superior quality, the overall experience must showcase excellence as well. Once more, it justifies the higher prices practised and is an important tool to build trust and connection with the customers, guaranteeing their return to the brand or assuring positive word-of-mouth.

As for the key resources, once again it was found that all three brands showcase common concerns. Key resources constitute the most important assets required to make the whole of the business model unfold in the desired way. As the key resources make all the other parameters possible (Osterwalder & Pigneur, 2010), the choices made by the brands in this study can be easily explained by considering the businesses' goals and main characteristics.

Human resources were considered vital for all the cases, with respondents mentioning either friends and family or the brand's team as key resources. The importance given to the human side of these companies can thus be explained by the main differentiative characteristics of these brands – sustainable core values and size. As they are still small young firms, with few employees and whose founders are still an integral part of the brand, the team supporting the business is of utmost importance. For Light Years Away, for example, it is also a source of added efficiency, as the founders' friends are the models and faces of their campaigns, which constitutes gains in cost and operational efficiency for the brand. These are important strategies that can more easily leverage the growth of such businesses. Moreover, as these brands diverge from fast fashion's ideals of doing business, and the social aspect of sustainability is equally as important as all others, it is expected for these companies to take such a stand. Not only is it important to provide safe and fair working conditions for the employees, but also to acknowledge them in the work they develop and the value they pose to the brand. As opposed to fast fashion, where these resources are anonymous and often forgotten, within the sustainable fashion business models the human resources are cherished and given their rightful relevancy for the creation of the brands' end offer.

Financial resources were yet another heavily mentioned necessity for these fashion brands. Especially a sound initial investment, which all agreed is the foundation for such a business. The financial aspect was mentioned all throughout the interviews, and not merely when directly questioned about it, therefore leading to the conclusion that it is an imperative part of successfully running a sustainable fashion brand. This is easily identified as a consequence of the core values and principles of these brands, which aim at slow and

sustainable growth, as opposed to quick and easy margins that arise at the cost of other invaluable aspects. As such, if the goal is not to maximize the number of sales, but to be an alternative in the market and generate revenues in a fair and timely manner, reaching the point of self-sufficiency will be delayed. For that reason, and for these businesses, in particular, it becomes even more imperative to make use of external investment, which will financially secure the survival of the brand in its early stages of growth – a life cycle phase lasting longer for sustainable businesses. This stronger need for investment is, however, fully acknowledged by the managers interviewed in the present study, therefore leading to the conclusion that it is a factor considered in the overall strategy of the business rather than merely an obstacle. In fact, it is part of their main propositions for existing within the market and thus fully accepted and taken into consideration as a key resource.

#### **4.2.4. Financial Viability**

The financial viability parameter is composed of the characteristics of two others - revenue streams and cost structure. While revenue streams comprise the ways in which companies earn money from their customer segments, cost structures outline what are the main spendings related to pursuing a specific business model (Osterwalder & Pigneur, 2010). The decisions on each of these factors define not only the businesses but also the strategies chosen to allow them to succeed.

On that note, when it comes to revenue streams, all three brands showcase the same earnings generation method – asset sale. Being fashion brands, these businesses survive through selling their physical products – sustainable fashion items – to consumers. The pricing method is fixed, for all cases, but defined by premium values. The higher price points practised by these brands derive from their sustainable principles and all that it involves. The added costs of adopting such core values lead to premium end prices which the customer is willing to pay due to the characteristics of the products and the whole propositions by which the business operates. Moreover, the brands assure their viability by not selling products at discounted values. The strategy goes in accordance with the reflexive consumption associated with and fomented by sustainable businesses, which drifts apart from the logic of periods of sale and discounts where consumers are prone to splurge mindlessly. Moreover, adopting this strategy also allows these brands to generate stable revenues and quantities sold. That is key considering how production is not standardized and processes are not optimized for maximum efficiency at low costs, as opposed to what the fast fashion model

entails. Therefore, adopting the right strategy to combat the appeal that fast fashion might have to consumers, and so that these sustainable fashion brands' financial viability is secured, brands such as Naz showcase great concern with producing and selling garments in which there is a certainty of competitiveness. This endangers the possibility of gaining size within the market and benefiting from economies of scope but brings sureness about the success of the revenue stream chosen – as the products will be competitive enough for customers to engage in their purchase.

Nevertheless, these strategies highly relate to the cost structure of the business models as well. The present cases are all value-driven, meaning that cost reduction is not a vital part of their strategy. Despite its importance, as is for any business, these sustainable fashion brands aim at delivering a premium product with specific characteristics rather than providing a low-cost option. As such, the whole strategy adopted by these brands showcases that, which, ultimately, is also reflected in the costs incurred.

As small young companies, they do not enjoy economies of scale or economies of scope. These can be important forms of cost reduction, also mentioned by the respondents during the interviews, but perceived as advantages that can only be achieved in the future of these brands' strategies. The costs incurred are thus significant and hard to overshadow, hence the premium prices practised. For Naz and Light Years Away, the most substantial costs derive from manufacturing, as their sustainable vision requires partnerships with suppliers which ensure fair working conditions for employees and fair wages – which come at a cost for clients. The brands under analysis all showcase great concern for this matter and state that it is a cost they refuse to negotiate, in order to assure the most ethical and human supply chain possible. On the other hand, Wayz finds the sustainable materials used as the biggest source of costs, especially considering the local sourcing of these resources coupled with their unique sustainable properties. Once again, these added costs arise from the core values of the brands, which define the strategy and choices made. In addition to these main costs, which ultimately justify the pricing strategies aforementioned, the interviewees mentioned other sources of expenses that shape the business and its financial needs. For Wayz and Light Years Away, free shipping and free returns are options which lead to significant decreases in sales margins, therefore posing as important costs to consider. The strategy of incurring such costs, however, can be explained by these brands' overall concern with premium customer treatment and consequent increases in customer satisfaction. For



Naz, on the other hand, there is the substantial weight of taxation, which shapes the cost structure of the brand. And for all cases present within the study, there are numerous costs associated with the sales channels used, such as website fees, consignment commissions and rent, which despite being crucial for these growing brands, are also sources of costs for mature ones all throughout the fashion industry. However, it can be concluded that due to the size and lack of product diversity within sustainable fashion brands, these costs are heavier than those felt by big conglomerates in the fashion industry.

### **4.3. Final Remarks**

Analysing the four big parameters that define business models – Customers, Offer, Infrastructure, and Financial Viability – the boundaries outlining the three cases under examination are clear, as well as the characteristics of each one. Regardless, the analysis and its findings are highly dependent on a specific factor – the market. The exploration of the interviews showcased a significant number of choices regarding business strategy, within the three cases studied, which are responses to externalities, and adaptations to the Portuguese market.

On that note, it is important to gather the specificities of Portugal that constitute important constraints for emergent businesses in this industry. Firstly, the respondents agreed that the size of the country, and its relevancy as a market, is a defining aspect. It ultimately translates into a primary need for these businesses to explore international markets in order to grow. As was mentioned in sub-chapter 4.2.1, the pressure to be global and export shapes the business model of these Portuguese brands. Moreover, there are key customer segments that are foreign, due to their superior buying power when compared to the Portuguese population, which increases the complexity of growing the brands and implies added costs. Ultimately, Portugal's size and the population's average level of disposable income are obstacles to these sustainable fashion brands, which are created locally and must aim globally.

In addition, all respondents mentioned how there is a lack of support from the Portuguese government when it comes to entrepreneurship. This is another externality that can be significant for Portuguese brands in the industry. As financial support is key for these brands, growing within a country that is not able to provide a strong safety net is dangerous, especially for the development and consolidation of the industry in Portugal. As part of these brands' core values, remaining small, to a certain point, is imperative, considering how

market monopolization goes against the sustainable propositions that characterize them. Therefore, a market defined by regulation that does not favour these small businesses can harm the movement and impede the spread of the sustainable fashion industry in Portugal – a burden felt by the brands under analysis.

Nevertheless, the strong presence of the textile industry in the country, as one of the most relevant sectors of the Portuguese economy (ATP, n.d.), is an advantage for creating and developing these brands. Considering how the Portuguese textile scene is globally recognized for features such as its specific know-how and innovation (ATP, n.d.), sustainable fashion brands created in Portugal, aiming for a local supply chain, are faced with great advantages when it comes to suppliers. The potential derived from this factor was recognized by the three brands analysed, ultimately being a crucial part of the motivations for their creation. It is an industry with a lot of potential for these businesses with sustainable principles, as its well-known tradition and cultural weight can be strategically leveraged to increase the brands' added value, but also because of its openness to innovation, which creates the opportunity for these brands to do business in different ways and engage in disruptive processes that match their ideals. Moreover, as the industry is so widespread throughout the country, brands can easily be close to suppliers and ensure higher quality standards. In short, it translates into reduced costs and a more efficient supply chain.

Lastly, Portugal has strong potential for fruitful partnerships among sustainable fashion businesses. As was stressed by the respondents, the creation of strategic alliances within these brands can easily bring advantages to all parties involved, much due to the market's size. The synergies that may derive from collaborations in this sector can be utterly impactful, as reaching the majority of the market is feasible considering the extent of Portugal's population.

The features of the Portuguese market are thus important matters defining the rate of growth of these brands and their probability of success, shaping priorities all throughout their business models and inherent strategic choices.

## 5. Conclusions

The present study allowed an overview of an important growing sector in terms of its business model intricacies. With a case study approach that featured three Portuguese businesses, it was possible to reach conclusions on how brands within the industry can leverage competitive advantages and which matters are more significant for their growth.

Defined by clear customer segments, the sustainable fashion industry aims at targeting the needs of customers whose interests are aligned with the brands' and to whom premium prices are not an obstacle – but perceived as fair. Thus, the strategy is a niche market one, which should be at the core of these businesses' purpose, at least for the near future.

Moreover, these brands allocate strong importance to social media presence and online diffusion of their business based on principles such as transparency, quality, and the primacy of the local. Those are crucial means of transmitting their processes and differentiated ways of doing business to the consumers, therefore enabling transparent relationships. In addition, there is an overall great concern with reaching customer satisfaction through an organic approach and fomenting informal and educational touchpoints with the community, namely offline. It goes in accordance with the core values of these businesses and the purpose of the industry, within the fashion world. Consequently, these are competitive advantages to explore.

Manufacturing processes are also of key importance. These define the level of quality of the end garments, which is a major value proposition. Searching for the proximity of buyers and suppliers, and aiming for local products and factories, differentiates these businesses and brings fashion back to its origins. It ensures local economic growth, responsible trade, and the existence of an alternative to the damaging and careless fast fashion industry. In the present study, the brands showcased immense concern with their production-related relationships, considering them amongst the most important partnerships to foment.

Among these factors are also networks and synergies throughout the industry. Leveraging these aspects can potentiate these businesses' growth and their ability to face financial concerns.

As external financial support is imperative for these slow-paced businesses, for which maximization of sales is not an end goal, it is important to consider strategies to overcome it. Practising non-discounted premium prices, which are broken down for consumers'

perception of their fairness, is key. So is focusing on strengthening positions within the market through cooperation and education.

Lastly, accounting for Portugal's own specificities can be a source of added value. Especially the country's long-lasting connection with the textile sector, its traditional unique features, and the relatively small size. Nevertheless, this last aspect, paired with the lack of government support and entrepreneurial initiatives can be, on the other hand, barriers to overcome. As is with any strategy, these externalities can be used for or against businesses' growth, and the present research provided key examples of how business model design can leverage these market-specific factors in favour of businesses entering this industry, in Portugal.

## **6. Limitations and Future Research**

While important conclusions about the Portuguese sustainable fashion landscape were reached, the study can be further improved.

The three-case methodological approach could be extended to a broader number of players, ensuring better generalization of the outcomes of the study and wider scope of perspectives gathered. For the present work, due to time and resource constraints, it would not be possible to perform a thorough investigation and examination on a wider range of brands, therefore it could be a factor to consider for future research – without such constraints.

To ensure a better analysis of results and a safer guarantee of its unbiasedness, it could be helpful to perform a physical visit to the brands' headquarters and meet personally with founders and managers. In the future, the qualitative methodological approach of the study could be enriched through such initiatives, that were once again not possible to achieve due to time and resource constraints.

Lastly, future research on the topic could fall upon detailing any one of the four main parameters analysed. Based on the present, broader study, future authors could investigate to deeper extents the complexities and decisions involved in either the Customer, Offer, Infrastructure or Financial Viability areas. It would provide further insights on what competitive advantages businesses in the sector can benefit from, as well as what obstacles they should recognize – designing their business model accordingly.

