



Arte iArtesanato – Empreendedorismo e Plano de Negócios no Setor do Artesanato

Alex Olivier Alves Rodrigues

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*
Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, março, 2020



Arte iArtesanato – Empreendedorismo e Plano de Negócios no Setor do Artesanato

Alex Olivier Alves Rodrigues

Orientação:

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, março, 2020

Resumo

O artesanato é uma atividade económica e cultural que desempenha um papel relevante no desenvolvimento local e nacional. Na região de Bragança, tem sido uma fonte de rendimentos para um conjunto significativo de famílias. Este trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para uma pequena empresa, no setor do artesanato. Após um breve enquadramento teórico sobre empreendedorismo e sobre o referido setor, estruturou-se e executou-se um plano de negócios no sentido de analisar a viabilidade económico-financeiro de uma pequena empresa. Os principais objetivos do estudo são (i) descrever o negócio relacionado com o comércio de artesanato e, em particular, a atividade de produção e comercialização de máscaras tradicionais do tipo careto; (ii) descrever a estratégia de marketing e de comercialização do negócio artesanato; (iii) analisar a viabilidade económico-financeira de um negócio no setor do artesanato; (iv) incentivar e motivar eventuais interessados a empreender no setor do artesanato, demonstrando que é possível desenvolver uma atividade lucrativa e sustentável no setor. A metodologia utilizada para o caso de estudo consistiu na utilização de ferramentas metodológicas que são utilizadas no âmbito da elaboração de um plano de negócios, em particular a utilização do modelo CANVAS, análise SWOT, entre outras. Recorreu-se também a um estudo de mercado para obter as informações para análise. Ainda no âmbito do plano de negócios, foi utilizado o modelo de Análise Económico-Financeira do IAPMEI. Obteve-se evidência de que o setor da produção e comercialização de artesanato está em expansão. Os testes de mercado demonstram que os produtos são bem aceites pelos potenciais clientes (mercado). O crescimento generalizado das atividades turísticas veio potenciar e alavancar o volume de negócios no setor. Com base no plano financeiro, conclui-se que a atividade é lucrativa e sustentável. Por conseguinte, tendo sido demonstrada a viabilidade económico-financeira do negócio e o potencial crescimento do setor, parece-nos que existem condições de incentivo para empreender no mesmo.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Artesanato, Máscaras, Caretos.

Resumen

La artesanía es una actividad económica y cultural que juega un papel importante en el desarrollo local y nacional. En la región de Braganza, ha sido una fuente de ingresos para un número significativo de familias. Este trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios para una pequeña empresa, en el sector artesanal. Después de un breve marco teórico sobre el emprendimiento y sobre el sector, se estructuró y ejecutó un plan de negocios para analizar la viabilidad económica y financiera de una pequeña empresa (micro entidad). Los objetivos principales del estudio son (i) describir el negocio relacionado con el comercio artesanal y, en particular, la actividad de producir y vender máscaras tradicionales del tipo careto; (ii) describa la estrategia de marketing y ventas del negocio de artesanías; (iii) analizar la viabilidad económica y financiera de una empresa en el sector artesanal; (iv) alentar y motivar a las partes interesadas a emprender en el sector artesanal, demostrando que es posible desarrollar una actividad rentable y sostenible en el sector. La metodología utilizada para el estudio de caso consistió en el uso de herramientas metodológicas que se utilizan en el contexto de la preparación de un plan de negocios, en particular el uso del modelo CANVAS, análisis SWOT, entre otros. También se utilizó un estudio de mercado para obtener la información para el análisis. Aún dentro del alcance del plan de negocios, se utilizó el modelo de Análisis Económico y Financiero de IAPMEI. Se obtuvo evidencia de que el sector de producción y comercialización de artesanías se está expandiendo. Las pruebas de mercado muestran que los productos son bien aceptados por los clientes potenciales (mercado). El crecimiento generalizado de las actividades turísticas ha impulsado y potenciado el volumen de negocios en el sector. Con base en el plan financiero, se concluye que la actividad es rentable y sostenible. Por lo tanto, una vez que se ha demostrado la viabilidad económica y financiera del negocio y el crecimiento potencial del sector, nos parece que existen condiciones de incentivo para emprenderlo.

Palabras clave: Emprendimiento, Plan de Negocios, Artesanía, Máscaras, Caretos.

Abstract

Handicrafts are an economic and cultural activity that play an important role in local and national development. In the Bragança region, it has been a source of income for a significant number of families. This work consists in the elaboration of a business plan for a small company, in the handicraft sector. After a brief theoretical framework on the sector, a business plan was structured and executed in order to analyze the economic and financial viability of a small company. The main objectives of this study are: (i) describe the business related to the craft trade and, in particular, the activity of producing and selling traditional masks of the careto type; (ii) describe the marketing and sales strategy of the craft business; (iii) analyzing the economic and financial viability of a business in the handicraft sector; (iv) encourage and motivate any interested parties to undertake investments in the craft sector, demonstrating that it is possible to develop a profitable and sustainable activity in the sector. The methodology used for the case study consisted of using methodological tools that are used in the development of a business plan, in particular the use of the CANVAS model, SWOT analysis, among others. A market study was performed to obtain the information for analysis. In the scope of the business plan, we used the IAPMEI Economic and Financial analysis model. We found evidence that the handicraft production and marketing sector is expanding. Market tests show that potential customers (market) accept our products. The widespread growth in tourist activities has boosted and leveraged the volume of business in the sector. Based on the financial plan, we concluded that the activity is profitable and sustainable. Therefore, considering the results obtained from the business plan, it seems that there are incentive conditions to undertake investments on it.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Crafts, Masks, Caretos.

“Para todos os que na Arte e nos Ofícios, patentes nos nossos saberes e tradições ancestrais, encontram a realização e materialização dos seus sonhos, contribuindo assim para a promoção da Cultura e a sobrevivência do que nos define.”

Alex Rodrigues

Agradecimentos

Quero, primeiramente, expressar o meu agradecimento a todos os docentes envolvidos no Mestrado de Empreendedorismo e Inovação, promovido pelo Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança. Os seus incentivos e ensinamentos foram cruciais para o amadurecimento da ideia de negócio que pretendia e me comprometi, logo na primeira hora, a desenvolver. Um pensamento de agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Doutor José Carlos Lopes, pelo acompanhamento, disponibilidade e dedicação demonstrada.

Quero, também, deixar um agradecimento especial aos amigos que, em todos os seus graus e qualidades, me incentivaram e motivaram para apostar no desenvolvimento desta ideia de negócio e, conseqüentemente, no produto final obtido, bem como, a todos os clientes da “*Arte iArtesanato*” que, à data de hoje, adquiriram um “pouco de mim” e da magia do nordeste transmontano de Portugal.

Finalmente, um pensamento de profundo e sentido agradecimento à minha família pelo apoio e incentivo constantes, com especial ênfase à minha mãe (D. Julieta Alves), artesã e oleira há mais de 20 anos, que me permitiu através do artesanato e do seu processo de inovação, criação e comercialização, consolidar a importância da prática do empreendedorismo como veículo para o crescimento “interior”, mas também como veículo para difusão de ofícios associados a tradições ancestrais.

A todos quero deixar, novamente, o registo do meu profundo obrigado, e realçar que, sendo o caminho para realização pessoal e profissional repleto de dificuldades, serão sempre precisas muita resiliência e dedicação para combater e ultrapassar (ou contornar) todas as pedras e barreiras, muitas vezes invisíveis, que a vida nos vai colocando à frente, sem nunca abdicar das crenças e dos valores que nos definem como parte integrante de uma Sociedade livre e de consciência.

Hoje, sinto-me um homem que se realiza através da disseminação do que de melhor nos define...

Acrónimos

AECT – Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial

ACEPI – Associação da Economia Digital

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CAE - Código da Atividade Económica

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

EBF – Estatuto Benefícios Fiscais

ESTIG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

FMN – Fundo Maneio Necessário

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

MEI - Mestrado de Empreendedorismo e Inovação

NIB – Número de Identificação Bancária

IPB - Instituto Politécnico de Bragança

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

PRI – Período de Recuperação do Investimento

RGPD – Regulamento Geral da Proteção de Dados

RLP – Resultado Líquido do Período

ROE – Return On Equity

ROI – Return On Investment

TTM – Terras de Trás-os-Montes

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

WACC - Weighted Average Cost of Capital

Índice

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	v
Acrónimos	vi
Índice	vii
Lista de Figuras	1
Lista de Tabelas	2
Introdução	3
Contextualização Teórica	5
<i>Empreendedorismo</i>	5
<i>O artesanato e a sua importância económica</i>	7
Plano de Negócios	10
1. Sumário executivo	10
2. Descrição da empresa	11
2.1 <i>Promotor</i>	12
2.2 <i>Consultores</i>	12
2.3 <i>Produtos e Serviços</i>	13
2.4 <i>Missão e Visão</i>	13
2.5 <i>Objetivos</i>	14
2.6 <i>Modelo CANVAS</i>	14
2.7 <i>Análise SWOT</i>	19
3. Análise do mercado	21
3.1 <i>Mercado alvo</i>	24
3.2 <i>Avaliação do mercado, segmentos e evolução</i>	27

3.3 Concorrência.....	28
3.4 Vantagens competitivas.....	29
3.5 Vantagens para os clientes.....	29
4. Marketing	31
4.1 Rendimentos.....	31
4.2 Estratégia de Marketing.....	31
4.3 Pricing.....	32
4.4 Promoção e Publicidade	33
5. Investigação & Desenvolvimento	36
6. Recursos Humanos e Operações.....	38
7. Plano Financeiro.....	41
7.1 Pressupostos	42
7.2 Vendas	44
7.3 Margem bruta - custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas.....	45
7.4 Fornecimentos e serviços externos.....	46
7.5 Gastos com o pessoal.....	48
7.6 Investimento.....	50
7.7 Financiamento	53
7.8 Demonstração dos Resultados Previsionais.....	53
7.9 Balanço Previsional.....	54
7.10 Mapa dos Fluxos de Caixa e Plano de Financiamento	55
7.11 Avaliação.....	57
Conclusões.....	63
Referências.....	65
Anexos.....	67
Anexo I Manual de Identidade.....	67
Anexo II Portfólio de Máscaras da “Arte iArtesanato”	73

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Entrega de Prémios - Bragança Granfondo (2019)	13
<i>Figura 2.</i> Modelo CANVAS Genérico.....	15
<i>Figura 3.</i> Máscaras de Careto transmontano em zinco	20
<i>Figura 4.</i> Empresas por localização geográfica (2015-2017).....	21
<i>Figura 5.</i> Empresas por localização geográfica com CAE 47784 e 47910 (2015-2017).....	23
<i>Figura 6.</i> Empresas com CAE 47784 e 47910 no Norte e TTM (2015-2017).....	23
<i>Figura 7.</i> Participação da “ArteiArtesanato by Alex Rodrigues” na Feira das Cantarinhas (2019)	24
<i>Figura 8.</i> Página de Facebook - “Arte iArtesanato by Alex Rodrigues”	25
<i>Figura 9.</i> Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS III - 2013) e Tipo (alojamento turístico) – 2017 e 2018	26
<i>Figura 10.</i> Comentário <i>via</i> Facebook da nossa Cliente: Cristina Patrício.....	30
<i>Figura 11.</i> Logotipo da marca “Arte iArtesanato”.....	31
<i>Figura 12.</i> Máscara de careto artesanal vendida através da plataforma de venda online OLX	33
<i>Figura 13.</i> Circuito da venda - ArteiArtesanato	34
<i>Figura 14.</i> Máscaras de careto artesanais fabricadas e vendidas pela “ArteiArtesanato”	36
<i>Figura 15.</i> Máscara de careto em cortiça fabricada pela “Arte iArtesanato”.....	37
<i>Figura 16.</i> Organograma Singular “Arte iArtesanato”	38
<i>Figura 17.</i> Organograma “Arte iArtesanato”	39
<i>Figura 18.</i> Bancada de trabalho da empresa “ArteiArtesanato”	40
<i>Figura 19.</i> Bancada de trabalho da empresa “ArteiArtesanato”	41

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1.</i> Projeção Financeira – Arte iArtesanato.....	11
<i>Tabela 2.</i> Análise SWOT da “ArteiArtesanato”.....	20
<i>Tabela 3.</i> Lista de Concorrentes – Artesãos da Máscara.....	28
<i>Tabela 4.</i> Pressupostos do Modelo Financeiro do Plano de Negócio.....	42
<i>Tabela 5.</i> Tabelas de retenção na fonte, continente, 2020, Trabalho dependente casados 2 titulares...43	
<i>Tabela 6.</i> Vendas + Prestações de Serviços – “Arte iArtesanato”.....	45
<i>Tabela 7.</i> Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – “Arte iArtesanato”.....	46
<i>Tabela 8.</i> Fornecimento e Serviços Externos.....	47
<i>Tabela 9.</i> Gastos com Pessoal.....	49
<i>Tabela 10.</i> Investimento em Fundo Maneio Necessário.....	50
<i>Tabela 11.</i> Equipamentos (Ferramentas de trabalho).....	51
<i>Tabela 12.</i> Investimento em equipamento básico.....	52
<i>Tabela 13.</i> Financiamento.....	53
<i>Tabela 14.</i> Demonstração de Resultados Previsional.....	54
<i>Tabela 15.</i> Balanço Previsional.....	55
<i>Tabela 16.</i> Mapa de Cash Flows Operacionais.....	56
<i>Tabela 17.</i> Plano de Financiamento.....	57
<i>Tabela 18.</i> Principais Indicadores.....	58
<i>Tabela 19.</i> Ponto Crítico das Vendas - Previsional (em valor).....	58
<i>Tabela 20.</i> Avaliação do Projeto Pós-Financiamento e na Perspetiva do investidor.....	59
<i>Tabela 21.</i> Projeção Financeira - <i>ArteiArtesanato</i>	60
<i>Tabela 22.</i> Projeção Financeira - <i>ArteiArtesanato</i>	61
<i>Tabela 23.</i> Análise comparativa de cenários.....	61

Introdução

A presente dissertação tem subjacente um plano de negócios no âmbito da atividade de produção e comercialização de artesanato. O artesanato desempenha um papel importante para o desenvolvimento de atividades económicas locais, centradas na criação de negócios que fomentem a divulgação, e comercialização, de um património identitário, um património cultural, baseado na tradição de uma região ou país, com potencial turístico relevante.

A produção e comercialização do artesanato local é, por natureza, associada a pequenas unidades de produção e exploração artesanal (microentidades e pequenas empresas). A atividade comercial desenvolve-se, em regra, associada ao setor turístico.

A empresa "*Arte iArtesanato*" pretende comercializar produtos artesanais, através de uma atuação presencial e física, no mercado local e regional, bem como a implementação de uma estratégia no seu modelo de negócio que vise uma aposta clara no mundo da economia digital, através da promoção e divulgação da sua marca e dos seus produtos artesanais, em canais digitais próprios, que potenciem a venda *online*, por forma a garantir um rápido crescimento, uma forte fidelização de clientes (atuais e novos) e almejar a sustentabilidade do negócio.

Assim, o plano de negócios que se apresenta, refere-se a um pequeno negócio de produção e comercialização de máscaras artesanais de careto transmontano, nomeadamente representativas dos caretos da freguesia de Pinela, concelho de Bragança. Trata-se, por conseguinte, de uma pequena empresa, cuja atividade é desenvolvida, numa primeira fase, pelo trabalho do próprio promotor.

O principal objetivo geral deste trabalho é o de analisar e avaliar a viabilidade económica e financeira de um pequeno negócio dedicado à produção e comercialização de máscaras de caretos, típicas da região transmontana. Pretende-se ainda demonstrar a importância que o setor do artesanato poderá desempenhar nas economias locais, incentivando outros interessados a apostarem neste ramo de atividade.

Assim, os objetivos operacionais são: (i) descrever o negócio relacionado com o comércio de artesanato e, em particular, a atividade de produção e comercialização de máscaras tradicionais do tipo careto; (ii) descrever a estratégia de marketing e de comercialização do negócio; (iii) analisar a viabilidade económico-financeira de um negócio no setor do artesanato; (iv) incentivar e motivar eventuais interessados a empreender no setor do artesanato, demonstrando que é possível desenvolver uma atividade lucrativa e sustentável no setor.

