



Plano de Negócio – Ateliê de Semijoias Perene

Sónia Margarete Ramos Morais Lopes

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

Orientação:

Professor Doutor António Borges Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, maio, 2025



Plano de Negócio – Ateliê de Semijoias Perene

Sónia Margarete Ramos Morais Lopes

Orientação:

Professor Doutor António Borges Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, maio, 2025

Resumo

Com o crescimento do setor de acessórios em todo o mundo, a procura por produtos únicos e artesanais tem aumentado significativamente. Este estudo tem como objetivo desenvolver uma ideia de negócio, que consiste num ateliê de semijoias em Cabo Verde, explorando o potencial do mercado local e as oportunidades de crescimento no setor de acessórios. A pesquisa incluirá uma análise do contexto socioeconómico de Cabo Verde e da indústria global de semijoias, com ênfase na valorização de técnicas artesanais e no uso de materiais sustentáveis. Aplicou-se um questionário estruturado a um grupo de potenciais consumidores, visando obter dados sobre preferências de compra e percepção de mercado. Esta informação permitiu elaborar a análise económica e financeira do projeto. Em suma, através deste estudo, espera-se obter uma base sólida e uma avaliação clara da viabilidade do projeto da criação do ateliê de semijoias, além de identificar o público-alvo, alinhar a oferta de produtos às necessidades do mercado e promover práticas sustentáveis. Assim, o ateliê poderá ter um potencial significativo para atrair clientes locais e internacionais, contribuindo também para o fortalecimento da economia criativa do arquipélago.

De acordo com a análise económico-financeira do projeto, os indicadores demonstram um Valor Atual Líquido (VAL) de 48 820,57 €, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) DE 54% e um Período de Recuperação do Investimento (PRI) estimado em 2 anos, 10 meses e 14 dias.

Palavras-Chave: semijoias, ateliê, negócio, produção, *design*.

Abstract

With the growth of the accessories sector worldwide, the demand for unique, handcrafted products has increased significantly. This study aims to develop a business idea, consisting of a semi-jewelry studio in Cape Verde, exploring the local market potential and growth opportunities in the accessories sector. The research will include an analysis of the socio-economic context of Cape Verde and the global jewelry industry, with an emphasis on valuing artisanal techniques and the use of sustainable materials. A structured questionnaire was administered to a group of potential consumers in order to obtain data on purchasing preferences and market perception. This information made it possible to draw up an economic and financial analysis of the project. In short, this study is expected to provide a solid basis and a clear assessment of the viability of the project to create a jewelry studio, as well as identifying the target audience, aligning the product offering with market needs and promoting sustainable practices. In this way, the studio could have significant potential to attract local and international clients, while also contributing to strengthening the archipelago's creative economy.

According to the economic and financial analysis of the project, the indicators show a Net Present Value (NPV) of €48,820.57, an Internal Rate of Return (IRR) of 54% and an estimated Investment Recovery Period (IRP) of 2 years, 10 months and 14 days.

Keywords: semi jewelry, studio, business, production, design.

“Dedico todo e qualquer sucesso meu aos meus pais, que sob muito sol, me fizeram chegar aqui
pela sombra e com água fresca”
A Domingos e Raquel, meus pais, que tornaram isso possível.

Agradecimentos

Ao longo desta jornada, muitas pessoas foram essenciais para que este projeto se concretizasse e ganhasse propósito.

Expresso a minha profunda gratidão a todos os docentes que fizeram parte do meu percurso académico. Cada aula, cada orientação e cada desafio representaram contributos valiosos para a construção deste momento.

Um agradecimento muito especial ao Professor Paulo Guimarães, que desde o início depositou confiança em mim e no meu potencial. O seu encorajamento foi fundamental para transformar uma ideia inicial num projeto real e concreto.

Ao Professor Doutor António Borges Fernandes e a Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata, que generosamente aceitaram o convite para me orientar neste trajeto, deixo um sentido obrigada pelo acompanhamento, pela constante disponibilidade e pelo apoio incansável ao longo do caminho.

Ao Professor Doutor José Carlos Lopes, coordenador do curso, manifesto o meu reconhecimento sincero pela orientação prestada e pela atenção dedicada durante todo este processo.

Aos colegas, amigos e primos, agradeço profundamente. Foram vocês que tornaram os dias difíceis mais leves. Obrigada por cada gesto de apoio e cada palavra.

Agradeço às forças superiores e às energias que me acompanham silenciosamente, guiando os meus passos mesmo quando tudo parece incerto.

Por fim, à minha família, em especial aos meus pais e irmãos, que sempre foram a minha base sólida, e a todos os que, com gestos grandes ou pequenos, estiveram ao meu lado e acreditaram em mim, deixo o meu mais profundo agradecimento. Este percurso não teria sido possível sem a vossa presença.

Levo comigo a gratidão por todos que estiveram ao meu lado nesta jornada.

Abreviaturas e/ou Acrónimos

BMC – *Business Model Canvas*

CAE – Código da Atividade Económica

CAPEX – *Capital Expenditure*

DMI – Duração Médio do Inventário

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

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

ICQPI – Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Industrial

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISCEE – Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PMR – Período Médio de Recebimento

PMP – Período Médio de Pagamento

PRI – Período de Recuperação do Investimento

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TSU – Taxa Social Única

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

VAL – Valor Atual Líquido

Índice

Resumo	1
Abstract.....	2
Agradecimentos.....	4
Abreviaturas e/ou Acrónimos	5
Lista de Tabelas	9
Introdução.....	1
1. Contextualização Teórica	3
1.1. O conceito de empreendedorismo e a sua evolução	3
1.2. A importância do artesanato na economia de Cabo Verde.....	5
2. Plano de Negócios	6
2.1. Sumário executivo.....	6
2.2. Descrição da empresa	6
2.2.1 Promotora	8
2.2.2 Produtos e Serviços.....	8
2.2.3 Missão, visão e valores	9
2.2.4 Objetivos.....	10
2.3. Análise do mercado	11
2.3.1 Mercado alvo	11
2.3.2 Avaliação do mercado	11
2.3.3 Segmentos de mercado.....	13
2.3.4 Evolução do mercado	14
2.3.5 Concorrência	15
2.3.6 Vantagens competitivas.....	16
2.3.7 Vantagens para os clientes.....	17
2.4. Marketing e Estratégia de Vendas	17
2.4.1 Fontes de rendimento.....	17
2.4.2 Estratégia de marketing	18
2.4.3 Pricing.....	19

2.4.4	<i>Promoção e publicidade</i>	20
2.4.5	<i>Estratégia das vendas</i>	21
2.4.6	<i>Registo da marca e desenvolvimento de produtos</i>	22
2.5.	<i>Recursos Humanos e Operações</i>	23
2.5.1	<i>Organograma da empresa</i>	23
2.5.2	<i>Pessoal</i>	23
2.5.3	<i>Plano de formação</i>	24
2.5.4	<i>Operações</i>	24
2.6.	<i>Análise SWOT</i>	24
2.7.	<i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030</i>	27
2.8.	<i>Business Model Canvas</i>	29
2.9.	<i>Plano Financeiro</i>	32
2.9.1	<i>Pressupostos</i>	32
2.9.2	<i>Demonstração dos resultados previsional</i>	33
2.9.3	<i>Balanços Previsionais</i>	36
2.9.4	<i>Mapa dos fluxos de caixa / demonstração dos fluxos de caixa</i>	37
2.9.5	<i>Avaliação</i>	39
2.9.6	<i>Análise de Sensibilidade e Cenários</i>	40
	Conclusões	46
	Referências	48
	Apêndice	51
	Respostas do estudo de mercado	51

Lista de Figuras

Figura 1. Organograma do Ateliê Perene.	23
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1. Informação detalhada da empresa.	7
Tabela 2. Identificação dos concorrentes diretos.....	15
Tabela 3. Identificação dos concorrentes indiretos.....	16
Tabela 4. Produtos vendidos.....	18
Tabela 5. Preços.	20
Tabela 6. Análise SWOT do ateliê de semijoias.	25
Tabela 7. Contribuição da Perene para os ODS 2030.	28
Tabela 8. Business Model Canvas da Perene.	30
Tabela 9. Fornecimento e Serviços Externos (FSE).....	34
Tabela 10. Demosntração de Resultados Previsional.	35
Tabela 11. Balanço Previsional.....	37
Tabela 12. Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional.	38
Tabela 13. Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional.	39
Tabela 14. Análise de sensibilidade de volume de negócios.	41
Tabela 15. Análise de sensibilidade de preço de custo.	42
Tabela 16. Análise de sensibilidade de fornecimento de serviços externos.	43
Tabela 17. Análise de sensibilidade de gastos com pessoal.....	44
Tabela 18. Análise de Cenários.	45

Introdução

A presente dissertação tem como principal objetivo a elaboração de um plano de negócios para a criação de um ateliê de semijoias em Cabo Verde, com enfoque na produção artesanal e na comercialização de peças exclusivas, inspiradas simultaneamente na riqueza cultural cabo-verdiana e nas tendências contemporâneas do *design*. O projeto emerge da vontade de conceber uma marca que valorize o saber-fazer tradicional, promovendo uma síntese entre estética, identidade e qualidade, num setor que tem vindo a ganhar crescente expressão e valorização no contexto económico e criativo: o das semijoias.

O artesanato desempenha, atualmente, um papel estratégico no fortalecimento das economias locais em Cabo Verde, não apenas pela sua capacidade de gerar emprego e rendimento em pequenas unidades produtivas, mas também pela sua relevância enquanto expressão cultural e fator de atratividade turística. O arquipélago, pela sua diversidade patrimonial e identidade singular, revela-se particularmente propício à dinamização de iniciativas empreendedoras com forte componente artesanal e criativa.

Neste sentido, o plano de negócios aqui proposto visa a criação de uma marca que se posicione no mercado local e regional, privilegiando canais de comercialização presenciais — nomeadamente feiras e eventos temáticos —, mas apostando igualmente na economia digital, através da promoção e venda *online*. Esta abordagem pretende garantir maior visibilidade ao negócio, facilitar o acesso a diferentes perfis de consumidores.

Do ponto de vista metodológico, a investigação desenvolveu-se a partir de uma abordagem descritiva e aplicada, orientada para a conceção de um plano de negócios exequível e adaptado à realidade cabo-verdiana. A primeira fase consistiu numa revisão de literatura centrada nos fundamentos do empreendedorismo, nas especificidades do setor artesanal e nas principais tendências associadas ao *design* de semijoias. A definição dos objetivos do projeto foi orientada pelos critérios SMART, assegurando clareza, mensurabilidade e viabilidade das metas delineadas.

No desenvolvimento da proposta de valor e da estrutura operacional do negócio, recorreu-se ao modelo CANVAS, uma ferramenta estratégica amplamente utilizada na formulação de modelos de negócio, que permitiu representar de forma integrada os principais componentes da futura empresa: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custos.

Complementarmente, a análise estratégica do negócio foi realizada com base na matriz SWOT, permitindo identificar os pontos fortes e fracos do projeto, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A recolha de dados empíricos foi concretizada por via de inquéritos aplicados a potenciais clientes, cujos contributos se revelaram fundamentais para a validação da proposta de valor.

No plano económico-financeiro, recorreu-se ao modelo de Análise Económico-Financeira do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação –, amplamente reconhecido pela sua robustez na avaliação da viabilidade de iniciativas empresariais de pequena e média dimensão. A construção do modelo financeiro assentou em pressupostos e indicadores adaptados à realidade cabo-verdiana.

A dissertação encontra-se estruturada em quatro grandes seções: a presente introdução, onde se apresenta o tema, os objetivos e a metodologia do estudo; o enquadramento teórico, que contempla uma revisão crítica da literatura sobre empreendedorismo, artesanato e o setor das semijoias; o desenvolvimento do plano de negócios, propriamente dito; e, por fim, a apresentação das principais conclusões e recomendações decorrentes da análise realizada.

1. Contextualização Teórica

1.1. O conceito de empreendedorismo e a sua evolução

O empreendedorismo é um conceito que abrange a criação e gestão de novos negócios, normalmente impulsionado por uma visão inovadora, pela identificação de oportunidades no mercado e pela capacidade de assumir riscos e transformá-los em iniciativas concretas, seja através da criação de novos produtos, serviços ou empresas, ou pela inovação em organizações já existentes.

Um dos primeiros teóricos a abordar o empreendedorismo foi Schumpeter (1934), que definiu o empreendedor como uma figura central na "destruição criativa", um processo segundo o qual considera que as inovações disruptivas substituem tecnologias, produtos ou métodos antigos, abrindo espaço para o crescimento económico e, em última instância, para o desenvolvimento económico. Assim, este autor, considerava que os empreendedores eram agentes de mudança, capazes de transformar mercados e indústrias ao introduzir novas ideias.

No entanto, o empreendedorismo não se limita apenas à criação de empresas. Drucker (1985), um dos teóricos mais influentes sobre gestão e empreendedorismo, ampliou essa ideia ao sugerir que o empreendedorismo é uma disciplina que pode ser ensinada e aprendida. Para ele, o sucesso dos empreendedores depende da sua capacidade de identificar mudanças no mercado e de se adaptar a elas de forma criativa e estratégica. O autor enfatiza que o foco principal do empreendedor deve ser a identificação de oportunidades, e que a inovação não é necessariamente tecnológica, podendo assumir uma nova maneira de organização, processos, ou mesmo, modelos de negócio. A abordagem ao empreendedorismo e ao *design* assume características específicas, que combinam tanto a criatividade e a inovação como as competências empresariais e de *marketing*.

No contexto empresarial, o empreendedorismo varia conforme o setor de atividade em que se insere, influenciando diretamente a estratégia e a operacionalização de um negócio. No caso de empresas inseridas no setor de semijoias e joias artificiais, a dinâmica empreendedora ganha contornos específicos.

A criação e a comercialização de semijoias inserem-se dentro da produção e *design* de acessórios de moda, uma área que combina a criação estética com capacidades artísticas, criativas e artesanais, mas também com conhecimentos de gestão e de produção. Esta atividade envolve criatividade, inovação e a capacidade de responder rapidamente às tendências da moda e às preferências dos consumidores.

Fazendo uma breve abordagem sobre a natureza das semijoias, pode-se dizer que esta se posiciona entre as joias nobres e as bijuterias, utilizando materiais menos nobres, como metais de menor valor e pedras sintéticas ou naturais de custo reduzido, mas com um *design* cuidadoso e apelo estético elevado. Esse segmento é particularmente relevante em termos de moda e acessibilidade, pois oferece uma alternativa mais econômica às joias tradicionais, sem descurar a sofisticação e a elegância. O conceito de ateliê de semijoias implica um espaço criativo e produtivo onde o empreendedor, geralmente com formação ou tendência para o *design*, desenvolve as suas peças de forma artesanal ou semiartesanal, muitas vezes combinando processos manuais com técnicas industriais.

No campo do *design* de acessórios, a obra de Crippa e Givoni (2001) oferece uma visão ampla sobre a importância da estética e da funcionalidade na criação de joias e semijoias. Para os autores, o *design* de acessórios deve seguir tendências globais, mas também refletir a identidade do criador e responder às necessidades do mercado. No caso específico de um ateliê de semijoias, há uma busca constante por um equilíbrio entre a originalidade artística e a viabilidade comercial. Este equilíbrio é essencial, pois as semijoias são, muitas vezes, pensadas para serem acessíveis, mas devem manter um apelo de sofisticação e luxo, características que requerem um entendimento profundo dos materiais e da técnica de produção.