## 7. Bibliographic References

- Alkassim, R. S., Tran, X., Rivera, J. D., Etikan, I., Abubakar Musa, S., & Sunusi Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Araújo, M., Ponte, P., Mota-Ribeiro, S., & Broega, A. C. (2018). Desenvolvimento e comunicação estratégica de marcas de moda sustentável - um exemplo de aplicação. *CIMODE - International Fashion and Design Congress*, 531–538.
- Arrigo, E. (2022). Digital platforms in fashion rental: a business model analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2020-0044>
- ATP. (n.d.). *Setor - Caracterização*. Retrieved July 18, 2022, from <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- Azambuja, P., Marques, A., & Broega, A. (2019). Sustainability in the portuguese fashion accessory and footwear industry (Case Studies). *Revista de Pierlarie Incaltaminte*, 41–50.
- Bernardes, J., Marques, A., Ferreira, F., Nogueira, M., & Luca, A. (2018). The generation Y sustainability perceptions and consumption habits in the footwear industry in Portugal. *18th AUTEX World Textile Conference*, 546–549.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Broega, A. C., Goncalves, E., & Ribeiro, R. (2017). Creating a business model from the traditional to global fashion: The regional Vianesa costume as inspiration. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 254(17). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/254/17/172003>
- Business of Fashion, & McKinsey & Company. (2021). *The State of Fashion 2022*.
- Cataldi, C., Dickson, M., Grover, C., & Sweden, K. (2010). *Slow Fashion: Tailoring a Strategic Approach towards Sustainability*.
- Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2016-0050>

- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Choraria, CA. R., Jain, M., & Goel, C. A. P. (2020). Global Fashion Brands: Does Sustainability Make Business Sense? *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 9(1), 895–903. <https://doi.org/10.35940/ijrte.A1476.059120>
- Clark, H. (2008). Slow + Fashion - an oxymoron - or a promise for the future ...? *Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture*, 12(4), 427–446. <https://doi.org/10.2752/175174108x346922>
- Dörnyei, Z. (2007). Research methods in applied linguistics. In *Oxford University Press*. Oxford University Press.
- Dybdahl, L. (2015). *Building Business Models for Sustainable Fashion - A case study of Norwegian fashion companies focusing on local value chains and locally sourced wool*. Norwegian University of Life Sciences.
- Ellen MacArthur Foundation. (n.d.-a). *Rethinking business models for a thriving fashion industry*. Retrieved June 17, 2022, from <https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>
- Ellen MacArthur Foundation. (n.d.-b). *The Circular Economy In Detail*. Retrieved June 17, 2022, from <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/the-circular-economy-in-detail>
- European Commission. (n.d.-a). *Circular economy*. Retrieved June 19, 2022, from [https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy_en)
- European Commission. (n.d.-b). *Circular economy action plan*. Retrieved June 19, 2022, from [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)
- European Environment Agency. (2020). *A framework for enabling circular business models in Europe*. 1–12.
- Fernandes, C., & Broega, A. (2017). Creating a Business Model from the Traditional to Global Fashion: Guimarães Embroidery. *S2M- 2016 International Conference on Sustainable Smart Manufacturing*.
- Ferreira Barcellos, L. (2018). *Novos modelos de negócio de moda sustentável, estudo de caso da plataforma colaborativa: A Malba*. Universidade do Minho - Escola de Engenharia.

- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–265. <https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.12.048>
- Girão, T. (2020). *Sustainable Swimwear in Portugal: Perceptions and Purchase Intentions*. Universidade Católica Portuguesa.
- Gonçalves, A. R. (2015). *Moda sustentável e marketing experiencial: fatores que influenciam a intenção de compra*. IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário.
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 400–416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>
- Henry, G. (2016). Sample Selection Approaches. In *Practical Sampling* (pp. 17–32). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985451.n2>
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14–19. <https://doi.org/10.3102/0013189X012002014>
- Johansson, E. (2010). *SLOW FASHION-the answer for a sustainable fashion industry?* The Swedish School of Textiles.
- Jordão, C., Broega, A. C., Puppim, R., & Marques, A. D. (2018). Sustainable entrepreneurship in the reuse of textile waste: H Sarah Trading case study in Portugal. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 459(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/459/1/012094>
- Jung, S., & Jin, B. (2016). Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(6). <https://doi.org/10.3390/su8060540>
- Kalu, F. A. (2017). What makes qualitative research good research? An exploratory analysis of critical elements. *International Journal of Social Science Research*, 5(2), 43. <https://doi.org/10.5296/ijssr.v5i2.10711>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.



- Marques, A. D., Marques, A., & Ferreira, F. (2020). Homo Sustentabilis: circular economy and new business models in fashion industry. *SN Applied Sciences*, 2(2). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2094-8>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (Second). SAGE Publications.
- Merriam, S. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis* (First). Jossey-Bass. [https://stu.westga.edu/~bthibau1/MEDT%208484-%20Baylen/introduction\\_to\\_qualitative\\_research/introduction\\_to\\_qualitative\\_research.pdf](https://stu.westga.edu/~bthibau1/MEDT%208484-%20Baylen/introduction_to_qualitative_research/introduction_to_qualitative_research.pdf)
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. In *CASE STUDY METHODOLOGY Field Methods* (Vol. 13, Issue 4).
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. In *Nature Reviews Earth and Environment* (Vol. 1, Issue 4, pp. 189–200). Springer Nature. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2003). *Value Creation from E-Business Models*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pinto, D. (2021). *A percepção do consumidor millennial sobre a sustentabilidade das estratégias das marcas de moda*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Planing, P. (2015). Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models. *Open Journal of Business Model Innovation*.
- Pollard, S., Turney, A., Charnley, F., & Webster, K. (2016). The circular economy – a reappraisal of the ‘stuff’ we love. *Geography*, 101(1), 17–27. <https://doi.org/10.1080/00167487.2016.12093979>
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Rodrigues, M. A. (2021). *Consumo de moda sustentável em Portugal: Uma análise do discurso à prática*. Universidade Beira Interior.

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63–75.
- Štefko, R., & Steffek, V. (2018). Key issues in Slow Fashion: Current challenges and future perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072270>
- T Digital. (2021, November). Top brands turn to portuguese production. *TI 15*. [https://issuu.com/tjornal/docs/ti15\\_-\\_completo\\_compressed](https://issuu.com/tjornal/docs/ti15_-_completo_compressed)
- Whelan, T., & Fink, C. (2016). *The Comprehensive Business Case for Sustainability*.
- Yin, R. (2003). *Case study research - Design and Methods* (Third, Vol. 5). SAGE Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

## 8. Appendix

### 8.1. Appendix 1: Interview Guide

- Quais foram as motivações para a criação da marca? E quais foram as principais dificuldades sentidas nesse primeiro momento de passagem de uma ideia para a realidade?
- De que modo é que a marca acrescenta valor aos consumidores?
- De que forma é que os termos qualidade e quantidade têm impacto na estratégia da marca?
- Quais os consumidores mais importantes para a marca e quais as suas principais características?
- Quais os métodos mais usados para atrair esses consumidores?
- É importante para a marca estabelecer uma relação com os atuais e potenciais clientes? Se sim, como é que esse processo de fidelização acontece?
- Considerando uma produção e design sustentável, que teoricamente estão menos dependentes das tendências, como é que é possível satisfazer as necessidades dos consumidores e compreender a procura de mercado?
- Quais são os recursos e as atividades que consideram cruciais para o sucesso da marca e o crescimento do negócio?
- Em relação à produção, onde é que esta é feita e quais as principais características do local de produção, bem como dos processos e recursos utilizados?
- Uma produção sustentável e responsável está associada a mais custos inerentes. Quais são as principais fontes desses custos?
- Na vossa opinião, pelo conhecimento que têm do mercado, até que ponto estão os consumidores dispostos a acarretar alguns desses custos no preço final de compra?
- De que modo é importante, na prática, a educação da sociedade acerca da (in)sustentabilidade na moda? De que forma é que esta marca contribui para esse processo?
- Quais os canais de venda utilizados pela marca? E quais funcionam melhor, tanto em termos de rentabilidade como de preferência do cliente?
- Não sendo a moda sustentável a mais acessível, quais são os principais fatores que asseguram a viabilidade económica de uma marca como esta, que atua neste segmento?

- Quais as principais parcerias estratégicas da marca? E de que modo consideram importante a vertente colaborativa da indústria, no que toca a moda sustentável em Portugal?
- De que forma acreditam que esta marca se distingue das outras marcas portuguesas também presentes neste mercado?
- Portugal é um mercado aliciante para o crescimento da marca? Existem incentivos ao empreendedorismo neste setor?

## 8.2. Appendix 2: Interview Transcript – Light Years Away

1. Quais foram as motivações para a criação da marca? E quais foram as principais dificuldades sentidas nesse primeiro momento de passagem de uma ideia para a realidade?

Então, as principais motivações foram... Eu na altura estava a trabalhar por conta de outrem e estava um bocadinho farta, para ser completamente sincera. E a motivação foi que eu queria fazer alguma coisa em que não tinha que ter um patrão. Isso foi a motivação para criar a minha própria empresa. E porquê sportswear, isso é que já é um bocadinho diferente que é, eu sempre fiz muito desporto, tanto eu como a minha irmã sempre fizemos muito desporto, sempre fomos super ativas e foi uma daquelas constantes na minha vida, das poucas constantes da minha vida, e então fazia todo o sentido que eu fizesse alguma coisa dentro desta área do desporto. E quando fui a tentar perceber o que é que havia já, e dentro do desporto o que é que eu podia trabalhar, apercebi-me que em Portugal há aqui uma oportunidade de mercado que é na parte da activewear, principalmente na parte mais sustentável. Entretanto, desde que lancei a Light Years Away, algumas outras marcas também lançaram, portanto já começa a ver mais uma abertura, também tem havido um push muito grande em toda a indústria de Fashion em geral para fazer esforços em termos ambientais - alguns greenwashing outros menos, mas pelo menos tem havido um um esforço. Mas na altura, que foi há 2 anos e um bocadinho, não havia tantas marcas. Havia uma ou outra. Havia uma marca grande em Portugal que é a 81 que é única marca independente que na altura eu consegui perceber, portanto havia uma falta de marcas independentes, mas que tivessem uma oferta de sustentável e que a marca tivesse um aspeto e tivesse um ar timeless e clean que é uma coisa que nós gostamos muito. Portanto, essas foram as maiores motivações: primeiro perceber que para mim a vida corporate não me puxa muito e depois perceber que havia um espaço no mercado em que nós nos podíamos encaixar. Essas foram as maiores motivações. Depois entre as maiores dificuldades ou as maiores barreiras a concretizar: eu não sou de Fashion nem a minha irmã (a minha irmã é outra fundadora da Light Years Away). Eu sou de finanças e contabilidade, portanto tenho mais ou menos a mesma formação que tu, e a minha irmã é que é mais criativa, ela é designer mais de assets digitais - marcas, branding, etc, não é designer de moda. E pronto, isto da moda é mundo e

meio não é? E tem muita coisa que se aprender. Na altura eu acho que fomos um bocadinho ingénuas a achar que era um negócio como os outros, e na verdade os negócios são todos uns como os outros, mas de repente houve uma curva de aprendizagem muito grande em que nós achávamos que sabíamos tudo e de repente, sei lá, há coisas que uma pessoa não percebe como consumidor não é? Vais comprar uma t-shirt - tu não pensas “ok para ter esta t-shirt alguém teve de fazer uma modelagem desta t-shirt, teve que estudar os tamanhos em que esta t-shirt pode ser escalada, qual é o tipo de elasticidade dentro do tecido, dentro desta elasticidade faz sentido escalar mais um centímetro ou 2 cm, ou faz sentido ir para um escalamento muito maior?” Quando compras a t-shirt não é a primeira coisa que tu pensas, não é? Aquilo já está feito e não pensas em todos os passos que há. E depois encontras fornecedores que tu gostes em que te consigam dar um bom preço mas que também te consigam dar a qualidade que tu precisas. Principalmente para nós foi difícil porque nós privilegiamos sempre trabalhar com empresas que são female-owned, e é muito difícil porque na verdade quando tu vais para a parte têxtil da indústria, principalmente do norte de Portugal, apesar de moda, regra geral, ser muito mais para mulher em termos de consumidor, a verdade é que a maior parte das empresas, pelo menos em Portugal, não consigo falar para fora, mas na minha experiência, maior parte das empresas do norte é fundada por homens. Portanto para nós foi muito difícil arranjar o tipo de parceiros que queríamos arranjar, foi muito difícil perceber as relações que tínhamos que arranjar. Também é muito difícil, que é uma coisa que normalmente não se fala, porque somos um bocadinho big dreamers, mas a verdade é que quando tu comesças um negócio, em termos de investimento, o investimento inicial tem muito a ver com como o negócio vai correr. E nós podemos pensar que tem a ver com o tempo e com a motivação e com o trabalho, mas a verdade é que não há nada que fale mais alto do que o dinheiro em termos de negócio. Nós também fomos um bocadinho ingénuas porque começámos a Light Years Away com um investimento ridículo, tipo zero. E fomos a fábricas que estavam a pedir 500 unidades de cada peça, de cada cor, de cada tamanho - para nós totalmente incomportável, estávamos a falar de um investimento inicial para uma coleção de 100.000 €, não é nem perto do que tínhamos no início. Eu acho que as maiores barreiras foram um bocadinho a ingenuidade de achar que podíamos passar muito rápido, e que as coisas funcionavam melhor do que nós achávamos, e depois o investimento inicial - que se eu soubesse o que sei hoje eu tinha guardado mais dinheiro e começava um bocadinho mais tarde. E depois é arranjar as pessoas certas que têm uma vibe com a marca. Porque não pode ser tudo transacional claro que há uma parte que é transacional mas

também tem muito a ver com o alinhamento de valores e o alinhamento de objetivos e tem que fazer sentido, pelo menos para nós, obviamente nem todas as marcas são assim, mas para nós faz muito sentido que tratemos os nossos fornecedores por nome, termos os números deles, serem pessoas com quem eu tenho muita confiança e consiga falar com eles sobre tudo e mais alguma coisa.