Em termos de metodologia, a partir de uma breve revisão de literatura, que permitiu referenciar os principais tópicos em análise neste estudo, definiu-se uma investigação de natureza descritiva com base nos objetivos propostos. Estabeleceu-se uma metodologia baseada no desenvolvimento da ideia de negócio associado ao artesanato (tendo subjacente o modelo CANVAS), onde com a recolha da informação e experiência levaram ao tratamento qualitativo dos dados que permitiram criar o modelo de negócio e o plano de negócios da empresa. Assim, foram ainda efetuados testes de mercado e recolhido o respetivo *feedback*. Durante a elaboração do plano de negócios, foram usadas as ferramentas estratégicas mais adequadas, em particular o modelo CANVAS, a análise SWOT e a análise de cenários. Adicionalmente, no âmbito do plano financeiro foi usado o modelo de Análise Económico Financeira do IAPMEI. No âmbito da fundamentação de alguns pressupostos utilizados recorreu-se à base de dados do Banco de Portugal e à base de dados do INE.

A dissertação encontra-se estruturada e estribada nos seguintes pontos: após esta introdução, apresenta-se um breve enquadramento teórico sobre o empreendedorismo e o artesanato; de seguida, apresenta-se o plano de negócios propriamente dito; finalmente, expõe-se as principais conclusões.

Contextualização Teórica

Considerando que trabalho incide sobre uma ação de empreendedorismo no âmbito do setor do artesanato, efetua-se de seguida um breve enquadramento teórico sobre os dois referidos tópicos – empreendedorismo e artesanato.

Empreendedorismo

A literatura sobre o empreendedorismo tem debatido o seu significado e a sua importância, seja numa vertente aliada à inovação de produtos, processos, ideias, negócios ou simplesmente quando aplicado no contexto social. Entendemos não existir uma definição específica e concreta para o conceito de “empreendedorismo”.

Caetano (2012) refere que o fenómeno emergente do empreendedorismo, é um processo complexo e que não envolve apenas fatores económicos. De facto, trata-se de um processo dinâmico e em constante maturação. A sua definição não é consensual pois envolve muitas áreas.

Historicamente, advém da palavra francesa “Entrepreneur” que, no século XII, remetia-nos para aquele que iniciava ou incentivava uma briga (Lobato & Carmo, 2009). No Século XVIII, a definição da palavra foi direcionada para uma perspetiva de negócio. Os economistas Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (2016) “passaram a denominar de empreendedor aquele que identificava oportunidades de negócios e assumia os riscos em realizá-los, aquele que inovava e que era agente de mudanças” (Lobato & Carmo, 2009, p.84).

Gartner (1988) refere que a criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas. O Empreendedorismo é a criação de organizações terminando quando o estado de criação da organização acaba.

Davidsson (1991) define o conceito do empreendedorismo como algo gradual, que pode manifestar-se de diversas formas: StartUp, crescimento, inovação, etc.

Say (2016), refere que empreendedor movimenta recursos económicos para fora de uma área de menor produtividade para uma de maior produtividade e conseqüentemente maior rendimento.

Para Drucker (1985) o empreendedorismo é um processo de gestão para a criação, e gestão da inovação.

Caetano (2012) define o empreendedorismo enquanto processo criativo de uma nova empresa e/ou expansão de negócios existentes, desde logo à partir da identificação, ou criação, de uma oportunidade de negócio, a explorar por um ou mais empreendedores.

Para Reiss e Bob (2001) o empreendedorismo é o reconhecimento e a busca de uma oportunidade sem ter em conta os recursos que atualmente controlamos, mas com a confiança de que se pode ter sucesso,

com a flexibilidade de mudar de rumo sempre que necessário e vontade de superar e recuperar contratempos.

Krueger e Brazeal (1994) definem o empreendedorismo com a procura de oportunidades independentemente dos recursos disponíveis.

Henderson (2002) refere que o empreendedorismo é descobrir e envolver oportunidades que criem valor através da inovação.

De acordo com Gartner e Carter (2003), ter comportamento empreendedor é envolver-se em atividades numa associação de indivíduos, criando novas organizações, em vez de participar em atividades existentes, mantendo ou alterando as operações definidas e em curso das organizações.

Para Carlsson, Bo & Braunerhjelm, Pontus & Mckelvey, Maureen & Olofsson, Christer & Persson, Lars & Ylinenpää e Håkan (2013) o empreendedorismo refere-se primeiramente a uma função económica desenvolvida por indivíduos, empreendedores, que atuam de modo independente ou dentro de organizações, para perceber e criarem novas oportunidades, introduzindo as suas ideias no mercado, através de tomadas de decisão sobre localização, design de produto, uso de recursos, instituições e afins.

O empreendedorismo pode, também, ser encarado como uma solução para a estagnação ou declínio da atividade económica. Esta ferramenta é adotada, muitas vezes, pelos governos com o objetivo de a estimular. Mais do que estagnação, ou declínio, abre-se aqui um leque de oportunidades para aqueles que queiram empreender.

Numa sociedade que baseia a sua evolução e crescimento no conhecimento, é importante valorizar o papel da inovação. Esta contribui para uma sociedade mais empreendedora e geradora de mais e maior crescimento económico, de mais emprego e maior competitividade.

Porter (1992) destaca que a contribuição do empreendedor para o desenvolvimento económico ocorre fundamentalmente pela inovação que introduz e pela concorrência no mercado. A inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país. A concorrência conduz-nos ao aumento da eficiência e da promoção económica (Nickel, Nicolitsas, & Dryden, 1997). A evidência empírica recente mostra que a atividade empreendedora tem um efeito positivo no crescimento económico nos países ricos, e um efeito negativo nos países pobres, nomeadamente pela falta de apoios e incentivos associadas à mesma (Stel, Carree, & Thurik, 2005).

Assim, a educação para o empreendedorismo ganha uma relevância cada vez maior. A aquisição de atitudes e competências que visem a promoção do empreendedorismo por parte dos estudantes, tornam-se um fator diferenciador e valorizado pelo mercado. Existem, por todo o mundo, programas educacionais ligados ao empreendedorismo que promovem o desenvolvimento de atitudes e competências empreendedoras, reconhecendo-se a sua importância na educação dos jovens.

Simultaneamente, estão sendo desenvolvidas e testadas novas metodologias de ensino como o *learning by doing* e trabalho desenvolvido por estudantes em contexto de trabalho.

Empreendedorismo e autoemprego podem ser sinónimos e ser simultaneamente uma fonte para criação de novos empregos e de dinamismo no tecido económico, com especial ênfase nos territórios de baixa densidade populacional, mas com alta densidade cultural e patrimonial.

Exemplo prático disso, é o Mestrado com a temática do Empreendedorismo e Inovação, ministrada pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, do qual, como aluno, nasceu a ideia e oportunidade de desenvolver o negócio “*Arte iArtesanato*”, retratada em mais pormenor nesta tese e plano de negócio adiante descritos.

Para o caso em estudo, numa perspetiva empresarial e de criação de novos negócios, o empreendedorismo assentará na captação de uma ideia de produto e/ou serviço que nos levará ao seu desenvolvimento e respetiva execução. A sua concretização culminará com a criação de um novo negócio, direcionado para o artesanato, nomeadamente ligado à temática da máscara do careto transmontano, mais especificamente a da freguesia de Pinela (concelho de Bragança) e a sua tradição.

O artesanato e a sua importância económica

Este trabalho é direcionado, mais especificamente, para a importância do artesanato transmontano (nordeste de Portugal), nomeadamente aquele que está associado às suas festividades de inverno e à figura do mascarado conhecido por “careto”. Essas tradições são, como por exemplo, a do carnaval da aldeia de Podence, situada no Concelho de Macedo de Cavaleiros, distrito de Bragança, reconhecido pela UNESCO desde o passado dia 12 de dezembro 2019, como património imaterial da humanidade. Esse reconhecimento é de extrema importância para o reforço da divulgação e promoção da cultura, da tradição, mas também e sobretudo, numa perspetiva de desenvolvimento económico, na promoção do turismo e venda de artefactos artesanais associados a esta tradição, nomeadamente a máscara, ou careta, desta figura e personagem mística que é o “careto”.

Mais do que um produto artesanal turístico e característico adquiridos pelos consumidores como uma recordação típica dos locais visitados, impõe-se ao mesmo associar uma componente do turismo cultural por forma a maximizar a experiência e respetivo *feedback* do turista.

Muitos são os autores que se têm dedicado ao estudo do artesanato e da sua história. A história de uma arte, manual, que dá corpo à visão e à expressão do artesão, do seu saber, retratado num produto singular. Desde há muitos anos que o ser humano tem manifestado interesse em produzir manualmente artefactos ou outros objetos utilitários para o seu uso quotidiano, mas não só. Essa habilidade criativa,

canalizada de uma forma produtiva, tem forjado e transmitido, ao longo de gerações, a cultura e as crenças da comunidade à qual o artesão pertence.

Neste espírito de pertença e através do seu ofício, o artesão encontra a originalidade do fazer, sem perder a sua liberdade, a sua autonomia, integrando o seu produto, sem uma visão puramente capitalista, no mercado. O artesão pensa e executa a sua criação através de um ofício que lhe traz satisfação e desenvolvimento pessoal, extraindo o proveito da sua produção sem menosprezar os valores e costumes da comunidade onde está integrado (Porto, 1994).

O trabalho do artesão é realizado principalmente com o uso das suas mãos, aliando a criatividade, a técnica e a componente intelectual requeridas para a construção de um produto artesanal. O ofício é geralmente (mas não é obrigatório) transmitido e assimilado através de mestres artesãos, que encontram na herança da atividade associada ao artesanato uma forma dar continuidade à tradição cultural de um determinado grupo social (Rhoden et al, 2017).

Cada vez mais percecionado como arte e, simultaneamente, ofício que se insere no âmbito da criação e da promoção da cultura, o artesanato configura-se como um ofício em que o artesão atende as necessidades do mercado desafiando o sistema capitalista e, ainda assim, propaga os valores de um produto que está baseado no usufruto de uma experiência diferente da providenciada pelo sistema contemporâneo, ou seja, o tempo da contemplação da arte (Sennett, 2009).

Considerando que o turismo cultural é um dos segmentos do mercado turístico que consiste na visita a um determinado destino de turistas, com o objetivo de conhecer a cultura local através de museus, galerias, arquitetura, sítios históricos, folclore, gastronomia, artesanato, arte, crenças e tradições, festas e outras manifestações que caracterizem o modo de ser e de viver de um povo com suas características singulares (Barreto, 2011).

É, nesta vertente turística que o artesão tradicional deve focar principalmente a sua atuação. Isto é, através da aplicação de uma estratégia de venda local associada à colocação do seu produto artesanal em locais de forte visitaçãoturística, ou ainda, através da sua participação em feiras e certames temáticos com intuito de potenciar a divulgação, promoção e venda dos seus produtos artesanais.

Porém, a existência de um mercado cada vez mais globalizado e digital, onde o crescente aumento de plataformas de venda *online* associado aos novos hábitos de compra do consumidor, indicia-nos a via da economia digital como um fator e instrumento importantíssimo para alcançar os nossos objetivos: a viabilidade e sucesso da “*Arte iArtesanato*”.

A ACEPI, através do seu estudo publicado em novembro 2019, reporta-nos que a maioria das grandes empresas portuguesas esperam obter, através da transformação e digitalização dos seus produtos e serviços, mais inovação nos seus produtos e serviços (74%) enquanto esperam envolver e fidelizar mais clientes (56%) e obter assim um aumento das suas receitas (40%).

A ACEPI refere ainda, no ano 2018, uma taxa de penetração da internet em Portugal de 75% contra os 85% da união europeia. Porém, indicia-nos uma previsão dessa taxa de penetração para 2025 de 91% em Portugal, e 95% na união europeia. Finalmente, refere ainda que em 2018, 49% dos portugueses realizam compras *online* e 69% na união europeia, e deixa-nos uma previsão para o ano 2025 de 66%, em Portugal, e 81% na união europeia.

Reforça-se assim a necessidade de uma aposta clara na adaptação do modelo de negócio da empresa “Arte iArtesanato”, de acordo com as tendências nacionais e europeias para a digitalização dos produtos e serviços que a empresa pretende prestar e comercializar.

Plano de Negócios

1. Sumário executivo

Pretende-se com este plano de negócios apresentar a empresa “*Arte iArtesanato*”. Além de inovadora, dedica-se a uma área de negócio tradicional, de índole artesanal e com profundas raízes na cultura das populações da terra fria da região de Trás-os-Montes. A ideia do negócio “*Arte iArtesanato*” foca-se na venda de artesanato tradicional transmontano. Numa primeira fase, o produto *core* que se pretende fabricar artesanalmente e vender, é a máscara típica do careto da freguesia de Pinela. Esta máscara é tradicionalmente em lata, pintada à mão com a cor vermelha e/ou negra.

Além da produção e venda da máscara de careto, a empresa pretende ainda criar uma base de dados de artesãos e artistas transmontanos dedicados à máscara que pretendam, em regime de consignação, promover a venda dos seus produtos através da plataforma digital da empresa “*Arte iArtesanato*”. Os artesãos deverão estar devidamente inscritos na base de dados da Academia Ibérica da Máscara por forma a manter os padrões de autenticidade e qualidade aliado a esta arte ancestral.

O negócio assenta numa base totalmente tradicional, em termos de fabrico, e pretende aproveitar todas as ferramentas existentes para se potenciar no mercado (físico ou digital) por forma a fomentar o negócio e transmitir aos seus clientes uma experiência que vai muito mais além da aquisição de uma mera peça decorativa.

A estrutura da empresa é muito leve e assenta apenas nos conhecimentos e trabalho do seu criador e promotor, que pretende, numa primeira fase, desenvolver o negócio através da disseminação e venda do seu produto artesanal, mas também da cultura e tradição que nele está associada.

O investimento em equipamentos para a fabricação e pintura da máscara de careto transmontano, comercializada pela “*Arte iArtesanato*”, não justifica qualquer financiamento bancário tendo, atualmente, o promotor desta ideia de negócio adquirido as ferramentas e utensílios necessários; acresce que, possui o fundo de maneio que garante a liquidez para manter e consolidar um profícuo relacionamento com os seus fornecedores.

A proposta de valor que se pretende apresentar aos nossos clientes assenta na conjugação de uma peça artesanal com o encanto e a magia da tradição transmontana associada aos caretos.

O plano de negócios foi desenvolvido sustentado na oferta de, numa primeira fase, duas tipologias de produto com intuito de criar o bom funcionamento e equilíbrio financeiro da empresa, por forma a que esta assuma e cumpra todos compromissos assumidos de forma responsável perante os seus fornecedores.

Financeiramente, a “Arte iArtesanato” não tem necessidade de procurar qualquer fonte de financiamento externa para iniciar a sua atividade económica, pois o promotor já detém o capital necessário. Salientamos conforme Tabela 1, as projeções do negócio para 5 anos.

Tabela 1.

Projeção Financeira – Arte iArtesanato

Arte iArtesanato	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas sem IVA	48.788,00 €	49.764,00€	50.759,00€	51.774,00€	52.810,00€
Margem Bruta de Contribuição	37.615,55€	38.367,86€	39.135,22€	39.917,92€	40.716,28€
RLP + Salário Promotor (Bruto)	22.977,72€	23.144,55€	23.315,34€	23.490,16€	23.669,18€
VAL	8.354,00€	16.948,00€	25.303,00€	33.425,00€	41.319,00€

2. Descrição da empresa

Tratando-se de uma pequena atividade económica na área do artesanato, a empresa poderá qualificar-se como uma microentidade, em conformidade com o normativo contabilístico português. No futuro, se o crescimento do negócio o justificar poderá ser constituída uma sociedade comercial unipessoal por quotas.

O nome escolhido para a empresa foi “Arte iArtesanato”. Os códigos CAE são o 47784 e o 47910. Foi também identificado e adquirido, através de registo, o domínio da internet “www.arteiartesanato.com”. Resumindo, os dados da empresa são os seguintes:

- **Nome:** Arte iArtesanato;
- **Contatos:** geral@arteiartesanato.com;
- **CAE:**
 - 47784 – Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.;
 - 47890 - Comércio a retalho em bancas, feiras e unidades móveis de venda, de outros produtos;
 - 47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via internet;
- **Forma Jurídica:** Empresário em Nome Individual;
- **Internet:** <http://www.arteiartesanato.com/>

O CAE 47784 foi escolhido como atividade principal tendo em conta que compreende o comércio a retalho especializado de: artigos de drogaria (limpeza e manutenção); selos e moedas de coleção; lembranças e artesanato; artigos religiosos; bijutaria; armas e munições; e de produtos não alimentares novos não incluídos noutras subclasses. Inclui ainda galerias de arte comerciais. Ora, a nossa tipologia de produto enquadra-se precisamente nesta rubrica.