Além da dimensão criativa, a teorização sobre um ateliê de semijoias também envolve uma compreensão da moda e do consumo. Kawamura (2005), ao analisar o sistema da moda, aborda a importância da produção em pequena escala e das marcas independentes no mercado contemporâneo. Segundo a autora, ateliês e pequenos *designers* conseguem, através de uma produção artesanal, manter um vínculo mais próximo com o consumidor, diferenciando-se das grandes marcas de produção massificada. Este vínculo é crucial para a personalização e a construção de uma narrativa em torno das peças, algo que é frequentemente explorado nos ateliês de semijoias, onde cada peça pode contar uma história ou refletir uma identidade cultural e estilística.

Considerando a parte artesanal do projeto, deve-se abordar acerca da importância do artesanato na economia. Segundo Dornelas (2015), o artesanato contribui para a geração de rendimento e para a criação de empregos em comunidades locais, especialmente em áreas rurais e urbanas periféricas, nas quais as oportunidades de emprego formal podem ser limitadas. Além disso, o setor artesanal muitas vezes promove o empreendedorismo, permitindo que artesãos desenvolvam os seus negócios com base em competências tradicionais, transformando conhecimento cultural em valor econômico.

A *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO, 2013) também destaca que o artesanato é fundamental para o desenvolvimento local, apontando que a atividade não só promove o turismo, como também ajuda a equilibrar as disparidades econômicas regionais. Em diversas regiões, especialmente em países em desenvolvimento, o artesanato é visto como uma ferramenta eficaz para combater a pobreza, já que não requer grandes investimentos tecnológicos e pode ser desenvolvido com recursos locais.

1.2. A importância do artesanato na economia de Cabo Verde

Num país com recursos naturais limitados, o artesanato é uma forma de desenvolvimento sustentável, valorizando as tradições locais e fomentando o empreendedorismo. O artesanato em Cabo Verde contribui para a criação de microempresas e para a geração de emprego, especialmente em comunidades rurais e ilhas mais afastadas. Para muitas dessas comunidades, o artesanato é uma importante fonte de rendimento, muitas vezes praticado em regime de economia informal, mas que proporciona a subsistência de várias famílias.

Em suma, a contextualização teórica de um ateliê de semijoias passa por várias dimensões, desde o *design* e a estética até ao empreendedorismo e à inovação no setor da moda. A produção artesanal, o uso de materiais acessíveis e a adaptação às tendências de consumo são alguns dos pilares que sustentam este tipo de negócio.

2. Plano de Negócios

Um plano de negócios é um documento que descreve de forma detalhada todos os aspectos de um projeto ou empresa. Serve como guia estratégico que delinea os objetivos, as metas e as ações necessárias para alcançar o sucesso no negócio.

Os planos de negócios são essenciais tanto para novas empresas como para as já existentes, pois orientam os processos de tomada de decisão. Eles ajudam os empreendedores a validar a viabilidade de sua ideia de negócio ao identificar mercados-alvo, concorrência e recursos necessários (Scarborough & Zimmerer, 2008). Além disso, ajudam a mitigar riscos ao fornecer um plano operacional e financeiro detalhado. Um plano de negócios conciso deve oferecer um resumo claro da empresa, destacando a sua proposta de valor única, estratégia de mercado e potencial de crescimento. Isso permite que os investidores avaliem rapidamente a viabilidade do empreendimento. À medida que a empresa cresce, o seu plano deve ser atualizado para refletir novos objetivos e estratégias, garantindo que continue a ser um guia relevante tanto para os gerentes como para os investidores (Scarborough & Zimmerer, 2008; Cost Effective Solutions, 2013).

2.1. Sumário executivo

O ateliê de semijoias será dedicado à criação de peças artesanais que combinam *design* exclusivo e acessibilidade, procurando oferecer acessórios com estilo e diferenciados, feitos a partir de materiais alternativos que garantam a boa qualidade e durabilidade, sem o custo elevado das joias tradicionais.

As principais estratégias incluem a criação de uma página *web*, com loja *online*, eficiente e amigável, que assegure o fortalecimento da presença *online* da empresa e divulgue a sua participação em eventos e feiras artesanais para ampliar o alcance da marca. Outra ação diferenciada é a oferta de personalização das peças, adaptando-se a eventos especiais e gostos pessoais, o que contribui para criar uma conexão emocional com os clientes, permitindo que os mesmos participem do processo criativo.

O investimento necessário, para a execução dessas estratégias, será utilizado para a expansão da produção e desenvolvimento de uma plataforma de vendas *online*. Com essas ações, o ateliê espera aumentar a sua base de clientes e consolidar-se como uma referência na produção e venda de semijoias artesanais acessíveis no mercado nacional.

2.2. Descrição da empresa

O ateliê de semijoias é uma microempresa, assumindo a forma jurídica de sociedade unipessoal. É dedicada ao *design*, produção e venda de semijoias, com o compromisso de assegurar a

sustentabilidade (nas suas diversas vertentes), sem descuidar a qualidade dos produtos e serviços prestados. O ateliê pretende oferecer ao seu público, peças com um *design* único, elaboradas a partir de materiais alternativos que garantam durabilidade além de estilo.

A atividade principal será a produção das semijoias, mas também terá serviços de reparação, limpeza e manutenção de joias e acessórios. O ateliê irá combinar técnicas manuais e industriais para as criações, e também trará um pouco de tecnologia para o processo criativo, implementando uma plataforma digital, que será explicada, com detalhe no presente plano. Os clientes terão a oportunidade de serem os cocriadores das próprias peças. A informação detalhada sobre a empresa encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1. Informação detalhada da empresa.

Nome da promotora	Sónia Margarette Ramos Morais Lopes
CAE	32122 - Fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria
Nome da empresa	Ateliê de Semijoias Perene
Morada da empresa	Bela Vista, Mindelo
Localidade	São Vicente, Cabo Verde
Concelho	São Vicente
CAE e Descrição	32122 - Fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria. Abrange a produção de peças destinadas ao uso pessoal e ornamental. Esta atividade inclui tanto a fabricação de artigos em metais preciosos, como ouro, prata e platina, quanto a produção de semijoias, utilizando ligas metálicas menos nobres ou semimetais. A fabricação pode envolver processos artesanais ou industriais, incluindo também a reparação e o acabamento de peças. O setor engloba tanto a criação de peças exclusivas e de <i>design</i> personalizado quanto a produção em escala para o mercado de moda e acessórios.
Data início de atividade	Agosto de 2026

Fonte: Elaboração própria.

2.2.1 Promotora

A empresa será constituída apenas pela promotora, Sónia Lopes, licenciada em Marketing, Gestão Comercial e Empreendedorismo pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE). Apesar de não ter atuado profissionalmente no setor até o momento, o seu interesse por esta atividade começou quando era jovem, através da produção de peças artesanais para presentear amigos e familiares. Esse *hobby* despertou o desejo de aprofundar os seus conhecimentos, levando-a a realizar estudos independentes e formações específicas na área de artesanato. Combinando a sua formação académica e sua afinidade com o *design* e a criatividade, decidiu transformar as suas ideias em um negócio.

2.2.2 Produtos e Serviços

O ateliê além de oferecer produtos e serviços associados à produção de semijoias, também oferece a oportunidade ao cliente de fazer parte do processo, com o objetivo de agregar valor, e também superar as expectativas dos clientes, uma vez que pretende assumir a capacidade de competir no mercado de joias, de forma a aumentar o seu reconhecimento no setor em que opera. Assim, os produtos que irão ser desenvolvidos, no âmbito da atividade da empresa, são os que seguem se descrevem:

- Colares;
- Anéis;
- Brincos;
- Pulseiras;
- Correntes de corpo
- Tornozeleira
- Acessórios para cabelo (tranças e *dreadlocks*).

É importante destacar, neste ponto, de que materiais serão feitas as peças, pois apesar da ideia de reciclar, reutilizando outras joias, também serão produzidas peças através de metais não nobres (não preciosos), mas com alguns cuidados e atendendo a alguns critérios, para o uso de uma matéria-prima que não coloque em risco o bem estar do cliente e o meio ambiente. Assim, os metais mais utilizados para a fabricação de semijoias, são o cobre, o alumínio, o latão, o estanho, o zinco, o ferro, o manganês.

Contudo, há metais que podem ser prejudiciais, e que provocam alergias, como o níquel, que é um dos metais mais baratos e comuns na fabricação de semijoias e bijuterias, usada em ligas metálicas para aumentar a resistência e durabilidade das peças.

Portanto, o compromisso do ateliê não é só com o estilo, mas também com a saúde e o bem-estar dos

seus clientes, o que leva a optar por metais mais seguros, como o aço, que é uma liga manufaturada, é testada e tem a garantia de ser um metal antialérgico. Também vai optar-se por outros metais como o latão e o zamac. Além das bases e das ligas, compostas pelos materiais antes referidos, serão também usados metais mais nobres, especificamente prata, para o processo de folheação e banho das semijoias.

Em relação aos serviços, que não serão o foco do ateliê, mas sim um serviço complementar, serão consideradas a reparação de joias e semijoias e também a limpeza e manutenção das mesmas.

2.2.3 Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores são pilares estratégicos de uma empresa, cada um com uma função específica para nortear as suas operações e cultura organizacional. Assim, a missão estabelece a razão de existir da organização, o que ela entrega ao mercado e o seu impacto na sociedade, enquanto a visão representa o objetivo de longo prazo, ou seja, onde a empresa almeja estar no futuro, inspirando as suas decisões estratégicas. Já os valores refletem os princípios éticos e culturais que guiam o comportamento interno e externo da empresa, promovendo uma identidade organizacional consistente (Drucker, 2008; Collins & Porras, 1994). Considerado estes conceitos, segue-se a missão, visão e valores do ateliê de semijoias.

Missão

A missão da empresa é proporcionar aos seus clientes uma experiência única, ao usar as semijoias permitindo-lhes expressar a sua individualidade e estilo. O ateliê compromete-se em oferecer produtos de qualidade, combinados com um atendimento personalizado e uma abordagem sustentável em todas as etapas do negócio.

Visão

Ser reconhecida como um ateliê de semijoias de referência no mercado, conhecido pela excelência no *design*, pela qualidade dos materiais e pelo atendimento personalizado. Acima de tudo, tem como visão proporcionar aos clientes uma experiência única ao usar as semijoias, oferecendo peças que vão além do simples adorno, tornando-se símbolos de estilo, personalidade e significado.

Valores

Este ateliê será guiado por cinco princípios essenciais, valores que formam a base do compromisso com os seus clientes e a sociedade em que a empresa se encontra inserida, sendo eles: a busca

constante pela excelência no artesanato, garantindo alta qualidade em cada peça produzida; o foco genuinamente centrado no cliente, priorizando as suas necessidades e expectativas; a prática de integridade e transparência em todas as relações comerciais; o compromisso com a sustentabilidade, visando minimizar impactos ambientais; e uma dedicação à inovação e criatividade, explorando novas ideias e *designs* únicos. Esses valores formam a base do compromisso do ateliê com seus clientes e com a sociedade.

2.2.4 Objetivos

O ateliê de semijoias tem como principais objetivos afirmar-se como uma marca reconhecida pela qualidade e autenticidade de suas peças, pretendendo alcançar clientes que valorizam produtos únicos e artesanais. Visa assim criar acessórios que expressam a personalidade dos seus clientes, proporcionando uma experiência que vai além da compra, reforçando o valor estético e emocional de cada peça. Também tem como objetivo construir uma imagem de marca que reflete confiança e fidelidade, para alcançar relacionamentos duradouros, e construir uma base sólida no mercado de semijoias.

Compromete-se ainda com práticas sustentáveis, sendo um dos objetivos do ateliê, valorizando o reaproveitamento de materiais e a utilização consciente de recursos, adaptando-se deste modo a processos de produção que minimizem o impacto ambiental.

Objetivos de acordo com lógica SMART

A lógica SMART é uma abordagem usada para definir objetivos de forma clara, específica e alcançável. Criada por Peter Drucker. É importante que os objetivos estabelecidos sejam alcançáveis, levando em consideração os recursos e as capacidades disponíveis. Isso significa que as metas devem ser realistas, considerando as limitações e as oportunidades da organização. Além disso, esses objetivos devem estar alinhados com os valores e a missão da empresa, contribuindo para o sucesso a longo prazo e para o cumprimento da visão da organização.

A seguir, apresentam-se as metas do ateliê:

- Iniciar as atividades da empresa em agosto de 2026, inicialmente com a promotora desempenhando as funções do ateliê;
- Atingir uma média de 10 novos clientes mensais;
- Consolidar a produção e vendas de semijoias em Cabo Verde, atingindo um aumento de 25% na produção anual;
- Certificar o ateliê pela conformidade com as normas de qualidade e boas práticas do setor de

joalheria e ourivesaria até o terceiro ano de operação, promovendo a excelência na produção e atendimento ao cliente.

2.3. Análise do mercado

Uma análise de mercado permite determinar a dimensão de um determinado mercado na sua indústria. É uma avaliação que deve ser sempre atualizada para manter a visão do panorama fiel à realidade presente. Para se compreender melhor o mercado inerente ao ateliê de semijoias, é importante identificar os seus potenciais clientes, bem como os seus hábitos de compras, assim como identificar e compreender também os concorrentes, o ambiente económico, as tendências atuais, as regulamentações legais e culturais, e outros fatores que serão desenvolvidos ao longo desta análise.

2.3.1 Mercado alvo

É fulcral, para qualquer empresa, a identificação do seu público-alvo antes de começar a fornecer seus produtos e serviços. Saber quem são os clientes e as suas necessidades, a fim de lhes entregar um produto ou serviço capaz de satisfazer essas tais necessidades. A Perene projeta a venda dos seus produtos, inicialmente, para o mercado de Cabo Verde, considerando que o ateliê será sediado na cidade do Mindelo, São Vicente. Mesmo com a intenção de explorar o *e-commerce*, o foco inicial, será apenas o mercado nacional.

Portanto, o mercado alvo do ateliê são pessoas de todos os gêneros, turistas e locais, a partir dos 18 anos, que tenham o interesse em moda e acessórios, e também no processo criativo artesanal, ou seja, pessoas que procuram a individualidade e usam a arte como forma de se expressarem.

2.3.2 Avaliação do mercado

A avaliação de mercado é o processo de analisar e avaliar a procura, a concorrência, as tendências e outros fatores do ambiente económico que influenciam um determinado mercado ou setor. Este processo envolve a recolha e análise de informações sobre as preferências dos consumidores, o comportamento de compra, as características demográficas, os preços praticados pelos concorrentes, as oportunidades de crescimento e as ameaças externas, com o objetivo de tomar decisões estratégicas fundamentais para o sucesso de um produto ou serviço.

O setor de semijoias em Cabo Verde tem mostrado avanços significativos, juntamente com o setor artesanal. De seguida irão ser abordados alguns fatores que se consideram importantes para o mercado e setor em análise.

A economia cabo-verdiana tem diversificado ao longo dos anos as suas atividades, com destaque para

o turismo, que representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto nacional. O aumento do fluxo turístico tem impulsionado a procura por produtos locais, incluindo semijoias, que são vistas como *souvenirs* autênticos e representativos da cultura cabo-verdiana.

