

**MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL**

PLANO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO – UM CASO NO RAMO DA JOALHARIA

ADRIANA GUIMARÃES SÁ REBELO

M

2019



**Plano de negócio e Estratégia de Internacionalização –
um caso no Ramo da Joalheria**

Adriana Guimarães Sá Rebelo

Relatório de projeto
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Luísa Agante

2019

Resumo

O projeto desenvolvido tem como principal objetivo aferir a viabilidade da criação de uma empresa do ramo da joalheria e ourivesaria de luxo em Portugal com foco na exportação.

Para fazer o enquadramento teórico, começa-se por abordar as motivações para a internacionalização das empresas. De seguida e tendo em conta a dimensão da empresa e a do mercado doméstico, analisa-se a propensão à internacionalização.

Focamos mais especificamente as empresas de pequena dimensão, que será o caso da nossa empresa, se decidirmos pelo início da atividade. Estas empresas têm registado, em vários países, principalmente nos mais desenvolvidos, um aumento em número.

Tenta-se responder às questões fundamentais que os gestores devem considerar após decidirem iniciar a sua presença nos mercados externos: onde será, qual o modo de entrada que devem optar e quando é o momento ideal para iniciar esta jornada.

Para responder a estas perguntas analisam-se as estratégias e como devem ser desenvolvidas para as empresas estarem preparadas para este grande passo.

Após nos debruçarmos sobre estas questões fundamentais recorreremos à ferramenta que o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016) disponibiliza para desenvolvermos um plano de negócios. Neste foram abordados as principais rubricas e indicadores que qualquer investidor se preocupa em saber para decidir se será um bom negócio para avançar.

Palavras-chave: Internacionalização, exportação, empreendedorismo, plano de negócios, plano financeiro

Abstract

The main objective of this project was to check if creating a brand of luxury jewellery goods was viable, being the company in Portugal and aiming to focus on exporting.

We started with a theoretical approach about the possible motivations for the internationalization that a company may face. Focusing on the dimension of both the national market and of a company we analysed the propensity for internationalization.

We have focused on small companies, which will be the case of our company, if we opt to launch it. This type of companies have been registering an increase in number, specially in more developed countries.

We tried to answer those questions a manager has to face after deciding to enter international markets: where it will be, which entry mode will be used and when is it the best time to start the project is.

In order to answer these fundamental questions, we analyse the existing strategies and how they can be developed so that companies can be prepared.

After doing this research we used the IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016) tool to prepare our business plan. We talked about the principal topics and indicators na investor worries about before deciding whether it will be a good deal to invest or not.

Keywords: Internationalization, exports, entrepreneurship, business plan, financial plan

Índice

1.	Introdução	- 1 -
2.	Enquadramento Teórico e Conceptual	- 2 -
2.1.	A internacionalização	- 2 -
2.2.	Motivações para a internacionalização.....	- 2 -
2.3.	Propensão à internacionalização.....	- 2 -
2.4.	Born Globals	- 3 -
2.5.	E-commerce	- 4 -
2.6.	Bens de luxo	- 5 -
2.7.	Questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros	- 6 -
a)	Onde	- 6 -
b)	Como	- 6 -
c)	Quando.....	- 7 -
2.8.	Estratégias de internacionalização	- 8 -
a)	Estratégia baseada na indústria	- 9 -
b)	Estratégia baseada nos recursos.....	- 11 -
c)	Estratégia baseada nas instituições	- 13 -
3.	Metodologia.....	- 16 -
4.	Plano de negócios.....	- 17 -
4.1	Sumário executivo.....	- 20 -
4.2	Ideia de negócio	- 20 -
4.3	Marketing mix.....	- 21 -
4.4	Mercado.....	- 25 -
4.5	Análise da indústria.....	- 29 -
4.6	Missão, valores e visão	- 34 -
4.7	Modelo de negócio – Canvas	- 34 -
4.8	Análise financeira	- 37 -

4.9	Demonstrações Financeiras previsionais.....	- 44 -
4.10	Resultados	- 47 -
5.	Conclusão	- 48 -
6.	Bibliografia.....	- 49 -
7.	Anexos	- 52 -

1. Introdução

O presente relatório é elaborado na expectativa de desenvolver um plano de negócios de uma empresa do ramo da joalheria que pretende alcançar o seu público alvo principalmente através de plataformas digitais. O maior desafio a que este projeto se propõe é delinear um plano de negócios exequível, respeitando as ideias da empreendedora.