O CAE 47910 foi incluído como atividade secundária tendo em conta parte do modelo de venda do negócio, por correspondência ou via internet, que pretendemos desenvolver.

2.1 Promotor

A empresa será, inicialmente, constituída por apenas um promotor, licenciado em engenharia informática e com experiência (*know-how*) de mais 15 anos no setor do comércio a retalho no grupo SONAE (Insígnias Vobis e Note!). A participação em diversos órgãos autárquicos e associativos, (Academia Ibérica da Máscara, Associação Cultural e Recreativa de Pinela, Assembleia Municipal de Bragança, Assembleia de Freguesia de Pinela, Junta de Freguesia de Pinela) e Comissão Municipal de Proteção Civil de Bragança. Finalmente, desempenhou um papel importante na decisão de investir no negócio.

2.2 Consultores

A “*Arte iArtesanato*” tenciona recorrer, sempre que necessário e em regime de outsourcing, a serviços de consultoria cultural, científica e/ou técnica ao seu dispor. No âmbito do plano de negócio, além dos recursos de empreendedorismo do IPB, tenciona, posteriormente recorrer aos serviços de um contabilista certificado para efeitos contabilístico-fiscais. O consultor será a empresa Contimérito – Contabilidade, Lda.

A empresa encara os processos de inovação e desenvolvimento de novas tendências, num mercado cada vez de proximidade com forte aposta na economia digital, como parte integrante da sua estratégia de desenvolvimento. Assim, a formação académica e a experiência do promotor desempenham neste aspeto um papel relevante.

A empresa contará ainda, também em regime de outsourcing, com a contratação dos serviços de uma artesã e artista com mais de 20 anos de experiência em olaria e criação de máscaras em lata / cerâmica, por forma a superar quaisquer dificuldades de fornecimento, ou ainda, na inovação e desenvolvimento de novos produtos artesanais.

2.3 Produtos e Serviços

A empresa “Arte iArtesanato” pretende fornecer aos seus clientes produtos de artesanato transmontanos genuínos, nomeadamente máscaras de careto transmontano, em lata pintadas à mão, manufaturados totalmente pela própria empresa e, simultaneamente, produtos de artesanato diversos em regime de consignação oriundos de artesãos reconhecidos, locais e regionais, por forma a manter os padrões de qualidade que a empresa pretende proporcionar aos seus clientes.

De salientar ainda a oferta dos serviços de personalização da máscara de careto, nomeadamente a nível decorativo, e que irá providenciar ao nosso cliente, um produto original e de carácter exclusivo. A figura abaixo retrata a manufatura e fornecimento de 3 máscaras artesanais, exclusivas, para o evento de ciclismo Bragança Granfondo, realizado em julho 2019, em Bragança (cf. Figura 1).



Figura 1. Entrega de Prémios - Bragança Granfondo (2019)

Fonte: Bragança Granfondo (2019). Facebook. Fotografia entrega de prémios.

2.4 Missão e Visão

A “Arte iArtesanato” tem como principal missão «fornecer aos seus clientes o melhor artesanato da região de Bragança». Uma missão aliada a uma visão de «ser uma entidade empresarial competitiva na promoção e transmissão da cultura transmontana, das suas tradições e principalmente dos seus produtos tradicionais e genuínos, retratados especialmente na nossa empresa através da tradicional “máscara do careto” ou ainda de outros produtos característicos, como lembranças de uma experiência vivida».

2.5 Objetivos

Os objetivos da empresa assentam em valores basilares que procuram manter os níveis de serviço, qualidade de produto e satisfação dos nossos clientes, num grau de excelência.

A empresa deverá manter sempre o foco no cliente pois ele é a nossa prioridade. Dele advém a necessidade e oportunidade em almejar os resultados de rentabilidade e sustentabilidade pretendidos.

Porém, a empresa nunca deverá abdicar da sua transparência, do respeito pelos clientes e fornecedores com quem trabalha em regime de parceria, devendo procurar fomentar uma cultura de ética na prestação dos seus serviços e qualidade dos seus produtos.

A empresa deverá ainda continuar a empreender, procurando novos nichos de mercado (e.g. comunidade emigrante), novos produtos tradicionais, numa cultura de inovação constante com vista à fidelização dos seus clientes (repetindo a experiência de compra) e angariação de novos.

Finalmente, a empresa deverá trabalhar na ótica de uma cultura de melhoria contínua, transversal a todos os níveis do seu funcionamento, por forma a procurar atingir os níveis de excelência desejados.

2.6 Modelo CANVAS

Não sendo obrigatório seguir ou usar um modelo de negócio pré-definido, sentimos, porém, a necessidade em elaborar uma listagem dos aspetos que precisaremos aprofundar, analisar e desenvolver por forma ao nosso empreendimento ter o devido sucesso. Sabendo que existem atualmente modelos testados que dão alguma segurança à análise e construção do modelo de negócio, e no nosso caso particular, optamos por aplicar o modelo “CANVAS” (cf. Figura 2) à ideia de negócio que pretendemos estruturar. Esperamos assim proporcionar uma melhor estruturação e compreensão do potencial do nosso negócio.

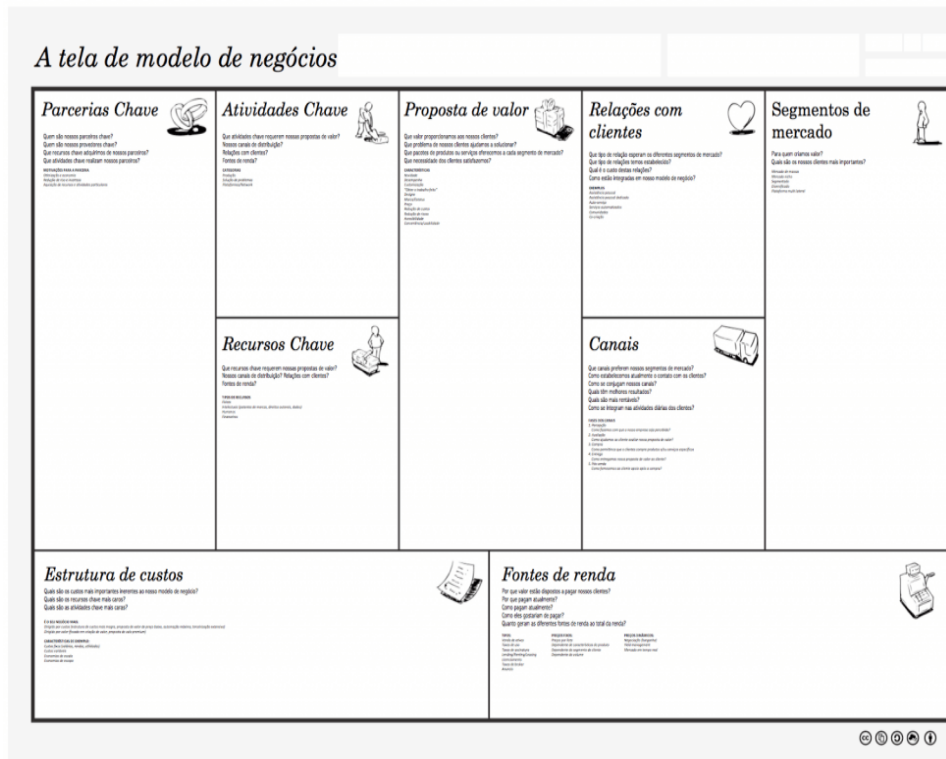


Figura 2. Modelo CANVAS Genérico¹

Recursos principais

Num mercado globalizado, as plataformas de venda *online* possuem cada vez mais importância. Com a qualidade e genuinidade dos nossos produtos aliados às marcas Pinela e Bragança, suportado com um plano de Marketing onde a estratégia assente na vertente digital terá de ser devidamente adaptada para a nossa tipologia de negócio. A presença física em feiras e certames temáticos irá reforçar a credibilidade, notoriedade do negócio e criar, divulgando a sua atividade produtiva e económica através das plataformas de comunicação digital disponíveis, bem como a sua própria História.

Competências principais

Por forma a iniciarmos o nosso empreendimento, será necessário adquirir algumas competências técnicas no que respeita à fabricação e produção do artesanato em causa, *webdesign* para construção e embelezamento das plataformas de venda *online* da empresa. Será também necessário adquirir competências no que respeita à análise financeira e previsões de venda aquando da elaboração do

¹ Fonte: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/em-busca-modelo-de-negocio-perfeito-canvas-20/>

plano de negócios da empresa “*Arte iArtesanato*” e, finalmente, adquirir competências ligadas ao Marketing e ferramentas de Marketing digital associadas (estatísticas, campanhas e afins).

Atividades principais

Por forma a enquadrar juridicamente a atividade da empresa que pretendemos constituir, consultamos a classificação portuguesa das atividades económicas e definimos o CAE: 47784 – Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e., como atividade principal da mesma.

Esta atividade “compreende o comércio a retalho especializado de: artigos de drogaria (limpeza e manutenção); selos e moedas de coleção; lembranças e artesanato; artigos religiosos; bijutaria; armas e munições; e de produtos não alimentares novos não incluídos noutras subclasses. Inclui galerias de arte comerciais”.

Por forma a completar ainda a forma do modelo de negócio através da internet, entendemos ser oportuno acrescentar como atividade secundária o CAE: 47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via internet. Este último “compreende o comércio a retalho em que se oferece ao consumidor a possibilidade de encomendar pelo correio, telefone, televisão ou outro meio de comunicação, os bens ou serviços divulgados através de catálogos, revistas, jornais, impressos, ou quaisquer outros meios gráficos ou audiovisuais. Inclui comércio a retalho e leilões, via Internet.”

Parcerias principais

Numa fase preliminar e por forma a criar um portfólio de produtos que garanta a disponibilidade e quantidade de *stock* para venda enquanto o negócio inicia e se difunde pela *web*, está prevista a criação de uma parceria com uma artesã instalada e oriunda da freguesia de Pinela (Bragança), D. Julieta Alves. Assim, a empresa terá tempo para afinar e testar a sua plataforma digital, as formas de pagamento disponíveis e ainda testar o processo de logística quanto ao levantamento, *trace* da encomenda e entrega da mercadoria no destino. Poderá também ir testando a receptividade dos seus produtos em feiras e certames em que a artesã participe.

Proposta de valor

Além da realização de trabalhos ao vivo (*workshops*) por forma aos visitantes poderem inteirar-se deste ofício artesanal. Será também criado um certificado de autenticidade dos produtos fabricados pela empresa.

Segmentação de clientes

Num mercado globalizado e multicultural, os clientes sentem cada vez mais a necessidade e atração por produtos que os fazem viajar “em casa”. Procuram novas formas de decorar os seus lares, novas lembranças, novas prendas de aniversário e com isto procuram novas culturas, novas Tradições ou no caso de serem conhecedores destas últimas, procuram adquirir um pedaço das suas origens por forma a combater a nostalgia da memória dos seus antepassados. Assim, numa perspetiva de mercado mundial onde a tecnologia e o seu peso na economia digital estão em constante crescimento, os clientes procuram adquirir à distância de um «clique» uma experiência seja ela de que tipologia for. Com intuito de alcançar o maior número de clientes possíveis, entendemos ainda que a participação em feiras de artesanato será uma excelente forma de atingir os clientes mais tradicionais, apreciadores desta tipologia de artesanato.

Relação com o cliente

Cada processo de venda realizada deve ser encarado como sendo uma experiência única. Como tal, depois de conquistada a confiança do cliente na nossa primeira venda, resta-nos o caminho da sua fidelização, a promoção de novos artigos e promoções que o levem a repetir a sua experiência connosco. Para tal, e sendo a máscara de careto um dos produtos *core* da nossa futura loja *online*, podemos desafiar os nossos futuros clientes espalhados pelo globo que, após a receção via transportadora da sua máscara, se tirem, por exemplo, uma *selfie*. A mesma seria integrada numa base de dados e publicada nos nossos canais de comunicação digital (plataforma de venda *online*, Facebook, Instagram, etc.). Esta seria uma ação de marketing digital que permitirá reforçar a ligação emocional do cliente com a nossa empresa. Deverá ainda ser garantida a dinamização necessária para criar, cativar e reter os nossos clientes atuais e futuros nestes canais de comunicação digitais.

Deverá ser também planeado um plano promocional e uma comunicação atrativa por forma a manter os nossos clientes sempre em estado de alerta às novidades / atualizações que possam surgir.

Cada cliente integrará uma base de dados, de acordo com as normativas da Lei em vigor sobre a “proteção de dados”, por forma a difundir pelos mesmos uma newsletter da “*Arte iArtesanato*”.

Cada venda deve ser vista e tratada como o cumular da excelência do produto com a qualidade do serviço proposto, e prestado. Os clientes serão convidados a avaliar a qualidade da prestação dos nossos serviços e produtos.

Canais de distribuição

Os produtos serão vendidos através de uma plataforma digital criada para o efeito (Loja *online*) e permitirá ao cliente obter toda a informação relativamente aos produtos, as suas histórias e suas

origens. As peças serão acompanhadas de um certificado de autenticidade. Os métodos de pagamento disponíveis serão o Visa, Mastercard, Paypal, NIB e referência multibanco. As entregas da mercadoria serão efetuadas via transportadora especializada (CTT, DHL, TNT, Chronopost) permitindo ao cliente aceder ao serviço de *tracking* da sua encomenda por forma a gerir a sua entrega da melhor forma. Esta é, no nosso entender, a forma mais cómoda, segura e rápida para qualquer cliente, em qualquer parte do mundo adquirir os nossos produtos.

Outro canal de distribuição previsto será através da venda presencial. Isto é, através da nossa participação em feiras nacionais / internacionais de artesanato, permitindo o contato direto, consequente demonstração e venda aos clientes.

Estrutura de custos

Não estando prevista a abertura de uma loja física, os custos associados prendem-se apenas com a criação e manutenção da plataforma de venda *online* na *web*, definição e aplicação de um plano de marketing digital estruturado (*Adwords*, Custo por Clique, etc) que permita rapidamente à empresa ganhar visibilidade no mercado digital. Numa fase inicial, a abertura e adição do CAE supra identificado em regime de empresário em nome individual e regime de isenção de IVA irá também poupar custos uma vez que não será necessário possuir um serviço de contabilidade organizada. Quanto à faturação, e por uma questão de maior segurança e flexibilidade, está prevista a utilização de um software de faturação *online*.

Apesar de não estar prevista nenhuma loja física, está prevista o arrendamento de uma loja para *atelier*. Com o aluguer da mesma, estarão associados outros custos como luz, água, internet e seguro.

A matéria prima não constitui um fator de risco dada esta possuir um custo reduzido. Porquanto, o custo da mão-de-obra é o fator que encarece o preço de produção de cada peça artesanal. Contudo, e de uma forma geral, a relação dos custos de produção, manutenção das plataformas digitais e gastos decorrentes da atividade económica não contém, no nosso entender, riscos elevados.

Fluxo de receitas

Porque é de receitas que um negócio vive, este negócio irá gerar as suas através da venda dos seus produtos. Estes produtos possuem uma margem que terá de ser avaliada de acordo com os custos e gastos decorrentes do negócio. Como referido, as receitas serão geradas quer presencialmente, quer através da nossa plataforma *online*.

2.7 Análise SWOT

A análise SWOT (cf. Tabela 2) é uma ferramenta importante para, através da detecção e avaliação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, a competitividade da empresa. Esta análise de cenários servirá de base para o planejamento e a gestão estratégica da empresa.

Considerando que se trata de uma microentidade, a análise SWOT é relativamente simples. Em relação às ameaças, registamos o crescimento do número de “artesãos da máscara”, mas, na verdade poderá também ser considerado uma oportunidade, principalmente se conseguirmos comercializar os seus produtos na nossa plataforma, através de regime de consignação.

Considera-se também como ameaça o aumento de produções industriais existentes que associamos diretamente ao conceito da descaraterização do produto artesanal face ao industrialmente produzido. Porém, aqui também, podemos considerar estes dois pontos como uma oportunidade, especialmente se a empresa associar ao seu produto um caráter exclusivo e de qualidade (cf. Figura 3).