Um artigo do jornal “O País” menciona que, em 2023, Cabo Verde registou um crescimento económico de 5,1% refletindo o forte desempenho do turismo (O País, 2024). Estes dados destacam a importância do turismo como motor de crescimento económico e desenvolvimento social em Cabo Verde, influenciando diretamente a procura por produtos locais, incluindo artesanato, semijoias que refletem a cultura do país.

No que respeita às características relativas ao mercado de semijoias em Cabo Verde, destaca-se que a procura por semijoias é impulsionada pelo mercado interno e pelo turismo. Enquanto os turistas procuram produtos que reflitam a cultura local, os residentes valorizam acessórios que complementem o seu estilo pessoal. Embora haja iniciativas locais na produção de semijoias, uma parte significativa dos produtos disponíveis no mercado é importada, especialmente devido à limitação de matérias-primas e infraestrutura industrial.

Relativamente aos desafios enfrentados pelo setor, existe uma elevada dependência de matérias-primas externas, que conduz à dependência de importações, afetando os custos de produção e a competitividade no mercado internacional. Adicionalmente, as marcas estrangeiras com maiores recursos financeiros competem no mercado local, tornando desafiadora a sustentabilidade dos negócios locais.

Para fortalecer o setor artesanal, é essencial investir na formação dos artesãos, promover a autenticidade dos produtos e criar canais de distribuição que valorizem o artesanato cabo-verdiano. Eventos como a Feira de Artesanato e Design de Cabo Verde (URDI), têm sido fundamentais para dar visibilidade aos artesãos.

Com a implementação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento industrial e artesanal, há potencial para o crescimento sustentável do mercado de semijoias em Cabo Verde, pelo que a promoção de feiras internacionais, a capacitação de empreendedores locais e o incentivo à inovação tecnológica são passos fundamentais para fortalecer o setor e aumentar sua competitividade no mercado.

Para a avaliação do mercado, também foi aplicado um questionário em Cabo Verde, a fim de conhecer melhor as preferências e o comportamento de compra do público-alvo da Perene. O referido questionário decorreu durante o mês de março, com a participação de 92 pessoas, sendo a maioria do sexo feminino, com uma percentagem de 69,6%, e trabalhadores, 48,9%. A maioria dos inqueridos, com uma percentagem superior a 50%, têm o hábito de oferecer e usar semijoias.

Uma questão importante do questionário foi identificar a preferência dos consumidores em relação aos materiais utilizados nas semijoias. A maioria, com 39,6% das respostas, demonstrou uma clara

preferência por peças feitas com aço inoxidável. Esse dado é particularmente relevante para o ateliê, pois o aço inoxidável é um dos materiais mais comuns e acessíveis na fabricação de semijoias, especialmente por ser uma opção mais ecológica, e também seguro para o consumidor. 89% dos inquiridos preferem colares, e 74,7% prefere brincos, a peça que mostraram menos interesse foi a tornozeleira, com 24,2%.

Segue-se os resultados relativamente aos preços, quanto estão dispostas a gastar com semijoias:

- 56% dos inquiridos está disposto a pagar entre 1.000CVE - 3000CVE;
- 33% dos inquiridos está disposto a pagar menos de 1000CVE;
- 7.7% dos inquiridos está disposto a pagar entre 3.000CVE - 5000CVE;
- 2.2% dos inquiridos está disposto a pagar acima de 5000CVE.

Como antes mencionado, o ateliê terá o espaço físico em São Vicente, na cidade do Mindelo. E relativamente ao local de compra, a maioria dos inquiridos, costumam e preferem comprar em lojas físicas, com 72,5% e 57,6% respetivamente.

Todos os resultados do questionário encontram-se no apêndice do documento.

2.3.3 Segmentos de mercado

Segundo Kotler (2002, p.278) o conceito de segmento de mercado “consiste na identificação de um grupo de potenciais clientes de acordo com as suas preferências, localização geográfica e também hábitos de compra similares”.

Por outro lado, Weinstein (1995, p.18) define segmentação como o “processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais que possuem necessidades e/ou características similares, consequentemente comportamento de compra similar”.

Resumidamente, um segmento de mercado refere-se a uma divisão do mercado potencial, de modo a efetuar uma pesquisa para saber as suas necessidades e os seus hábitos de compra, facilitando a identificação do público-alvo, ao qual se intenciona direcionar os produtos e serviços.

A segmentação de mercado pode ser dividida em quatro tipos:

- Segmentação geográfica: trata-se de dividir a população de potenciais clientes em grupos diferentes, levado em conta a localização geográfica, podendo ser cidades, bairros ou países.
- Segmentação demográfica: esta segmentação faz-se de acordo com as variáveis demográficas, como rendimento, idade, estado civil, género, entre outros.
- Segmentação psicográfica: neste aspeto o que se leva em consideração são as características de personalidade, como valores, estilo de vida, opiniões, valores, etc.

- Segmentação comportamental: aqui considera-se o comportamento do consumidor, como hábitos de compra e uso dos produtos.

O ateliê pretende atuar no mercado de Cabo Verde, inicialmente, com uma loja física na cidade do Mindelo, e com uma projeção futura, em ter um segundo ateliê na cidade da Praia.

As peças serão dedicadas a pessoas de todos os géneros, a partir dos 18 anos de idade, com um nível de rendimento médio, que mostram o interesse em arte, principalmente artesanato e *design*, incluindo os turistas que visitam as ilhas. As peças são dedicadas a um grupo que procura exclusividade e que apoie a sustentabilidade. É, também, importante frisar a relevância do hábito pela compra de semijoias, sendo para o consumo próprio ou mesmo para presentear.

2.3.4 Evolução do mercado

O mercado de semijoias está em ascensão globalmente e o mercado cabo-verdiano não foge a esta regra. Historicamente, o mercado de acessórios em Cabo Verde era dominado por produções artesanais simples, e ao longo do desenvolvimento do turismo no arquipélago esse mercado era, maioritariamente, direcionado para o público turístico. Os artesãos usavam muito recursos naturais, sendo as conchas um dos materiais mais usados para a execução das semijoias.

Ultimamente, Cabo Verde tem passado por uma grande evolução a nível social e económica, e com isso a noção das tendências atuais, relativamente ao mercado de semijoias e joias tem também sido alterada, acompanhando as tendências internacionais. Com o aumento do turismo nas ilhas, houve um incentivo para os artesãos locais, o que respeita à criação de acessórios, apelando também pela inovação no *design*.

Também o público local começou a ter mais interesse em semijoias, em virtude do crescimento das redes sociais e do acesso generalizado e massificado às mesmas. Desta forma, existe uma maior conexão com as tendências globais. Diante deste cenário, o ateliê Perene estará preparado para dar resposta à procura do mercado, juntando os desejos do público-alvo às tendências globais, oferecendo *design* sofisticado e de elevada qualidade, usando materiais duráveis e técnicas modernas, com o foco na beleza e resistência das peças, sem excluir a sustentabilidade, lembrando que os consumidores atuais são mais conscientes e valorizam práticas éticas e ecológicas.

Atualmente o mercado de semijoias em Cabo Verde passa por uma transição, com marcas locais, mais profissionais, sendo também importante mencionar as lojas revendedoras de joias e semijoias. A Perene quer posicionar-se neste mercado, com o objetivo de oferecer o seu produto a um público-alvo com características específicas, sendo eles pessoas locais ou visitantes internacionais.

2.3.5 Concorrência

Todas as empresas enfrentam a concorrência, por isso é fundamental fazer uma análise da mesma, para se traçar o caminho para o sucesso do negócio. Desta forma pode-se obter informações importantes, que permitam uma preparação para a adaptação a qualquer mudança de cenário e, potencialmente, tirar proveito das tendências do setor, que os concorrentes deixaram passar. Para um micronegócios, uma oportunidade que se encaixe num segmento de nicho pode representar uma oportunidade de sobrevivência e de prosperidade. Portanto, a análise da concorrência representa de uma avaliação das empresas que competem com o seu negócio, podendo tratar-se de concorrentes diretos ou indiretos. Esta análise ajuda a conhecer os pontos fortes e fracos das empresas concorrentes, e também a forma como atuam dentro do mercado.

Com o objetivo de analisar a concorrência da Perene, identificaram-se algumas lojas de joias e semijoias, e acessórios no geral, presentes no mercado de Cabo Verde, com as quais o ateliê irá disputar os clientes-alvo. A informação sobre os concorrentes diretos encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2. Identificação dos concorrentes diretos.

Nome	Tipo de Acessórios	Cidade	Rede Social	Produção Artesanal
Gardin & Co Jewellers	Joias, metais nobres (ouro e prata)	Mindelo, São Vicente	Sim (Facebook)	Não
Quiosque P.Estrela	Joias, metais nobres (prata)	Mindelo, São Vicente	Não	Sim
Kriolas Bijou	Semijoias, metais não nobres	São Filipe, Fogo	Sim (Facebook, Instagram)	Não
Florenza Joias	Joias, metais nobres	Praia, Santiago	Sim (Facebook, Instagram)	Sim
Aline Store	Semijoias e bijuterias, metais não nobres	Mindelo, São Vicente	Sim (Instagram)	Não
Della Acessórios	Semijoias, metais não nobres	Praia, Santiago	Sim (Facebook, Instagram)	Não

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 3 reflete a informação sobre os concorrentes indiretos.

Tabela 3. Identificação dos concorrentes indiretos.

Nome	Tipo de Acessórios	Cidade	Rede Social	Produção Artesanal
Lojas chinesas	Bijuterias, semijoias	Todas as ilhas	—	Não
Boutiques	Bijuterias, semijoias e joias	Todas as ilhas	—	Não

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos concorrentes diretos apresentados na tabela anterior, observa-se que alguns deles se dedicam apenas à venda e/ou criação de joias, produzidas através de metais nobres, como o Quiosque Praça Estrela que se centra na criação, exclusiva de produtos de prata. Tendo em conta este detalhe pode dizer-se que esta loja se direciona para um público que prefere peças de prata. Além do Quiosque Praça Estrela, identificou-se a Florenza Joias, que também se dedica à criação e venda de joias elaboradas a partir de metais nobres, nomeadamente, de ouro e de prata. A Gardin & Co Jewellers é uma revendedora de joias, unicamente, representando marcas de renome, como a Pandora e a Tiffany & Co., entre outras marcas bastante conhecidas.

Estas três lojas de joias nobres praticam preços mais elevados devido aos metais usados e à notoriedade das marcas. O público-alvo destas lojas, principalmente no caso da Gardin & Co Jewellers, é composto por pessoas com maior poder de compra, o que para um país em desenvolvimento, como Cabo Verde, este potencial público, é mais reduzido, podendo ser um ponto fraco para estas lojas, principalmente com o nível de rendimento presente no país.

As outras lojas como a Aline Store, a Della Acessórios e a Kriolas Bijou, são lojas que revendem semijoias e bijuterias, não fabricando as peças, embora a Della e a Kriolas Bijou, trabalhem com uma personalização específica que é a gravação de nomes ou desenhos nas peças.

No que respeita aos concorrentes indiretos, estes são apenas alternativas para quem quer comprar um presente em cima de hora, ou até mesmo quando se trata de consumo próprio. Assim, as lojas chinesas e as boutiques oferecem alternativas de compra mais rápida, embora limitadas, pois não trabalham com serviços como a personalização.

2.3.6 Vantagens competitivas

A vantagem competitiva de um negócio refere-se à capacidade do mesmo se destacar no mercado de maneira única, no que respeita a diferenciais que o tornem mais atraente em relação aos concorrentes,

permitindo conquistar o público-alvo.

A Perene centra-se na inovação e personalização, apostando nesta vantagem competitiva, através de um processo de co-criação, como elemento-chave da sua proposta de valor. O objetivo é colocar o cliente no centro do processo criativo, seja de forma presencial (por exemplo, numa visita à loja), ou então através da plataforma *online*, que permite aos clientes criar as suas peças, escolhendo *design*, materiais e detalhes que melhor reflitam sua personalidade e estilo. A co-criação ajuda a fortalecer o sentido de exclusividade, permitindo que cada peça seja verdadeiramente única.

2.3.7 Vantagens para os clientes

O ateliê tem por objetivo oferecer ao cliente a junção entre exclusividade, cuidado e responsabilidade. Pensando no bem-estar de quem consome os seus produtos, por isso irá utilizar metais testados e garantidamente antialérgicos. O compromisso com o meio ambiente é outra vantagem, já que atualmente, as pessoas têm-se tornado consumidores conscientes, procurando consumir produtos e serviços com os mesmos ideais, bem como a exclusividade das peças. Desta forma, a marca pretende, também, abraçar o compromisso com o tempo de entrega do produto, em embalagens e ideias para a conservação das peças.

2.4. Marketing e Estratégia de Vendas

O *marketing* é fundamental para qualquer negócio, pois trata-se de uma ferramenta que ajuda a construir a identidade e o reconhecimento do mesmo. Para o ateliê não será diferente, no que se refere à criação de uma imagem que reflita sua essência, através de estratégias bem planeadas com a ajuda do *marketing*.

Segundo Kotler (2002, p.44), “o *marketing* trata de atividades humanas, com o objetivo de facilitar e realizar relações de troca”. O autor também conceitua o *marketing* como ciência e arte de explorar, criar e entregar valor que irá satisfazer as necessidades de um mercado-alvo, de forma a gerar vendas e, de forma consequente, lucro para a empresa. Richers (1986, p.18), afirma que “o marketing representa o conjunto de ações de uma organização, desenvolvidas no sentido de facilitar as trocas com o seu meio envolvente, através de atividades sistemáticas e com o objetivo de obter benefícios específicos”.

2.4.1 Fontes de rendimento

Naturalmente, espera-se rendimento de qualquer negócio, sendo esse o rendimento que provém do diferencial entre o resultado obtido e os gastos dos recursos usados para o efeito. “As empresas geram receitas por meio da venda de bens e serviços, bem como de outras fontes, como aluguéis, royalties e

investimentos.” (Kotler & Keller, 2012, p. 56)”. As fontes de rendimento da Perene serão provenientes das vendas das semijoias e dos serviços adicionais, como reparação e limpeza de joias.

A Tabela 4 mostra os produtos da Perene, os quais representam a principal fonte de rendimento do ateliê no ano de arranque a atividade em outubro de 2026.

Tabela 4. Produtos vendidos.

Produtos Vendidos	Quantidades	Volume de Negócios	Preço de Venda
Brincos	52	2 340,00€	45,00 €
Colares	117	4 680,00€	40,00 €
Anéis	65	1 620,00 €	25,00 €
Pulseiras	113	3 960,00 €	35,00 €
Corrente de corpo	57	1 980,00 €	35,00 €
Acessórios para cabelo	60	900,00 €	15,00 €
Tornozeleira	66	1 980,00 €	30,00 €
Outro	108	540,00 €	5,00 €
Serviços Prestados			
Reparações	100	2 000,00 €	20,00 €
Total	100	20 000,00 €	

Fonte: Elaboração própria.

2.4.2 Estratégia de marketing

Segundo Porter (1980), “para uma empresa obter uma vantagem competitiva sustentável e duradoura no mercado, é importante assumir uma posição competitiva clara, seja pela liderança nos custos ou pela qualidade. Argumenta que entender a indústria de acordo com as forças competitivas e fatores estruturais é essencial para alinhar as estratégias ao ambiente de negócios” (Porter, 1980, p. 12).

Por outro lado, Kotler (2016), “destaca que o foco deve estar no cliente, com estratégias baseadas na segmentação, no posicionamento e na diferenciação, isto para atender às necessidades específicas de cada público. Reforça também que o sucesso depende da criação de valor superior e da comunicação

eficaz dessa proposta” (Kotler, 2016, p. 52).