2. De que modo é que a marca acrescenta valor aos consumidores?

Eu acho que o maior valor que nós acrescentamos é sermos uma alternativa. Ou seja, nós não estamos aqui para reinventar a roda, não estamos aqui para vender. Isto é, nós estamos a vender sportswear, toda a gente já viu as leggings que nós fazemos, toda a gente já viu os tops que nós fazemos. Obviamente nós tentamos inovar, mas estamos aqui para ser uma alternativa, e é isso que nós tentamos fazer marketing de, e é isso que nós tentamos ser sempre. Nós somos uma alternativa ao fast fashion. O maior valor que nós acrescentamos é dar uma alternativa que tem um price point que ainda é bastante acessível, mas que é uma alternativa ao fast fashion.

3. De que forma é que os termos qualidade e quantidade têm impacto na estratégia da marca?

Nós queremos sempre fazer as coisas com o máximo de qualidade que podemos. E às vezes isso significa sacrificar quantidades e às vezes isso significa aumentar quantidades, na verdade. Nós regemo-nos pela qualidade, mas isto tem muito a ver com a nossa marca, tem muito a ver com o facto que nós queremos que nós sejamos uma peça que tu compras hoje, mas que fica contigo durante muitos anos. Por exemplo, uma coisa que felizmente não é comum, mas que acontece, é que temos pessoas que já têm leggings desde o início e em que um fio saiu, por exemplo, ou que a costura se está a desfazer, que é normal porque as coisas conforme vão sendo usadas vão desgastando. Nós falamos com os nossos clientes, mandamos de volta e nós aceitamos. Fazemos a reabilitação nos leggings e mandamos de volta para o cliente. Porque o nosso compromisso para com o cliente é que tenha uma peça durante muitos anos. E outra coisa é - nós temos as nossas peças desenhadas para certos tipos de

desportos e são feitas com os melhores tecidos para cada tipo de desporto. Nós tentamos mais ou menos fazer um match entre o que é que nós estamos a vender e para o que vai ser utilizado.

4. Quais os consumidores mais importantes para a marca e quais as suas principais características?

Os nossos consumidores mais importantes para a marca em termos de valor por consumidor, são consumidores estrangeiros, que tenho muita pena em admitir isto, mas é a verdade. Mas não é o que nós queremos, nós queremos sempre ter consumidoras portuguesas mas o padrão do nosso consumidor é uma normalmente mulheres com idades que vão andar entre 22-23 que é uma altura em que se calhar têm um bocadinho mais dinheiro no fim do mês, até aos 50 anos de idade. Em termos de habilitações literárias são pessoas que recebem acima do salário mínimo - estamos a falar de pessoas que já têm algum poder monetário, que já têm algum disposable income ao fim do mês e que podem gastar neste tipo de coisas, podem gastar em roupa e experiências. Em termos de geografias temos muitas pessoas de França, algumas Espanha e temos muito muito português. Mas o nosso português tem o valor por cliente mais baixo. Ou seja, os nossos clientes com valor mais alto - que nos compram mais vezes e que cada compra é mais elevada - são clientes fora de Portugal. O que é normal porque nós em Portugal, na Europa, somos dos países com menos rendimentos, portanto faz sentido.

5. Quais os métodos mais usados para atrair esses consumidores?

Regra geral nós temos uma approach muito orgânica, porque nós não queremos estar a despoletar mais consumismo do que já existe. As outras marcas já estão a fazer imenso marketing, já estão a convencer imensas pessoas a comprar coisas que na verdade elas não precisam de comprar. A nossa approach é muito: vamos crescer devagarinho, vamos ser uma opção, mas vamos ser uma opção real. Eu posso dizer de onde é que nos vêm mais clientes - os nossos clientes vêm ou de social media, maioritariamente Instagram, ou de SEO, ou seja, o nosso website aparece porque está indexado quando alguém procura por sustainable



sportswear ou ethical sportswear - que são as nossas keywords mais altas. É assim, nós fazíamos alguns ads mas não fazemos muitos agora, portanto eu diria que a maior parte é mais orgânico. E nós temos muito muito word-of-mouth. Temos pessoas que compram uma vez e depois vai a amiga comprar, depois vai a amiga da amiga, porque as pessoas gostam muito dos nossos produtos. Eu acho que isso também tem a ver com o facto de que nós nos preocupamos muito com a qualidade e a verdade é quando um produto tem qualidade normalmente alguém fala sobre isso. Por exemplo, nós por acaso não temos assim tantos seguidores mas nós quase diariamente recebemos notificações de alguma cliente que nos taggou porque alguém perguntou uma marca de sportswear boa ou whatever, e não somos nós estamos a fazer nada, são só as nossas clientes estão um bocado a trabalhar e estão a espalhar a marca. Também é a maneira que eu gosto mais porque eu gosto que as pessoas gostem dos materiais e das coisas que nós fazemos e do nosso serviço e por causa disso é que voltam e recomendam. Gosto mais do que de uma venda forçada porque já estás tão farta de ver aquele anúncio que eventualmente compras.

6. É importante para a marca estabelecer uma relação com os atuais e potenciais clientes? Se sim, como é que esse processo de fidelização acontece?

A nossa comunicação é super informal, o que eu acho que ajuda. Porque tentamos sempre ter uma ligação com os clientes. Nós também fazemos alguns eventos, em que fazemos alguns mercados, algumas pop-ups. Também temos o nosso Showroom na Caparica onde recebemos clientes. E eu prefiro sempre falar com clientes ao pé delas e não por email porque acho que é mais fácil e porque elas também conseguem conhecer-me e conseguem conhecer a marca. Mas nós não tentamos fazer uma fidelização - nós oferecemos um bom produto, nós tentamos ser genuínas, somos honestas, falamos com as nossas clientes como se fossem nossas amigas e eu acho que vem um bocadinho daí, do facto de não estarmos a tentar. Senão acho que fica muito falso e as pessoas acho que já estão fartas de marcas que criam comunidades mas depois tipo têm 0 engagement e as pessoas não querem saber. Portanto nós não somos assim, a nossa fidelização acontece de modo muito orgânico e muito à base de interações que temos.

7. Considerando uma produção e design sustentável, que teoricamente estão menos dependentes das tendências, como é que é possível satisfazer as necessidades dos consumidores e compreender a procura de mercado?

Eu acho que é muito difícil permanecer relevante se não fizeres trends e não estiveres em fashion. Para nós é um bocadinho mais fácil porque activewear é uma coisa que claro que tu usas... Mas por exemplo, antes usavam-se muitos aquelas leggings tigresa e hoje em dia toda a gente revira os olhos quando vê umas, portanto obviamente que também há trends em activewear mas é mais fácil sairmos dessas trends porque ao fim do dia podes sempre ter um bocado de padrão ou podes ir um bocadinho mais sólido - nós ficamos sempre nos sólidos - mas não vais desfilar com aquilo não é? Vais ao ginásio ou vais fazer yoga mas não é um mercado que seja tão saturado com as fashion trends. Agora, em termos de outros negócios e em termos de fashion mesmo, a resposta completamente sincera é que é impossível. Não podes ser sustentável e ao mesmo tempo seguir trends. Não podes, é impossível. Um exemplo que eu gosto é o exemplo da Skinny jeans. Até ao início se calhar do ano passado toda a gente usava, e foi uma coisa um bocado progressiva, não é? Antes usava-se calças à boca de sino, depois entretanto ficaram mais pequenas até ficarem skinny jeans. Depois de uns anos de adaptação toda a gente usava skinny jeans e agora estamos todas a usar flared trousers outra vez. Ou seja, houve uma mudança do mercado e a moda é muito cíclica, portanto estas indústrias são muito dependentes de que este ciclo vá andando. Quanto a gente tem isso já deixa de ser cool ter isto então começa-se a ir para outra coisa. Isto é um infundável, este ciclo, e a verdade é que tu não precisas de 10 pares de calças para duas pernas - precisas de 1 ou 2 se calhar. Mas a moda tem esta necessidade porque tem que se vender mais e então tens esta necessidade de andar sempre a produzir mais e fazer mais e eu acho sinceramente que se tu estás a par disto, como marca, ou não tens noção que não és sustentável ou então, e eu tenho esperança não seja esta mentalidade das pessoas, é que sabem que não são sustentáveis mas dizem que são. O que eu acho é que é impossível dizer que tens um negócio que é sustentável quando tu tens um negócio que vai atrás das trends. Mas eu acho que há maneira de teres um negócio sustentável e continuares a ser relevante para o teu consumidor sem seguir trends. Um bom exemplo que nós gostamos muito e que admiramos muito é a Patagonia, que é uma marca que já tem anos e usam-se trends como padrões e puffy jackets mas não se vê isso no site deles. Não digo que não incorporem as

tendências na oferta dele porque obviamente que fazem, mas é diferente, eles não fazem com que os produtos anteriores fiquem obsoletos e com que as pessoas sintam que têm que comprar algo novo. Eu acho que a única maneira que tu podes fazer isso como marca é mesmo a passar a mensagem de que estas trends existem mas que tu, como consumidor, não tens que copiar estas trends e que não tem problema nenhum. Eu acho que isso é importante e acho que é a única maneira em que tu podes realmente continuar a ser relevante enquanto as trends vão, mas acho que é impossível tu seres relevante por fazeres parte das trends e teres realmente princípios de sustentabilidade. Faz parte ser cíclico - há alturas em que não és tão relevante como marca e outras em que és, e é assim.

8. Quais são os recursos e as atividades que consideram cruciais para o sucesso da marca e o crescimento do negócio?

Eu acho que em termos de recursos nós temos sorte de termos amigos muito bons e amigas muito boas que nos ajudaram muito. Por exemplo, se tu fores ver o nosso website e as nossas photoshoots é tudo amigas nossas. E realmente o facto de não termos que estar aí à procura de modelos e a ver se gostamos delas e como é que elas fotografam ajuda muito. Já sabemos quem são as nossas amigas, como é que elas fotografam, e é mais fácil ligar à minha amiga do que estar a falar com uma agência e depois a agência mandar-me coisas que eu tenho de ver e é muito tempo para exatamente o mesmo resultado, sem tirar crédito as modelos obviamente. Uma modelo tem outras skills que as minhas amigas não têm, mas eu prefiro ser mais rápida e ter mais à vontade. Eu diria que é ter uma comunidade boa ao pé de ti, de amigos e família, que te apoiam. E em termos de recursos, de novo, teres um investimento inicial sólido é muito importante, principalmente se não queres andar a trepar paredes - que foi um bocadinho que nós fizemos. Eu diria mesmo que talvez a coisa mais importante - é ter um bom investimento. Em termos de ações que eu acho importantes é não estares sempre a mudar e teres noção de que se tu estás a tentar fazer qualquer coisa tens que dar tempo para perceber se esta coisa está a resultar ou não. Ou seja, não estás só a descartar o que tu fizeste sem teres dado tempo, porque secalhar esta coisa até ia resultar mas se não der tempo suficiente para resultar, nunca se saberá. Portanto não estar sempre a mudar prioridades, que é algo muito contraproducente, porque estás a perder muito tempo. Outra coisa que eu acho que é muito importante é investir tempo em coisas que aparentemente não têm retorno. Ou

seja, coisas que são intangíveis. Há muitas coisas, por exemplo criar da marca, ter boa comunicação. Essas coisas todas, depois ao longo do tempo, são base para tudo. Se tu tens essa marca consegues construir em cima. Portanto ter a certeza que estás a investir também em termos de teres uma base boa e se não vires logo retorno disso não tem problema, talvez vais ver no futuro, talvez não vais, mas também faz parte das coisas.

9. Em relação à produção, onde é que esta é feita e quais as principais características do local de produção, bem como dos processos e recursos utilizados?