Consciente de que se tratam de bens de luxo, conseqüentemente, de elevado valor que não são acessíveis à maior parte da população, pretende recorrer a ferramentas digitais dirigidas especificamente a este nicho de mercado. As plataformas digitais terão de ser cuidadosamente selecionadas para que consigam fazer chegar ao seu público alvo as jóias e obras de arte criadas pela empreendedora. Esta pretende, desde o início da sua atividade, colocar os seus produtos no mercado internacional por considerar que este apresenta mais potencial para realizar vendas do que o mercado português.

A presença em mercados externos é um desafio para qualquer empresa por se tratar de uma realidade diferente, com características particulares e distintas das do mercado nacional. Assim importa perceber as motivações dos gestores para iniciarem a internacionalização dos seus negócios e quais são as questões críticas que enfrentam para serem competitivos, e como tal bem sucedidos nesse processo. Assim este relatório apresenta, na seção que se segue, os conceitos básicos sobre motivação e decisões de internacionalização, bem como de estratégia de Internacionalização. Após aferir o que pode levar um gestor a avançar com um determinado projeto a nível internacional prosseguir-se-á com a análise de como tomam as suas decisões, em que as baseiam, que características analisam para definir as estratégias que vão adotar para a internacionalização. Na seção seguinte, estes conhecimentos são aplicados a um caso de produção de joalheria que se pretende lançar nos mercados internacionais, elaborando o plano de negócios seguindo as diretrizes do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016).

2. Enquadramento Teórico e Conceptual

2.1. A internacionalização

Historicamente verificamos que as empresas no desenrolar das suas atividades e ao longo do tempo, acabam por sentir necessidade de expandir as suas atividades para outros países, a se internacionalizarem. A internacionalização tornou-se possível com o desenvolvimento das redes de comunicação, da rede de transportes e com a liberalização do comércio (Amador & Cabral, 2017).

2.2. Motivações para a internacionalização

Relativamente ao que conduz à internacionalização das empresas, é possível fazermos a divisão entre motivações proativas, aquelas que representam uma busca por mudanças estratégicas e motivações reativas, que são uma resposta às alterações do ambiente que rodeia a empresa e que provoca uma adaptação de comportamento ao longo do tempo (M.R. Czinkota, Ronkainen, & Ortiz-Buonafina, 2004).

Dentro das motivações proativas encontramos a tentativa de obter maiores lucros, a procura de novos mercados onde enfrente concorrência reduzida por possuir algum tipo de tecnologia específica, o acesso a informação privilegiada acerca do mercado de destino que facilite a entrada, alguns benefícios fiscais concedidos pelo Governo ou por conseguir atingir economias de escala ao produzir adicionalmente para esse novo mercado.

Relativamente às motivações reativas, as empresas podem decidir internacionalizar por receio de que os seus concorrentes consigam ganhar o mercado doméstico ao atingir economias de escala, por receio que os concorrentes dominem os mercados internacionais de forma permanente, para escoar algum excesso de produção, para resolver a dificuldade em escoar stock no mercado nacional, por terem o mercado nacional saturado e sem perspectiva de crescimento ou para estarem próximos de clientes ou portos estratégicos.