Num mundo onde a sustentabilidade ambiental é cada vez mais valorizada, adotar práticas responsáveis é uma estratégia para conquistar a confiança do público, além de contribuir para o ecossistema.

Primeiramente, pretende-se construir uma identidade de marca autêntica, destacar o valor do artesanato e a atenção aos detalhes no processo criativo das peças. Além disso, pretende-se também desenvolver elementos visuais coerentes, como o logótipo, uma paleta de cores e a restante identidade visual corporativa da empresa.

A presença no ambiente digital é de extrema importância para alcançar o público-alvo, tendo em conta que a maioria das pessoas se encontra presente, tanto para produzir como para consumir conteúdos. Por essa razão, a marca estará presente em redes sociais como o *Instagram*, o *TikTok*, e o *Facebook*. O objetivo é ter uma proximidade com o público-alvo, publicando fotos e vídeos das peças, e também vídeos de como funciona a produção. A criação de um *website* também está prevista, pois pensa-se que este possa ser o cartão visual da marca, e também ajudar no processo de compra, uma vez que dá uma maior credibilidade.

As parcerias também são uma das estratégias da Perene, através de colaborações com outros artesãos, *designers* e influenciadores. Considera-se ainda fazer parte de eventos, como *workshops* e feiras artísticas e de artesanato que são realizadas anualmente na cidade do Mindelo.

A aposta no cuidado com as embalagens é também um aspeto essencial, uma vez que a sua função vai além de proteger e armazenar a peça pois, em alguns casos, ela pode até influenciar na compra. O ateliê vai optar por embalagens elegantes e sustentáveis, que sejam personalizadas, com mensagens manuscritas e também que possam ser reutilizadas.

Por fim, uma outra estratégia de *marketing*, será o *storytelling* educativo. Pretende-se ensinar o público como cuidar e preservar as semijoias, fornecendo informação sobre os materiais utilizados na produção das peças para que estas possam ter uma longa duração.

2.4.3 Pricing

Segundo Kotler (2012), o *pricing* é a prática de estabelecer o preço de um produto ou serviço, levando em conta fatores internos como custo de produção, e fatores externos, como preço da concorrência, e o valor percebido pelos consumidores. Esta estratégia procura encontrar o ponto de equilíbrio entre a maximização do lucro e a resposta às expectativas dos clientes, ajustando os preços conforme as condições do mercado. No mercado em que a Perene pretende atuar, já existe uma concorrência estabelecida, por isso irá optar-se por estratégias que irão atrair uma boa porção do público que consome acessórios. Público esse que busca por boa qualidade e preço acessível.

Uma estratégia eficaz para a fase inicial seria praticar um preço de penetração, ou seja, começar com um preço relativamente mais baixo em relação à concorrência, para uma rápida atração de clientes, aumento da visibilidade da marca e volume de vendas. Embora esta estratégia tenha desvantagens, como baixas margens de lucro, pode resultar na obtenção de uma base de clientes e depois, gradualmente, aumentar os preços.

A Tabela 5 apresenta a projeção de preços anuais para os principais produtos e serviços oferecidos pelo ateliê de semijoias, durante o período de 2026 a 2031. Estes valores foram definidos com base em uma estratégia de penetração de mercado no ano de início das atividades (2026).

A partir de 2027, projeta-se um aumento gradual e controlado dos preços, em linha com a valorização da marca, os custos operacionais e as tendências de consumo. Observa-se que todos os produtos, como brincos, colares, anéis, pulseiras, correntes, tornozeleiras e acessórios de cabelo, apresentam crescimento progressivo nos preços, refletindo a inflação esperada.

Tabela 5. Preços.

Produtos	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Brincos	45 €	46 €	47 €	48 €	50 €	51 €
Colares	40 €	41 €	42 €	43 €	44 €	45 €
Aneis	25 €	26 €	26 €	27 €	28 €	28 €
Pulseiras	35 €	36 €	37 €	38 €	39 €	40 €
Corrente de corpo	35 €	36 €	37 €	38 €	39 €	40 €
Acessórios para cabelo	15 €	15 €	16 €	16 €	17 €	17 €
Tornozeleira	30 €	31 €	32 €	32 €	33 €	34 €
Outro	5 €	5 €	5 €	5 €	6 €	6 €
Reparações	20 €	21 €	21 €	22 €	22 €	23 €

Fonte: Elaboração Própria.

2.4.4 Promoção e publicidade

A promoção desempenha um papel fundamental na construção de uma marca sólida e no crescimento da base de clientes. O ateliê estará focado em utilizar a combinação das estratégias acima referidas, alinhadas com o seu objetivo de alcançar o público local e expandir sua presença *online*. As estratégias de *marketing* serão desenvolvidas de forma a comunicar a qualidade, o *desing* exclusivo e o valor das semijoias, destacando o estilo e a individualidade de cada peça.

O ateliê investirá em publicidade digital, com ênfase nas redes sociais, como o *Facebook*, o *Instagram* e o *TikTok*, onde serão realizadas campanhas direcionadas para aumentar a visibilidade da marca,

promover lançamentos de novas coleções e estreitar o relacionamento com os clientes. Para tal, está previsto um investimento mensal de 150 euros em publicidade, conforme indicado no FSE. A presença digital será reforçada através de publicações frequentes e de promoções sazonais.

A empresa também considerará o *marketing offline*, através do estabelecimento de parcerias com lojas físicas, eventos e feiras locais, para promover as peças de forma mais personalizada e direta.

2.4.5 Estratégia das vendas

Para este negócio, a venda é de extrema importância. Cada cliente possui um processo de compra único, e é importante entender esses processos, para maximizar os resultados e garantir uma relação duradoura com o cliente. Neste sentido, o ateliê pretende recorrer ao canal presencial e aos canais *online*, para fazer os seus produtos chegarem aos seus clientes.

Relativamente à venda através dos canais presenciais, identificam-se os seguintes aspetos que se consideram importantes:

- A loja física, neste caso o próprio ateliê, irá situar-se na cidade do Mindelo, integrando um espaço para a produção, exposição e venda das peças.
- Presenças em feiras de arte e artesanato, como a Feira do Artesanato e *Design* de Cabo Verde (URDI), que é realizada em dezembro, na cidade do Mindelo.

Considera-se que as feiras são importantes para uma apresentação da empresa e dos seus produtos, pois possibilitam uma oportunidade de contacto direto com o público, para se explicar sobre o processo criativo, de produção e sobre as peças. São também meios de fazer *networking* com outros artesãos e *designers* e também identificar melhor o perfil dos clientes.

De um modo geral, pode afirmar-se que este canal de venda estreita a relação entre a empresária e os potenciais clientes, uma vez que deste modo, pode adquirir-se um melhor conhecimento sobre os gostos e necessidades dos clientes, o que pode contribuir para o desenvolvimento das peças e do serviço. Esta é também uma forma de dar a conhecer a marca e o artesão e de começar a adquirir a confiança dos potenciais clientes.

No que respeita aos canais de venda digitais, estes têm-se consolidado como uma das formas mais eficazes de alcançar clientes em qualquer parte do mundo, pelo que esta será também uma estratégia a considerar pela Perene.

Assim, e além para da loja física, as peças estarão disponíveis em plataformas *online*, com a possibilidade de chegar a clientes em diferentes locais de Cabo Verde e fora do país, pelo que se pretende investir numa plataforma de *e-commerce* de fácil navegação, que permita visualizar as semijoias e os seus detalhes, realizar compras de forma segura e receber informações claras sobre preços, formas de pagamento e prazos de entrega. Além disso, as redes sociais como o *Instagram*, o

Facebook e o *TikTok* oferecem um espaço para promover as peças. Pode considerar-se também o *WhatsApp*, que agora tem a opção *Business*, através da qual se torna possível disponibilizar um catálogo de produtos com suas respectivas descrições.

2.4.6 Registo da marca e desenvolvimento de produtos

O registo da marca é essencial para a sua proteção, pois garante que os criadores e empresas tenham direitos exclusivos sobre a mesma, assegurando o reconhecimento e evitando o uso indevido ou cópia não autorizada por terceiros. Assim, a promotora considera proceder ao registo da marca *Perene*, de forma a proteger seus direitos e identidade comercial.

Em Cabo Verde, o registo de empresas e marcas é realizado no Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Industrial (ICQPI) e na Casa do Cidadão, através do qual se garante a segurança jurídica e exclusividade no uso da marca no mercado.

Os pilares essenciais para o ateliê serão a criação e venda das suas peças, garantindo o equilíbrio entre exclusividade e sofisticação. A promotora considera desenvolver linhas diferentes linhas de peças, podendo essa segmentação de produtos passar pelo seguinte:

- Estilo e design.
- Ocasão de utilização.
- Público-alvo.
- Material e acabamento.
- Faixa de preço.
- Tendências e coleções temáticas.

Se o ateliê conseguir alinhar a segmentação com o seu *branding* e comunicação de forma estratégica, poderá atrair diferentes perfis de clientes e aumentar a fidelização. Para proporcionar aos clientes uma ampla variedade de opções e inspiração, o portfólio completo das peças será digitalizado e apresentado numa plataforma *online*, que potenciará a acessibilidade aos produtos e facilitará a interação com os potenciais clientes, seja para explorar as coleções ou solicitar personalizações.

Paralelamente, o ateliê pretende incorporar processos sustentáveis no desenvolvimento das suas coleções, priorizando práticas que minimizem os impactos ambientais, o que pode incluir a seleção de fornecedores responsáveis, o uso consciente de recursos e a exploração de materiais alternativos que se alinhem com uma visão ecológica.

2.5. Recursos Humanos e Operações

Os Recursos Humanos e as Operações são dois pilares fundamentais para o funcionamento e crescimento da empresa. Os Recursos Humanos são responsáveis pela gestão de pessoas, suas funções e desenvolvimento dentro da empresa, enquanto as Operações respeitam à execução das atividades necessárias para entregar produtos ou serviços com qualidade e eficiência.

2.5.1 Organograma da empresa

Como antes referido, na primeira fase do ateliê a promotora será responsável de todas as funções da empresa, até 2028, onde será admitido mais um funcionário responsável. O organograma da empresa é o que se encontra descrito na Figura 1.



Figura 1. Organograma do Ateliê Perene.

Fonte: Elaboração própria.

2.5.2 Pessoal

O Ateliê Perene iniciará a sua atividade contando apenas com a promotora para a gestão e execução das atividades. Poderão ocorrer colaborações pontuais através de parcerias com outros profissionais ou contratação temporária de serviços específicos, conforme a necessidade do negócio. A estrutura de pessoal do ateliê será inicialmente composta exclusivamente pela promotora, que assumirá integralmente todas as funções operacionais, administrativas e estratégicas do negócio. No entanto está prevista a contratação de um segundo colaborador em 2028, com funções específicas na área comercial.

2.5.3 Plano de formação

A capacitação profissional é essencial para garantir a qualidade dos produtos e a eficiência dos processos no ateliê. Neste sentido, será implementado um plano estruturado de formação profissional que poderá envolver cursos especializados e *workshops*. Este plano inclui formação técnica sobre o manuseio de metais e materiais recicláveis, lapidação, acabamento e *design* de joias e também formação na área da gestão. O objetivo é garantir que um alinhamento com os padrões de qualidade da marca e preparação para contribuir para o crescimento sustentável do negócio.

2.5.4 Operações

As operações do ateliê centram-se essencialmente na produção de semijoias e respetiva comercialização. A empresa abrirá um espaço físico para o desenvolvimento das atividades de criação e fabricação das peças. Esse espaço incluirá uma área destinada ao armazenamento de materiais, uma bancada para o trabalho manual, e ferramentas específicas, além de equipamentos como fornos, prensas e outros dispositivos necessários para o acabamento das peças. Está contemplado neste espaço uma zona para exposição e venda das peças.

A promotora será a responsável direta por todas as etapas desde o planeamento e desenvolvimento até à comercialização e atendimento aos clientes. O planeamento inclui também a definição de estratégias comerciais, precificação, canais de distribuição e ações promocionais para fortalecer a marca e expandir o seu alcance. A flexibilidade será um ponto-chave, que permitirá adaptações conforme a procura e a evolução do mercado. Colaborações eventuais contribuirão para ampliar a capacidade produtiva, e possibilitar uma maior oferta e melhor posicionamento competitivo.

2.6. Análise SWOT

A sigla SWOT representa numa ferramenta estratégica que permite avaliar os pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Assim, a análise SWOT é uma metodologia que permite identificar os aspetos positivos e negativos de uma organização, considerando tanto os fatores internos como os externos. Os elementos internos referem-se aos pontos fortes e fracos da organização, enquanto os fatores externos dizem respeito às oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a organização opera. Assim, esta ferramenta de planeamento estratégico é essencial para avaliar como os recursos e capacidades de uma organização se alinham com o mercado competitivo (Gurel & Tat, 2017).

Os pontos fortes e as oportunidades são vistas como vantagens para alcançar as metas organizacionais, enquanto as fraquezas e ameaças podem prejudicar esses objetivos. Portanto, uma escolha eficaz de estratégias deve basear-se na análise dos pontos fortes e fracos que são influenciados

pelo ambiente interno, além de considerar as oportunidades e ameaças externas. O papel do gestor, nesse contexto, é integrar a análise dos fatores internos e externos, equilibrando os pontos fortes e fracos da organização em relação às oportunidades e ameaças do ambiente (Gurel & Tat, 2017).

Em suma, segundo Gurel e Tat (2017), a análise SWOT apoia as empresas a adotar uma visão ampla e integrada do seu ambiente competitivo, considerando as suas capacidades internas, facilitando assim o desenvolvimento de estratégias que maximizem as oportunidades e pontos fortes, enquanto mitiga os riscos representados pelas fraquezas e ameaças. Seguidamente, na Tabela 6, apresenta-se a análise SWOT do ateliê de semijoias.

Tabela 6. Análise SWOT do ateliê de semijoias.

Análise interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Designs</i> únicos. • Personalização. • Interação direta com o cliente. • Cocriação. • Localização do ateliê. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca nova no mercado. • Recursos financeiros limitados. • Portfólio pequeno em termos de quantidade de peças. • Capacidade de produção limitada. • Altos custos de produção.
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração com marcas nacionais. • Alto consumo de acessórios. • Participação em feiras de negócios e de arte. • Expansão do comércio eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas online, artesãos. • Atraso na entrega de matérias-primas. • Mudanças no comportamento do consumidor. • Falta de um fornecedor fixo, o que pode representar um risco ao adquirir matérias-primas de baixa qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

Fugir dos padrões comuns é uma das principais forças do ateliê, valorizando e oferecendo *designs* únicos que priorizam a sustentabilidade e o uso criativo de materiais, atraindo um público que procura um produto diferenciado. Além disso, duas outras forças relacionadas com a exclusividade são a personalização e a cocriação. Com a prática da personalização, o cliente pode participar no processo criativo das semijoias, contribuindo com as suas preferências e expressando o seu gosto pessoal, o que ajuda o ateliê a reduzir os riscos de entregar um produto que não corresponde às expectativas do cliente.

Deve ainda mencionar-se que a cocriação agrega valor às peças e transforma o processo de compra numa experiência criativa. Estas forças, anteriormente referidas, originam outra vantagem: a interação direta com o cliente. Ao eliminar intermediários, o ateliê proporciona um atendimento personalizado, ouvindo e compreendendo melhor as preferências dos seus clientes.