A nossa produção, em termos de manufatura, ou seja em termos de passagem de rolo de tecido para peça, que é a última coisa que acontece, é feita em Lisboa. Para nós era muito importante fazermos em Portugal porque nós conhecemos as leis laborais em Portugal. E parte da sustentabilidade, que é uma coisa com a qual eu acho que as empresas maiores gostam muito de fazer greenwashing, é perceber que a sustentabilidade não é só materiais recicláveis, e uma parte muito grande da sustentabilidade é a maneira como as coisas são produzidas, portanto as éticas de produção. Assim, para nós, era importante fazermos uma produção num sítio onde nós conhecemos as leis laborais - em que sabemos que há um salário mínimo, em que sabemos que a horas máximas de trabalho sem pausas e em que nós percebemos que há de facto condições mínimas com as quais nós conseguimos trabalhar. Era muito importante fazer em Portugal por causa disso. Depois temos os nossos fornecedores de matéria-prima, ou seja de fio, em que nós trabalhamos depois o fio com eles para fazer o rolo que nós quisermos, e esses parceiros são do Porto. Era muito importante também termos pessoas com quem nós conseguimos trabalhar bem e conseguimos estar próximas, onde podemos ir visitar os nossos fornecedores e ver como é que as coisas estão a ser feitas. Outro ponto importante para nós era que as empresas fossem dirigidas e fundadas por mulheres e isso infelizmente só conseguimos fazer na manufatura - que também é o nosso maior investimento e constitui a maior parte dos nossos gastos. Infelizmente não conseguimos fazer isto em toda a cadeia, não por falta de procura nossa mas mesmo porque não conseguimos encontrar. Depois temos as certificações de condições de trabalho, e para a indústria têxtil há certificações dos materiais, que também é algo com que nos preocupamos.

10. Uma produção sustentável e responsável está associada a mais custos inerentes.

Quais são as principais fontes desses custos?

Sem dúvida é a manufatura, principalmente porque infelizmente, e isso não se devia dizer que é uma coisa normal mas é normal na indústria têxtil, há muito muito abuso laboral. Se eu contasse a quantidade de empresas chinesas, paquistanesas, etc, que me contactam ao dia, eu tenho imensos contactos de fábricas que me estão a dar ótimos preços e eu olho para aquilo e eu não sei como é que fazem dinheiro para pagar aos trabalhadores. Estamos a falar de valores se calhar um décimo do que eu pago por peça, portanto estamos a falar de valores que não vão dar para pagar a ninguém. Portanto eu acho que este é o custo maior. Eu acho que é manufatura. Mas a verdade é tudo porque a partir do momento em que tu tens um grupo grande o suficiente tu consegues quase monopolizar uma fábrica e fazer com que trabalhem para ti ou só para ti. É um bocadinho assustador. Nós não passamos e nunca vamos passar essa linha ética, mas quando tu passas essa linha ética, na verdade, os custos baixam muito.

11. Na vossa opinião, pelo conhecimento que têm do mercado, até que ponto estão os consumidores dispostos a acarretar alguns desses custos no preço final de compra?

Esta é uma pergunta muito difícil de responder porque eu acho que o consumidor é um animal muito confuso mas é um animal muito confuso porque nós fazemos com que seja um animal muito confuso, como indústria. Eu posso dizer que a maior parte das reações que nós temos é: “é muito caro”. O que eu percebo, porque nós estamos a falar de um país em que se calhar o nosso salário mínimo líquido ronda os 500 e poucos euros, por isso quando nós estamos a falar num conjunto de 100 euros, estamos a falar de um 5º do teu salário. O que é um valor muito alto. Para uma roupa que na verdade não precisas, tu podes fazer desporto de cuecas e sutiã. Portanto eu percebo de onde é que estas pessoas estão a vir e tenho toda a minha empatia e compaixão e se eu pudesse ajudar de alguma maneira ajudaria. Tens pessoas que são muito muito cientes do custo que existe quando tu compras uma coisa que é mais barata. Ou seja, pessoas que são muito cientes que quando comprem uma t-shirt de 10 euros na Zara, por exemplo, percebem que aquele curso não está a ser pago por elas

mas está a ser pago por alguém. Está a ser pago ou em termos de poluição ou está a ser pago em termos de alguém que não está a receber o valor que devia estar a receber em termos de produção e está a trabalhar por centavos, ou a maior parte das vezes está a ser pago por uma combinação destas duas. Portanto tu tens pessoas que têm muita noção disto então estão muito dispostas a pagar este valor extra, mas na verdade a maior parte destas pessoas não vêem este valor como um valor extra, mas sim como um valor justo, ou seja percebem que quando o valor está mais baixo que não é justo. Depois há as pessoas que gostam e compram e podia ser feito de petróleo e não queriam saber. Portanto há vários tipos de consumidor e é difícil dizer qual é que é o consenso entre eles. Eu diria que na nossa experiência, por causa da nossa maneira de comunicar e a maneira como nós fazemos as coisas, nós temos mais o segundo consumidor - que está consciente do custo verdadeiro daquela peça e mesmo que não compre tantas peças, compra aquela peça sabendo que é um preço justo. Mas em termos de população eu diria que a maior parte das pessoas não está aqui. Não diria que está a receber o salário mínimo, porque não é a média de salário que nós temos em Portugal, mas talvez se nós fôssemos fazer uma pool gigante em Portugal inteiro, a resposta era que os nossos produtos são muito caros. É a minha opinião do que ia acontecer. Mas só acontece porque nós educamos o consumidor que t-shirts a 10 € é ok. Portanto é difícil responder porque na verdade a culpa não é do consumidor. Porque apesar de nós termos esta ideia de que há coisas que são feitas em sweatshops e há coisas que são feitas de um modo que não é justo e tudo mais, na nossa cabeça não ainda não clicou porque está tudo muito longe de nós. Portanto eu acho que a maior parte dos consumidores, apesar de estarem cientes de que existe esta realidade, que estes valores não são assim tão caros e é um valor justo, o facto de estas coisas ainda existirem mas estarem a ser produzidas por pessoas que estão muito longe de nós, em termos da nossa cabeça faz com que seja ok comprar algo mais barato.

12. De que modo é importante, na prática, a educação da sociedade acerca da (in)sustentabilidade na moda? De que forma é que esta marca contribui para esse processo?

Sim, nós tentamos sempre, ao máximo que nós conseguimos, primeiro, não encorajar o consumo, que eu acho que é o primeiro passo. O que é um bocado hipócrita porque, como marca, o facto de existirmos já estamos a incentivar ao consumo não é? Mas nós tentamos

não incentivar o consumo pelo menos desenfreado. Por exemplo tens o Burger King faz anúncios que já foram provadas que tipo a maneira como cai o queijo não sei o quê, jogam muito com o nosso psicológico para gerar o máximo de vendas. Isso não é o nosso modus operandi, nós não estamos aqui para gerar o número máximo de vendas, nós estamos aqui a servir como uma alternativa. Nós estamos aqui para outra marca te despoletar a vontade de comprar e quando essa outra marca o faz, então tu compras a nós, se tiveres de comprar. Nós somos o máximo transparentes possível - estamos sempre a mudar a nossa página de sustentabilidade e agora estamos a trabalhar numa nova super completa para conseguires perceber exatamente de onde é que vêm os custos - porque é que aquele preço é um preço justo porque é que não é um preço exagerado. Uma marca que faz isto muito bem é a ISTO., que tem o breakdown de todos os preços em que tu realmente percebes que eles não estão a fazer assim tanto dinheiro por camisola. Realmente faz sentido, eu percebo este preço e estou feliz em dar este dinheiro. Portanto eu acho que nós, como marcas, temos o dever de, pelo menos como marcas que tentam ser o mais sustentáveis, temos o dever de não incentivar o consumo e temos o dever de tentar ir tocar o cliente em perceber pelo menos porque é que o nosso preço é o que é e porque é justo. Nós na LYA tentamos fazer muito isso. Também temos muito uma approach de mindfulness e slow living, o que não é muito normal dentro de uma marca, mas eu acho que é um ponto muito essencial para depois passar para uma altura em que não estamos a consumir - o facto de nós estamos presentes e o facto de nós percebemos porque é que estamos a sentir o que sentimos. Secalhar da próxima vez que tu vês um anúncio do Burger King vais pensar “porque é que eu estou com vontade de comer no Burger King?” e depois vais pensar “porque vi aquele anúncio”, então afinal não vais lá comer, e ao menos já não estás em piloto automático. E eu acho que nós como marcas temos um bocadinho o dever de não fazer isto, de tentar pelo menos trazer um bocadinho mais consciência ao nosso mundo. Estou a dizer como marca mas isto é com pessoas, é tentar mostrar às pessoas que se calhar não é preciso assim tantas coisas. Se calhar pode-se viver com menos camisas ou t-shirts. Portanto nós também temos uma abordagem talvez não tão convencional, porque eu pelo menos nunca vi nenhuma marca a fazer isto, pelo menos de activewear. Mas nós temos uma abordagem que é muito de slow living e de comprar com cabeça tronco e membros não é? Fazendo uma opção consciente em que se fica feliz. Porque o mais importante é que não te arrependas do que compraste. E acho que temos a dever de pelo menos tentar fazer com que não seja uma compra tão acelerada, tipo às vezes vais aqueles sites que tem 50 pop-ups e até ficas stressada. Tens o desconto que dura

não sei quanto e depois não sei o quê e isso não, isso não é uma marca sustentável, mesmo que diga que é. Não é sustentável motivar os consumidores a comprarem mais do que precisam. Pronto, eu acho que nós temos uma visão mais holística nisso, mas há muitas marcas, por exemplo a ISTO, que tem uma visão mais objetiva, em que eles fazem o breakdown do pricing. A Patagónia de novo, que têm no site deles “reasons not to buy this Jacket” e coisas assim, muito interessantes, em que o marketing deles é claramente para te fazer pensar duas vezes se precisas mesmo daquilo. Portanto eu acho que é muito mais dentro desta linha do que apenas estar a enfiar coisas dentro da boca do consumidor.

13. Quais os canais de venda utilizados pela marca? E quais funcionam melhor, tanto em termos de rentabilidade como de preferência do cliente?

O nosso maior canal de venda é a nossa loja online. Outra coisa que funciona muito bem são os eventos, ou seja, em que é uma loja mas é só durante alguns dias, ou seja não é uma loja em que estamos lá muito tempo. Obviamente na loja online temos sempre mais rentabilidade porque não temos o custo de estar no espaço - as coisas estão em armazém, as pessoas compram, nós enviamos, fazemos o shipping, mas não temos o custo de estar num local. Porque mesmo que estejamos a fazer só durante uns dias temos que apagar esses dias, portanto a rentabilidade mais alta é dentro da nossa loja online. Depois eu diria que a seguir é os mercados, os eventos e os pop-ups e o quando abrimos o showroom, ou seja, tudo o que é mais conexão pessoal em curtos espaços de tempo. Depois o terceiro canal de vendas, mas que não é tão rentável, é a venda direta a lojas. Ou seja, quando nós vendemos a lojas que revendem os nossos produtos. Depois o quarto mais rentável, que é uma coisa que acontece muito em Portugal mas que para fora já não é tanto assim, é a venda à consignação - que é quando tu envias as coisas para uma loja, a loja tem lá em exposição, se venderem cobra uma comissão, se não venderem em volta para trás. A questão é quando tens em consignação o stock está preso naquela loja, portanto às vezes é muito chato. Para nós não é tão chato porque nós não temos propriamente seasons, mas eu por exemplo tenho uma amiga minha que tem uma marca de roupa em que tinha seasons e depois ao fim do Verão, quando já estava a entrar a coleção de inverno, recebia as peças todas do verão que não tinham sido vendidas na loja, que é muito chato porque pronto, o que é que ela faz com aquilo agora não é? Portanto, esse é o menos rentável de todos - primeiro as comissões são



altas na consignação, e depois é o problema de receberes o outro stock desatualizado digamos assim, mas nós não temos tanto esse problema. Depois há outro, mas eu diria que isto já não tem tanta rentabilidade porque acho que há tantos marketplaces que têm uma listagem dos seus produtos e depois as pessoas, ou seja, o consumidor final, pode ir ao website e comprar os produtos, e eles recebem uma comissão dessa venda. Só que já há tantos marketplaces destes que eu sinto que... Nós estamos em alguns ou pelo menos estávamos, mas agora acho que já não temos nenhum, mas não recebemos vendas nenhuma porque há tantos tantos tantos que acho que as pessoas já não estão engaged.

14. Não sendo a moda sustentável a mais acessível, quais são os principais fatores que asseguram a viabilidade económica de uma marca como esta, que atua neste segmento?

Eu acho que nesta pergunta há dois caminhos possíveis - o primeiro é, ou a marca é grande o suficiente e já tem muitos clientes, que mesmo que não comprem tantas vezes, quando compram, vêm à marca. E neste caso tu tens uma oferta grande, tens várias coisas e assim o teu cliente está sempre a voltar. Ou então a segunda opção, que é onde nós estamos mais, que é um bocadinho dares tempo para tu ficares grande o suficiente, vais crescendo mais devagar mas pronto vais fazendo e vais tentando crescer para te tornares uma marca grande o suficiente em que tu consegues ter mais oferta. Pronto eu acho que estas são as únicas duas maneiras de ser mais viável financeiramente.

15. Quais as principais parcerias estratégicas da marca? E de que modo consideram importante a vertente colaborativa da indústria, no que toca a moda sustentável em Portugal?