Relativamente aos pontos fracos, realçamos a ainda fraca visibilidade da empresa, que conta com menos de 12 meses de existência no mercado, e consequentemente a fraca visibilidade dos seus produtos, bem como, a ainda escassez de *stock* tendo em conta o volume de encomendas registado através dos canais de distribuição digitais da empresa e da sua participação em feiras e certames temáticos.

Tabela 2.

Análise SWOT da “Arte iArtesanato”

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade e originalidade do produto artesanal• Possibilidade de personalização do produto• Proximidade com os clientes• Canais de distribuição (tradicional e <i>online</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Empresa / Marca com pouca visibilidade• Pouca quantidade de <i>stock</i>• Tempo de produção
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Crescimento no mercado nacional• Crescimento no mercado digital• Parcerias com pontos de venda• Número crescente das festas e certames	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento de artesãos da máscara• Processos de produções industriais• Conceito e descaraterização do artesanato tradicional• Alterações das circunstâncias socioeconómicas

A dinâmica existente e retratada acima, realçam os pontos fortes da empresa que vai promovendo o seu produto artesanal, assente na qualidade e exclusividade de fabrico, bem como um modelo de negócio que lhe permitirá concretizar vendas e fidelizar os seus clientes enquanto vai criando novos canais de distribuição, e venda.



Figura 3. Máscaras de Careto transmontano em zinco

Nota: Máscaras de careto transmontano em zinco, prontas para serem pintadas ou de forma tradicional ou personalizadas de acordo com o solicitado pelo cliente. Fotografia: Alex Rodrigues

3. Análise do mercado

O Comércio a retalho² define-se através da venda (ou comércio) de produtos ou serviços em pequenas quantidades. O comércio a retalho foca-se na venda, sem intermediários e de forma direta, ao consumidor final. A localização onde os produtos ou serviços são vendidos pode ser em lojas, rua ou simplesmente na residência do consumidor através de, por exemplo, o comércio a retalho por correspondência (telefone, carta) ou ainda via internet. Formatos de venda que não possuam ponto de venda, ou loja física, portanto vendas apelidadas de "porta-a-porta" ou pela correspondência, podem, segundo um certo tipo de entendimento, enquadrar-se num conceito de marketing direto. Contudo, definimo-lo aqui através do CAE desta tipologia.

Segundo o INE (cf. Figura 4), o comércio a retalho em Portugal (CAE iniciado por 47 – Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos) tem vindo, entre 2015 e 2017, a seguir uma tendência de otimização e consolidação do mercado. Ou seja, conforme Figura 4, registamos uma diminuição de 3.701 empresas em 2017 face a 2015, porém, registamos um aumento do volume de negócio, no período homólogo, de 2.991.171.835,00€ (cerca de 3 mil milhões de euros). Portanto, um aumento em cerca de 10% o que é bem demonstrativo da sensibilidade e procura do mercado neste setor de atividade.

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (2)	Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (2)
			N.º	€
2017	Portugal	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	131 271	49 354 566 226
	Continente	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	126 968	47 533 619 491
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 193	990 105 416
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 110	830 841 319
2016	Portugal	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	133 267	46 363 394 391
	Continente	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	128 912	44 666 997 423
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 204	937 454 525
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 151	758 942 443
2015	Portugal	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	134 972	44 869 001 030
	Continente	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	130 545	43 239 619 966
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 263	898 282 467
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2 164	731 098 597

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual
 Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual

Nota(s):
 (1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".
 (2) Ainda no âmbito da implementação do SEC 2010 nas Contas Nacionais, nomeadamente da necessidade de distinguir as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (Holdings) das Sedes sociais (Head-offices) procedeu-se a uma atualização das estatísticas das empresas. Estas alterações tiveram reflexos imediatos na delimitação do setor empresarial, pelo que, de modo a aumentar a consistência com as Contas Nacionais, se procedeu a uma revisão da série das estatísticas das empresas para o período 2008-2015, unicamente no setor de atividade onde estas empresas estão classificadas, ou seja na Secção M da CAE Rev.3 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Os dados de 2008 e 2009 revistos de acordo com SEC são divulgados pela primeira vez. E a informação de 2014 foi também revista para a secção L da CAE Rev.3 - Atividades imobiliárias, na sequência da atualização da informação de uma empresa de grande dimensão.

Última atualização destes dados: 13 de fevereiro de 2019

Figura 4. Empresas por localização geográfica (2015-2017)

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – <http://www.ine.pt/>

² Descritivo suportado na definição da palavra "retalhista": <https://dicionario.priberam.org/retalhista>

Ainda segundo o INE (Instituto Nacional de Estatísticas), numa perspetiva nacional do comércio a retalho, mas agora filtrado aos CAE´s que irão definir a atividade da empresa “*Arte iArtesanato*”:

- 47784 – Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.;
- 47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via internet.

Registamos, perante a Figura 4, um aumento de empresas ligadas ao CAE n.º 47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via internet (+627 empresas em 2017, face a 2015) contrapondo a diminuição do número de empresas, em período homólogo, associadas ao CAE n.º 47784 – Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e, de -311 empresas.

Face a estes dados, podemos depreender que o mercado português está a alinhar-se com as tendências dos restantes países da zona euro (e não só) onde a presença e comércio digital é uma realidade cada vez mais patente e usual no seio de uma população tradicionalmente consumidora.

Esta nova tendência digital de consumo, no nosso entender, permitiu às empresas reduzir os seus custos logísticos e conseqüentemente fornecer os seus produtos ao mercado com preços mais competitivos.

Conforme Figuras 5 e 6, filtrando os CAE´s em estudo, e numa perspetivas de análise do Norte de Portugal, onde se integra a região Terras de Trás-os-Montes, denotamos a mesma tendência nacional registada acima. Ou seja, um ligeiro decréscimo, no período de 2015 a 2017, do número de empresas (mas um aumento do volume de negócio nas mesmas) de comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e. (CAE 47784) enquanto registamos um aumento do número de empresas no comércio a retalho por correspondência ou via internet (CAE 47910).

Registamos também um número de empresas muito reduzido (13) na região de Trás-os-Montes a laborar com o CAE n.º 47910 para um volume de negócio que não atinge 140.000,00€.

As Terras de Trás-os-Montes possuíam, em 2017, 108.547 pessoas³ para 5.543,6km² distribuídos em 9 concelhos, e 195 freguesias.

Sendo estas terras ricas em património cultural, natural e paisagístico, constatamos um tecido empresarial regional com fraca presença digital. As Terras de Trás-os-Montes representam apenas 1,54% do total de número de empresas da NUT II (Norte). Assim, pensamos existir um nicho de mercado para a “*Arte iArtesanato*” poder exercer a sua atividade, criar sinergias e crescer por forma a tornar-se numa plataforma agregadora dos produtos artesanais e genuínos que pretende comercializar.

³ Segundo dados INE para o ano 2017

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (2)	
			N.º	€
2017	Portugal	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 678	2 521 673 951
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	2 317	302 495 120
	Continente	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 328	2 438 441 561
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	2 277	224 604 710
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	161	39 983 146
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	22	251 834
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	189	43 249 244
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	18	77 638 576
2016	Portugal	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 854	2 338 842 881
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	1 979	252 649 712
	Continente	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 491	2 262 849 029
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	1 944	200 787 786
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	167	37 586 692
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	21	208 044
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	196	38 407 160
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	14	51 653 882
2015	Portugal	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 989	2 345 103 801
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	1 690	210 376 071
	Continente	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	11 625	2 269 602 135
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	1 655	170 011 694
	Região Autónoma dos Açores	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	169	40 958 606
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	14	141 142
	Região Autónoma da Madeira	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados	195	34 543 060
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	21	40 223 235

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual
Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual
Nota(s):

Figura 5. Empresas por localização geográfica com CAE 47784 e 47910 (2015-2017)

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – <http://www.ine.pt/>

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (2)	
			N.º	€
2017	Norte	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	2 516	439 152 850
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	844	45 222 690
	Terras de Trás-os-Montes	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	59	10 923 189
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	13	137 910
2016	Norte	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	2 546	394 489 562
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	715	38 820 249
	Terras de Trás-os-Montes	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	60	11 855 789
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	9	104 296
2015	Norte	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	2 540	364 663 966
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	586	33 701 506
	Terras de Trás-os-Montes	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	63	11 037 107
		Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	11	123 992

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual
Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual
Nota(s):
(1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".
(2) Ainda no âmbito da implementação do SEC 2010 nas Contas Nacionais, nomeadamente da necessidade de distinguir as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (Holdings) das Sedes sociais (Head-offices) procedeu-se a uma atualização das estatísticas das empresas. Estas alterações tiveram reflexos imediatos na delimitação do setor empresarial, pelo que, de modo a aumentar a consistência com as Contas Nacionais, se procedeu a uma revisão da série das estatísticas das empresas para o período 2008-2015, unicamente no setor de atividade onde estas empresas estão classificadas, ou seja na Secção M da CAE Rev.3 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Os dados de 2008 e 2009 revistos de acordo com SEC são divulgados pela primeira vez. E a informação de 2014 foi também revista para a secção L da CAE Rev.3 - Atividades imobiliárias, na sequência da atualização da informação de uma empresa de grande dimensão.

Última atualização destes dados: 13 de fevereiro de 2019

Figura 6. Empresas com CAE 47784 e 47910 no Norte e TTM (2015-2017)

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – <http://www.ine.pt/>

A empresa “Arte iArtesanato” pretende promover o comércio/venda dos seus produtos de artesanato para o consumidor final através de uma plataforma digital de *e-commerce* ou, na sua participação física em feiras e certames temáticos (e.g. Feira internacional do Norte, Feira das Cantarinhas, Bienal da Máscara, Festa do Butelo e das Casulas, Festa da História em Bragança), ou ainda aproveitar os fluxos turísticos locais colocando os seus produtos, em regime de consignação, nos equipamentos hoteleiros ou redes museológica com maior visitação na região.

A plataforma *online* deverá ainda apoiar-se numa estratégia dinâmica de Marketing digital e adequar uma estratégia de comunicação assertiva que vise a rápida disseminação no mercado digital dos seus produtos e simultaneamente permitir uma maior divulgação do património material e imaterial regional, enquanto promove uma maior interação/ligação entre o consumidor final, a empresa e os seus produtos.

3.1 Mercado alvo

Por forma a definirmos o nosso público-alvo, procedemos à construção artesanal e pintura de uma coleção composta por 10 máscaras de careto transmontanos e participamos na XXXIII Feira de Artesanato das Cantarinhas, que decorreu no de período de 1 a 5 de maio 2019 (cf. Figura 7).



Figura 7. Participação da “ArteiArtesanato by Alex Rodrigues” na Feira das Cantarinhas (2019)

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

Neste primeiro teste de mercado, pudemos contactar e ouvir os clientes que circulavam livremente pela feira. Além do *feedback* positivo e da venda de grande parte dos nossos produtos, retiramos 2 conclusões:

1. O tamanho da máscara de careto teria de ser ligeiramente superior, em cerca de 2-3 cm (tamanho adulto);
2. O preço de venda estava abaixo do preço de mercado, pelo que decidimos atualizar o preço de venda ao público para 25 euros.

De seguida, e como segundo teste de mercado, procedemos à construção e pintura de novas máscaras de careto, de acordo com os *inputs* acima registados e descritos, e colocamos as mesmas à venda através de 2 plataformas digitais, OLX e Facebook (cf. Figura 8). Para tal, criamos um utilizador no OLX e uma página no Facebook que atualmente conta com mais de 1300 seguidores.



Figura 8. Página de Facebook - “Arte iArtesanato by Alex Rodrigues”

Rapidamente, começamos a obter contatos de diversos pontos do país realizando vendas para Oeiras, Área Metropolitana do Porto, Área Metropolitana de Lisboa, Castelo de Paiva, Setúbal e Lamego. De realçar uma encomenda especial para um cliente empresarial com sede na Suíça, e um cliente na Bélgica. Todos eram clientes de geografias, faixa etária e género variados. O único ponto comum entre todos assentava precisamente na partilha da mesma paixão: a tradição dos caretos transmontanos, a mística associada aos seus rituais e costumes.

Dado o aumento de turistas que tem procurado a nossa região e, com ela, as tradições relacionadas com a máscara e o careto, registamos segundo o INE (cf. Figura 9), um crescimento de 2017 para 2018 em 6,47% (+8589 hóspedes) no que respeita ao número de hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e por tipo.

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual					
	2018			2017		
	Tipo (alojamento turístico)					
	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
Terras de Trás-os-Montes	92 006	29 085	20 097	84 707	30 467	17 425

Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Última atualização destes dados: 16 de setembro de 2019

Figura 9. Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS III - 2013) e Tipo (alojamento turístico) – 2017 e 2018

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – <http://www.ine.pt/>

Perante este cenário e para terceiro teste de mercado, pretendíamos ter a perceção da real aceitação do nosso produto num local altamente turístico e ligado à temática da máscara do careto. Assim, contactamos o Museu Ibérico da Máscara, localizado no recinto do Castelo de Bragança, por forma a averiguar a possibilidade de colocarmos à venda a nossa máscara artesanal de careto no espaço “artesão” que possuem no seu interior. Obtivemos, de imediato, uma resposta positiva o que nos permitiu ainda no decorrer do mês de junho 2019, colocar 3 máscaras de careto à venda no museu. O *feedback* obtido pelos turistas estrangeiros (espanhóis) que adquiriram as mesmas foi, à semelhança das restantes vendidas até ao momento, muito positivo.

Perante os resultados obtidos com os três testes de mercado realizados, concluímos que o nosso mercado alvo era suficientemente grande para abranger todas as faixas etárias, raça ou género, e que teríamos de reforçar a nossa presença em feiras e certames temáticos na região. Adicionalmente, concluímos que seria vantajoso colocar o produto em pontos de venda estratégicos (museus, hotéis, lojas de recordações), através da celebração de parcerias (seja em regime de consignação, ou outro acordo), potenciando a notoriedade da empresa através da disseminação da marca e venda dos seus produtos. Considera-se também importante continuarmos a apostar na venda através dos canais digitais, uma vez que as procuras através destes meios se sobrepõem às restantes.

3.2 Avaliação do mercado, segmentos e evolução

Face ao acima reportado, convirá analisar os principais fatores que influenciarão o negócio. Estes fatores incluem a análise da tipologia do nosso público-alvo, a avaliação da concorrência e a nossa relação com os fornecedores de matéria prima.

A segmentação do mercado é um ponto fulcral para a definição de qual o público-alvo que a empresa pretende alcançar através do seu produto e proposta de valor.

Após análise e testes de mercado realizados concluímos que o nosso cliente é, primeiramente, um conhecedor e apreciador de artesanato, nomeadamente da tradição dos caretos e das festividades que lhes estão associadas. O cliente não pretende comprar meramente uma peça decorativa, pretende comprar uma peça artesanal, singular, que possa ser usada com essa finalidade, mas, se assim o entender, possa também ser usado pelo próprio. Compra ainda toda a história associada à tradição, história e magia do careto e das festividades de inverno transmontanas.

O número potencial de clientes que apreciam e compram artesanato tem vindo a aumentar; e o crescimento da atividade turística (a nível interno e externo) muito tem contribuído para esse facto. No dia 12 de dezembro 2019, a UNESCO reconheceu como Património Imaterial da Humanidade ao Entrudo Chocalheiro de Podence (Macedo de Cavaleiros). Esta festividade insere-se num conjunto de festividades de inverno, características da região de Trás-os-Montes e Alto Douro, onde os caretos representam imagens diabólicas e misteriosas que todos os anos, desde o início do tempo, saem à rua, interrompendo os longos silêncios de inverno, como que saindo secretos e imprevisíveis dos recantos da aldeia, surgindo com frenéticos chocalhos e franjas coloridas trazer o caos aos habitantes, visitantes e curiosos que vêm conhecer esta tradição.

Outro fator de relevo, está relacionado com a preparação de uma candidatura transfronteiriça por parte da AECT ZASNET e Academia Ibérica da Máscara que pretende inscrever no Inventário do Património Nacional do Património Cultural Imaterial, da DGPC, todas as festividades de inverno transmontanas e espanholas existentes dentro da Reserva da Biosfera - Meseta Ibérica Transfronteiriça (também reconhecida pela UNESCO).