Mas mais do que identificar as forças, importa também identificar, compreender e explorar as fragilidades do ateliê para saber como fortalecer a marca e construir uma estratégia sólida.

Uma marca nova no mercado pode ser considerada uma vantagem, dependendo do ponto de vista, como, por exemplo, para consumidores que procuram novidades. No entanto, neste contexto, será abordada como uma fraqueza, devido à necessidade de construção de imagem e reputação. A falta de reconhecimento num momento inicial e de lançamento da empresa constitui uma limitação significativa, uma vez que reduz o alcance ao público-alvo e compromete a confiança nos produtos oferecidos. Além disso, competir com marcas já estabelecidas, que possuem uma base de clientes fidelizada, apresenta desafios acrescidos. Outra fraqueza identificada é a limitação de recursos financeiros, comum em pequenos negócios. Esta restrição dificulta a realização de investimentos substanciais em *marketing* ou na expansão da capacidade de produção.

Em complemento, uma capacidade produtiva limitada pode ser um obstáculo ao crescimento em escala, impedindo o atendimento de uma procura crescente e a exploração de novos mercados. Os elevados custos de produção representam também uma fraqueza relevante, reduzindo as margens de lucro e dificultando o crescimento financeiro. Este desafio é particularmente crítico para um ateliê que utiliza materiais reciclados e métodos artesanais, frequentemente mais exigentes em termos de tempo e recursos. Os custos elevados tornam mais difícil praticar preços competitivos, limitando a atratividade dos produtos no mercado.

Destaca-se, no entanto, que apesar destas fraquezas constituírem desafios significativos, elas indicam áreas estratégicas que podem ser alvo de intervenções específicas para melhorar a eficiência e alcançar um crescimento sustentável.

Relativamente às oportunidades, a colaboração com marcas locais surge como uma estratégia promissora para ampliar a presença do ateliê no mercado cabo-verdiano e fortalecer a imagem da marca. Estas parcerias permitem alcançar novos públicos e explorar abordagens criativas no *design*. A participação em feiras de artesanato e de arte constitui outra oportunidade importante, oferecendo uma base para o ateliê apresentar as suas criações a um público interessado em peças originais e artesanais.

Estes eventos são importantes para aumentar a visibilidade da marca e estabelecer uma rede de contactos estratégicos. O comércio eletrónico, em crescimento global, representa uma oportunidade significativa para o ateliê expandir as vendas além do espaço físico. Com uma plataforma *online* eficiente, será possível alcançar clientes de diferentes ilhas de Cabo Verde e até de outros países,

contribuindo para a internacionalização da marca.

No que diz respeito às ameaças, destaca-se a concorrência de lojas *online* e de outros artesãos locais. Estas alternativas proporcionam aos consumidores uma maior variedade de produtos e preços, com lojas *online* a alcançar um público mais amplo, mesmo em mercados de pequena dimensão como o de Cabo Verde. Outro risco relevante é o atraso no fornecimento de matérias-primas. Dependendo de materiais específicos, qualquer interrupção na cadeia de abastecimento pode comprometer a produção e os prazos de entrega. As dificuldades logísticas, frequentemente associadas a importações de matérias-primas, podem agravar esta situação e afetar diretamente a capacidade de resposta do ateliê. Adicionalmente, a mudança nos comportamentos dos consumidores constitui também uma ameaça. Embora os consumidores estejam mais conscientes do impacto ambiental das suas escolhas, muitos optam por produtos mais baratos ou importados de grandes retalhistas, em detrimento de produtos artesanais locais. Por fim, a ausência de fornecedores fixos e o risco de baixa qualidade das matérias-primas são fatores críticos. Sem fornecedores de confiança, o ateliê está sujeito a inconsistências na qualidade dos materiais, o que pode comprometer a durabilidade das peças e aumentar os custos de retrabalho.

2.7. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030¹ são uma iniciativa global voltada para o desenvolvimento sustentável a ser implementada até 2030. A definição destes objetivos é erradicar a pobreza, preservar o meio ambiente e assegurar a paz e a prosperidade para toda a humanidade. Para alcançar essas metas, foram estabelecidos 17 objetivos, interrelacionados entre si, que cobrem diversas áreas fundamentais, visando promover um futuro mais equitativo e sustentável para as próximas gerações.

A Perene contribuirá para o desenvolvimento sustentável através de práticas responsáveis que integram a produção e o consumo consciente. Adotará uma abordagem que respeita o meio ambiente, utilizando materiais de forma eficiente e minimizando desperdícios. Além disso, promoverá a inclusão e a equidade, criando um espaço acessível e acolhedor para todos os públicos, independentemente do género. Com foco na qualidade, inovação e sustentabilidade, o ateliê pretende ter uma intervenção positiva na comunidade, incentivando um comportamento mais responsável e consciente, tanto no processo de produção como no consumo dos produtos.

A Tabela 7 contém as ações que a Perene irá desenvolver no sentido de contribuir para a consecução dos ODS 2030.

¹ <https://ods.pt/>

Tabela 7. Contribuição da Perene para os ODS 2030.

<p>1 ERRADICAÇÃO DA POBREZA</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar comunidades locais ao formar parcerias com pequenos produtores ou artesãos. • Apoiar iniciativas de microempreendedores, e impulsionar o desenvolvimento económico local.
<p>5 IGUALDADE DE GÉNERO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a igualdade de género ao adotar uma política interna de inclusão, garantindo que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades dentro da empresa. • Refletir essa equidade nas suas campanhas e linha de produtos, celebrando a diversidade.
<p>8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÓMICO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir condições de trabalho justas e seguras para os trabalhadores, promovendo a igualdade salarial e o respeito pelos direitos laborais. • Ao estabelecer um ambiente de trabalho que favoreça o crescimento profissional, também contribui para o fortalecimento da economia local, ao investir no desenvolvimento das competências e capacidades dos trabalhadores.
<p>12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso responsável de materiais, adotar a utilização de semimetais, como aço e prata, de fontes que assegurem práticas responsáveis na extração e comercialização. Ao escolher metais com menor impacto ambiental e fornecedores que pratiquem a responsabilidade social e ambiental. • Reciclagem e economia circular, implementar processos de reciclagem, ajudar a reduzir o desperdício, mas também minimizar a necessidade de extração de novos recursos naturais, contribuindo para a economia circular e a redução do impacto ambiental da produção. • Educação do consumidor, utilizar os canais de comunicação, como as redes sociais, para educar os consumidores sobre a importância de consumir de maneira consciente. Promover valores sustentáveis, destacando o uso de materiais reciclados e incentivando a compra de peças duráveis, em vez de um consumo descartável. • Produtos duráveis e ecológicos, ao criar semijoias de qualidade e durabilidade, a Perene contribui para a redução do consumo excessivo e da produção de resíduos. Isso vai ao encontro da proposta de oferecer produtos que sejam feitos para durar, reduzindo a necessidade de reposição constante.

Fonte: Elaboração própria.

2.8. Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite a visualização do modelo de negócios de forma clara e simplificada, facilitando a análise e a tomada de decisões. Desenvolvido por Alexander Osterwalder, ele divide o modelo de negócios em nove blocos essenciais que abrangem aspectos como clientes, valor oferecido, recursos, atividades e parcerias. Essa abordagem permite que as empresas desenvolvam, ajustem ou reestruturem seu modelo de negócios de maneira eficaz e prática. É importante em empresas emergentes e em fase de planejamento, pois oferece uma estrutura que auxilia na organização e no alinhamento dos elementos essenciais para o desenvolvimento e crescimento sustentável da empresa. Na Tabela 8 representa-se o BMC da Perene.

Tabela 8. Business Model Canvas da Perene.

<p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de materiais. • Outros artesãos para colaborações. • Estabelecimentos específicos noutras ilhas, como ponto de exibição das peças da Perene. 	<p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção das semijoias e comercialização. • Serviços de reparação, limpeza e manutenção de joias e acessórios. 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-criação. Deixar o cliente fazer parte do processo criativo, seja de forma presencial (por exemplo, numa visita à loja), ou então através da plataforma <i>online</i>. • Produtos exclusivos personalizados. • Sustentabilidade e consciência ambiental no processo produtivo. 	<p>Relação com o cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado e consultivo. • Interação através das redes sociais. • Programas de fidelização e benefícios para os clientes recorrentes. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas de todos os géneros, a partir dos 18 anos de idade, que vivem em Cabo Verde, e também visitantes das ilhas. • Pessoas com interesse em semijoias, e artesanato. • Também no processo criativo de peças de acessórios, além disso, pessoas com consciência ambiental.
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos com o pessoal. • Matérias-primas. • Fornecimentos e serviços externos. 	<p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja física, o próprio ateliê. • Feiras de arte e artesanato. • Plataformas <i>online</i>, <i>Instagram</i>, <i>Facebook</i> e <i>TikTok</i> e <i>WhatsApp</i>. 	<p>Fluxos de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendas. 		

Fonte: Elaboração própria.

Parceiros - Para garantir um crescimento sólido, a Perene estabelecerá parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis, que garantirão matérias-primas de qualidade e seguras. A marca também irá procurar estabelecer alianças com pontos de vendas em outras ilhas, *concept stores* e lojas de joias e semijoias, para ampliar o alcance da Perene. Essas parcerias irão fortalecer a distribuição e aumentarão a visibilidade da marca em diferentes mercados.

Atividades-chave - A essência do ateliê é a produção e a comercialização das semijoias, que combina técnicas artesanais com *design* contemporâneo. Além da criação, a Perene oferece serviços de reparação, limpeza e manutenção de joias e acessórios, agregando valor à experiência do cliente e prolongando a vida útil das peças. Dessa forma, fortalece a fidelização e posiciona-se como uma marca sustentável, incentivando o reaproveitamento e a preservação de acessórios.

Proposta de valor - O grande diferencial da Perene é a co-criação. O ateliê convida os clientes a participarem do processo criativo, seja presencialmente, ou de forma virtual por meio de uma plataforma interativa. Essa abordagem cria um vínculo emocional entre o cliente e a peça adquirida. Além disso, a Perene valoriza a sustentabilidade, utilizando materiais de fontes responsáveis e promovendo um consumo consciente. O resultado é um produto que vai da estética, carrega um impacto positivo.

Relacionamento com o cliente - A relação com os clientes é baseada na personalização e no contacto de proximidade. A Perene investirá num atendimento personalizado e consultivo, ajudando o cliente a encontrar ou criar a peça que se adequa ao seu estilo. Os programas de fidelização também fazem parte da estratégia para incentivar a recompra e fortalecer a relação com os consumidores. O pós compra, neste caso, é importante, serão seis meses de garantia, caso precise reparar a peça, ou limpar.

Segmentos de clientes - O público-alvo inclui pessoas que gostam de semijoias e de artesanato e que valorizam a autenticidade. Tem como foco consumidores com consciência ambiental, pessoas que preferem marcas sustentáveis e se preocupa com a origem dos materiais, tendo em conta que se trata de um dos valores do ateliê.

Principais recursos - Para oferecer produtos de excelência, a Perene irá contar com matérias-primas selecionadas, metais e pedras de alta qualidade, que não agridam o meio ambiente e o bem estar do consumidor. Conta também com um espaço *online* para a interação e vendas dos produtos. E para a essência do artesanato, conta com o espaço físico do ateliê, que irá funcionar como oficina e loja.

Canais de distribuição - Para que as semijoias alcancem um mercado maior, a Perene conta com uma estratégia multicanal. Os principais canais serão:

- Loja física, o ateliê.
- Feiras de arte e artesanato: Eventos que aproximam a marca de públicos diversos.
- Plataformas digitais: Redes sociais como *Instagram*, *Facebook*, *TiKToK* e *WhatsApp*, serão utilizadas para divulgação e atendimento.

Estrutura de custos inclui:

- Gastos com o pessoal, salários e treinamentos para garantir um atendimento e produção de qualidade.
- Matérias-primas, aquisição de insumos sustentáveis, de alta qualidade e duráveis.
- Fornecimento de serviços externos, como logística, parcerias e suporte técnico para plataformas *online*.

Fluxo de receitas - O fluxo de receitas depende diretamente da comercialização das semijoias. Cada peça será precificada considerando os custos de produção e operação. As vendas serão feitas no espaço físico do ateliê e através de plataformas digitais.

2.9. Plano Financeiro

O plano financeiro é um documento que contém os objetivos económicos de uma empresa, bem como as estratégias para os alcançar, ou seja, define como atingir uma determinada quantidade de receita.

Através da elaboração do plano financeiro, procura-se antecipar e integrar os principais pressupostos e ferramentas necessárias para garantir uma gestão eficiente, a sustentabilidade financeira e o cumprimento das metas estabelecidas para o curto, médio e longo prazo. No caso específico do Ateliê de Semijoias Perene, este plano permitirá estruturar estratégias que assegurem a estabilidade e o crescimento do negócio, otimizando recursos e promovendo uma gestão financeira sólida e sustentável.

2.9.1 Pressupostos

Para a elaboração do modelo financeiro foram definidos alguns pressupostos de acordo com uma análise atual do mercado. A empresa irá dar início de atividade com o CAE n.º 32122 que se trata da fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria. Prevê-se o início de atividades para o mês de agosto de 2026, sendo o investimento realizado entre janeiro e julho de 2026, e o ano cruzeiro definido para 2030. Não foi atribuído nenhum valor à derrama municipal uma vez que em Cabo Verde não existe isenção deste imposto. As taxas e os impostos foram adaptados à realidade de Cabo Verde, visto que é onde a empresa irá atuar.

Para o horizonte temporal em análise (2026 - 2031), foram adotadas as seguintes premissas fiscais e contributivas, com base nas taxas legalmente estabelecidas para o território de Cabo Verde. O imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) foi considerado em 20%, enquanto o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) foi estipulado em 8%, com base na média estimada dos salários. O Imposto Selo, aplicável aos juros, foi definido em 3,5%. No que se refere à Taxa Social Única (TSU), a parte a cargo da empresa foi estabelecida em 21%, enquanto a parte a cargo dos

colaboradores ficou fixada em 8%. O Seguro de Acidentes de Trabalho foi estimado em 0,75%. Em relação ao Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), foram contempladas as seguintes taxas conforme o tipo de bem ou serviço:

- Taxa normal – 15%;
- Taxa intermédia – 8%;
- Taxa reduzida – 5%;
- Taxa isenta ou não sujeita – 0%.

Outros indicadores macroeconomicos também foram considerados, tais como o período de reporte de prejuízos fiscais, limitado a 5 anos. A taxa de inflação foi projetada em 2,5% ao ano, com uma estimativa constante entre 2026 a 2031. Além disso, a taxa de crescimento das remunerações do pessoal foi fixada em 4% ao ano.

Para além dos pressupostos fiscais e contributivos anteriormente descritos, considerou-se também pressupostos operacionais relevantes para a definição do fundo de manei necessário ao funcionamento eficiente da empresa. A gestão do capital circulante assume um papel estratégico na sustentabilidade financeira da atividade, refletindo diretamente no equilíbrio entre entradas e saídas de caixa. Assim, tendo por base as práticas usuais do setor e os objetivos de gestão prudente dos recursos, foram definidos os seguintes prazos médios: o período médio de recebimento (PMR) de clientes foi estipulado em 30 dias; a duração média do inventário (DMI) para matérias-primas e mercadorias foi projetada também em 30 dias, enquanto o inventário de produtos acabados foi estimado com uma duração média de 60 dias, considerando o tempo necessário para transformação e comercialização dos artigos. Por sua vez, o período médio de pagamento (PMP) a fornecedores foi igualmente fixado em 30 dias, sugerindo um equilíbrio entre as obrigações de curto prazo e a capacidade negocial da empresa junto dos seus parceiros comerciais.