Eu acho que é sempre importante colaborarmos com outras pessoas e com outras marcas que nos inspiram e que nós gostamos. Nós já fizemos algumas parcerias tanto com influencers que nós gostamos como também fizemos parcerias com outras marcas. Eu acho que é muito importante principalmente em Portugal que nós temos um mercado tão pequenino que se nós fizermos bastantes parcerias conseguimos chegar a quase toda a gente,

ou pelo menos a quase toda a gente que é relevante para a marca. E é sempre bom porque isto do empreendedorismo é muito giro mas é muito muito solitário, é um caminho solitário que nós estamos todos a fazer, e eu acho que é muito importante, quando temos uma marca, poder ter outras marcas ao pé de nós e percebermos também os erros deles e contarmos os nossos erros e aprendemos todos juntos. Até porque duas cabeças pensam sempre melhor que uma e três pensam melhor que duas, portanto não faz sentido nenhum não tentarmos. E há mercado para toda a gente, que é uma coisa que eu acho que é verdade e que vai ser verdade durante muito tempo.

16. De que forma acreditam que esta marca se distingue das outras marcas portuguesas também presentes neste mercado?

Nós temos muito os princípios de mindfulness e slow living, e nós não tentamos ser sustentáveis em termos de greenwashing, nós tentamos mesmo ser sustentáveis. E tentar mesmo ser sustentável também é aceitar que se vai ter menos vendas e que não se vai querer fazer parte da Black Friday. É aceitar que vai haver vários eventos de consumismo, tipo o Earth Day, em que muitas das marcas sustentáveis: “Olha é dia da Terra, toma 30%”. É dia da Terra, desculpa, então nesse dia nem se devia estar a vender nada, porque se não se quer capitalizar este marco então temos que ter um bocadinho mais de paciência para não vender um instante, e para ser mais devagar. E é okay, porque o mundo só está como está porque estamos a andar demasiado rápido. Eu acho que essa é a grande diferença. Depois uma diferença grande também é a qualidade - de todas as marcas que eu vi, para o nosso price point, a nossa qualidade é muito mais alta do que o normal de outras marcas. Pelo menos das que eu conheço em Portugal, e mesmo fora o nosso país, o nosso price point está muito baixo, até porque nós quisemos ter margens mais baixas para poder dar mais oportunidade de compra principalmente em Portugal, mas o nosso price point é muito baixo para a qualidade que nós temos.

17. Portugal é um mercado aliciante para o crescimento da marca? Existem incentivos ao empreendedorismo neste setor?

Não, nada, Portugal não é um mercado aliciante, o governo não faz com que o empreendedorismo seja aliciante. E nós infelizmente vivemos num país que apesar de, graças a Deus, ter muitas iniciativas socialistas que nos ajudam em muitas coisas, por exemplo o acesso à universidade e tudo mais, há coisas que nos faltam muito e o empreendedorismo é um deles. É muito difícil começar uma empresa em Portugal, é muito difícil sustentar uma empresa em Portugal, e não há incentivos nenhuns e os incentivos que há demoram tanto tempo a concorrer e a receber que tu nem tens paciência para fazer nada. É triste porque eu gosto muito do nosso país e gostava muito de poder dizer que é um mercado aliciante e infelizmente o consumidor também é um consumidor que tem menos poder monetário, o que o fim do dia faz com que seja um consumidor não tão interessante. E, portanto, pronto, é triste, gostava de poder dar outra resposta mas estou a ser honesta.

### 8.3. Interview Transcript – Wayz

1. Quais foram as motivações para a criação da marca? E quais foram as principais dificuldades sentidas nesse primeiro momento de passagem de uma ideia para a realidade?

Então, aquela que eu acho que é melhor das motivações é gostar do produto - que é gostar de sapatilhas, gostar de calçado. Essa foi talvez a mais forte. Depois, ao mesmo tempo, foi querer criar uma marca portuguesa. E essa foi a segunda, talvez não tão forte como a primeira, mas foi muito importante. Porque nós em Portugal somos, como tu deves saber, bons produtores de calçado - dos melhores a nível mundial - mas ao mesmo tempo somos maus criadores de marcas. Maus - não vou dizer assim - mas quer dizer, não temos a mesma dimensão que temos na parte de produção na marca. Ou seja, o que acontece é que fala-se muito de produtividade, fala-se de muita coisa em Portugal e as nossas dificuldades muitas vezes passam por aí. É que ser executantes de uma tarefa simplesmente baseada em baixo custo não nos satisfaz. Felizmente a indústria do calçado percebeu isto há muito tempo e tentou obviamente subir o valor do produto e nós acabamos, hoje em dia, por ser local de fabrico das melhores marcas mundiais de calçado. Mas lá está, como disse, com poucas marcas, e então o nosso desafio também foi criar uma marca. E as sapatilhas, como disse, que é um gosto, é uma paixão, e ao mesmo tempo a sapatilha é um calçado muito democrático não é? E que influenciou várias gerações - desde os anos 70/80, acho que o boom foi nos anos 80, e transformou completamente a forma como nós nos calçamos todos, a nível mundial. Hoje em dia se andarmos na rua, grande parte das pessoas vão estar com sapatilhas, e portanto era lógico que assim fosse. A dificuldade que tivemos foi claramente de como passar de uma ideia à prática - como fazer, com que materiais, onde, como é que se faz. Eu tinha esta ideia na cabeça, e que fui desenvolvendo, não era a ideia da Wayz, mas era a ideia de uma marca de calçado. A Wayz surgiu pura e simplesmente já depois em fase de concretização, quando já estávamos a trabalhar no assunto. A primeira coisa que fiz foi tentar aprender um bocadinho sobre Design e fabrico de calçado, e inscrevi-me num curso. Foi aí que também conheci o Daniel - o meu sócio - e começámos a construir a Wayz. Demorou quase um ano. E essa dificuldade foi, em primeiro lugar, qual é o conceito? Como é que se vai chamar a marca? Que tipo de produtos vamos vender? Portanto tudo estava escrito antes

de termos os primeiros modelos. E depois de já termos o design, com que materiais? Mas isso fez mais parte do conceito do que outra coisa - o tipo de materiais. Depois foi ir à procura da fábrica, do parceiro certo, dos materiais certos, fazer experiências. Tudo isto demorou um ano. Começámos a trabalhar em fevereiro e no início de dezembro tínhamos os primeiros protótipos de 4 modelos prontos. Depois há outras dificuldades, porque estamos a falar no ano 2018, em que ainda não tinha havido uma pandemia, e a sustentabilidade era importante mas ainda não era aquilo que é hoje - não é não se falava com a dimensão com que se fala hoje, e portanto nós tivemos alguma estranheza por parte dos fabricantes e dificuldade em encontrar materiais para fazermos aquilo que queríamos. Obviamente que à medida que fomos evoluindo no projeto também percebemos que as Wayz iam ser bem mais caras do que aquilo que nós tínhamos pensado. O nosso price point, na altura, ideal seria à volta dos 130€ máximo e acabou por começarmos a vender 150, e agora já estamos a 160 com alguns modelos a 170. Fora de Portugal é mais 170 porque são um bocadinho mais caras. E a tendência é subir porque está tudo a subir. E ao mesmo tempo fazer bom calçado com bons materiais em Portugal também fica caro - não é o sítio mais barato para se fazer. Mas também o projeto só fazia sentido se fosse feito dessa forma, ou seja, com materiais locais e com um impacto grande aqui na zona na zona do Porto que é onde nós estamos situados.

## 2. De que modo é que a marca acrescenta valor aos consumidores?

O valor vem do produto, em primeiro lugar, depois há outras coisas, mas temos um produto que é duradouro, que é bem feito, por exemplo, os nossos clientes percebem o valor da Wayz pelo design, percebem pelo pela qualidade dos materiais - sobretudo o forro interior que é todo em pele e que não é assim tão comum encontrar numa sapatilha. É, mas estamos mais habituados a ver isso em marcas mais de luxo ou de segmento mais elevado. E portanto penso que é um bocadinho por aí. Depois obviamente o valor de ser feito localmente, o valor de ser feito com materiais reciclados e biodegradáveis. Portanto há várias coisas e é a conjugação dessas coisas todas. A própria estética da marca, o storytelling da marca. Não é apenas uma coisa, há aqui um conjunto de variáveis que foram trabalhadas em conjunto para criar aquilo que é a Wayz. A proposta de valor tem muitas coisas. Depois também a transparência da marca. Ainda ontem, por exemplo, um cliente que me comprou um par de

sapatilhas na Alemanha e através do chat do site fez várias perguntas e depois, no fim de ter comprado, disse que adorava, que gostou muito, e que tinha percorrido o nosso site e visto os vídeos todos e que adorava tudo aquilo que lá estava. E no fundo isso é bom porque quer dizer, essa foi uma aposta desde o início - de sermos transparentes, termos este pilar ecológico, e também, apesar de ser sempre discutível, termos um preço justo para aquilo que propomos. Não é uma marca de luxo mas tem qualidade equivalente. E portanto é um preço justo porque não é especulativo e nós queremos mantê-la assim porque um dos nossos objetivos é também democratizar o bom calçado - calçado que dura e que é reparável, etc.

3. De que forma é que os termos qualidade e quantidade têm impacto na estratégia da marca?

A qualidade é um dos nossos pilares, vamos assim dizer, porque a durabilidade do produto, o conforto, tudo isso vem dos materiais e da forma como são construídos. Portanto, qualidade é importante. A quantidade também porque uma marca para crescer precisa de ter quantidades - é isso que faz com que os preços de produção sejam mais baixos. Mas nós não estamos nessa fase. E nós podíamos ter lançado apenas um modelo mas lançámos 4. Podíamos fazer duas ou três cores de um modelo, mas temos muitas cores de vários modelos. Portanto tudo isso significa que nós não estamos muito preocupados em fazer muitas quantidades de um apenas um modelo - nós queremos diversificar e mostrar aos clientes que tem várias opções, várias cores e etc. Não somos uma marca de grandes quantidades, não, somos uma marca em que a qualidade é mais importante do que a quantidade. E acho que vai ser um bocadinho sempre assim porque senão fabricaríamos fora de Portugal, íamos para a China, íamos fazer produtos abaixo de 100 €, muito mais propensos a um mercado de massas não é? E nós somos um mercado de nicho, e no mercado de nicho há outros valores, aqueles que eu referi anteriormente, que são mais importantes para os clientes. A própria forma como produzimos; como lançamos a marca que foi muito mais privilegiando da qualidade; tentar validar o conceito através do crowdfunding que fizemos; atualmente também procuramos sempre ter feedback dos clientes; fazemos pequena séries de cada vez para não cometermos grandes erros e depois os produtos que funcionam é que lançamos então em mais quantidades. Portanto tentamos perceber junto dos nossos clientes aquilo que

eles gostam antes de tomar decisões baseadas só na nossa opinião, e eu acho que isso é fundamental.

4. Quais os consumidores mais importantes para a marca e quais as suas principais características?

Nós não escolhemos os consumidores, não é? As pessoas é que nos escolhem a nós, portanto obviamente, tentamos perceber qual seria o nosso tipo de consumidor, criando personas, e percebemos que é um segmento que anda nos 25 - 35, secalhar começa antes um bocadinho, 22 - 23, pessoas ou já estão a começar a trabalhar, que tem algum rendimento, porque o preço também influencia muito. E depois pessoas que têm esta consciência ambiental, que gostam de produtos de design, gostam de qualidade, que gostam de ter uma marca que é diferente, gostam de se sentir bem porque estão a usar algum produto melhor. Portanto têm essas características. Depois o design da marca foi feito para ser unisexo, e portanto lançamos modelos para homem para mulher e nesse sentido tanto temos clientes homens como mulheres. Isso foi uma coisa que foi pensada desde o início e concretizada com sucesso, porque temos 50/50 homens e mulheres, a nível de clientes. Depois as nacionalidades, este é um projeto que estava vocacionado para exportação, apesar de vendermos a maior parte em Portugal, mas através da loja online conseguimos chegar a todo mundo. Com uma especial incidência na Europa, nomeadamente a Alemanha, França, Bélgica, Holanda, por aí essencialmente. Alemanha e França são claramente os nossos mercados principais.

5. Quais os métodos mais usados para atrair esses consumidores?

Nós começámos logo por criar uma comunidade nas redes sociais, antes mesmo de ter os produtos já tínhamos as redes sociais depois veio site, portanto é a loja online, as redes sociais como o Instagram e Facebook mas também o LinkedIn, mais para profissionais, mais B2B, e depois estar presentes também lojas físicas, porque no calçado é fundamental termos esse lado, e portanto desde o início da marca nós estamos presentes em várias lojas do Porto e em Lisboa. Também temos o nosso próprio showroom no Porto. E agora começamos também a desenvolver o mercado a retalho internacional onde estamos a começar a ter

encomendas de lojas internacionais. Isso ajuda obviamente a marca a ganhar notoriedade e melhora as vendas em todos os canais. Mas essencialmente é isso - ter bons canais de venda, bons canais de comunicação, e fazemos também alguma imprensa, alguma media, mas é um bocadinho fruto de oportunidades e não tanto premeditado.