Assim, prevemos um aumento significativo da procura ao nível do turismo cultural e dos produtos relacionados com essas festividades, nomeadamente dos caretos da aldeia Podence. Portanto, acreditamos que a aposta e divulgação existente pelas entidades supramencionadas providenciará uma oportunidade de mercado que permitirá à “Arte iArtesanato” crescer e afirmar os seus produtos artesanais como uma referência no mercado.

3.3 Concorrência

Com intuito de analisar a concorrência, identificamos os artesãos de máscara de careto (cf. Tabela 3) que, direta ou indiretamente, são perceptíveis de disputar os mesmos clientes-alvo através da disponibilização de um produto semelhante (ligado à mesma tradição) ao que pretendemos comercializar. Iremos também analisar quais são os que possuem presença numa rede social para divulgação do seu produto.

Tabela 3.

Lista de Concorrentes – Artesãos da Máscara

Nome	Tipologia Máscara	Freguesia	Concelho	Rede Social
Germano Macedo	Lata	Bragança	Bragança	Não
Isidro Rodrigues	Lata	Aveleda	Bragança	Sim
André Seca	Lata / Madeira	Grijó de Parada	Bragança	Sim
Victor Afonso	Madeira	Ousilhão	Vinhais	Sim
Miguel Silva	Lata	Bragança	Bragança	Sim
Carlos Ferreira	Madeira	Sendim	Miranda do Douro	Sim
Luís Costa	Lata	Podence	Macedo de Cavaleiros	Sim
Amável Antão	Madeira	Genísio	Miranda do Douro	Sim
Fernando Tiza	Lata / Madeira	Varge	Bragança	Não
Óscar Barros	Lata	Varge	Penafiel	Sim
Adão Castro	Madeira	Lanzarim	Lamego	Não
Romeu Fernandes	Madeira	Ousilhão	Vinhais	Sim
António Vale (Tó Zé)	Madeira	Vila Boa de Ousilhão	Vinhais	Sim
António Alves	Lata / Madeira	Varge	Bragança	Não
Julieta Alves	Cerâmica \ Lata	Pinela	Bragança	Sim

Dos 15 concorrentes identificados, 9 trabalham a máscara do careto em lata pintada, porém, as formas e feitios destas coincidem com as suas zonas de origem (freguesias), mas não só, pois destes alguns artesãos trabalham a máscara de forma mais contemporânea, ou seja, não tão tradicional.

Destaca-se a pluralidade na arte da construção e adorno dos produtos destes artesãos que a empresa “*Arte iArtesanato*” não considera como concorrentes, mas sim possíveis parceiros para integrar na plataforma de venda e divulgação destes, no mercado.

3.4 Vantagens competitivas

Cada artesão trabalha e comercializa os seus produtos de forma individual através da sua participação em feira e certames temáticos, pontos de venda, ou ainda através da sua presença *online*.

A “*Arte iArtesanato*” pretende, além de comercializar máscaras de careto tradicionais da freguesia de Pinela do promotor, adicionar ao *core da empresa* outra gama de produtos artesanais por forma ao portfólio da empresa oferecer mais diversidade e opções aos seus clientes. Assim, a aposta numa gama diversificada de produtos traduzir-se-á numa vantagem competitiva.

A título de exemplo, a empresa “*Arte iArtesanato*” procedeu à venda de algumas máscaras a um cliente residente de Penafiel que, após a aquisição das mesmas, pretendeu adquirir outras oriundas de outro artesão / localidade. Ocorreu outra situação semelhante com uma cliente de Algés (Oeiras).

Com intuito de satisfazer as necessidades e fidelização do nosso cliente, informamos os mesmos de todas as opções existentes por forma a aumentar a sua confiança perante o nosso serviço.

Desde já, a disponibilização de produtos artesanais em cerâmica é, através de um acordo de parceria (em regime de consignação) celebrado com a artesã Julieta Alves, uma vantagem competitiva.

A agregação e promoção pretendida dos artesãos na nossa plataforma, a qualidade dos produtos artesanais comercializados pela empresa e um modelo de negócio suportado em baixos custos operacionais e de produção, aliado a um preço de venda adequado são, no nosso entender, a nossa maior vantagem competitiva perante os nossos concorrentes.

Não se pretendendo que o preço seja um fator determinante de competitividade, a utilização de um *design* característico e identificador dos nossos produtos parece-nos ser também importante em termos competitivos.

3.5 Vantagens para os clientes

A “*Arte iArtesanato*” pretende a plena satisfação de todos os seus clientes. Na busca desse objetivo, pretende oferecer a melhor qualidade, os melhores produtos artesanais transmontanos (sejam eles manufacturados pelo promotor ou não), a um preço competitivo, através da sua plataforma de venda

online. A diversidade da oferta pretendida permitirá aos nossos clientes aumentar o seu grau de relacionamento e fidelização por forma a repetir a sua experiência da compra.

Pretendemos ainda, garantir a rapidez e segurança na transação financeira e tratamento logístico por forma a garantir o nível de satisfação dos nossos clientes.

Relativamente ao tratamento logístico, garantimos proceder ao envio da encomenda, após confirmação do pagamento, dentro de um período de 24h (em dia útil).

Procedemos ainda ao acompanhamento (*tracking*) da encomenda até chegar ao cliente.

Após receção da encomenda, solicitamos ao cliente que, se assim o entender, nos envie uma fotografia da(s) máscara(s) exposta(s), ou no caso de serem para utilização, uma *selfie* do cliente com a máscara no rosto. Acreditamos que esta conetividade com os nossos clientes irá alavancar a confiança no nosso serviço e o aumento da probabilidade do cliente repetir a sua experiência de compra, e divulgar os nossos produtos através da sua rede de amigos / familiares.

A utilização das redes sociais (e.g. Facebook, Instagram) será utilizada para motivar e incrementar a satisfação dos clientes (cf. Figura 10).



Figura 10. Comentário *via* Facebook da nossa Cliente: Cristina Patrício

4. Marketing

Por forma a garantir as melhores práticas e desempenho da empresa “Arte iArtesanato” no mercado, convirá haver uma preocupação com a comunicação, a imagem, a marca (cf. Figura 11), a qualidade do produto e o cumprimento dos prazos de entrega como principais razões para a necessidade de analisarmos e definirmos quais as ferramentas de marketing que a empresa irá usar por forma a atingir o nosso principal objetivo: a satisfação do cliente.



Figura 11. Logotipo da marca “Arte iArtesanato”

Nota: Foi ainda desenvolvido um manual de identidade para uso da logomarca da empresa (ver Apêndice)

4.1 Rendimentos

Numa fase inicial, as fontes de rendimentos previstas advêm totalmente da venda das máscaras do careto transmontano, produzidas em lata e pintadas à mão bem como de outros produtos de artesanato, ligados à temática da máscara e do careto.

Posteriormente, a empresa pretenderá entrar noutros nichos do mercado artesanal, nomeadamente através da inclusão de produtos cerâmicos que visem também a promoção do território transmontano, sejam eles relacionados com tradições ou produtos endógenos.

4.2 Estratégia de Marketing

Acreditando que o futuro pertence, em grande importância, a quem valorize uma abordagem e posicionamento ambientalmente consciente em todos os processos relacionados com a empresa, deveremos, sempre que possível, aplicar práticas ambientalmente conscientes em todas as funções desempenhadas a nível interno, externo, logístico bem como nos meios de comunicação utilizados (internamente e externamente).

Os canais de comunicação com mais impacto e nos quais a empresa “*Arte iArtesanato*” irá apostar são:

- *Website* (permitindo apresentar breve portfólio e cartão de visita da empresa aos navegantes);
- Redes sociais (como página de Facebook, Instagram, Twitter e Youtube com possíveis tutoriais com publicações diversificadas semanais de modo a interagir com o público-alvo);
- *Email Marketing (Newsletter)*;
- Recurso a influenciadores digitais ou pessoas de renome que possam apoiar à divulgação dos nossos produtos artesanais;
- Jornais e Revistas (através da divulgação de trabalhos e artigos de opinião sobre a temática do artesanato transmontano);
- *Flyers* informativos (que serão distribuídos aquando da participação da empresa em feiras de artesanato, ou em pontos de venda com alta frequência turística local).

4.3 Pricing

Com o objetivo de maximizar o lucro, foram levados em consideração os fatores internos e externos que influenciam a definição do preço final, pois, no mercado atual, já existem artesãos tradicionais que atuam nesta área de negócio. Por isso, a empresa “*Arte iArtesanato*” trabalhará com estratégias que irão de encontro com seus objetivos.

Por forma a penetrarmos o mercado de forma eficiente, os preços dos nossos produtos (cf. Figura 12) foram definidos através da análise do preço praticado pelos nossos concorrentes, pela análise e cálculo do custo produtivo (matérias primas, ferramentas de desgaste, etc) que culminaram na obtenção de valores competitivos numa base de relação preço, qualidade e benefício que esperamos oferecer aos nossos clientes.

Definimos ainda, nesta fase do negócio, duas gamas de produtos. A primeira gama corresponde a um conjunto de máscaras de careto em lata pintadas à mão, sem adornos ou apliques. Estimam-se vender as mesmas a um preço médio de 25,00€ por unidade. A segunda gama de produtos corresponderá a máscara de careto em lata, pintadas à mão, com adornos e apliques (e.g. cornos, línguas). Incluiremos, também nesta gama, toda a máscara de careto construída de forma exclusiva e personalizada. Estimam-se vender as mesmas a um preço médio de 35,00€ por unidade.



Figura 12. Máscara de careto artesanal vendida através da plataforma de venda online OLX

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

4.4 Promoção e Publicidade

A correta implementação da estratégia de marketing *online* e *offline* acima indicada irá permitir a promoção da empresa e dos seus produtos ao público em geral. Porém, com intuito de aumentar rapidamente a nossa base de dados de clientes e, conseqüentemente, a obtenção de vendas através da mesma, a empresa pretende ainda aplicar uma verba mensal para a realização de campanhas publicitárias através da rede social Facebook, nomeadamente com intuito de aumentar o número de seguidores da página da empresa bem como a promoção semanal dos seus produtos.

A empresa utiliza ainda a plataforma de venda *online* nacional OLX onde coloca também os seus produtos, de forma gratuita, à venda. Pretende-se, nessa plataforma, a aquisição de pacotes que permitirão uma maior visibilidade dos nossos produtos aos utilizadores da mesma.

4.5 Estratégia das Vendas

Sendo a venda de extrema importância para a sobrevivência de qualquer negócio, torna-se necessário definir estratégias que visem analisar os diversos processos de compra com o cliente.

Assim, identificamos e analisamos 3 metodologias e o seu circuito de venda (cf. Figura 13), sejam ela através do canal presencial, ou através do canal digital.

Numa perspetiva de venda em canal presencial, identificamos como relevante a participação em feiras e certames que decorrem anualmente em Bragança, sendo elas:

- Festa do Butelo e da Casula & Carnaval do Caretos (Fevereiro);
- Feira de artesanato das Cantarinhas (Abril / Maio);
- Festa da História (Agosto);
- Feira Internacional do Norte (Outubro / Novembro);

Salientamos ainda a Bienal da Máscara que decorreu em dezembro 2019 sendo a próxima edição no ano de 2021.

O canal de venda presencial promove um contato direto com o cliente, ficando este a conhecer quer o produto, quer o artesão. Tal situação permite desde logo um maior relacionamento com este, bem como promove, transmitindo confiança e qualidade, criando conteúdo, a consolidação da história e credibilidade da empresa.

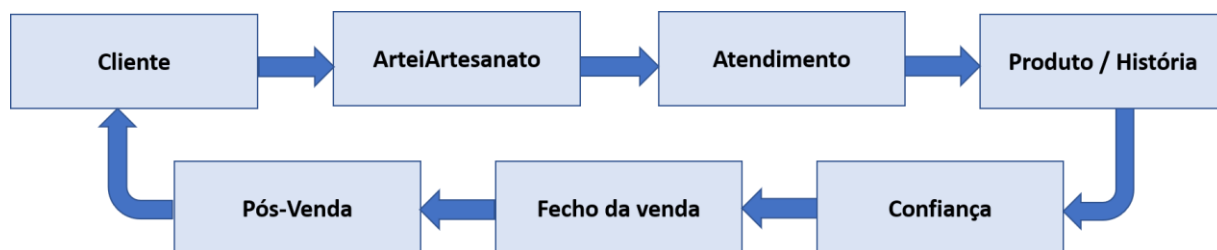


Figura 13. Circuito da venda - ArteiArtesanato

Venda presencial em feira ou certame

Nesta tipologia de venda, o cliente encontra espaço de exposição da empresa iniciando-se o respetivo atendimento. De seguida, será apresentado o produto, a sua história e o seu processo de fabrico artesanal. Por forma a gerar confiança, procurar-se-á responder a todas as dúvidas ou questões relacionadas com o produto e tradição associada ao mesmo. Ultrapassadas as barreiras que possam criar ou obstaculizar o bom decorrer do processo de venda, proceder-se-á ao fecho da mesma podendo o cliente utilizar como meios de pagamento a modalidade de multibanco, cheque ou numerário.

Numa perspetiva de pós-venda, pretende-se entregar um flyer informativo da empresa bem como recolher os dados do cliente integrando-os numa base de dados, que deverá ser tratada dando

cumprimento ao RGPD, para posteriormente receber novidades e eventuais promoções através de uma newsletter criada para o efeito.

Venda em regime de consignação

Nesta tipologia de venda, o cliente encontrará o nosso produto em locais de visitação ou estadia, e que providenciem espaços de venda para visitantes ou turistas.

Atualmente, definimos como locais de interesse para colocação do nosso produto:

- Museu Ibérico da Máscara e do Traje, em Bragança;
- Museu Militar do Castelo de Bragança;
- Centro Interpretativo da Cerâmica de Pinela;
- Hotel Turismo São Lázaro, em Bragança.

O cliente, dirigindo-se a um desses locais, adquire um dos nossos produtos em exposição acompanhado de um *flyer* informativo da empresa com indicação da possibilidade de inscrição na nossa *newsletter* para divulgação de novos produtos ou promoções.

Nesta modalidade de venda, a empresa terá um custo associado respeitante à comissão na venda dos seus produtos. Prevê-se uma comissão que rondará cerca de 20% do preço de venda ao público para o operador / parceiro.

Venda online

Nesta tipologia de venda, o cliente encontrará (através de anúncio ou não) o espaço de exposição virtual (página Facebook, Instagram ou OLX) da empresa, ou ainda, poderá contactar a empresa fruto do interesse despertado num produto/promoção referido na newsletter que recebeu, iniciando-se o respetivo atendimento através de e-mail ou Messenger (Facebook). Por forma a gerar confiança com o cliente. Procurar-se-á responder a todas as dúvidas ou questões relacionadas com o produto (cf. Figura 14) e tradição associada ao mesmo. Ultrapassadas as barreiras que possam criar ou obstaculizar o bom decorrer do processo de venda, proceder-se-á ao fecho da mesma podendo o cliente utilizar como meios de pagamento a modalidade de multibanco, transferência bancária ou envio à cobrança. Os custos logísticos associados ao envio do produto serão suportados pelo cliente final.

Numa perspetiva de pós-venda, pretende-se recolher os dados do cliente integrando-os numa base de dados, que deverá ser tratada dando cumprimento ao RGPD, para posteriormente receber novidades e eventuais promoções através de uma *newsletter* criada para o efeito.



Figura 14. Máscaras de careto artesanais fabricadas e vendidas pela “Arte iArtesanato”

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

5. Investigação & Desenvolvimento

A empresa “Arte iArtesanato” tem bem presente no desenvolvimento da sua atividade empresarial, a necessidade e importância da constituição de uma área que vise o estudo através de uma investigação que fomente a criação de novos produtos, que melhore a sua capacidade produtiva ou de logística, ou ainda a forma como se irá posicionar através da procura de estratégias que promovam e reforcem o posicionamento da empresa no mercado.

Patentes, copyrights e marcas

Embora não haja necessidade, numa primeira fase e dentro da atividade empresarial da empresa, ao registo de patentes, prevemos a possibilidade do registo de copyrights (desde que se mantenham todos os padrões que garantem a qualidade artesanal do produto) bem como o registo da marca “Arte iArtesanato” e alguns produtos “exclusivos” no INPI, com vista à proteção e promoção da propriedade industrial, assegurando assim a sua utilização exclusiva.