2.3. Propensão à internacionalização

De uma forma simplificada, mas útil para a análise, M.W. Peng (2009) sugere que a propensão de internacionalização das empresas depende de dois fatores, sendo eles o tamanho da própria empresa e a dimensão do mercado doméstico. Esta perspetiva é esquematizada na Figura 1 e sugere que:

- As empresas de grande dimensão vão avançar no processo de internacionalização de uma forma *entusiasmada* se o seu mercado doméstico for pequeno pois facilmente esgotam as suas oportunidades locais;
- As empresas de grande dimensão tendem a registar um processo de internacionalização *lento* se o seu mercado doméstico for grande pois há mais oportunidades a explorar no país de origem;
- As empresas pequenas em mercados domésticos pequenos irão internacionalizar-se como consequência dos seus parceiros passarem pelo mesmo processo, normalmente os clientes, pois sentem necessidade de os acompanhar nos novos mercados para onde se vão expandir. Neste caso é nítido o fator *impulsionador* dos parceiros.
- As empresas pequenas irão ter uma internacionalização *ocasional* e esporádica se o mercado doméstico for grande pois não sentem a necessidade ou obrigação para tal, uma vez que têm oportunidades de explorar a sua atividade no seu país de origem.

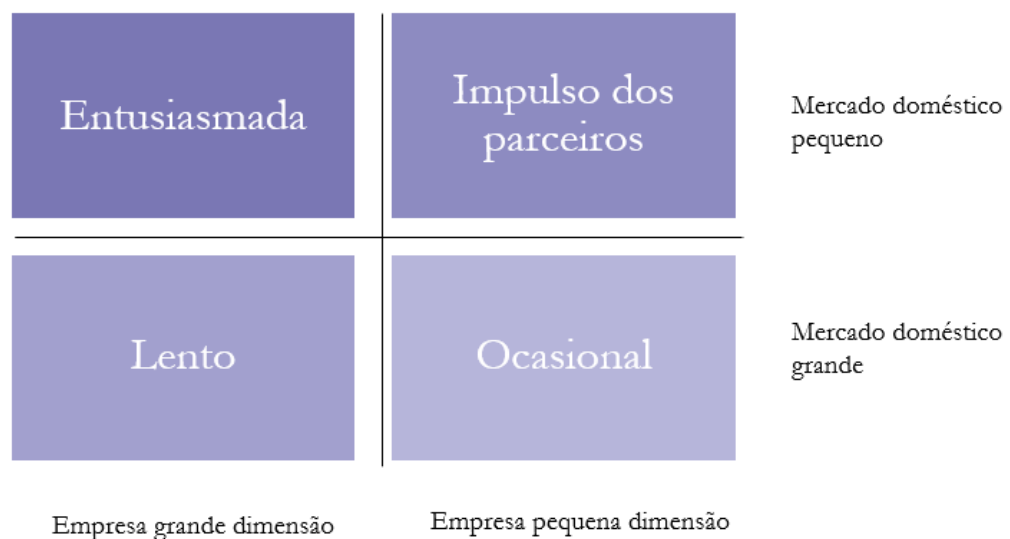


Figura 1 Tamanho da empresa e dimensão do mercado.

Fonte: Adaptado de M.W. Peng (2009)

2.4. Born Globals

Vamos agora abordar as *born globals*, que são empresas de pequena dimensão, fundadas por empreendedores ativos e com forte orientação tecnológica, que desenvolvem uma ideia única relativamente a um produto ou uma forma de negociar diferente e que exportam pelo

menos um quarto da sua produção nos primeiros dois anos da sua atividade (Mckinsey & Co., 1993).

Este tipo de empresas começou a surgir e teve sucesso devido a vários fatores, nomeadamente o surgimento de nichos de mercado que começaram a procura de bens com características específicas que as *born global* conseguiam satisfazer, os denominados nichos globais (Holstein & Kelly, 1992); os avanços tecnológicos que permitem a produção de forma competitiva, apesar de ser em pequena escala (Holstein & Kelly, 1992); as telecomunicações que permitem transmitir informação de forma muito mais rápida e à distância (Holstein & Kelly, 1992); a capacidade e abertura para responder a pedidos específicos de clientes, também associados à pequena dimensão destas empresas (Mckinsey & Co., 1993); o acesso a tecnologia e ferramentas que facilitam a internacionalização (Michael R Czinkota & Ronkainen, 2013); a criação de parcerias globais que facilitam o sucesso dos negócios à distância (Hakansson, 1982).