6. É importante para a marca estabelecer uma relação com os atuais e potenciais clientes? Se sim, como é que esse processo de fidelização acontece?

Ora bem, eu acho que as pessoas têm que se convencer. Nós não fazemos nada para fidelizar além de termos um produto que as pessoas gostam. Nós temos alguns clientes, não vou dizer que são fidelizados, porque acho que hoje em dia ninguém compra os mesmos pares de sapatos a vida inteira. E portanto nós tentamos, em primeiro lugar, ter um bom serviço de cliente. E portanto a fidelização passa por aí. Não temos assim campanhas de marketing muito agressivas, mas obviamente quando um cliente está registado no site recebe sempre o e-mail com todas as informações - novos lançamentos, coisas sobre a marca. E é para não deixar morrer, vamos assim dizer, a marca na atenção dos clientes. Mas não há assim um processo de fidelização premeditado, é uma consequência natural daquilo que é o produto, da pessoa estar satisfeita, e depois ter facilidade em encontrar os produtos. Por exemplo, acho que é importante ter locais de venda físicos no calçado, porque as pessoas gostam de experimentar, gostam de ver. Temos também a possibilidade do free shipping e agora lançámos os envios e retornos gratuitos na Europa porque também é uma forma de desbloquear, e das pessoas terem também um bocadinho menos barreiras para fazer uma compra fácil. Um site que funciona bem é fundamental. E acho que se o processo de compra for fácil, o produto for bom, e o serviço de cliente quando há um problema, ter um bom serviço entregas também, pronto tudo isso facilita.

7. Considerando uma produção e design sustentável, que teoricamente estão menos dependentes das tendências, como é que é possível satisfazer as necessidades dos consumidores e compreender a procura de mercado?



Pronto, lá está, isto é um bocadinho não ir atrás das tendências, e isso já é um posicionamento, certo? Da mesma forma que há pessoas que seguem tendências e que querem o último grito disto e daquilo, nós decidimos por um produto para aqueles que não gostam de ir atrás daquelas tendências. Porque há gente que não procura isso, e o nosso público é esse. Ao mesmo tempo, hoje há uma tendência clara para as pessoas saírem das marcas grandes, das marcas de fast fashion, portanto estás lá, e isso é bom. E o facto de ser uma marca de sapatilhas, ponto, também ajuda. Já tive aqui pessoas bem mais velhas do que o nosso público-alvo - acima dos 50 anos, 60 - e compram porque gostam do design, porque nem usam muito sapatilhas e querem começar e escolhem estas sapatilhas, e assim acabas por chegar lá. Mas não é por isso que não estamos atentos, por exemplo, no início lançámos cores como cinzento, preto, azul e vimos rapidamente que o que vendia era o branco, e portanto o branco é uma tendência e é tendência nas sapatilhas e nós respondemos a essa tendência. Portanto o que eu quero dizer é que, dentro do nosso conceito, e esse eu acho que é firme - é aquilo que nós definimos - depois podes fazer ir atrás de algumas tendências, como as cores, que são importantes, combinações de cores, estilos. Há coisas que se pode fazer sem deixar de ser aquilo que és e nós enquanto marca temos isso bem definido. Depois fazemos as nossas exceções e as nossas aberturas. O que eu quero dizer também não é por não ser a fast fashion que não se pode seguir tendências.

8. Quais são os recursos e as atividades que consideram cruciais para o sucesso da marca e o crescimento do negócio?

A nível de recursos, claramente a equipa, que neste caso começou comigo e com o Daniel, e depois os nossos parceiros, porque nós não trabalhamos sozinhos. Toda a cadeia de abastecimento da Wayz é fundamental para garantir que isto funciona bem e garantir a qualidade dos materiais. E portanto nós aí fizemos uma seleção e estamos satisfeitos, tanto que ainda não mudámos praticamente nada desde que começámos e estamos satisfeitos com com isso. Quanto às atividades há a de produção, que eu acho que é fundamental, e outra fulcral que é marketing - comunicação, mídia - que é mesmo o nosso calcanhar de aquiles porque não temos nenhuma pessoa da equipa que se ocupa disso e era importante que assim fosse. Hoje subcontratamos mas na subcontratação há sempre coisas que não funcionam da mesma forma.

9. Em relação à produção, onde é que esta é feita e quais as principais características do local de produção, bem como dos processos e recursos utilizados?

A produção é feita em Lousada, aliás, há uma fábrica que monta e termina, embala e prepara - faz a parte final. Antes disso há o fornecedor das peles, há as solas, há as palmilhas, há os cordões, há o packaging, e tudo isso são fornecedores locais que foram selecionados e com os quais trabalhamos desde o início. Esses fornecedores enviam as matérias primas e depois há 4 fases. A primeira fase é a fase de corte das matérias, que é feita numa máquina a laser também na zona de Felgueiras. Depois temos a fase da costura, em que as matérias são unidas umas às outras, para fazer a gáspea da sapatilha. E depois ficamos com uma sola e uma gáspea e a parte final é a montagem. Nessa fase, através de processos e máquinas, a sola e a gáspea são unidas. E depois há a fase de acabamento, em que se colocam os cordões e as palmilhas e faz-se o embalamento do produto. As duas últimas fases são feitas numa fábrica e a costura é feita num atelier de costura também em Felgueiras. As matérias primas são a pele, que vem de Ovar, as solas de borracha são feitas em Felgueiras, na fábrica ao lado fazemos as palmilhas, e os cordões também são numa fábrica de cordões também muito próxima das outras duas e portanto é tudo feito perto, em alguns casos, a metros de distância uns dos outros. Depois nós aqui recebemos o material, no Porto, e distribuímos para lojas, enviamos para os clientes, através de transportadoras, seja DPD ou DHL.

10. Uma produção sustentável e responsável está associada a mais custos inerentes. Quais são as principais fontes desses custos?

Sim, de certa forma uma produção sustentável pode estar mais associada a custos. Mas não é por ser sustentável que nós alteramos os processos - aqueles processos que eu referi anteriormente são exatamente os mesmos seja sustentável não seja. O que torna a coisa sustentável é os materiais que utilizamos e o local onde os vamos comprar. Nós como compramos tudo aqui, não é a mesma coisa que se eu tiver que ir buscar pele a Itália ou tecidos a China ou ter os tecidos produzidos aqui ao lado. A pegada ambiental não é a mesma. Nós, sendo uma marca local, é por aí que a nossa sustentabilidade se manifesta. Depois

efetivamente usar materiais desse tipo ainda hoje é caro, já não é tão caro do que quando nós começamos, mas é mais caro. Ora, isso é uma tendência que se vai banalizar e eu acho que vai ser a tendência geral - vai ser fazer materiais melhores e utilizar materiais melhores nos produtos de qualidade, porque depois há sempre os produtos de baixo preço que existem, e em que a maneira como são produzidos e os materiais que são incorporados são muito mais danosos para o meio ambiente. A nível do custo, eu diria que é um custo das matérias. Eu diria que a nossa palmilha é mais cara, a nossa pele é mais cara, uma sola de borracha reciclada é mais cara que uma sola baixa normal, sem ser reciclada. Portanto andamos sempre aqui à volta dos 20%, se calhar 30 em alguns produtos, acima de um curso normal um produto que não tenha estas características.

11. Na vossa opinião, pelo conhecimento que têm do mercado, até que ponto estão os consumidores dispostos a acarretar alguns desses custos no preço final de compra?

Nem todos estão, alguns estão, outros não estão. Portanto também tem a ver muito com aqueles valores, aquilo que falámos há bocado - quem eram os nossos clientes, com que é que eles se identificavam, e até que ponto têm capacidade para pagar aquilo que nós pedimos pelas nossas sapatilhas. Há aqui um conjunto de fatores que nos leva ao preço final e ao facto das pessoas quererem comprar. Eu diria que face à consciência ambiental, à consciência local, à consciência de que não podemos continuar a comprar este tipo de coisas que ficam estragadas ao fim de pouco tempo, tudo está claramente a mudar. Acho que as pessoas estão mais abertas a dar a possibilidade, ou a mudar e experimentar coisas novas, como é o caso da nossa marca.

12. De que modo é importante, na prática, a educação da sociedade acerca da (in)sustentabilidade na moda? De que forma é que esta marca contribui para esse processo?

Sim fazemos, acho que é fundamental que as pessoas tenham essa consciência e é fundamental que as marcas tenham essa missão dentro daquilo que é a sua génese. Porque as pessoas só percebem o valor dos produtos se as marcas lhes derem essa informação. E

essa informação, no nosso caso, passa por revelar de forma transparente toda a nossa cadeia de abastecimento; mostrar os materiais que utilizamos; falar sobre os processos produtivos; as pessoas com quem trabalhamos. Portanto é o todo um universo da marca que é mostrado ao consumidor e que lhe dá mais confiança na hora de decidir por esta marca ou por aquela. E no meio disto tudo a marca também pode ter um papel ativo na forma como esta consciência ambiental, na forma como alerta os consumidores - pode ser ativo, pode ser militante, acho que há vários graus. No nosso caso não somos militantes, só queremos mostrar: Está aqui o produto, é feito assim, desenhado assim, foi pensado desta forma, e custa tanto. Portanto é mostrar um bocadinho de forma transparente aquilo que fazemos e não tanto dar lições de moral. Há marcas que gostam muito de ter um posicionamento mais agressivo, no nosso caso não. Acho que já temos argumentos suficientes para não precisar disso. E respeitamos as escolhas de cada um pois percebemos que as pessoas não podem consumir tudo aquilo que queriam, porque senão os orçamentos iam à vida.

13. Quais os canais de venda utilizados pela marca? E quais funcionam melhor, tanto em termos de rentabilidade como de preferência do cliente?

Os canais são, o canal online, as lojas físicas, e aqui distinguimos duas formas - temos uma que é nossa que é o nosso showroom, e depois temos lojas parceiras onde vendemos à consignação, obviamente aí há comissões, portanto a margem é menor. A melhor margem é ao vender numa loja física, que é a nossa aqui no Porto. É como garantimos a melhor margem para o produto - não há custos de envio, há o custo da renda, sim, mas ainda assim é o canal que nos garante melhores margens. Depois, vender online, em que a única diferença é que aqui temos o curso de taxas associadas à venda do produto online, através do site, bem como os custos de envio e às vezes os retornos, que podem arruinar a margem. Se a pessoa devolver, e no caso em que oferecemos os envios e retornos gratuitos, ainda pior, passa a haver três envios em vez de um. Portanto aí o custo triplica - se o envio custa 10 € para a ser 30. Mas ainda assim é o canal mais vantajoso. Depois eu dizia que é a venda em lojas, portanto a consignação, em que eles cobram uma comissão e nós cedemos uma parte da margem, mas ainda assim é interessante para nós. O canal que tem menos margem é o canal de retalho, que é vender a outras lojas ou sites.

14. Não sendo a moda sustentável a mais acessível, quais são os principais fatores que asseguram a viabilidade económica de uma marca como esta, que atua neste segmento?

São os mesmos dos outros, não temos nenhuma diferença - é vender, portanto é aumentar algumas quantidades. No nosso caso é ter muito cuidado com o stock, porque pode arruinar a viabilidade económica de uma marca. É tentar ao máximo possível ter em conta e perceber as tendências e o que os clientes querem. Depois, uma vez que nós não temos um preço muito alto para a qualidade que oferecemos, tentamos não fazer saldos. O nosso conceito está pensado para não ter praticamente saldos - o nosso produto tem o mesmo preço o ano inteiro. Não há coleções, nem de verão nem de inverno, há produtos que vamos lançando ao longo do ano. Portanto tentamos através disso, e como não há homem e mulher, tentamos ter uma oferta o mais racional e permanente possível. Isso também é bom para lojas, porque ao não ter um produto sazonal, as lojas também sabem que não vão ter que saldar o produto daqui a 2 meses, porque ele vai-se manter sempre, mesmo na coleção seguinte. Tudo isso foi pensado, e são coisas que podem ajudar-nos a assegurar a nossa rentabilidade enquanto marca. Mas isto aplica-se a marcas sustentáveis ou qualquer outra, nós é que pensamos o nosso conceito assim e queremos porque ele continue assim. E não queremos que o cliente também perceba que “okay, eu comprei agora umas sapatilhas da Wayz e daqui a um mês tem menos 30% ou menos 40% “. Não queremos que o cliente esteja à espera de black friday ou saldos.

15. Quais as principais parcerias estratégicas da marca? E de que modo consideram importante a vertente colaborativa da indústria, no que toca a moda sustentável em Portugal?