Desenvolvimento de produtos

A criatividade e a inovação são duas constantes que deverão estar sempre presentes na produção artesanal da empresa.

A empresa definiu o desenvolvimento de duas tipologias de máscaras de careto. A primeira associada à matriz tradicional dos caretos de transmontanos, nomeadamente da freguesia de Pinela, concelho de Bragança. A segunda tipologia de produtos pretende ser mais exclusiva, singular e, se necessário, totalmente personalizada de acordo com o solicitado pelo cliente.

A empresa deverá procurar melhorar o seu processo de produção, porém sem nunca abdicar do seu formato artesanal.

Por forma a garantirmos ao nosso cliente um portfólio rico em escolha e ideias para a sua máscara “ideal”, todos os produtos produzidos pela empresa serão catalogados digitalmente e disponibilizados nas nossas plataformas de venda *online*.



Figura 15. Máscara de careto em cortiça fabricada pela “Arte iArtesanato”

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

Além do uso da lata, pretendemos fazer o uso de cortiça, proveniente de sobreiros transmontanos, no âmbito do desenvolvimento de novos produtos (cf. Figura 15).

6. Recursos Humanos e Operações

A empresa “Arte iArtesanato” iniciará a sua atividade como empresa em nome individual, assumindo-se o promotor como único titular da totalidade do capital a investir no negócio. O promotor assume-se como um gerente que tem necessidade de gerar receitas para sustentar o negócio, através da produção, comercialização e distribuição dos seus produtos artesanais.

Tendo em conta a experiência profissional do promotor bem como a sua formação académica, assegurará a componente técnica/profissional do negócio.

Não está prevista a contratação de pessoal num curto ou médio prazo de tempo (2-3 anos).

Organograma da empresa

Numa primeira fase do desenvolvimento do negócio e conforme referenciado acima, o promotor agregará todos as funções inerentes ao correto funcionamento da empresa, em si. Perante tal, o organograma (cf. Figura 16) terá este formato:



Figura 16. Organograma Singular “Arte iArtesanato”

Porém, numa perspetiva de crescimento orgânico da empresa, impõe-se a necessidade de refletir e estruturar um organograma (cf. Figura 17) capaz de responder aos desafios e solicitações futuras. Assim, tendo em conta a previsão de criar, a seu tempo, uma sociedade comercial (e.g. unipessoal, por quotas), idealiza-se o seguinte organograma:

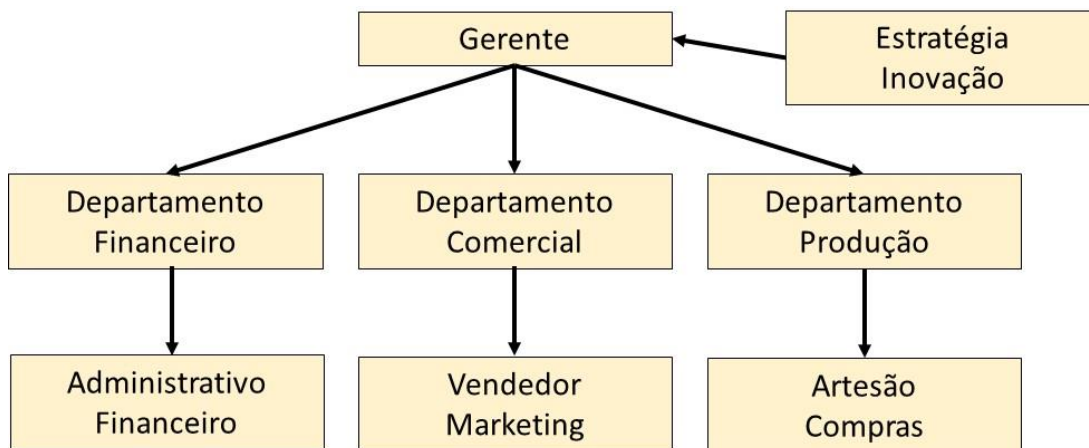


Figura 17. Organograma “Arte iArtesanato”

Pessoal e formação

Numa primeira fase a empresa irá apenas contar com o seu promotor, porém prevê aumentar o seu quadro de pessoal de acordo com o crescimento do volume negócio da empresa, por forma a tornar-se uma unidade produtiva artesanal.

De acordo com a legislação em vigor deverá ser garantido o cumprimento mínimo de 40 horas de formação contínua (art. 131.º, n.º 1, alínea b) do Código de Trabalho) através da participação quer do promotor, quer do seu futuro quadro de pessoal, em ações de formação que deverão focar-se essencialmente no desenvolvimento de competências administrativas, nomeadamente numa ótica de melhoria contínua, marketing digital, venda online e atendimento, mas também nas área produtiva na qual a empresa pretende-se especializar.

Operações

Por forma a garantir o bom funcionamento da empresa, impera analisar e identificar as variáveis operacionais que garantirão os objetivos propostos.

A empresa necessitará de um espaço físico, provido de energia e água, por forma a poder produzir os produtos que pretende comercializar.

Ao nível produtivo, deverão ser garantidas uma bancada de trabalho (cf. Figuras 18 e 19), ferramentas adequadas (tesoura de corte, berbequim com broca e rebarbadora com disco de corte adaptado a metal) e matérias primas (zinco, parafusos, tintas acrílicas de várias cores e verniz brilhante incolor) que permitam a produção artesanal das máscaras de careto transmontano que pretendemos comercializar. Ao nível de consumíveis de desgaste, registamos a necessidade de brocas, discos de corte, pinceis e

canetas de acetato. Serão ainda produzidas etiquetas que acompanharão cada produto para uma melhor identificação da empresa e do seu produto.

Ao nível comercial, deverá ser garantido um portfólio digital que permita promover e vender as máscaras produzidas. Os dados estatísticos facultados pelos canais digitais para promoção, divulgação e venda dos nossos produtos serão analisados diariamente, seja em número de visitas bem como respostas a dúvidas, esclarecimentos ou processamento de encomendas. Deverá ser ainda garantida a publicação de novidades relativas à atividade do negócio (novos modelos), divulgação do *feedback* dos nossos clientes, divulgação dos cartazes de feiras/certames temáticos onde a empresa irá participar. Será ainda elaborada uma *mailing list* destinada aos nossos clientes para promoção de novos produtos e/ou promoções específicas (descontos) que potenciem a venda e fidelização dos mesmos. Deverá ser assegurada também a colocação/reposição de *stock* consignada nos locais de venda ao público definidos. Depois de registado e confirmado o pagamento, proceder-se-á à expedição da encomenda para morada indicada pelo cliente, bem como, realizado o *tracking* da encomenda até confirmação da receção e obtenção do *feedback* do mesmo.

Ao nível financeiro, deverá ser garantido todo o processo de receção de encomendas através dos canais digitais, faturação e arquivo administrativo, bem como o contato direto com o gabinete de contabilidade contratualizado pela empresa. Serão ainda produzidos relatórios financeiros que permitam uma análise das vendas, das despesas e margem bruta obtida (semana/mês/ano) por forma a garantir a viabilidade e crescimento do negócio, e ainda o alerta para, se necessário, a necessidade de criar estratégias comerciais (Descontos especiais) que visem a obtenção da compensação por uma eventual perda de vendas ou rentabilidade.



Figura 18. Bancada de trabalho da empresa “ArteiArtesanato”

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

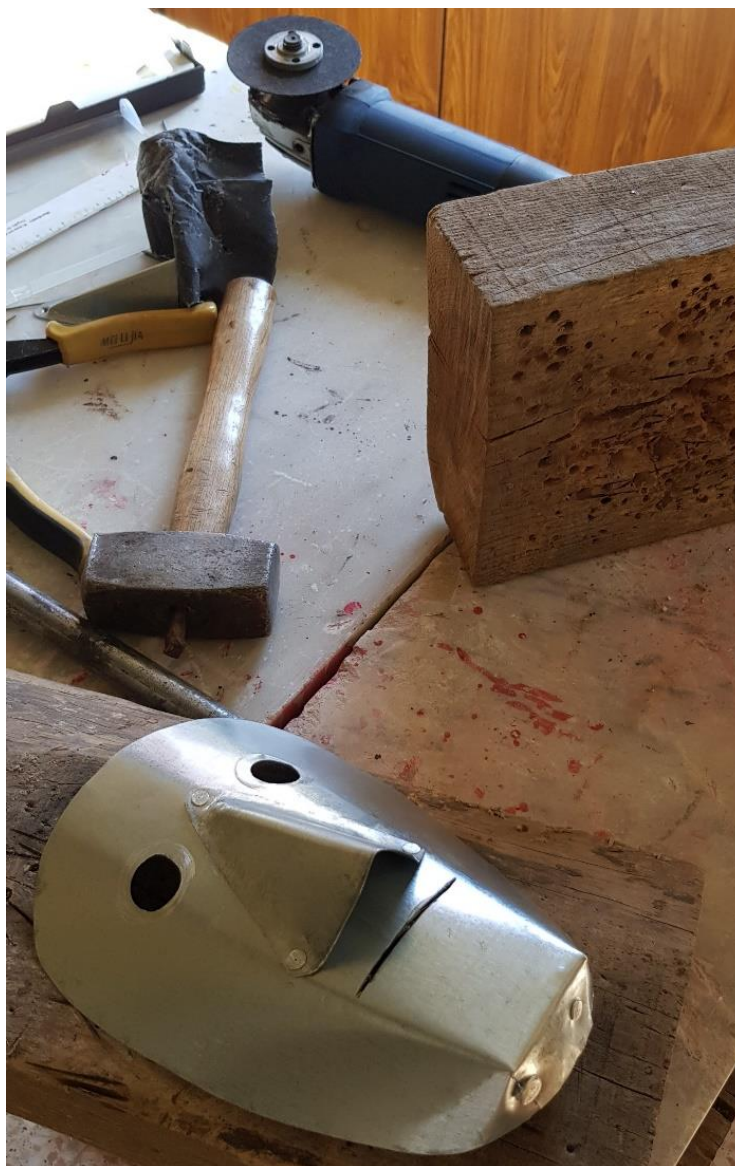


Figura 19. Bancada de trabalho da empresa “ArteiArtesanato”

Fonte: Fotografia de Alex Rodrigues

7. Plano Financeiro

Pretende-se, no presente ponto, apresentar os objetivos e a análise dos dados económico-financeiros previsionais que garantem a viabilidade económica do negócio, da empresa.

Através da elaboração deste plano financeiro, tentamos prever e incorporar no mesmo, os pressupostos e as ferramentas para garantir a gestão, saúde financeira e o cumprimento dos objetivos propostos para curto, médio e longo prazo.

7.1 Pressupostos

Para elaboração do modelo financeiro foram definidos alguns pressupostos de acordo com uma análise atual do mercado (cf. Tabela 4).

Tabela 4.

Pressupostos do Modelo Financeiro do Plano de Negócio

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	7	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	7	0,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	1,0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4
		4 = trim; 1 = mensal
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	8,10%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	5,00%	Um valor para o prémio de risco (pº) adequado ao projecto
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)		

Considerando a combinação dos prazos de recebimento e prevendo que cerca de 85% das vendas recebidas serão a pronto pagamento e as restantes (consignação / revenda) a 30 dias, optou-se por utilizar um prazo médio de recebimento de 7 dias. Utilizamos o mesmo raciocínio para a obtenção do prazo médio de pagamentos, que também consideramos em 7 dias.

Para obtenção do prazo médio de stockagem procuramos medir o grau de eficiência com que a empresa estará a efetuar a sua gestão e inventários em *stock*. Sabendo que quanto maior é o prazo médio de *stocks*, menor será a eficiência da gestão de *stocks*, e considerando o *stock* atual da empresa bem como as vendas obtidas à data de hoje, consideramos como pressuposto um prazo médio de stockagem de 15 dias.

Quanto ao prazo de pagamento de IVA, apesar da empresa nesta fase de arranque iniciar a sua atividade em Nome Individual, optamos por considerar o pagamento do mesmo por trimestre. Tal decisão deve-se ao facto da provável transformação da empresa sociedade comercial unipessoal, por quotas.

A taxa de IVA aplicada aos produtos vendidos é de 23%. Os descontos para a segurança social utilizados foram de 23,75% e 11% correspondentes à contribuição da empresa e do trabalhador, respetivamente. Na verdade, na fase inicial, sendo o único trabalhador o próprio promotor, o valor contributivo será diferente, porém, utilizaram-se as taxas normais e usuais considerando a provável transformação da empresa em sociedade comercial.

Consideramos como taxa média de IRS o valor de 8,1% estabelecida no Despacho n.º 785/2020, de 21 de janeiro de 2020, e de acordo com o rendimento do trabalho definido. (cf. Tabela 5).

Tabela 5.

Tabelas de retenção na fonte, continente, 2020, Trabalho dependente casados 2 titulares

Remuneração mensal Euros		Número de dependentes					
		0	1	2	3	4	5 ou mais
Até	659,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Até	686,00	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Até	718,00	4,2%	1,3%	0,9%	0,4%	0,0%	0,0%
Até	739,00	7,3%	4,4%	2,6%	0,7%	0,0%	0,0%
Até	814,00	8,2%	5,3%	3,5%	2,6%	0,7%	0,0%
Até	922,00	10,4%	7,6%	6,7%	3,9%	3,2%	1,3%
Até	1 005,00	11,6%	8,9%	8,1%	5,3%	4,5%	3,2%
(...)							

Tendo em conta que o modelo de análise do IAPMEI não permite a utilização da taxa de IRC por escalões. O art.º 41.º-B do EBF, atualizado pela lei do Orçamento de Estado de 2020 (Lei n.º 2/2020, de 31 de março de 2020), contempla um simbólico “benefício” fiscal para as pequena e médias empresas localizadas numa região do interior de Portugal, que se traduz numa redução da taxa de IRC para 12,5%, aplicável aos primeiros 25.000,00€ do lucro tributável. Assim, as pequenas empresas sediadas no interior do país poderão ter um benefício máximo de 2.125,00€ $[(21\%-12,5\%)*25.000€]$. Apesar deste benefício não se encontrar refletido nas demonstrações financeiras previsionais, regista-se a sua análise.

Finalmente, mantiveram-se os dados constante no modelo relativamente às taxas de juros de ativos sem risco e ao prémio de risco de mercado, por nos parecerem adequadas ao atual contexto económico do país. No entanto, a sua importância será relativa, pois, na avaliação final, a demonstração dos resultados desempenhará um papel fundamental na análise e conclusões obtidas.

7.2 Vendas

O programa das vendas permite a elaboração do orçamento das vendas, o ponto de partida que leva à obtenção das demonstrações financeiras previsionais e respetiva análise. Assim, após a definição das três tipologias de venda (família de produtos) que a empresa pretende, numa primeira fase, comercializar, foram realizadas previsões de venda (em conformidade com o estudo de mercado), permitindo obter o volume de negócio total da empresa para o período de 2020-2025 (cf. Tabela 6). Estimou-se uma variação anual no preço de venda de 2% nos anos seguintes ao primeiro ano de atividade. As duas primeiras tipologias de produtos estão associadas a canais de venda direta do tipo *B2C (Business-to-consumer)*. A terceira tipologia de venda prevista está associada ao produto destinado a revenda *B2B (business-to-business)* ou em regime de consignação, sendo o diferencial entre o preço de venda público e o preço de revenda, o lucro bruto do revendedor.

Tabela 6.

Vendas + Prestações de Serviços – “Arte iArtesanato”

Euros						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Máscara de Careto tradicional	25 413	25 921	26 439	26 968	27 507	28 057
Quantidades vendidas	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,33	20,74	21,15	21,57	22,01	22,45
Máscara de Careto exclusivo	16 466	16 795	17 131	17 473	17 823	18 179
Quantidades vendidas	450	450	450	450	450	450
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	36,59	37,32	38,07	38,83	39,61	40,40
Máscara de Careto tradicional - Regime Consignação e Revenda	6 910	7 048	7 189	7 333	7 480	7 629
Quantidades vendidas	500	500	500	500	500	500
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	13,82	14,10	14,38	14,67	14,96	15,26
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	48 788	49 764	50 759	51 774	52 810	53 866
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	48 788	49 764	50 759	51 774	52 810	53 866
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	48 788	49 764	50 759	51 774	52 810	53 866
IVA VENDAS	23,00%	11 221	11 446	11 675	11 908	12 389
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	48 788	49 764	50 759	51 774	52 810	53 866
IVA	11 221	11 446	11 675	11 908	12 146	12 389
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	60 009	61 209	62 434	63 682	64 956	66 255

O volume de negócios previsto, sem IVA, varia entre 48.788,00€ e 53.866,00€ no período de 2020 a 2025.