Estas pequenas empresas demonstram desde cedo vontade em estarem presentes nos mercados externos, são proativas na sua internacionalização e o seu sucesso vai depender da capacidade de alcançar e satisfazerem o nicho que decidem servir. Continuam a beneficiar, tal como as empresas ditas tradicionais, da aprendizagem experiencial, podendo até ser mais importante nestes casos, onde a rapidez dos acontecimentos exige que a capacidade de adaptação a novas situações seja rápida e tal pode ser facilitado pela experiência no passado (Eisenhardt & Martin, 2000).

Artigos mais recentes defendem que o fundador e a sua visão global são os fatores-chave para o sucesso das *born global*, e que o seu progresso vai depender de outras variáveis como a inovação, o financiamento, as estratégias de produto, as operações de mercado, da rede de contatos, e da aprendizagem organizacional (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008).

2.5. E-commerce

O comércio eletrónico, ou e-commerce é um fenómeno que tem vindo a intensificar-se um pouco por todo o mundo e que é possível graças à existência das tecnologias de informação. Kalakota and Whinston (1997) caracterizam-no de acordo com quatro perspetivas diferentes, sendo cada uma delas de grande importância para explicar o seu sucesso:

1. Difusora - Difunde informação sobre e viabiliza a entrega de bens, a prestação de serviços e o processamento de pagamentos recorrendo às tecnologias de informação como o telefone e as redes informáticas;
2. Processual - Torna os negócios mais eficazes visto que contribui para tornar os processos e as transações mais automatizados;
3. Serviço - Permite maior qualidade dos serviços prestados com foco na redução dos custos, na melhoria da qualidade dos bens e em prestar serviços mais rápidos, conjugando desta forma as vontades das empresas, dos consumidores e dos gestores;
4. *Online* - Possibilita a compra e venda de bens e serviços e pagamentos através da internet.

Uma transação é considerada de comércio eletrónico quando os intervenientes têm acesso a informação sobre um bem ou serviço através de uma plataforma eletrónica, que é posteriormente absorvida e organizada de tal forma que resulta numa compra e o pagamento é possível também através de meios eletrónicos (Kalakota & Whinston, 1997).

O aparecimento da Internet foi uma revolução, e a sua utilização para o comércio eletrónico é considerada uma segunda revolução do processo. Além de permitir trocas comerciais, permite a gestão das relações entre as entidades interessadas, a nível global e sem restrição à sua dimensão. O comércio eletrónico é uma ferramenta que para ser vantajosa requiere muito planeamento das infraestruturas, as ferramentas adequadas para ser desenvolvida, mantida e explorada e deve ser flexível para se adaptar às mudanças que vão ocorrendo (Gunasekaran, Marri, McGaughey, & Nebhwani, 2002).

2.6. Bens de luxo

As peças de joalheria que vão ser objeto deste plano de negócios são de luxo, pelo que importa caracterizar este tipo de bens. Não é um conceito fácil de definir pois está associado à forma como as características das marcas e dos produtos são percebidas pelos indivíduos, o que é algo subjetivo. Phau and Prendergast (2000) defendem que o conceito está relacionado com a capacidade das marcas serem exclusivas, a terem uma identidade própria, bem definida e reconhecida, a demonstrar qualidade superior e a conseguir manter as vendas elevadas como consequência da lealdade dos seus clientes.

O conceito de luxo tem vindo a evoluir em resultado da alteração do comportamento dos consumidores, estando agora associado a padrões elevados de qualidade, gosto e aspiração nos produtos e serviços procurados (Atwal & Williams, 2017).

Há uma cada vez maior tendência para o marketing da experiência, que tenta criar momentos à volta do produto ou serviço, a fim de captar o interesse e atenção do consumidor e assim criar laços mais pessoais entre este e a marca. Quando aplicado a bens de luxo, há uma tentativa por parte da marca em aprofundar o seu envolvimento com o consumidor e de recorrer a experiências mais intensas, não necessariamente relacionadas com a atividade da marca (Atwal & Williams, 2017).