Os nossos principais parceiros são os parceiros da produção, quer os fabricantes das matérias, quer a fábrica com que trabalhamos - sem isso não há produto. Depois também temos parcerias importantes como o transporte, temos a parte de marketing como também já falei. Mas aquelas sem a qual a marca não existe são os parceiros industriais. E eu acho que é muito importante a vertente colaborativa em Portugal, é um ponto fundamental porque

nós não temos assim tanta dimensão para nós estarmos a competir uns com os outros. Portanto a nível das marcas, da produção, podíamos fazer mais. Mas acho que sem essa colaboração não se faz nada. Os negócios, as marcas, está tudo cada vez mais fragmentado, as pessoas agora têm muito mais escolha. Portanto as marcas não vão ter acesso, à exceção daquelas muito grandes, ao mercado todo. Têm que escolher bem o seu nicho. E tudo o que se possa fazer a esse nível de colorações, sinergias, é importante, e sobretudo num país pequeno como o nosso, em que a maior parte das marcas quando pensa em nascer tem que pensar logo no negócio a nível internacional, porque se for viver apenas do mercado português, até pode conseguir se tiver preço para isso, mas o problema é que depois qualquer choque de procura que haja depois é um problema a nível da viabilidade económica da empresa. O melhor é pensar o risco e pensar a marca para ser internacional. Acho que isso é um custo a que nós portugueses estamos habituados mas que nos levanta muitas barreiras também no momento em que temos que criar a marca. E então temos que colaborar, temos que arranjar outras formas.

16. De que forma acreditam que esta marca se distingue das outras marcas portuguesas também presentes neste mercado?

Não há assim tantas marcas de sapatilhas. Eu acho que nós temos uma identidade própria, temos uma marca forte, temos um produto bom, e eu aí não tenho dúvida nenhuma. Acho que só há uma marca que compete connosco a nível de qualidade, daquelas que nasceu nos últimos anos, que é a Diverge Sneakers, que tem uma qualidade parecida com a nossa. Depois há marcas das fábricas de calçado, que também há algumas boas, mas mas não há assim tantas. Depois é o facto de sermos uma marca local e transparente, que é uma coisa que não vejo em mais nenhuma marca em Portugal. Tudo isto acaba por nos distinguir. Embora o caminho ainda esteja por fazer. Estamos no processo e temos bons argumentos para nos distinguir.

17. Portugal é um mercado aliciante para o crescimento da marca? Existem incentivos ao empreendedorismo neste setor?

Portugal é um mercado importante, seria uma tristeza não pensar nele. Agora, não tem a dimensão que nós queremos. Portanto não podemos é só pensar em Portugal, temos de pensar noutros mercados também. Temos de escolher bem para onde vamos. Porque não é fácil, com a nossa dimensão, criar marcas de forma duradoura. Depois, em relação aos incentivos, há alguns, o nosso governo empenha-se em lançar programas como o Portugal 2020. O problema é que não há muitos incentivos à criação, há muitos incentivos para quem já está no mercado, há muitos incentivos para quem já tem estruturas e quer-se lançar. Mas não há incentivos para começar, aí não há. E isso é um bocado complicado de gerir porque há muitos riscos associados, e é preciso de dinheiro, é preciso uma série de coisas para se lançar um negócio - um negócio com impacto e que tenha dimensão. Mas efetivamente todos os incentivos eu acho que estão muito mais orientados para as grandes empresas. Depois há assim umas brincadeiras para as pequenas em que as ajudas dão para muito pouco, muito sinceramente. E quando há ajudas boas, normalmente são dependentes de outros lobbies, como o das empresas de consultoria, que ajudam a fazer os concursos para o PT2020 e depois ficam com uma boa quantia de dinheiro, e outras coisas que acabam por ser pouco eficazes. Agora para quem tem empresas grandes, em mercados já consolidados, eu acho que sim. Eu acho é que os incentivos não estão direcionados para todo lado, porque depois nós também não temos assim tantas empresas com dimensão para poder aproveitar esses incentivos. E depois são sempre os mesmos não é? E portanto acho que podia-se fazer outras coisas, podia-se fazer mais para ajudar. O facto de termos estas dificuldades, termos um mercado pequeno, é um handicap que nos faz pensar nas marcas a nível global, e acho que nisso somos melhores do que muitos outros países. Por exemplo, o mercado americano, as marcas que saem de lá muitas vezes nunca chegam a sair dos Estados Unidos porque não precisam. Vivem só que naquele mercado. E nós não somos inferiores a esses países ou essas marcas, e portanto agora temos que mudar e inovar se queremos mudar de um país que produz aquilo que os outros criam, para ser um país de criadores de marcas e produtos mundiais.

## 8.4. Interview Transcript – Naz

1. Quais foram as motivações para a criação da marca? E quais foram as principais dificuldades sentidas nesse primeiro momento de passagem de uma ideia para a realidade?

A marca foi pensada inicialmente pela Cristiana, que é a fundadora da marca, e ela começou a desenvolver a marca quando ainda estava a estudar. Ela estudou na Universidade da Beira Interior, tirou a Licenciatura em Design de Moda e depois foi para o Mestrado em Têxtil, e foi durante o Mestrado que ela começou a ter muito interesse no desenvolvimento de têxtil. Portanto, aquilo que ela gosta de fazer é mesmo desenvolver têxteis, nem é tanto desenvolver moldes para roupa, mas depois uma coisa começou-se a juntar à outra. Quando ela estava no Mestrado ela teve oportunidade de conhecer algumas fábricas ali na zona da Beira Interior porque foi assim que ela começou. Ela começou por desenvolver um tecido completamente reciclado à base de lã, o objetivo era preservar o know how da indústria daquela região. E quando ela começou a fazer isto, começou a perceber o potencial que havia na indústria têxtil portuguesa, e a capacidade de produzir um produto 100% local, com valor acrescentado, com impacto social, em Portugal. Isto era algo que em 2016 não havia - nenhuma empresa portuguesa fazia isto em Portugal - e a Cristiana viu uma oportunidade aí. A Naz surgiu a partir disto. Tanto que se fores ver ao nosso website, a linha que desenvolvemos mais é a linha dos reciclados que foi o que começou a marca. Agora, em relação à segunda questão, a Cristiana começou isto no Mestrado sem dinheiro. Inicialmente ela até fazia as coisas na faculdade, ela começou por costurar as peças aí, à noite. Vendia em feiras para testar o produto. Depois percebeu que a coisa podia funcionar e pediu 5000€ ao avô para comprar duas máquinas de costura, que ainda hoje as temos. Já não somos nós que fazemos as peças mas ainda temos aqui essas máquinas. Portanto, a maior dificuldade foi o dinheiro. E além disso, o facto da Cristiana ser uma mulher, jovem, numa indústria tão antiga e masculina como é a indústria têxtil em Portugal. Estas ainda são hoje as maiores dificuldades que sentimos. Continuamos sem ter investimento externo, que é algo que queremos ter o mais rápido possível, nós estamos a começar a sentir o aperto de não ter este investimento externo e precisamos disso para dar o próximo passo. E realmente o desafio enorme de ser uma miúda - nós temos as duas 28 anos, portanto ela começou a marca com 24/25 anos, e foi



um desafio enorme nesse aspeto. Porque eram só homens, velhos, com empresas que já têm muitos anos e que olhavam para a Cristiana tipo “O que é que a menina quer?”. E a Cristiana era a maluca que ia lá propôr as coisas que eles nunca tinham feito na vida. Isso foi complicado. O que foi bom, foi termos a sorte de a Cristiana ter acabado por encontrar os parceiros certos e que nos acompanham ainda agora.

## 2. De que modo é que a marca acrescenta valor aos consumidores?

Nós pensamos muito nisso sempre que estamos a fazer roupa. Porque não deixamos de estar a fazer roupa. Portanto isto é uma coisa muito importante para nós, e aquilo que nós sentimos em relação às nossas peças é um acrescento de valor no sentido do impacto social e ambiental que têm. Uma pessoa quando compra uma peça da Naz tem a possibilidade de ir conhecer a fonte, se estiver interessada nisso, conhecer a origem da peça, quem a fez, por onde é que a peça andou. O valor acrescentado que nós trazemos é a capacidade de produzir tudo em Portugal e fazer isso de uma forma transparente que comunicamos ao nosso consumidor.

## 3. De que forma é que os termos qualidade e quantidade têm impacto na estratégia da marca?

Eles estão intimamente ligados. E isso está ligado desde o início da marca. Quando a marca ainda é pequenina, esse é um dos problemas que se vai enfrentar, que é, as fábricas têm mínimos muito muito grandes. Portanto quando a marca começou, para tentarmos colmatar esta questão da quantidade, fazíamos só peças de um tamanho, portanto peças de tamanho único. E ao longo do tempo, à medida que fomos ganhando escala, fomos podendo introduzir novos tamanhos. Ou seja, manter a quantidade, mas distribuir por diferentes tamanhos. Ao nível da qualidade, nós só trabalhamos com empresas têxteis portuguesas, e isso faz com que nós possamos controlar uma grande parte do processo. Ou seja, eu não sou de moda, e isto é difícil para mim perceber, mas tentando explicar: uma peça de algodão - o algodão é plantado num sítio, que pode ser a Índia ou a china - mas depois vai ser fiado num sítio completamente diferente, e depois vai ser transformado em tecido noutra sítio qualquer. E depois ainda tem de ser cortado, confeccionado, e só depois vai ter à marca. Nós na Naz controlamos a partir da fiação, porque não existe fiação em Portugal, neste momento, aqui

só existe fiação de lã. Portanto a fiação é feita na China, mas a partir do momento em que o fio entra em Portugal, nós controlamos. Isso faz com que consigamos garantir altos padrões de qualidade. Temos a possibilidade de ir diretamente às fábricas e ver, tocar, nas coisas. E isso acho que é uma vantagem que nós temos - e aliado a esta nossa vontade de fazer menos, mas fazer melhor, então a coisa funciona mesmo muito bem.

4. Quais os consumidores mais importantes para a marca e quais as suas principais características?

O nosso público é feminino. Já experimentamos fazer roupa para homem, criança, mas não funcionou. Nós sabemos fazer roupa de mulher! O nosso target é essencialmente mulheres entre os 25-50 anos. Temos muitas clientes portuguesas mas é interessante ver como a nossa cliente estrangeira e a portuguesa valorizam coisas totalmente diferentes. A cliente portuguesa valoriza o facto de ser uma marca nacional, tem orgulho, e também a qualidade. Porque nós ainda temos um preço muito elevado para um português - somos consideradas meio luxo, neste pequenino universo. E depois o nosso cliente estrangeiro pensa “okay, é uma marca transparente, que utiliza fibras sustentáveis, cujas linhas das roupas são simples que dão para qualquer tipo de season - ou seja não passam de moda” e só depois pensa na qualidade, e no facto de ser português. Este cliente pensa mais nas cartas que estamos a dar no mundo da sustentabilidade. E em geral são pessoas que à partida já estão alerta para a questão da roupa produzida em Portugal e para a questão da sustentabilidade. E são pessoas que, em geral, têm rendimentos médios - não são pessoas de classe baixa.

5. Quais os métodos mais usados para atrair esses consumidores?

Inicialmente, começámos mais como uma marca que trabalhava o B2B mais do que o B2C. E foi interessante porque começámos a atrair clientes dessa forma - tínhamos os produtos em lojas de retalhistas e depois essas pessoas começaram a ir ao nosso site para ir à procura para comprarem lá também. E nós aí começámos a perceber o potencial de ter também uma loja online bem feita, porque tínhamos loja online mas não estava bem feita, e a partir de 2019 decidimos mudar isso um bocadinho. E aí começou também outro tipo de approach para tentar atrair clientes. Muito mais ao nível do marketing digital - anúncios, contactos com criadores de conteúdos, mesmo promoções com influencers. Agora, em 2022, sentimos que

marketing de influência é uma coisa que está a ficar para trás, pelo menos no que toca ao Instagram e ao Facebook. Mas correr anúncios no Google, continuar a comunicar com jornais, continuar a ter os nossos produtos em lojas, são a melhor forma de atrair pessoas até nós. É continuar a comunicar os nossos esforços.

6. É importante para a marca estabelecer uma relação com os atuais e potenciais clientes? Se sim, como é que esse processo de fidelização acontece?

Nós não temos um processo de fidelização em curso, eu acho que as pessoas se fidelizam a nós pelo tipo de comunicação que nós desenvolvemos. Tentamos muito desenvolver comunicação em torno de love brand e proximidade, tirando o aspeto negativo da sustentabilidade. Há muitas marcas que comunicam por aí, sendo mais ativistas, como “olha o teu impacto de CO2, tens que parar de consumir”, mas nós não comunicamos assim. Nós é mais “olha, tu podes tomar decisões escolhas mais acertadas, mas isso vai sempre depender da tua carteira, até onde estás disposto a ir”, e então a relação que estabelecemos com as pessoas é uma relação pacífica. E isso fez com que as pessoas chegassem a nós sem que fizéssemos grande coisa. Ao que toca ao website é interessante ver que, quando uma experiência de compra corre bem, ou seja, o cliente compra, não devolve a peça - tudo corre bem, nós à partida já fidelizamos este cliente. Nós temos taxas de return customer rate muito elevadas, entre os 35-45% por mês, e isto foi uma coisa que foi acontecendo naturalmente, sem grande esforço.