2.9.2 Demonstração dos resultados previsional

A análise dos resultados apresenta, com base nos dados previamente inseridos, as projeções financeiras estimadas para o período de 2026 a 2031. Sendo um documento estratégico de gestão, reflete a avaliação dos impactos e decisões de curto prazo da empresa, considerando o risco financeiro inerente à sua atividade. A análise das projeções para Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e gastos com pessoal, entre 2026 e 2031 indica uma tendência de crescimento consistente para ambas as áreas. A partir da Tabela 9, pode-se verificar que os gastos com o pessoal apresentam valores ligeiramente superiores aos gastos com FSE, com um aumento projetado significativo ao longo dos anos.

As principais rúbricas que contribuirão para o aumento dos gastos com FSE são os serviços

especializados, incluindo trabalhos especializados, publicidade e propaganda, vigilância e segurança, e honorários, com destaque para as rendas e alugueres. O crescimento em energia e fluidos também se destaca, com aumentos projetados em eletricidade e combustíveis.

Tabela 9. Fornecimento e Serviços Externos (FSE).

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Serviços Especializados	2 306	9 456	9 692	9 934	10 183	10 437
Trabalhos Especializados	461	1 891	1 938	1 987	2 037	2 087
Publicidade e Propaganda	461	1 891	1 938	1 987	2 037	2 087
Vigilância e Segurança	277	1 135	1 163	1 192	1 222	1 252
Honorários	615	2 522	2 585	2 649	2 715	2 783
Comissões	215	883	905	927	950	974
Conservação e Reparação	277	1 135	1 163	1 192	1 222	1 252
Materiais	431	1 765	1 809	1 854	1 901	1 948
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	246	1 009	1 034	1 060	1 086	1 113
Material de Escritório	31	126	129	132	136	139
Artigos para Oferta	154	630	646	662	679	696
Energia e Fluidos	892	3 656	3 748	3 841	3 937	4 036
Eletricidade	584	2 395	2 455	2 517	2 580	2 644
Combustíveis	246	1 009	1 034	1 060	1 086	1 113
Água	62	252	258	265	272	278
Deslocações, Estadas e Transportes	769	3 152	3 231	3 311	3 394	3 479
Deslocações e Estadas	769	3 152	3 231	3 311	3 394	3 479
Serviços Diversos	1 538	6 304	6 461	6 623	6 788	6 958
Rendas e Alugueres	615	2 522	2 585	2 649	2 715	2 783
Comunicação	246	1 009	1 034	1 060	1 086	1 113
Seguros	292	1 198	1 228	1 258	1 290	1 322
Despesas de Representação	246	1 009	1 034	1 060	1 086	1 113
Limpeza, Higiene e Conforto	138	567	582	596	611	626
Outros Serviços	277	1 135	1 163	1 192	1 222	1 252
Outros Serviços	277	1 135	1 163	1 192	1 222	1 252
Total FSE	6 212	25 467	26 104	26 756	27 425	28 111

Fonte: Elaboração própria, baseado no modelo IAPMEI. Valores em euros (€).

No início das operações, será considerado apenas um funcionário, que no caso é a própria promotora. O salário mensal definido será de 1.000€. Para além do salário, há outros montantes a considerar,

nomeadamente os subsídios, que acrescem o valor base. Além disso, estão incluídas todas as despesas associadas à remuneração, como os encargos com a Segurança Social, garantindo assim o cumprimento das obrigações legais e o bem-estar do funcionário. À medida que a empresa for crescendo e expandindo suas atividades, prevê-se um aumento gradual do número de colaboradores. Inicialmente, a estratégia centra-se na otimização dos recursos, garantindo que os investimentos sejam sustentáveis e compatíveis com a realidade financeira do negócio. Nesse sentido, está prevista a admissão de um funcionário em 2028, com o objetivo de reforçar a área comercial.

A Tabela 10 apresenta a demonstração de resultados, evidenciando a evolução financeira da empresa ao longo dos anos. De acordo com os dados, os resultados líquidos vão aumentando ao longo dos anos, chegando a 15.832€ em 2031. Em 2026, o resultado líquido registado é de 630€, um valor baixo, mas positivo, o qual se explica pelo início das operações apenas no mês de outubro. Apesar da limitação temporal, a atividade desenvolvida durante este intervalo revelou-se suficiente para assegurar a cobertura dos encargos fixos, permitindo à empresa encerrar o ano com um desempenho financeiro equilibrado.

Nos primeiros anos, os custos operacionais, incluindo gastos com pessoal, fornecimentos e serviços externos e o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, impactam significativamente a rentabilidade. É um cenário esperado numa fase inicial da empresa.

Tabela 10. Demonstração de Resultados Previsional.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	20 000	91 020	112 963	122 921	125 994	129 143
CMVMC	(6 480)	(29 225)	(35 947)	(38 687)	(39 655)	(40 646)
FSE	(6 212)	(25 467)	(26 104)	(26 756)	(27 425)	(28 111)
Gastos com o Pessoal	(4 381)	(18 226)	(36 066)	(37 509)	(39 010)	(40 570)
Outros Rendimentos	-	-	128	217	350	485
EBITDA	2 927	18 102	14 974	20 185	20 254	20 301
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(1 457)	(5 826)	(5 826)	(5 732)	(4 200)	(375)
EBIT	1 471	12 276	9 148	14 453	16 054	19 926
Juros e Gastos Similares Suportados	(683)	(683)	(546)	(410)	(273)	(137)
EBT	788	11 593	8 602	14 043	15 781	19 789
Imposto	(158)	(2 319)	(1 720)	(2 809)	(3 156)	(3 958)
<i>IRC</i>	(158)	(2 319)	(1 720)	(2 809)	(3 156)	(3 958)
Resultado Líquido	630	9 274	6 881	11 234	12 625	15 832

Fonte: Elaboração própria, baseado no modelo IAPMEI. Valores em euros (€).

2.9.3 Balanços Previsionais

A Tabela 11 apresenta a evolução do balanço da empresa entre 2026 e 2031, evidenciando um fortalecimento contínuo da sua estrutura patrimonial. Observa-se um crescimento expressivo da liquidez e uma redução progressiva da dependência de capitais alheios. Em 2027, a rentabilidade dos capitais próprios atinge aproximadamente 73,4%, refletindo um desempenho financeiro muito positivo, com um resultado líquido de 9.274€ face a um capital próprio de 12.630€ no ano anterior. Nos anos seguintes, essa rentabilidade registra uma trajetória descendente, situando-se em 23,7% em 2028, 21,1% em 2029, 23,7% em 2030 e 22,9% em 2031, consequência direta da capitalização dos lucros dentro da empresa. Este reinvestimento dos resultados impulsiona o aumento do capital próprio, mas naturalmente reduz a percentagem de retorno sobre o mesmo.

A autonomia financeira, indicador que mede a proporção de capital próprio em relação ao total do ativo, melhora de forma consistente ao longo do período. Em 2026, o capital próprio representa 35,6% do ativo total (12.630€ sobre 35.495€), refletindo um nível ainda elevado de endividamento. Contudo, essa situação altera-se significativamente nos anos seguintes: em 2027, a autonomia financeira sobe para 46,2%, atingindo 60,9% em 2028, 71,8% em 2029, 80,6% em 2030 e culminando em 87,6% em 2031, ano em que o capital próprio ascende a 69.131€, face a um ativo total de 78.956€. Esta evolução evidencia uma sólida independência financeira e uma progressiva redução da exposição a capitais alheios.

No que se refere à liquidez, o saldo de caixa e depósitos bancários registra um crescimento muito expressivo, passando de 1.010€ em 2026 para 63.296€ em 2031, o que representa 80,3% do ativo corrente nesse ano. Já em 2029, o valor em caixa era de 37.003€, correspondente a 71,4% do ativo corrente desse período (51.802€). Este reforço da posição de tesouraria proporciona à empresa uma margem confortável para fazer face às suas obrigações de curto prazo e para absorver eventuais oscilações nas necessidades de fundo de manei.

É importante destacar que, mesmo com variações negativas no fundo de manei em anos específicos, como em 2027 (-1.953€), a robustez da liquidez acumulada garante a continuidade e a estabilidade das operações. A partir de 2029, verifica-se um ponto de viragem relevante, em que a empresa passa a operar com elevados níveis de solidez e autonomia financeira, criando uma base estável para a consolidação e crescimento sustentado do seu posicionamento no mercado.

Tabela 11. Balanço Previsional.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo						
Ativo não corrente	22 073	16 246	10 420	4 688	488	113
Ativos fixos tangíveis	21 156	15 663	10 170	4 688	488	113
Ativos intangíveis	917	583	250	-	-	-
Ativo corrente	13 423	25 770	37 351	51 802	65 624	78 843
Inventários	2 130	2 402	2 955	3 180	3 259	3 341
Clientes	7 562	8 603	10 677	11 619	11 909	12 207
EOEP	2 721	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	1 010	14 765	23 719	37 003	50 456	63 296
Total do Ativo	35 495	42 017	47 771	56 490	66 112	78 956
Capital Próprio	12 630	21 905	29 089	40 580	53 253	69 131
Capital Social	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Prestações suplementares	-	-	303	559	608	654
Resultados Transitados	-	630	9 905	16 786	28 020	40 645
Resultado Líquido	630	9 274	6 881	11 234	12 625	15 832
Passivo						
Passivo não corrente	13 194	9 895	6 597	3 298	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	13 194	9 895	6 597	3 298	-	-
Passivo corrente	9 671	10 217	12 085	12 612	12 859	9 825
Fornecedores	5 633	5 226	5 998	6 291	6 436	6 598
EOEP	740	1 693	2 789	3 022	3 124	3 227
Financiamentos obtidos (CP)	3 298	3 298	3 298	3 298	3 298	-
Total Passivo	22 865	20 112	18 682	15 910	12 859	9 825
Total Capital Próprio + Passivo	35 495	42 017	47 771	56 490	66 112	78 956

Fonte: Elaboração própria, baseado no modelo IAPMEI. Valores em euros (€).

2.9.4 Mapa dos fluxos de caixa / demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração de fluxos de caixa permite uma análise detalhada da movimentação financeira da empresa, complementando a informação apresentada no balanço previsional e na demonstração de resultados. Esta análise proporciona uma visão clara sobre a origem e utilização dos recursos financeiros, distinguindo os fluxos efetivos de tesouraria dos rendimentos e gastos contabilísticos, que nem sempre afetam diretamente a liquidez disponível.

O *cash flow* operacional reflete a capacidade da empresa em gerar liquidez a partir da sua atividade principal, evidenciando os montantes recebidos e os compromissos financeiros assumidos.

Na Tabela 12, verifica-se a análise do mapa de fluxos de caixa da empresa.

Tabela 12. Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cash Flow operacional	259	17 736	12 496	16 736	16 975	16 229
Inflow	15 438	106 352	127 961	140 635	144 952	148 702
Ano corrente						
Clientes	15 438	96 070	119 230	129 740	132 984	136 308
Outros créditos a receber	-	-	128	217	350	485
Ano anterior						
Clientes	-	7 562	8 603	10 677	11 619	11 909
EOEP	-	2 721	-	-	-	-
Outflow	15 179	88 616	115 465	123 899	127 977	132 473
Ano corrente						
Fornecedores	11 500	58 352	66 979	70 255	71 868	73 683
Gastos com Pessoal	2 966	12 340	24 383	25 358	26 373	27 428
IRS	120	998	1 973	2 052	2 134	2 219
IVA	-	4 615	6 340	7 201	7 398	7 581
TSU	435	3 619	7 152	7 438	7 735	8 045
Ano anterior						
Fornecedores	-	5 633	5 226	5 998	6 291	6 436
IRC	158	2 319	1 720	2 809	3 156	3 958
IRS	-	160	166	329	342	356
IVA	-	0	923	1 268	1 440	1 480
TSU	-	580	603	1 192	1 240	1 289
Cash Flow de Financiamento	27 809	(3 981)	(3 541)	(3 452)	(3 522)	(3 389)
Inflow	28 492	0	303	256	49	46
Capital e Prestações Suplementares	12 000	0	303	256	49	46
Financiamentos	16 492	-	-	-	-	-
Outflow	683	3 981	3 845	3 708	3 572	3 435
Amortização de dívida	-	3 298	3 298	3 298	3 298	3 298
Juros e Gastos Similares Suportados	683	683	546	410	273	137
Cash Flow de Investimento	(27 059)	-	-	-	-	-
Inflow						
Outflow						
Ativos fixos	27 059	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	0	1 010	14 765	23 719	37 003	50 456
Cash no final do ano	1 010	14 765	23 719	37 003	50 456	63 296

Fonte: Elaboração própria, baseado no modelo IAPMEI. Valores em euros (€).

Em 2026, a atividade de investimento apresenta um saldo de caixa negativo devido à saída de 27.059€ para a aquisição de ativos fixos, essenciais para o arranque da empresa. Este valor reflete o esforço inicial de capitalização e estruturação do negócio. Em contrapartida, a atividade de financiamento regista um saldo positivo de 27 809€, resultado da obtenção de financiamentos e entradas de capital que suportam este investimento. Nos anos seguintes, não há novos movimentos na atividade de investimento, mantendo-se estável sem novas aquisições significativas. Já a atividade de financiamento passa a apresentar saldos negativos a partir de 2027, devido ao pagamento de amortizações, com um impacto progressivamente menor até 2031, quando os pagamentos de juros se reduzem gradualmente e a amortização da dívida termina.

2.9.5 Avaliação

É fundamental determinar se o projeto de investimento apresenta viabilidade. Para esse efeito, a Tabela 13 expõe o cálculo dos *cash flows* ao longo dos anos, proporcionando visão clara da sua evolução.

Tabela 13. Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
+ EBIT	1 471	12 276	9 148	14 453	16 054	19 926
- Imposto	(294)	(2 455)	(1 830)	(2 891)	(3 211)	(3 985)
+ Depreciações e Amortizações	1 457	5 826	5 826	5 732	4 200	375
- Variação Fundo de Maneio	(6 040)	1 953	(758)	(640)	(123)	(114)
- CAPEX	(23 529)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(26 936)	17 600	12 387	16 654	16 921	16 202
Valor residual						5 835
FCFF com VR	(26 936)	17 600	12 387	16 654	16 921	22 037
Perpetuidade						405 040
FCFF com perpetuidade	(26 936)	17 600	12 387	16 654	16 921	421 242
Factor de atualização - WACC	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
FCFF descontado VR	(26 936)	16 923	11 452	14 805	14 464	18 112
FCFF descontado acumulado VR	(26 936)	(10 013)	1 439	16 244	30 708	48 821
FCFF descontado perpetuidade	(26 936)	16 923	11 452	14 805	14 464	346 230
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(26 936)	(10 013)	1 439	16 244	30 708	376 938

Fonte: Elaboração própria, baseado no modelo IAPMEI. Valores em euros (€).

A demonstração de fluxos de caixa reflete os principais componentes dos fluxos financeiros do projeto ao longo dos anos de 2026 a 2031. O EBIT já começa positivo em 2026, com 1.471€, e cresce de forma expressiva nos anos seguintes, atingindo 19.926€ em 2031. A carga tributária acompanha essa evolução, partindo de (294)€ em 2026 e aumentando para (3.985)€ em 2031, refletindo o aumento da rentabilidade do projeto.