2.7. Questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros

Quando uma firma opta pela internacionalização, deve de seguida debruçar-se sobre as questões fundamentais deste processo: onde, como e quando o fazer.

a) Onde

Dado que a nova localização das atividades da firma é algo fundamental no processo de internacionalização, esta decisão deve ser estudada e fundamentada, sendo que pode resultar:

- Da disponibilidade de recursos específicos numa determinada zona específica;
- Da existência de um mercado disposto a comprar o bem a comercializar;
- Da possibilidade de melhorar a eficiência, seja por atingir economias de escala seja por ter acesso aos fatores a preços mais atrativos;
- Da existência de conhecimento e inovação no ramo que é fortemente desenvolvida em regiões específicas.

b) Como

As empresas podem optar por iniciar atividades nos mercados externos em pequena escala, enfrentando custos baixos, o que permite que vão aprendendo com a experiência e que enfrentam riscos mais reduzidos. A outra opção é entrar em grande escala, passando para o mercado a imagem de comprometimento a longo prazo e possivelmente detendo

potenciais rivais de entrarem nesse mesmo mercado. Terão, contudo, um risco maior e limitam a sua estratégia.

O modo de entrada a adotar é decidido com base no modelo hierárquico sugerido por Pan and Tse (2000) que apresentamos na Figura 2. Os gestores começam por analisar se será com ou sem investimento próprio no país de destino (*equity* e *non equity*, respetivamente) passando de seguida para os restantes graus de decisão. Se a opção inicial for sem capital próprio podem escolher as exportações ou os métodos contratuais. As exportações podem ser diretas, se não tiverem intermediários ou indiretas, se forem usados intermediários nas trocas comerciais até ao cliente final. Exemplos destes contratos são o licenciamento, a franquia, contratos de gestão, subcontratação e consórcios. Se a opção inicial for com investimento de capital próprio, a decisão seguinte será entre parcerias com outras empresas (*joint ventures*) e a criação de subsidiárias. As *joint ventures* podem ser minoritárias, 50/50 e maioritárias, concedendo diferentes graus de poder de decisão. As subsidiárias resultam da aquisição de empresas que já existiam nesse país ou de investimento de raiz (*greenfield*).

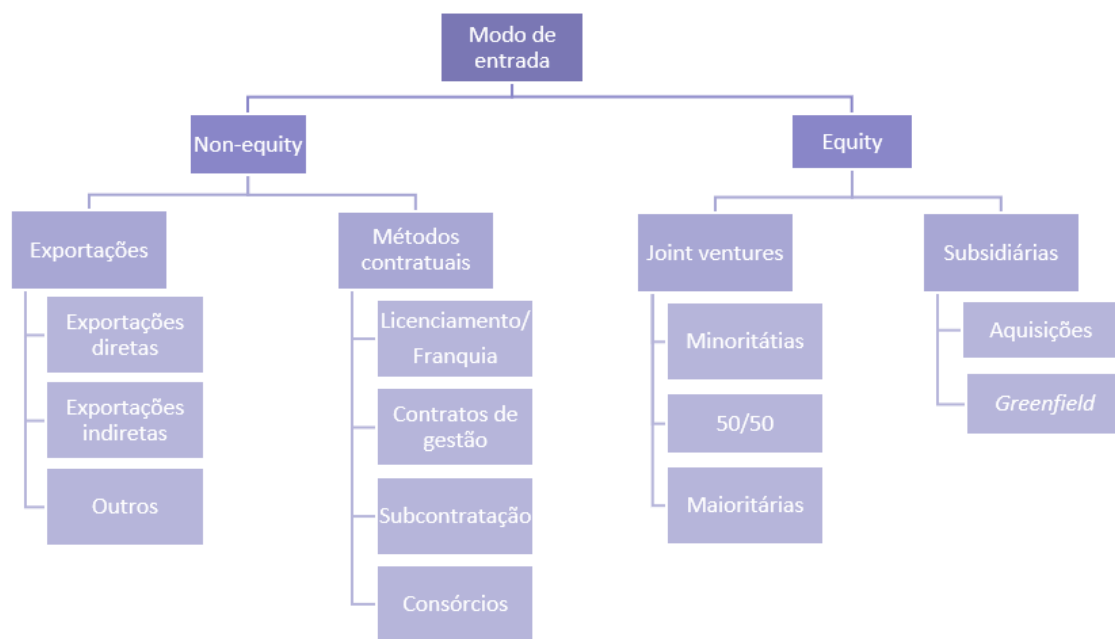


Figura 2 Modos de entrada nos mercados.