7.3 Margem bruta - custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Após uma análise detalhada dos custos das matérias-primas (zinco, pregos e tintas), ferramentas de desgaste (brocas e pinceis) necessárias à obtenção do custo de produção de cada máscara de careto incluindo a mão de obra, calculamos para as diversas tipologias de produto comercializado, a nossa margem bruta média (cf. Tabela 7).

Tabela 7.

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – “Arte iArtesanato”

Euros

CMVMC	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO NACIONAL		11 172	11 396	11 624	11 856	12 093	12 335
Máscara de Careto tradicional	77,10%	5 819	5 936	6 055	6 176	6 299	6 425
Máscara de Careto exclusivo	77,10%	3 771	3 846	3 923	4 001	4 081	4 163
Máscara de Careto tradicional - Regime Consignação e Revenda	77,10%	1 582	1 614	1 646	1 679	1 713	1 747
TOTAL CMVMC		11 172	11 396	11 624	11 856	12 093	12 335
IVA	23,00%	2 570	2 621	2 673	2 727	2 781	2 837
TOTAL CMVMC + IVA		13 742	14 017	14 297	14 583	14 875	15 172

Através do cálculo e obtenção da margem bruta (cerca de 80%), analisamos cumulativamente o quadro do setor disponibilizado pelo Banco de Portugal, para o ano 2018, no CAE 47784 - Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e., por forma a averiguar se a margem bruta obtida através dos nossos cálculos estava alinhada com o mercado. A margem bruta para o Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas referida pelo Banco de Portugal é de 77,1%. Dada a proximidade de valor entre o publicado e o obtido através dos nossos cálculos, decidiu-se utilizar como pressuposto uma margem bruta de 77,10%.

7.4 Fornecimentos e serviços externos

De seguida (cf. Tabela 8), procedemos à análise dos FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) necessários para a atividade da empresa. Foram tidas em conta verbas mensais destinadas à realização de ações de marketing, particularmente publicidade, nomeadamente nas redes digitais onde a empresa atua, com um montante de 150€. Foi ainda prevista a contratualização de um serviço externo associado à contabilidade pelo montante de 75€ por mês. Atribuímos ainda o montante de 10€ mensais para a conservação (substituição de lâmpadas) e pequenas reparações no espaço arrendado. Foi prevista ainda uma verba mensal de 100€ para a compra de ferramentas de desgaste (brocas, discos, limas, martelos). Previmos ainda 10€ por mês destinados a material de escritório (papel, canetas, marcadores). Possuímos atualmente um espaço comercial cuja renda mensal é de 100€. Associamos à mesma as despesas mensais de energia (60€), água (10€) e comunicações (internet e telefone) com montante de 50€. Finalmente, consideramos a aquisição de um seguro (72€ anuais) que vise proteger as instalações da empresa.

Considerou-se um aumento dos FSE em 2% (em sintonia com a taxa aplicada na variação dos preços dos nossos produtos) após o primeiro de atividade da empresa.

Após análise dos dados, constatamos um peso dos FSE de aproximadamente 19,2% relativamente à previsão obtida para o volume de negócio da empresa.

Tabela 8.

Fornecimento e Serviços Externos

					2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 872,72	1 910,17	1 948,38	1 987,35
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		75,00	900,00	918,00	936,36	955,09	974,19	993,67
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		10,00	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
Materialis										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		120,00	1 440,00	1 468,80	1 498,18	1 528,14	1 558,70	1 589,88
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		10,00	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		60,00	720,00	734,40	749,09	764,07	779,35	794,94
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%		10,00	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Comunicação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Seguros		100,0%		6,00	72,00	73,44	74,91	76,41	77,94	79,49
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		30,00	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68	397,47
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					7 452,00	7 601,04	7 753,06	7 908,12	8 066,28	8 227,61
FSE - Custos Fixos					7 452,00	7 601,04	7 753,06	7 908,12	8 066,28	8 227,61
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					7 452,00	7 601,04	7 753,06	7 908,12	8 066,28	8 227,61
IVA					1 401,00	1 429,02	1 457,60	1 486,75	1 516,49	1 546,82
FSE + IVA					8 853,00	9 030,06	9 210,66	9 394,87	9 582,77	9 774,43

7.5 Gastos com o pessoal

Relativamente aos gastos com pessoal (cf. Tabela 9), consideramos numa primeira fase da empresa, apenas um posto de trabalho. Além do salário atribuído, foram consideradas as restantes despesas associadas ao mesmo tais como subsídios de natal, férias, refeição, segurança social e seguro de acidentes de trabalho.

A Remuneração definida para o posto de trabalho é de 1.000€ por mês. A este montante acrescentam os subsídios de férias e natal. Apesar de ainda tratar-se de uma empresa em nome individual, consideramos a taxa de 23,75% para a segurança social uma vez que é provável que no decorrer do primeiro ano a empresa se constitua comercialmente como uma sociedade unipessoal, por quotas.

Para subsídio de refeição, consideramos o montante definido pelo Orçamento de Estado para o ano de 2020, ou seja 4,77€.

O seguro de acidentes de trabalho corresponde a uma despesa de 280€ anuais, ou seja, 2% do total da remuneração anual do colaborador.

Foi ainda associado um aumento salarial de 2% após o primeiro ano de atividade da empresa.

Tabela 9.

Gastos com Pessoal

		Euros					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Subsídio Almoço)			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção		1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
TOTAL		1	1	1	1	1	1
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção		12	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
Remuneração base mensal		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção		1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104
Administrativa Financeira							
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção		14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
Administrativa Financeira							
TOTAL		14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
Outros Gastos		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3 325	3 392	3 459	3 529	3 599	3 671
Pessoal	23,75%						
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	280	286	291	297	303	309
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsidio/dia	104,94	1 154	1 154	1 154	1 154	1 154	1 154
N.º meses subsidio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios							
TOTAL OUTROS GASTOS		4 759	4 831	4 905	4 980	5 057	5 135
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		18 759	19 111	19 471	19 837	20 211	20 592
QUADRO RESUMO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações							
Órgãos Sociais		14 000	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
Pessoal							
Encargos sobre remunerações		3 325	3 392	3 459	3 529	3 599	3 671
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		280	286	291	297	303	309
Gastos de ação social		1 154	1 154	1 154	1 154	1 154	1 154
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		18 759	19 111	19 471	19 837	20 211	20 592
Retenções Colaboradores		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 540	1 571	1 602	1 634	1 667	1 700
Outro Pessoal	11,00%						
Retenção IRS Colaborador	8,10%	1 134	1 157	1 180	1 203	1 227	1 252
TOTAL Retenções		2 674	2 727	2 782	2 838	2 894	2 952

7.6 Investimento

Por forma a garantir a capacidade de liquidez da empresa para fazer face aos seus compromissos (fornecedores e Estado) e assegurar assim o exercício normal do seu funcionamento da empresa, foi definida um fundo de reserva de tesouraria no montante de 1.500,00€ (cf. Tabela 10).

Considerando o reduzido valor do investimento inicial, não será necessário recorrer a financiamento externo. O promotor assumirá a eventual (reduzida) necessidade de financiamento.

Por forma a iniciar a operação da empresa, nomeadamente através da aquisição de equipamentos básicos, foi definida uma verba anual que permita, por exemplo, repor um equipamento avariado.

Tabela 10.

Investimento em Fundo Maneio Necessário

Euros

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Clientes	1 167	1 190	1 214	1 238	1 263	1 288
Inventários	466	475	484	494	504	514
Estado						
*						
TOTAL	3 132	3 165	3 198	3 232	3 267	3 302
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	439	448	457	466	476	485
Estado	2 230	2 274	2 320	2 367	2 414	2 463
*						
TOTAL	2 669	2 723	2 777	2 833	2 890	2 948
Fundo Maneio Necessário	463	442	421	399	377	354
Investimento em Fundo de Maneio	463	-21	-21	-22	-22	-23

Assim, impera primeiramente avaliar e identificar os ativos tangíveis da empresa (e.g. equipamento básico). Os equipamentos identificados na Tabela 11 são de extrema importância, pois irão permitir o funcionamento da empresa. No entanto, de acordo com os requisitos do normativo contabilístico, nem todos os ativos tangíveis são reconhecidos no Balanço. Pequenas ferramentas podem ser consideradas como um gasto imediato através da rubrica FSE.

O valor dos equipamentos é pouco significativo; conforme Decreto Regulamentar 25/2009 (normativo fiscal) e por tratar-se de equipamentos básicos (2280 – Máquinas e ferramentas ligeiras), são considerados ativos fixos tangíveis com uma taxa de depreciação de 20%. Todavia, o referido Decreto Regulamentar contempla a possibilidade de uma depreciação a 100% para “elementos de reduzido valor”, i.e. inferior, a 1.000€. Optou-se por efetuar a sua depreciação.

Tabela 11.

Equipamentos (Ferramentas de trabalho)

Quantidade	Equipamentos (ferramentas básicas)	Preço (€)
1	Berbequim 710W	100
1	Rebarbadora 750W	100
	Total	200

Tendo a empresa iniciado a sua atividade, impera realçar que, na verdade, a mesma já procedeu ao investimento inicial (cf. Tabela 12) para aquisição de todas as ferramentas básicas necessárias.

Tabela 12.

Investimento em equipamento básico

Euros

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	200	200	200	200	200	200
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	200	200	200	200	200	200
Ativos Intangíveis						
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis						
Total Investimento	200	200	200	200	200	200

IVA	23%	46	46	46	46	46
------------	-----	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	200	400	600	800	1 000	1 200
Equipamento de Transporte						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	200	400	600	800	1 000	1 200
Total	200	400	600	800	1 000	1 200

Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	40	120	240	400	600	800
Ativos Intangíveis						
TOTAL	40	120	240	400	600	800

Valores Balanço	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	160	280	360	400	400	400
Ativos Intangíveis						
TOTAL	160	280	360	400	400	400

Tabela 14.

Demonstração de Resultados Previsional

Euros

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	48 788	49 764	50 759	51 774	52 810	53 866
Subsídios à Exploração						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	11 172	11 396	11 624	11 856	12 093	12 335
Fornecimento e serviços externos	7 452	7 601	7 753	7 908	8 066	8 228
Gastos com o pessoal	18 759	19 111	19 471	19 837	20 211	20 592
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	11 404	11 655	11 912	12 173	12 439	12 711
Gastos/reversões de depreciação e amortização	40	80	120	160	200	200
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	11 364	11 575	11 792	12 013	12 239	12 511
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	11 364	11 575	11 792	12 013	12 239	12 511
Imposto sobre o rendimento do período	2 386	2 431	2 476	2 523	2 570	2 627
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	8 978	9 145	9 315	9 490	9 669	9 884

7.9 Balanço Previsional

Relativamente ao balanço previsional (cf. Tabela 15) O valor do ativo total da empresa é pouco significativo e, por conseguinte, também não é muito relevante o valor do capital próprio e do passivo. O capital próprio apresenta um crescimento sustentado como consequência da não distribuição dos lucros dos períodos.

Tabela 15.

Balanço Previsional

Euros

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	160	280	360	400	400	400
Ativos fixos tangíveis	160	280	360	400	400	400
Propriedades de investimento						
Ativo corrente	14 873	23 996	33 331	42 884	52 657	62 656
Inventários	466	475	484	494	504	514
Clientes	1 167	1 190	1 214	1 238	1 263	1 288
Estado e Outros Entes Públicos						
Caixa e depósitos bancários	13 241	22 331	31 633	41 151	50 890	60 854
TOTAL ACTIVO	15 033	24 276	33 691	43 284	53 057	63 056

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		8 978	18 122	27 438	36 928	46 597
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	8 978	9 145	9 315	9 490	9 669	9 884
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9 978	19 122	28 438	37 928	47 597	57 481

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Passivo corrente	5 055	5 153	5 254	5 356	5 460	5 575
Fornecedores	439	448	457	466	476	485
Estado e Outros Entes Públicos	4 616	4 705	4 796	4 890	4 985	5 090
Acionistas/sócios						
TOTAL PASSIVO	5 055	5 153	5 254	5 356	5 460	5 575

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	15 033	24 276	33 691	43 284	53 057	63 056
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

7.10 Mapa dos Fluxos de Caixa e Plano de Financiamento

O Mapa de *cash flows* operacionais (cf. Tabela 16), ou demonstração dos fluxos de caixa complementa a informação obtida no Balanço Previsional e na Demonstração de Resultados. Ao analisar os fluxos de *cash* na empresa segundo uma perspetiva contabilística, avaliamos os movimentos de tesouraria propriamente ditos, em contraponto aos rendimentos e gastos que podem, alguns, não ter impacto no financiamento necessário.

Fica assim evidenciado a tradução monetária da atividade da empresa, nomeadamente quanto aos valores libertados pela atividade bem como as suas necessidades de financiamento.

Tabela 16.

Mapa de Cash Flows Operacionais

Euros

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	8 978	9 145	9 315	9 490	9 669	9 884
Depreciações e amortizações	40	80	120	160	200	200
Provisões do exercício						
	9 018	9 225	9 435	9 650	9 869	10 084
Investimento / Desinvestimento. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-463	21	21	22	22	23
CASH FLOW de Exploração	8 554	9 246	9 457	9 672	9 891	10 107
Investimento / Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Free cash-flow	8 354	9 046	9 257	9 472	9 691	9 907
CASH FLOW acumulado	8 354	17 400	26 657	36 129	45 820	55 727

Da análise até agora apresentada, o Plano de Financiamento (cf. Tabela 17) demonstra-nos agora um mapa que define claramente as origens e aplicações dos fundos da empresa. Esta informação constitui uma base importante para análise por forma a consolidar a garantia de previsão de uma viabilidade económica do negócio. Para o caso em estudo e para o período 2020-2025, registamos um saldo de tesouraria positivo.

Tabela 17.

Plano de Financiamento

Euros

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	11 404	11 655	11 912	12 173	12 439	12 711
Capital Social (entrada de fundos)	1 000					
Desinvestimento em FMN		21	21	22	22	23
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	12 404	11 676	11 933	12 195	12 462	12 734

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo	200	200	200	200	200	200
Investimento Fundo de Maneio	463					
Imposto sobre os Lucros		2 386	2 431	2 476	2 523	2 570
Total das Aplicações	663	2 586	2 631	2 676	2 723	2 770
Saldo de Tesouraria Anual	11 741	9 090	9 302	9 518	9 739	9 964
Saldo de Tesouraria Acumulado	11 741	20 831	30 133	39 651	49 390	59 354
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	11 741	20 831	30 133	39 651	49 390	59 354

7.11 Avaliação

Finalmente, apresenta-se abaixo um mapa representativo do conjunto de indicadores económico-financeiros (cf. Tabela 18), amplamente difundidos e aceites, com intuito de complementar a análise do negócio. Estes indicadores são os mais usados aquando da análise de analistas e entidades financeiras. Para o presente caso de estudo relativamente à viabilidade económica do negócio “*Arte iArtesanato*”, obtemos mais uma vez indicadores positivos.

Os indicadores de liquidez demonstram que o negócio pode cumprir com as suas obrigações no curto prazo, sendo a sua situação de equilíbrio de curto prazo excelente. No longo prazo, se tivermos em conta o indicador de solvabilidade, o mesmo apresenta valor elevados, demonstrando a garantia da empresa cumprir com os seus compromissos sem problemas. No mesmo sentido, os valores de autonomia financeira são excelentes, com tendência a melhorar no horizonte temporal, se não houver distribuição de lucros.

No que respeita a análise dos indicadores, a rentabilidade líquida sobre as vendas no período em análise é claramente positiva: 18%. A rentabilidade dos ativos apresenta uma redução ao longo do período. O mesmo acontece com a rentabilidade dos capitais próprios. No entanto, os valores são influenciados pelos aumentos dos capitais próprios no horizonte temporal, devido à não distribuição dos lucros.

Tabela 18.