As depreciações e amortizações tornam-se relevantes a partir de 2027, estabilizando-se em 5.826€ entre 2027 e 2028, e depois diminuindo gradualmente até 375€ em 2031, contribuindo positivamente para o caixa operacional. A variação do fundo de manuseio apresenta um impacto negativo em 2026 (-6.040€), seguido de valores positivos e negativos de menor magnitude nos anos seguintes.

O CAPEX tem um valor significativo em 2026, com um desembolso de (23.529)€, sem novos investimentos de capital nos anos subsequentes, o que indica uma concentração inicial de investimentos.

Essa análise evidencia que o projeto enfrenta um fluxo de caixa operacional negativo em 2026 (-26.936€), mas apresenta uma recuperação a partir de 2027, com fluxos positivos crescentes, alcançando 16.202€ em 2031. O valor residual de 5.835€ em 2031 e a perpetuidade estimada em 405.040€ reforçam a atratividade do projeto. Os fluxos de caixa descontados indicam uma recuperação acumulada significativa, com um total de 376.938€ ao final do período, sinalizando a viabilidade e rentabilidade do investimento no longo prazo.

2.9.6 Análise de Sensibilidade e Cenários

O projeto foi desenvolvido com base em pressupostos e variáveis. No entanto, é essencial compreender a sensibilidade do projeto às variações dessas variáveis. Para isso, realiza-se uma análise de sensibilidade, na qual se avalia o impacto da variação de cada variável de forma isolada. Posteriormente, constroem-se cenários que consideram a variação conjunta dessas variáveis, permitindo uma análise mais abrangente das possíveis implicações no desempenho do projeto.

2.9.6.1 – Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade começa com a Tabela 14, a qual apresenta o impacto das variações no volume de negócios sobre os principais indicadores de viabilidade do projeto.

O volume de negócios assume um papel determinante na viabilidade econômica de qualquer projeto, uma vez que influencia diretamente a capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para cobrir os investimentos realizados.

A análise apresentada na tabela evidencia que o projeto em estudo é particularmente sensível a variações negativas nesta variável. De acordo com os resultados, reduções superiores a -15% no volume de negócios resultam em valores atualizados líquidos (VAL) negativos e taxas internas de rentabilidade (TIR) inexistentes ou desfavoráveis, comprometendo a viabilidade do investimento. Este comportamento demonstra que, para que o projeto se mantenha atrativo do ponto de vista financeiro, é necessário garantir um volume de negócios que não sofra quebras superiores a 10%.

Tabela 14. Análise de sensibilidade de volume de negócios.

Variação	VAL	TIR	PRI
0	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
-30%	-43 726,47 €	-	-
-25%	-30 316,19 €	-41,87%	-
-20%	-16 533,35 €	-15,56%	-
-15%	-3 616,58 €	0,10%	-
-10%	8 337,41 €	12,56%	4 anos 10 meses 9 dias.
-5%	18 827,66 €	23,00%	4 anos 0 meses 10 dias.
0%	29 702,29 €	33,37%	3 anos 6 meses 5 dias.
5%	40 118,71 €	42,97%	3 anos 1 meses 28 dias.
10%	50 953,86 €	52,73%	2 anos 10 meses 14 dias.
15%	61 349,31 €	62,00%	2 anos 7 meses 23 dias.
20%	72 176,44 €	71,69%	2 anos 5 meses 17 dias.
25%	82 570,37 €	81,11%	2 anos 3 meses 25 dias.
30%	93 393,80 €	90,94%	2 anos 2 meses 10 dias.

Fonte: Elaboração própria. Valores em euros (€).

Na Tabela 15, que apresenta a variação da sensibilidade de preço de custo, pode-se constatar que uma redução de -15% no custo, os indicadores de viabilidade melhoram substancialmente. Nessa situação o VAL atinge 69.477,95€, a TIR sobe para 72,94% e o PRI encurta para 2 anos, 4 meses e 15 dias. Isso revela um cenário positivo.

Por outro lado, quando é um aumento de 15% no custo, observa-se uma queda significativa na atratividade do projeto. A TIR desce para 33,75%, o VAL reduz-se para 28.160,23€, e o PRI se estende para 3 anos, 7 meses e 20 dias, mostrando assim como o projeto é vulnerável a aumentos nos custos.

Tabela 15. Análise de sensibilidade de preço de custo.

Variação	VAL	TIR	PRI
0	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
-30%	90 140,19 €	92,46%	2 anos 0 meses 29 dias.
-25%	83 252,28 €	85,91%	2 anos 1 meses 29 dias.
-20%	76 364,37 €	79,41%	2 anos 3 meses 4 dias.
-15%	69 477,95 €	72,94%	2 anos 4 meses 15 dias.
-10%	62 592,16 €	66,49%	2 anos 6 meses 3 dias.
-5%	55 706,36 €	60,03%	2 anos 8 meses 2 dias.
0%	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
5%	41 933,84 €	47,05%	3 anos 1 meses 5 dias.
10%	35 048,00 €	40,46%	3 anos 4 meses 1 dias.
15%	28 160,23 €	33,75%	3 anos 7 meses 20 dias.
20%	21 271,32 €	26,89%	4 anos 0 meses 13 dias.
25%	14 378,49 €	19,80%	4 anos 7 meses 4 dias.
30%	7 468,41 €	12,39%	5 anos 3 meses 0 dias.

Fonte: Elaboração própria. Valores em euros (€).

A Tabela 16 evidencia o impacto que as variações nos custos com FSE exercem sobre a rentabilidade do projeto. Os resultados demonstram que a viabilidade económica é positivamente influenciada pela redução destes custos. Concretamente, uma diminuição de -20% nos FSE permite elevar a taxa interna de rentabilidade (TIR) para 72,98%, o que apresenta um ganho significativo face ao cenário base. Em contrapartida, um aumento de 20% conduz a uma descida da TIR para 33,90%, refletindo uma deterioração relevante nos indicadores de desempenho financeiro.

Contudo, verifica-se que o projeto não apresenta uma sensibilidade elevada a variações dos FSE suportando aumentos de 30% com indicadores de viabilidade satisfatórios.

Tabela 16. Análise de sensibilidade de fornecimento de serviços externos.

Varição	VAL	TIR	PRI
0	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
-30%	79 225,83 €	82,77%	2 anos 2 meses 6 dias.
-25%	74 157,81 €	77,86%	2 anos 3 meses 5 dias.
-20%	69 090,36 €	72,98%	2 anos 4 meses 8 dias.
-15%	64 022,91 €	68,11%	2 anos 5 meses 15 dias.
-10%	58 955,47 €	63,26%	2 anos 6 meses 27 dias.
-5%	53 888,02 €	58,41%	2 anos 8 meses 17 dias.
0%	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
5%	43 752,19 €	48,70%	3 anos 0 meses 17 dias.
10%	38 684,74 €	43,82%	3 anos 2 meses 17 dias.
15%	33 616,10 €	38,89%	3 anos 4 meses 28 dias.
20%	28 545,82 €	33,90%	3 anos 7 meses 20 dias.
25%	23 475,54 €	28,86%	3 anos 10 meses 29 dias.
30%	18 405,26 €	23,74%	4 anos 3 meses 1 dias.

Fonte: Elaboração própria. Valores em euros (€).

Na Tabela 17, análise de sensibilidade de gastos com pessoal, permite verificar a influência desta variável na viabilidade do projeto. Quando os encargos com pessoal são reduzidos em -15%, observa-se uma melhoria expressiva nos indicadores financeiro: a TIR aumenta para 69,08%, enquanto o VAL sobe para 67.673,35€. Simultaneamente o PRI encurta-se para 2 anos, 5 meses e 25 dias, o que revela um retorno mais rápido do capital investido.

Em contrapartida, uma variação positiva de 15% nos gastos com pessoal, compromete de forma visível a rentabilidade do projeto. A TIR decresce para 36,77%, o VAL reduz-se para 29.966,86 €, e o PRI prolonga-se para 3 anos, 5 meses e 16 dias.

A rentabilidade do projeto mostra-se altamente elástica aos gastos com o pessoal. Cortes moderados (-10% a -20%) geram incrementos significativos de TIR e reduzem o período de retorno, enquanto aumentos equivalentes provocam forte erosão destes indicadores.

Tabela 17. Análise de sensibilidade de gastos com pessoal.

Varição	VAL	TIR	PRI
0	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
-30%	86 526,12 €	83,87%	2 anos 3 meses 3 dias.
-25%	80 241,86 €	79,00%	2 anos 3 meses 26 dias.
-20%	73 957,61 €	74,08%	2 anos 4 meses 24 dias.
-15%	67 673,35 €	69,08%	2 anos 5 meses 25 dias.
-10%	61 389,09 €	64,01%	2 anos 7 meses 3 dias.
-5%	55 104,83 €	58,84%	2 anos 8 meses 18 dias.
0%	48 820,57 €	53,56%	2 anos 10 meses 14 dias.
5%	42 535,38 €	48,14%	3 anos 0 meses 18 dias.
10%	36 251,12 €	42,56%	3 anos 2 meses 24 dias.
15%	29 966,86 €	36,77%	3 anos 5 meses 16 dias.
20%	23 681,82 €	30,72%	3 anos 9 meses 2 dias.
25%	17 391,61 €	24,31%	4 anos 1 meses 26 dias.
30%	11 086,40 €	17,44%	4 anos 8 meses 29 dias.

Fonte: Elaboração própria. Valores em euros (€).

2.9.6.2 – Análise de Cenários

Com o objetivo de avaliar a robustez do projeto perante diferentes conjunturas, foi realizada uma análise de cenários (Tabela 18), contemplando variações simultâneas em diversas variáveis críticas: variação do volume de negócio, do preço de custo, dos custos com fornecimentos e serviços externos e variação dos gastos com pessoal. Os cenários considerados foram, pessimista, pouco pessimista, pouco otimista e muito otimista, além do cenário neutro, correspondente aos valores planeados inicialmente.

No cenário pessimista, foram assumidas as seguintes variações: uma redução de 20% no volume de negócio, decréscimo de 10% no preço de custos, aumento de 10% nos custos com FSE, aumento de 10% nos gastos com pessoal. Como resultado, os indicadores de viabilidade econômica deterioraram-se consideravelmente: o VAL cai para - 47.678,75€, a TIR não é apresentada, indicando uma situação de retorno negativo, e não se encontra o prazo de recuperação do investimento (PRI). Tais valores demonstram uma clara inviabilidade do projeto nesse cenário, evidenciando sua vulnerabilidade a choques negativos simultâneos.

No cenário pouco pessimista, com variações mais moderadas nas mesmas direções (ex: -10% em VN, -5% em Pc, +5% em FSE e GP), os resultados ainda são preocupantes: o VAL reduz-se para apenas 1.648,13€, a TIR é de apenas 6% e o PRI aumenta para 5 anos, 9 meses e 16 dias. Ainda que o projeto

mantenha alguma viabilidade, os indicadores demonstram que a margem de segurança é limitada. Por outro lado, o cenário pouco otimista, onde se simulou um aumento de 10% no volume de negócio, e redução de 5% no preço de custos, igualmente no fornecimento e serviços externos, e gastos com pessoal, mostra resultados significativamente mais favoráveis. O VAL atinge 97.274,75€, a TIR sobe para 96%, e o PRI encurta para 2 anos e 0 meses e 22 dias.

No cenário muito otimista, as condições tornam-se ainda mais favoráveis; o volume de negócio é elevado em 20%, enquanto os custos são reduzidos proporcionalmente. Neste caso, o VAL dispara para 140.834,67 €, a TIR atinge 134% e o PRI é reduzido para 1 ano, 9 meses e 11 dias. Trata-se de um cenário extremamente rentável, que revela o elevado potencial do projeto em contextos de eficiência operacional e aumento de vendas.

Por fim, o cenário neutro corresponde ao plano original do projeto, sem alterações nas variáveis. Nesse caso, os resultados são: VAL de 48.820,57€, TIR de 54%, e PRI de 2 anos, 10 meses e 14 dias (aproximadamente 2,87 anos), indicando uma viabilidade econômica sólida, mesmo sem otimizações. Essa análise demonstra que o projeto é altamente sensível às variações simultâneas das variáveis-chave, tanto em direção positiva quanto negativa.

Tabela 18. Análise de Cenários.

Sumário do cenário					
	Valores atuais:	Pessimista	Pouco pessimista	Pouco otimista	Muito otimista
Células variáveis:					
Var_VN	0	-0,2	-0,1	0,1	0,2
Var_Pc	0	0,1	0,05	-0,05	-0,1
Var_FSE	0	0,1	0,05	-0,05	-0,1
Var_GP	0	0,05	0,05	-0,05	-0,05
Células de resultado:					
VAL	48 820,57 €	-47 678,75 €	1 648,13 €	97 274,75 €	140 834,67 €
TIR	54%	-	6%	96%	134%
PRI	2 anos 10 meses 14 dias.	-	5 anos 9 meses 16 dias.	2 anos 0 meses 22 dias.	1 anos 9 meses 11 dias.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise referida constata-se que o projeto apresenta algum risco, tendo em linha de conta variações significativas em simultâneo, quer na diminuição dos rendimentos e aumento dos gastos.

Conclusões

Este projeto, desenvolvido no âmbito do mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, tem como objetivo principal a análise da viabilidade para a criação de uma empresa focada na produção e comercialização de semijoias.

A ideia para a criação deste negócio surgiu da observação de uma necessidade crescente no mercado por produtos diferenciados, com um design inovador e uma produção responsável. A promotora identificou uma oportunidade de oferecer semijoias que aliam estética e sustentabilidade, atendendo à demanda de consumidores cada vez mais conscientes sobre o impacto ambiental de suas escolhas e buscando alternativas que reflitam seus valores e estilo de vida.

O foco da empresa será atender a consumidores que procuram produtos exclusivos, fabricados a partir de materiais sustentáveis e com processos de produção responsáveis. O ateliê, que servirá como centro de produção, será o local onde as peças serão desenhadas e confeccionadas.

A estrutura teórica do projeto incluiu uma revisão de literatura com conceitos fundamentais relacionados ao empreendedorismo e à inovação, abordando ainda temas como estratégias de *marketing* e vendas, relacionamento com o cliente e técnicas de atendimento personalizado. Foram exploradas também orientações sobre gestão de pessoas, princípios de finanças empresariais, planeamento estratégico com recurso à metodologia SMART, bem como uma reflexão sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, que servem de guia para práticas empresariais mais responsáveis. Além disso, foram utilizadas ferramentas analíticas como a matriz SWOT para avaliar o posicionamento estratégico do negócio, e discutidos temas como missão, visão empresarial e o papel das pequenas e médias empresas no desenvolvimento económico sustentável.

A fase de investigação prática incluiu um inquérito de mercado direcionado ao público-alvo, com o objetivo de validar a proposta de valor da marca e confirmar a viabilidade económica do negócio. A análise dos dados recolhidos permitiu identificar uma receptividade significativa por parte dos consumidores ao conceito de semijoias sustentáveis, revelando uma sintonia entre as preferências do público e as características dos produtos idealizados. O estudo também indicou que o perfil do consumidor potencial é mais diversificado do que inicialmente previsto.