7. Considerando uma produção e design sustentável, que teoricamente estão menos dependentes das tendências, como é que é possível satisfazer as necessidades dos consumidores e compreender a procura de mercado?

Eu acho que isso é um bocadinho um mito. Porque nós mesmo a trabalhar em moda sustentável, se queremos ser competitivas, nós temos de continuar a apresentar coisas de estação e continuar a seguir certas tendências. Tem tudo a ver com a forma como o fazes. Ainda sentimos que não está lá, ainda não chegou onde devia estar, mesmo as marcas sustentáveis ainda estão muito presas a estas ideias que não fazem sentido, e nós próprias vemos isso, quando estamos a fazer coleção. Se fores ver os nossos produtos de verão, okay que não temos cores neon que estão na moda, mas temos uma ou outra cor que consegues

perceber que são da estação, e que não são propriamente intemporais. Tentamos ao máximo que seja assim, mas realmente temos de trazer sempre a questão da trend senão não nos destacamos. Ficamos meias perdidas naquilo da moda sustentável ser sempre beje.

8. Quais são os recursos e as atividades que consideram cruciais para o sucesso da marca e o crescimento do negócio?

Em termos imateriais, o mais importante para nós são os nossos trabalhadores e a nossa cadeia de produção. É garantir que tudo seja feito de uma forma justa. Nós já tivemos dilemas, isto para dizer o que realmente é importante para nós, mas já tivemos um dilema que era: tínhamos que fazer uma encomenda de envelopes para o website e tínhamos uma conta para pagar 2 ou 3 mil euros e tínhamos que escolher - ou pagar os envelopes ou pagar a Cristina, que é a nossa parceira de produção mais importante ao nível da confeção. E a Cristina tem 7 empregados para pagar ordenados e nós somos a marca mais importante para ela, enquanto a empresa dos envelopes nem por isso, eles são gigantes. E nós decidimos que era mais importante garantir que a nossa produção continue viva. E nós temos muito bem definida essa questão do que é realmente para nós - e são as pessoas que estão por trás da nossa marca, acima de tudo. Ao nível material é o nosso output, porque se não o tivermos, não existimos. Estas coisas estão intimamente ligadas - temos de ter uma produção satisfeita, com pessoas satisfeitas e a trabalharem bem, para termos um output incrível para darmos ao nosso consumidor final.

9. Em relação à produção, onde é que esta é feita e quais as principais características do local de produção, bem como dos processos e recursos utilizados?

Então, nós temos de dividir em 2 partes: a parte dos reciclados e o everything else. A nossa linha de reciclados é toda feita na região da Beira Interior, é feita num raio de 50 kms, e é mais ao menos feita assim: vamos à Covilhã, escolhemos fios no nosso parceiro de fios reciclados, que a J. Gomes, pegamos nestes fios, vamos até Loriga, que é uma Vila linda na Serra da Estrela, e vamos à Malhas Pinto Lucas entregar o fio e elas fazem a linha de malhas recicladas. Nós vamos lá depois, buscar as malhas recicladas, e trazemos de volta connosco. Depois as peças de linho, para o Verão, temos um parceiro de linho em Braga, o Senhor Óscar, que faz o tecido lá. Vamos ter com ele, trazemos o linho até à Cristina, em Leiria -

aqui damos uma volta maior mas somos nós que fazemos tudo, não é feito por transportadoras, e aproveitamos a viagem para fazer outras coisas - e ela também corta, confeciona, depois vai tingir a Barcelos, e volta à Cristina para pôr botões e acabar a peça. Aí passamos a ter a peça do nosso lado. E mesmo assim achamos que é uma cadeia grande mas não é. Porque há marcas que fazem isto e depois ainda vão à Turquia, ou assim, e nós conseguimos manter tudo aqui em Portugal, que é incrível.

10. Uma produção sustentável e responsável está associada a mais custos inerentes. Quais são as principais fontes desses custos?

Está associada a custos inerentes mas isso está associado a escala também - só diminuimos custos quando aumentarmos a nossa produção. E o maior custo que temos é a confecção, porque nós pagamos preços justos de confecção. É onde as marcas tentam negociar mais, é aí, e nós não negociamos - se são 8 euros para fazer a t-shirt, são 8 euros, nós não vamos dizer que não. Para além disso há os impostos, que ainda é mais pesado do que tudo o resto. É algo que em Portugal não funciona muito bem.

11. Na vossa opinião, pelo conhecimento que têm do mercado, até que ponto estão os consumidores dispostos a acarretar alguns desses custos no preço final de compra?

O consumidor virtualmente já está a pagar isso. Tem tudo a ver com a questão da transparência - como é que se comunica essa parte. E nós quanto a isso somos muito claras, o consumidor paga isso, porque é assim que as marcas sobrevivem, senão como é que fazemos dinheiro? A questão é, como é que se ensina o consumidor que não é okay um preço tão baixinho, como se vê numa marca de fast fashion? E temos essa discussão saudável com as pessoas, em que perguntam, "Como é que vocês vão conseguir ser mais acessíveis?", e nós só vamos conseguir se aumentarmos a nossa produção, mas não a queremos aumentar ao ponto de se tornar insustentável. Portanto é uma faca de dois gumes, porque nós não vamos nunca baixar assim tanto os preços porque o problema é a insustentabilidade da moda, em geral.

12. De que modo é importante, na prática, a educação da sociedade acerca da (in)sustentabilidade na moda? De que forma é que esta marca contribui para esse processo?

É super importante e eu acho que é preciso estar sempre a fazer. Isto mostra o quão desligados estamos das próximas gerações - eu achava que temáticas como o consumo sustentável, fast fashion, era algo que a nossa geração já estava super dentro e a próxima já ia estar também, mas não é bem assim. Portanto é muito importante continuar a dar ferramentas, e isto é uma responsabilidade das empresas, não acho que seja dos consumidores - os consumidores vão continuar a consumir aquilo que podem consumir com o dinheiro que têm - portanto tem que haver legislação, e só assim é que as empresas são impulsionadas a mudar. Nós queremos ser pioneiras nisso, já estar à frente. Por exemplo, vai haver uma série de legislações que vão ser implementadas pela União Europeia no que toca ao têxtil, até 2025, e nós estamos preparadas para, quando isso acontecer, nós já lá estarmos. Outra questão é a questão das certificações - são importantes e ajudam a mostrar o que se faz bem, por uma entidade independente, mas nós não temos capacidade para fazer todo o tipo de certificações que existem. Porque as certificações na moda só são eficazes se certificarem a tua cadeia de produção toda, então nós tentamos ir mais pelo lado da comunicação. Mas temos uma novidade - nós conseguimos ser certificadas pela B-Corp, que é uma certificação que serve para mostrar o impacto social e ambiental do negócio e a performance nesse aspeto. E certifica a empresa como uma que utiliza o seu negócio para o bem. É muito reconhecida fora de Portugal, e somos a primeira marca portuguesa de moda a ter esta certificação. Portanto queremos estar à frente mas envolvendo o consumidor e fazer isto de uma forma educativa e positiva, porque o consumidor não tem culpa.

13. Quais os canais de venda utilizados pela marca? E quais funcionam melhor, tanto em termos de rentabilidade como de preferência do cliente?

O que nos dá menos trabalho são os retalhistas, e em termos de segurança é o melhor, porque nós trabalhamos com eles sempre com um ano de antecedência, e conseguimos sempre garantia de cash flow. Contamos sempre com o próximo ano. Em termos de rentabilidade, é o online. Posso ser muito honesta - em retalhistas ganhamos 30% do valor e em online ganhamos 70%. Portanto é muito diferente. Mas online é mais inconstante - requer outros

investimentos. Portanto após esses investimentos o 70% de retorno baixa para 50-40%. O wholesale não, não tenho de andar a fazer anúncios, é difícil criar os contactos, mas a partir do momento em que os tens, é uma coisa que é constante. Quanto aos clientes, como temos alguns que compram online e em loja, outros que não, e como não fazemos omnicanal - as lojas não são nossas - não consigo dar muita informação sobre isso.

14. Não sendo a moda sustentável a mais acessível, quais são os principais fatores que asseguram a viabilidade económica de uma marca como esta, que atua neste segmento?

Como continuamos competitivas? E mantermo-nos no mercado? Nós felizmente, pelo facto de estarmos na origem da indústria, e a proximidade com a indústria têxtil facilita, para nós, desenvolver do que uma empresa alemã, que não tem este contacto. Assim, secalhar conseguimos fazer certas coisas que outras empresas que não falam a língua portuguesa, por exemplo. E muitas vezes abtemo-nos de fazer peças que sabemos que não vão ser competitivas com os nossos concorrentes. Um exemplo disso é a linha de homem - não fazemos homem porque não somos competitivas. Um exemplo disso é a ISTO., quando começámos a fazer moda foi quando eles apareceram e nós desistimos, porque eles fazem aquilo tão bem que não vale a pena. Temos muito essa filosofia, para quê fazer se não vai ser em bom? E nós queremos, mas enquanto não soubermos competir, não vamos lá. Em mulher não é bem assim e nós sabemos exatamente onde conseguimos ser mais competitivas, que é também onde conseguimos ter custos de produção menores - que é na linha de reciclados e no linho, que são fibras extremamente competitivas na nossa área, especialmente para os nórdicos, e nós conseguimos mantermo-nos porque os nossos preços de PVP são competitivos nesse aspeto.

15. Quais as principais parcerias estratégicas da marca? E de que modo consideram importante a vertente colaborativa da indústria, no que toca a moda sustentável em Portugal?

A indústria têxtil em Portugal não é muito colaborativa, o que é uma pena, porque vê-se pela indústria do calçado - a partir do momento em que se uniu, cresceu imenso. E está na hora disso acontecer no têxtil. A nossa parceria estratégica mais importante e que vai continuar é

o nosso parceiro de reciclados. Ele faz apenas reciclagem pré consumidor e nós queremos desenvolver com ele a reciclagem pós consumidor, e estamos a fazer isso agora. Portanto, em termos de parceria, para a marca, a J. Gomes é a parceria mais importante. Mas nós só sobrevivemos graças a fundos europeus. Claro que Portugal 2020 são super importantes para nós e penso que para já é isto. Também estamos agora a desenvolver uma parceria com o Impact Hub, que é uma instituição que apoia empresas com impacto, mas nesse aspeto acho que é algo em que ainda estamos fechadas e está na hora de começarmos a desenvolver essas parcerias.

16. De que forma acreditam que esta marca se distingue das outras marcas portuguesas também presentes neste mercado?

Neste mercado eu acho que nos distinguimos à partida por sermos pessoas de moda a fazerem moda. Isso não é muito normal em marcas pequenas em Portugal, o que mais vês são miúdas de marketing e gestão a criar marcas de roupa. São pessoas que não percebem nada de têxtil e moda a fazer moda, e nós aí distinguimo-nos automaticamente. Porque a Cristiana é uma referência na própria indústria, as fábricas sabem quem ela é, não é uma pessoa qualquer, e portanto isso diferencia-nos, mesmo de outras marcas. E a nossa transparência. Eu não conheço outra marca portuguesa que seja tão transparente como nós, nas coisas boas e más, porque quando fazemos algo mal falamos sobre isso, e não acho que haja muitas marcas que fazem isso como nós fazemos.

17. Portugal é um mercado aliciante para o crescimento da marca? Existem incentivos ao empreendedorismo neste setor?

Portugal é um mercado muito importante para nós e eu acho que só é uma pena nós termos tão pouco poder de compra. E a única chave que falta, nós fazemos coisas incríveis neste país, os portugueses querem apoiar projetos incríveis, mas nem toda a gente consegue fazer isso. E nós notamos que há pessoas que só compram nos saldos ou assim, naquela altura do ano, e nós sabemos que é um esforço enorme que estão a fazer. Ao nível dos apoios, não nos podemos queixar, especialmente agora que vão haver imensas iniciativas para a inovação têxtil e para estar mais alinhados com os objetivos da descarbonização, eu acho que somos blessed em termos de apoios. Aquilo que sinto que poderia ajudar é mesmo a questão da



taxação. E eu e a Cristiana somos pessoas de esquerda, acreditamos que é um modelo justo, mas acreditamos que devia ser escalável - uma empresa que fatura milhões não pode taxar o mesmo que eu, que faturamos centenas de milhares, não faz sentido. E nós achamos que a economia portuguesa valoriza muito as empresas gigantes que são 1% da economia do país, e as empresas pequenas que fazem isto rolar são as mais prejudicadas. E isso sentimos na pele. Agora chegou a altura de entregarmos as nossas contas anuais e estávamos na dúvida de como apresentar aquilo. Porque se tens lucro, pagas um balúrdio, se tens prejuízo, pagas um balúrdio, e então é “O que fazer? Como ser uma empresa em Portugal?”.

FACULDADE DE ECONOMIA