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	2%	2%	2%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	18%	18%	18%	18%	18%	18%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	60%	38%	28%	22%	18%	16%
Rendibilidade do Ativo	76%	48%	35%	28%	23%	20%
Rotação do Ativo	325%	205%	151%	120%	100%	85%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	90%	48%	33%	25%	20%	17%

INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	66%	79%	84%	88%	90%	91%
Solvabilidade Total	297%	471%	641%	808%	972%	1131%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	2,94	4,66	6,34	8,01	9,64	11,24
Liquidez Reduzida	2,85	4,56	6,25	7,91	9,55	11,15

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	30 164	30 767	31 382	32 010	32 650	33 303
Grau de Alavanca Operacional	265%	266%	266%	266%	267%	266%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Além dos indicadores, para efeitos de avaliação, e por forma a garantir a sustentabilidade do negócio, analisamos também o mapa onde consta o ponto de crítico operacional previsional (cf. Tabela 19), ponto de equilíbrio ou *break-even point*, com intuito de avaliar qual o momento a partir do qual negócio gera fluxos de caixa suficientes para ser lucrativo e justificar a sua existência. Ou seja, a partir do qual a empresa começa a ser rentável para investidor.

A margem de contribuição permite ainda concluir que o valor de vendas e serviços previstos que sobeja após a cobertura dos custos variáveis é positiva e permite a cobertura dos custos fixo.

Tabela 19.

Ponto Crítico das Vendas – Previsional (em valor)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Euros					
Vendas e serviços prestados	48 788,00	49 763,76	50 759,04	51 774,22	52 809,70	53 865,89
CMVMC	11 172,45	11 395,90	11 623,82	11 856,30	12 093,42	12 335,29
Margem Bruta de Contribuição	37 615,55	38 367,86	39 135,22	39 917,92	40 716,28	41 530,60
Ponto Crítico	34 048,43	34 750,30	35 465,17	36 193,34	36 934,90	37 638,49

Finalmente, recorreu-se aos métodos comumente utilizados: Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Período de Recuperação do Investimento (PRI), este último, referenciado no modelo do IAPMEI como “Pay Back Period”.

Nas perspetivas “Pós-Financiamento”⁴ e do Investidor (cf. Tabela 20), para o período de 2020-2026, o free cash flow positivo obtido irá gerar um VAL no montante acumulado de 49.413,00€ e de 81.666,00€ respetivamente. O valor maior da última perspetiva resulta da introdução do valor de uma perpetuidade (32.682,00€) com referência ao ano de 2026. No primeiro ano de atividade, a empresa apresenta um cash-flow positivo que se consolida ano após ano. A TIR apresenta um valor demasiado elevado, resultado de um investimento inicial pouco significativo (1.000,00€). O mesmo se passa com o período de recuperação do investimento, bastando um ano para recuperar os 1.000,00€ investidos. Os valores obtidos refletem as características típicas de um pequeno negócio.

Tabela 20.

Avaliação do Projeto Pós-Financiamento e na Perspetiva do investidor

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	8 354	9 046	9 257	9 472	9 691	9 907	554
WACC	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Fator de atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos atualizados	8 354	8 594	8 355	8 122	7 894	7 665	429
Fluxos atualizados acumulados	8 354	16 948	25 303	33 425	41 319	48 984	49 413
Valor Atual Líquido (VAL)	49 413						
Taxa Interna de Rentabilidade	843%						
Pay Back Period	<1 Anos						

Na perspetiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	8 354	9 046	9 257	9 472	9 691	9 907	42 242
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,28%	0,28%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + \beta u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Fator atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos Atualizados	8 354	8 594	8 355	8 122	7 894	7 665	32 682
Fluxos atualizados acumulados	8 354	16 948	25 303	33 425	41 319	48 984	81 666
Valor Atual Líquido (VAL)	81 666						
Taxa Interna de Rentabilidade	843%						
Pay Back period	<1 Ano						

⁴ Não se inclui a perspetiva Pré-Financiamento, pois não havendo financiamento através de capital alheio os resultados são idênticos.

Os indicadores e rácios calculados, bem como os valores obtidos pelo VAL e pela TIR demonstram claramente a viabilidade económico financeira do negócio. O elevado valor da TIR é fortemente influenciado pelo reduzido valor de investimento (1.000,00€), assim como o período de recuperação do investimento (*pay back period*) (horizonte temporal de 1 ano).

Análise de Cenários

Com o intuito de avaliar o eventual impacto de condições mais desfavoráveis ou favoráveis foi efetuada uma análise de cenários com a alteração dos pressupostos que se descrevem a seguir:

(i) Cenário Otimista

Para efeitos de análise de sensibilidade no âmbito de um cenário pessimista consideraram-se os seguintes pressupostos:

- Aumento da margem bruta em 10% (valor absoluto);
- Aumento das quantidades vendidas em 10%.

Os resultados obtidos podem observar-se na tabela seguinte:

Tabela 21.

Projeção Financeira – “Arte iArtesanato”

Arte iArtesanato	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RLP	16.189,03€	16.500,08€	16.817,99€	17.142,85€	17.474,93€
RLP + Salário	30.189,03€	30.500,08€	30.817,99€	31.142,85€	31.474,93€
VAL	16.049,27€	31.640,66€	46.776,51€	61.468,66€	75.728,80€
PRI	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano

(ii) Cenário Pessimista

Para efeitos de análise de sensibilidade no âmbito de um cenário otimista consideraram-se os seguintes pressupostos:

- Redução da margem bruta em 10% (valor absoluto);
- Redução das quantidades vendidas em 10%.

Os resultados obtidos podem observar-se na tabela seguinte:

Tabela 22.

Projeção Financeira – “Arte iArtesanato”

Arte iArtesanato	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RLP	2.537,27€	2.575,28€	2.614,69€	2.655,49€	2.697,82€
RLP + Salário	16.537,27€	16.575,29€	16.614,69€	16.655,49€	16.697,83€
VAL	1.503,70€	3.848,53€	6.148,08€	8.402,11€	10.610,58€
PRI	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano	< 1 ano

Considerando o cenário mais provável encontram-se as seguintes variações face aos cenários otimista e pessimista:

Tabela 23.

Análise comparativa de cenários

Arte iArtesanato	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RLP (pessimista)	2.537,27€	2.575,28€	2.614,69€	2.655,49€	2.697,82€
RLP (+ provável)	8.978,00€	9.145,00€	9.315,00€	9.490,00€	9.669,00€
RLP (otimista)	16.189,03€	16.500,08	16.817,99	17.142,85€	17.474,93€
RLP + Salário (pessimista)	16.537,27€	16.575,29€	16.614,69€	16.655,49€	16.697,83€
RLP + Salário (+provável)	22.978,00€	23.145,00€	23.315,00€	23.490,00€	23.669,00€
RLP + Salário (otimista)	30.189,03€	30.500,08€	30.817,99€	31.142,85€	31.474,93€

(Continuação da Tabela 23. Análise comparativa de cenários)

Arte iArtesanato	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
VAL (pessimista)	1.503,70€	3.848,53€	6.148,08€	8.402,11€	10.610,58€
VAL (+provável)	8.354,00€	16.948,00€	25.303,00€	33.425,00€	41.319,00€
VAL (otimista)	16.049,27€	31.640,66€	46.776,51€	61.468,66€	75.728,80€

Considerando os pressupostos assumidos para a simulação dos cenários, constata-se que, em todos os cenários:

- (i) O RLP é positivo, no entanto, sofre uma redução significativa no cenário pessimista, aproximadamente 72%. No caso do cenário otimista, o RLP aumenta cerca de 80%.
- (ii) O RLP + Salário também é positivo, sofre uma redução de aproximadamente 28% no cenário pessimista. No caso do cenário otimista, aumenta cerca de 31,38%.
- (iii) O VAL também é positivo, sofre uma redução de aproximadamente 82% no cenário pessimista. No caso do cenário otimista, aumenta cerca de 92,11%.

Assim, a viabilidade económico-financeira mostra uma robustez considerável em condições adversas e um comportamento muito favorável num bom contexto económico.

Resumindo, considerando o RLP, os indicadores/rácios, os métodos tradicionais de avaliação (VAL, TIR, PRI) e a análise de cenários, a avaliação é francamente positiva, justificando o investimento a realizar neste caso concreto.

Conclusões

O presente trabalho tem subjacente a elaboração de um plano de negócios no setor do artesanato tradicional, nomeadamente aquele associado às festividades de inverno transmontano conhecido como o “Careto”. Trata-se de um pequeno negócio que, numa fase inicial, contará apenas com um promotor, único trabalhador da empresa.

A ideia do negócio a desenvolver surgiu através da vivência do promotor com uma pequena atividade de artesanato exercida pelos familiares do mesmo, nomeadamente ligada à olaria tradicional da freguesia de Pinela e à tradição do “Careto” transmontano. A ideia patente no desenvolvimento do novo negócio, consiste na produção e comercialização de máscaras tradicionais da região transmontana associadas aos caretos, como os de Podence, cujo reconhecimento como património da humanidade pela UNESCO ocorreu recentemente.

Além do forte impacto trazido por esse reconhecimento (entre outros), constata-se uma oportunidade de comercialização assente num modelo de negócio associado às novas tecnologias e seus canais de distribuição associados. Adicionalmente, pretende-se também comercializar artigos de artesanato produzidos por outros artesãos da região, em regime de consignação. Esta modalidade irá permitir à empresa, no futuro, aumentar o seu portfólio de produtos bem como assumir-se como uma referência em termos de promoção e comercialização do artesanato e dos seus artesãos.

Considerando a avaliação de mercado efetuada, o volume de negócios do setor do artesanato tradicionais tem vindo a crescer significativamente. O crescimento é motivado pela conjuntura económica vivida, mas sobretudo pelo desenvolvimento e crescimento do turismo e das atividades desenvolvidas em torno do mesmo. O fluxo de turistas nacionais e internacionais tem tido um crescimento significativo, sendo um pilar importante na economia local e do país.

Os canais de distribuição definidos para a promoção, comercialização e venda dos produtos são a (i) Venda presencial em feira ou certame; (ii) Venda em regime de consignação; (iii) e a Venda *Online* (através de plataformas adequadas, e.g. Facebook, Instagram, OLX). A via digital é claramente o canal de distribuição onde a empresa pretende, de acordo com a tendência de mercado, crescer e consolidar a sua atividade.

O plano financeiro demonstra a viabilidade do negócio. Em conformidade com os pressupostos utilizados, os resultados previstos, conforme a demonstração dos resultados, variam entre os 22.978,00€ e os 23.669,00€, entre os anos de 2020 e 2025. Porém, o resultado económico do negócio inclui também a remuneração, obtida pelo promotor. As remunerações obtidas através da atividade económica da empresa, juntamente com o lucro obtido (resultado líquido obtido), representam em média (baseada em 5 anos) uma fonte de rendimentos anual para o promotor de 23.319,40€. Adicionalmente, os resultados obtidos através dos métodos tradicionais de avaliação de negócios (VAL, TIR, PRI) e outros indicadores e rácios são francamente positivos, justificando a implementação do plano de

negócios. Acresce ainda referir que, uma análise de sensibilidade através do método cenários, demonstra a robustez do negócio em causa face a alterações menos favoráveis no contexto económico. Assim, face ao exposto, considera-se que existe viabilidade económica e financeira do negócio no setor do artesanato tradicional da microentidade “*Arte iArtesanato*”.

Os resultados deste estudo traduzem-se, no nosso entender, num forte sinal relativamente à aposta no desenvolvimento, promoção e comercialização de produtos artesanais, e poderão incentivar e motivar outros interessados a empreender no setor do artesanato, contribuindo para o desenvolvimento das economias locais.

Referências

- Barretto, M. (2011). Manual de iniciação ao estudo do turismo. 20ª edição.
- Caetano, D. (2012). *Empreendedorismo e incubação de empresas: uma aplicação ao caso português: diretório de incubadoras de empresas infraestruturas, serviços de apoio à empresas e networking, estudo comparativo incubadoras regionais vs. universitárias*. Bnomics.
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 6(6), 405-429.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation*.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Entrepreneurial behavior and firm organizing processes. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 195-221). Springer, Boston, MA.
- Henderson, J. (2002). Building the rural economy with high-growth entrepreneurs. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City*, 87(3), 45-75.
- Krueger Jr, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 91-104.
- Lobato, P. L., & Carmo, D. D. D. (2009). Estudo do potencial empreendedor dos acadêmicos do 7º período do curso de Educação Física da Universidade Federal de Viçosa. *revista portuguesa de ciências do desporto*, 9(2), 83-96.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Decreto Regulamentar n.º 25/2009. Diário da República n.º 178/2009, Série I de 2009-09-14. <https://data.dre.pt/eli/decregul/25/2009/09/14/p/dre/pt/html>:
- Ministério das Finanças - Gabinete do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais (2020). Despacho n.º 785/2020. Diário da República n.º 14/2020, Série II de 2020-01-21. <https://dre.pt/home/-/dre/128277571/details/maximized?serie=II&dreId=128277564>:
- Nickell, S., Nicolitsas, D., & Dryden, N. (1997). What makes firms perform well?. *European economic review*, 41(3-5), 783-796.
- Porter, M. (1992). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porto A. (1994). *Mãos de mestre: itinerários da arte e da tradição*. Editora Maltese.

Reiss, B. (2001). *Low Risk, High Reward: Starting and Growing Your Own Business with Minimal Risk*. Simon and Schuster.

Rhoden, I., Lopes, M. R. R., Pinheiro, A. A. G., & de Oliveira Martins, J. C. (2017). Qualidades subjetivas do trabalho do artesão: um estudo sob a perspectiva das experiências de ócio. *Psicologia em Revista*, 23(1), 471-487.

Say, J. B. (2016). *Jean-Baptiste Say and Political Economy*. Taylor & Francis.

Sennett, R. (2009). *O artífice*. Rio de Janeiro: Record;

Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small business economics*, 24(3), 311-321.

Anexos

Anexo I Manual de Identidade

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL



ÍNDICE

1. GRELHA DE CONSTRUÇÃO
2. IDENTIDADE VISUAL
3. VERSÃO A 1 COR (POSITIVO/NEGATIVO)
4. APLICAÇÃO EM FUNDOS DE COR
5. APLICAÇÃO EM FUNDOS FOTOGRÁFICOS
6. DEFINIÇÃO CROMÁTICA
7. DIMENSÕES RECOMENDADAS
8. TIPOGRAFIA

1. GRELHA DE CONSTRUÇÃO

Esta é a versão original do logótipo. A relação entre os vários elementos que compõem o logótipo é única, não devendo ser em circunstância alguma alterada ou redesenhada.



2. IDENTIDADE VISUAL



3. VERSÃO A 1 COR

Na impossibilidade de reproduzir a marca nas suas cores originais, foram previstas versões a preto e branco (positivo VS negativo).



Positivo



Negativo

5. APLICAÇÃO EM FUNDOS DE COR

A grelha apresenta diversos tons de modo a compreender o comportamento do logótipo. O princípio básico será manter a integridade cromática.



6. APLICAÇÃO EM FUNDOS FOTOGRÁFICOS

Num fundo fotográfico, como a imagem em baixo exemplifica, deve ser mantida a integridade cromática com o máximo contraste possível.

As áreas com fundos que possam causar má perceção do logótipo ou impedir a sua legibilidade, devem ser evitadas.



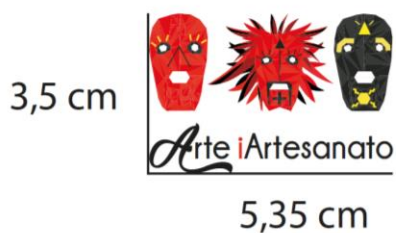
7. DEFINIÇÃO CROMÁTICA

As definições cromáticas da marca, devem ser sempre e em todas as circunstâncias reproduzidas com os valores indicados (código RGB).

#000000	#E63827	#F6E05D
#393A38	#E52C22	#FDEB20
#1F221F	#E10F18	

8. DIMENSÕES RECOMENDADAS

A capacidade de redução máxima do logótipo é o limite de legibilidade, a partir do qual, se perdem as suas características formais e funcionais, não devendo em nenhuma ocasião ultrapassar as dimensões mínimas recomendadas. As margens de segurança devem igualmente ser respeitadas em torno do logótipo.



Dimensão mínima recomendada



Margem de segurança 1x1cm

9. TIPOGRAFIA

A fonte institucional utilizada: Cheetah Kick - Personal Use e
Champagne & Limousines

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v x w y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

Anexo II Portfólio de Máscaras da “Arte iArtesanato”

Fonte: Fotografias de Alex Rodrigues