A avaliação financeira do projeto foi realizada por meio de uma folha de cálculo detalhada em Excel, ferramenta fornecida pelo IAPMEI. Para esta análise, os principais serviços da empresa foram considerados como fontes de rendimento. Através do documento concluiu-se que o Valor Atual Líquido (VAL) foi calculado em 48.820,57 €, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 54% e o Período de Recuperação do Investimento (PRI), estimado em 2 anos, 10 meses e 14 dias.

No que diz respeito ao *marketing*, a estratégia será centrada na sustentabilidade, destacando o uso de

materiais recicláveis e matéria-prima que respeita o bem-estar do consumidor e do meio ambiente, além de processos de produção ecológicos. A marca será comunicada de maneira a atrair um público que valoriza práticas responsáveis. O atendimento personalizado e a oferta de peças exclusivas também são aspectos essenciais para a diferenciação no mercado e a fidelização dos clientes.

É importante destacar que o sucesso do negócio dependerá não apenas da execução das estratégias delineadas, mas também da capacidade de adaptação constante às transformações do mercado e às exigências de um público cada vez mais exigente em relação à sustentabilidade. A implementação cuidadosa do plano financeiro, aliada a uma comunicação eficaz e a um atendimento personalizado, será fundamental para consolidar a marca e garantir sua longevidade no mercado competitivo.

Referências

- American Marketing Association (AMA). (2008). *Dictionary of marketing terms*. Bennet.
- Asana. (n.d.). *Executive summary examples*. Asana. <https://asana.com/pt/resources/executive-summary-examples>
- Berry, T. (2010). *The plan-as-you-go business plan*. Entrepreneur Press.
- Berry, T. (n.d.). *Tim Berry's blog on business plans*. Bplans. <https://timberly.bplans.com>
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship*. Wiley.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Conceitos do Mundo. (n.d.). *O que são missão e visão?* Conceitos do Mundo. <https://conceitosdomundo.pt/missao-e-visao/>
- Consultoria Educação. (n.d.). *Método SMART: O que é e como usar a ferramenta*. Consultoria Educação. <https://blog.consultoriaeducacao.com/smart/>
- Cost Effective Solutions. (2013). *Essentials of business planning*. Cost Effective Planning: The Art of Planning for Cost Effectiveness - FasterCapital.
- Crippa, E., & Givoni, M. (2001). *Jewelry design: From the idea to the prototype*. Electa.
- Dornelas, J. C. (2015). *Empreendedorismo cultural e economia criativa*. Atlas.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Drucker, P. (2008). *Management*. HarperCollins.
- Economy-Pedia. (n.d.). *Plano financeiro: O que é, definição e conceito*. <https://pt.economy-pedia.com/11039268-financial-plan>
- Ferreira, J. M. (2016). *A importância do plano de negócios no sucesso empresarial* (Tese de Mestrado). Universidade de São Paulo.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1836>
- InboundCycle. (n.d.). *Análise da concorrência*. <https://www.inboundcycle.com/pt/blog-de-inbound-marketing/analise-da-concorrencia>

- Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology: An introduction to fashion studies*. Berg Publishers.
- Kotler, P. (2002). *Marketing para o século XXI* (13. ed.). Futura.
- Kotler, P. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Menezes, A. S. (2018). *Planejamento estratégico e o papel do plano de negócios* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
- Mullins, J., & Komisar, R. (2009). *Getting to Plan B: Breaking through to a better business model*. Harvard Business Review Press.
- Oliveira, F. A. (2020). *Planos de negócios para startups: Da ideia ao sucesso financeiro* (Tese de Mestrado). Universidade de Coimbra.
- OPaís. (2024). *Cabo Verde registra crescimento econômico de 5,1% impulsionado pelo turismo*. OPaís.CV. <https://opais.cv/cabo-verde-registra-crescimento-economico-de-51-impulsionado-pelo-turismo/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Portal Insights. (n.d.). *O que é segmentação de mercado para Kotler*. <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/o-que-e-segmentacao-de-mercado-para-kotler>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- QuestionPro. (2024). *Análise de mercado: o que é, porquê e como realizá-la*. <https://www.questionpro.com/blog/pt/o-que-e-uma-analise-de-mercado/>
- Richers, R. (1986). *O que é marketing*. Editora Atlas.
- Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. W. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Silva, R. T. (2019). *Flexibilidade e adaptação em planos de negócios empresariais* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Small business management and entrepreneurship*. Cengage

Learning.

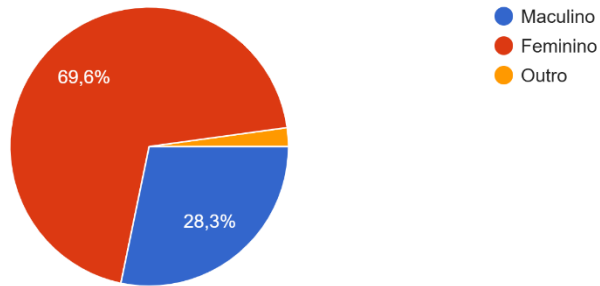
UNESCO. (2013). *Artesanato e economia criativa: Relatório mundial sobre cultura e desenvolvimento*. UNESCO.

Weinstein, A. (1995). *Market segmentation: A step-by-step guide to profitable new business*. Quorum Books.

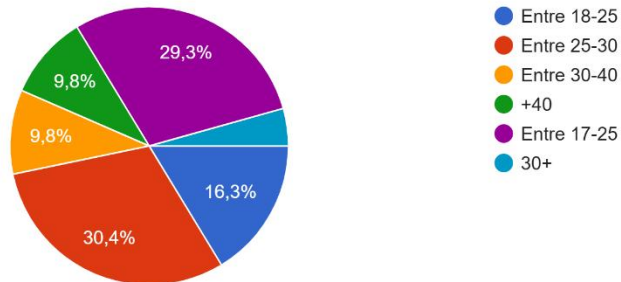
Apêndice

Respostas do estudo de mercado

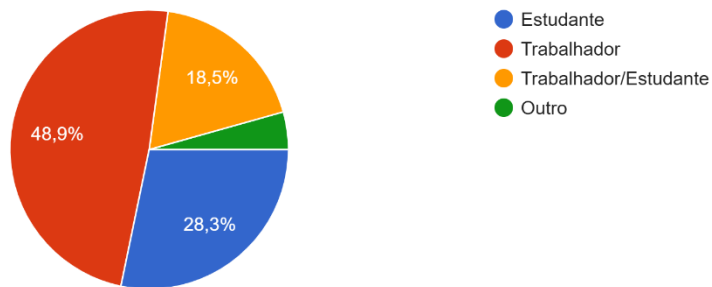
Gênero
92 respostas



Idade
92 respostas

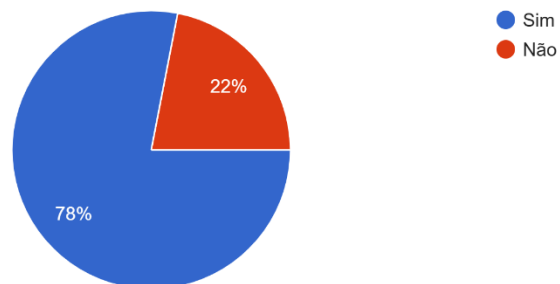


Ocupação
92 respostas



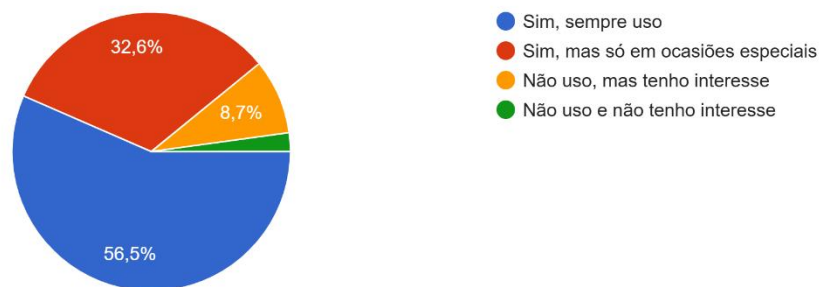
Costuma oferecer semijoias?

41 respostas



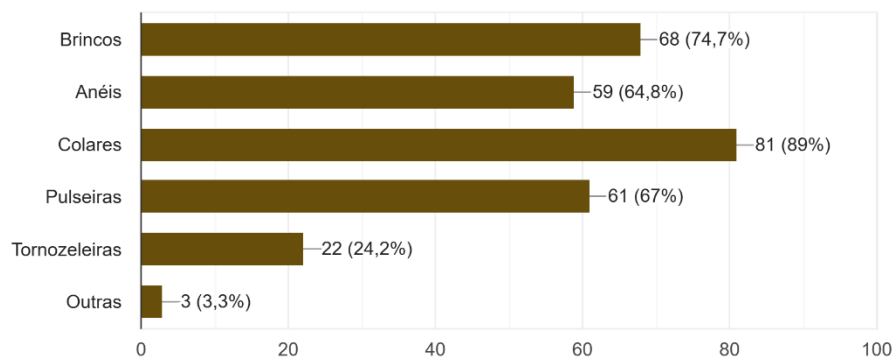
Gosta de usar semijoias?

92 respostas



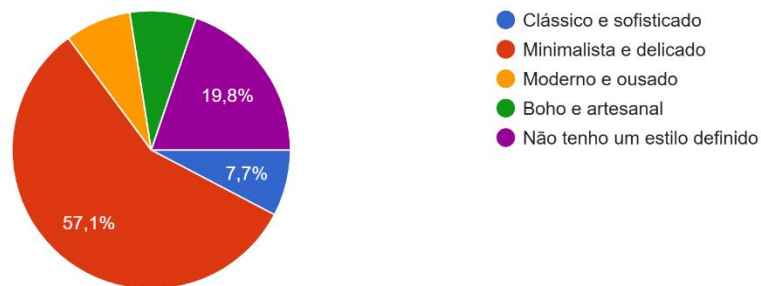
Que tipos de semijoias você mais gosta? (pode escolher mais de uma opção)

91 respostas



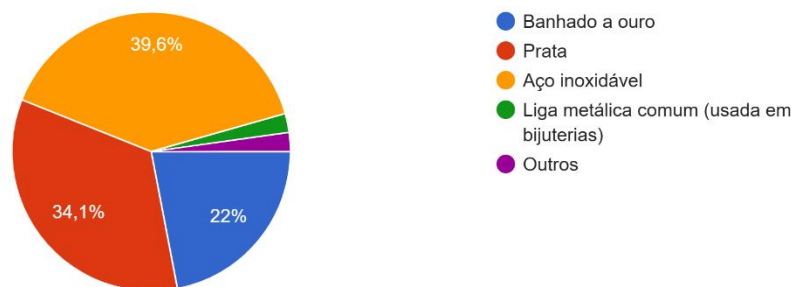
Qual seu estilo preferido de semijoias?

91 respostas



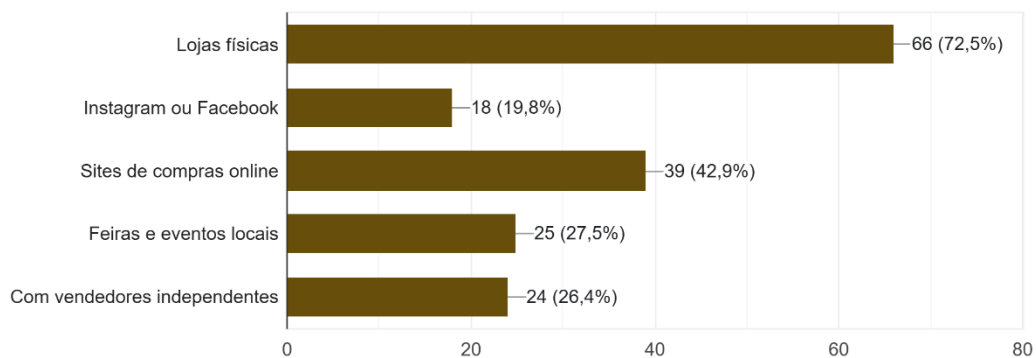
Que material prefere em semijoias?

91 respostas



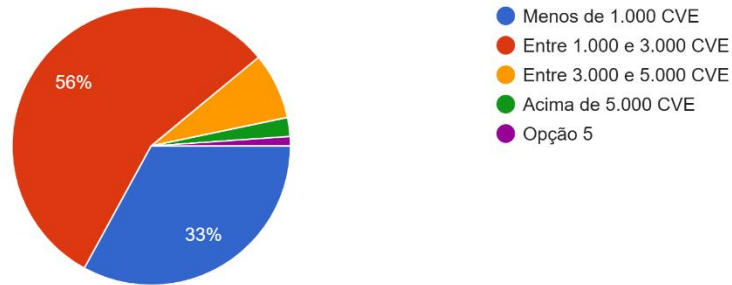
Onde costuma comprar semijoias? (pode escolher mais de uma opção)

91 respostas



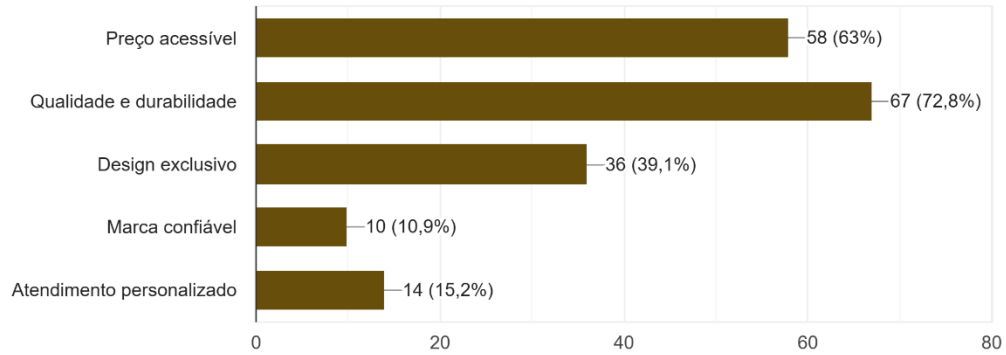
Quanto costuma gastar em semijoias?

91 respostas



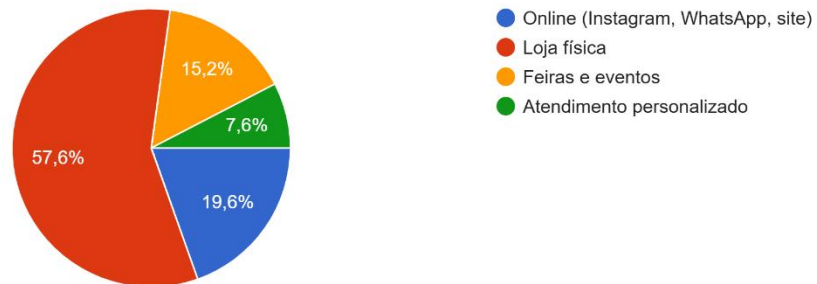
O que mais te influencia na compra de semijoias? (pode escolher mais de uma opção)

92 respostas



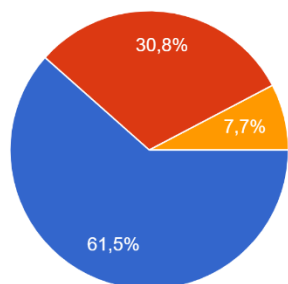
Como prefere comprar semijoias?

92 respostas



Compraria semijoias personalizadas ou feitas sob medida?

91 respostas



- Sim
- Talvez, se o preço fosse acessível
- Não, prefiro modelos prontos