Fonte: Adaptado de Pan and Tse (2000).

c) Quando

O momento de entrada em mercados estrangeiros pode ser determinado pela necessidade de acompanhar um cliente quando este entra num novo mercado. Nestas

situações a decisão é quase que uma consequência da atividade dos parceiros, não requiere grandes análises. Alternativamente, pode ser uma decisão baseada na análise das vantagens e desvantagens de ser o primeiro a avançar (*first mover*) ou permitir que os seus concorrentes avancem primeiro (*late mover*). O importante é destacar que não há uma fórmula capaz de decifrar a melhor altura para avançar.

Para tomar as decisões e responder às três questões fundamentais de forma consciente e adequada à sua realidade, cada empresa deve procurar desenvolver e recorrer a estratégias nas diferentes abordagens sobre as quais nos vamos debruçar de seguida.

2.8. Estratégias de internacionalização

Estratégia pode ser definida como um plano, como uma ação ou ainda como a combinação de plano e acção. No primeiro caso, é definido como “o conjunto de planos concretos que ajudam a organização a atingir um resultado” (Oster, 1995). No segundo caso, como “o padrão no desenrolar de ações ou decisões” (Mintzberg, 1979). Por fim, numa abordagem mais ampla, “as análises, decisões e acções que uma organização toma com o objetivo de criar e manter vantagem competitiva” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008).

No seguimento desta abordagem mais ampla, vou adotar o termo estratégia como sendo “a teoria da firma acerca de como competir com sucesso” pela sua perspectiva mais abrangente e objetiva (J.B. Barney, 2002). O essencial é que a teoria seja capaz de explicar o passado e simultaneamente prever o futuro, com vista à constante melhoria da performance, de acordo com as ambições traçadas pela empresa.

M.W. Peng (2009) foca a principal importância da estratégia, que na sua perspectiva se relaciona com a capacidade de responder às questões essenciais que têm vindo a ser colocadas por vários autores:

1. Porque diferem as firmas umas das outras?
2. Como é que se comportam?
3. O que determina a sua área (de produtos e localização) de atuação?
4. O que dita o seu sucesso e falhanço a nível internacional?

Para tentar abordar estas quatro questões fundamentais, Peng (2009) decidiu abordar a estratégia das empresas de três perspectivas diferentes, baseando-se na indústria, nos recursos e nas instituições, o que ficou conhecido como o “tripé da estratégia”. Estas estratégias são consideradas globais porque são enquadradas na ótica das empresas que têm atividades fora

do seu país de origem e nas empresas domésticas e porque são aplicadas em economias desenvolvidas e emergentes (M.W. Peng, 2009).

a) Estratégia baseada na indústria

Uma indústria é considerada um grupo de empresas que produzem bens similares (Smith, 1776). Scherer (1970) sugeriu que a estrutura da indústria, ou seja, os seus atributos, irá afetar a conduta da empresa, que por sua vez determinará a sua performance. Este ficou conhecido por modelo SCP (*structure, conduct, performance*).

Os gestores responsáveis por desenvolver as estratégias ao nível das empresas procuram a obtenção de uma boa performance, que é traduzida por rendimentos acima da média. Assim, o modelo SCP começou a ser utilizado pelos gestores, que começaram a tentar perceber os atributos da indústria em que estão inseridos para serem capazes de sugerir as condutas mais adequadas para que as suas empresas conseguissem atingir rendimentos acima da média. O modelo das 5 forças de Porter (1980), que esquematizamos na Figura 4, veio auxiliar na análise da indústria, focando os principais determinantes da sua competitividade: a rivalidade dos concorrentes, a ameaça de entrada de concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaça de produtos substitutos.

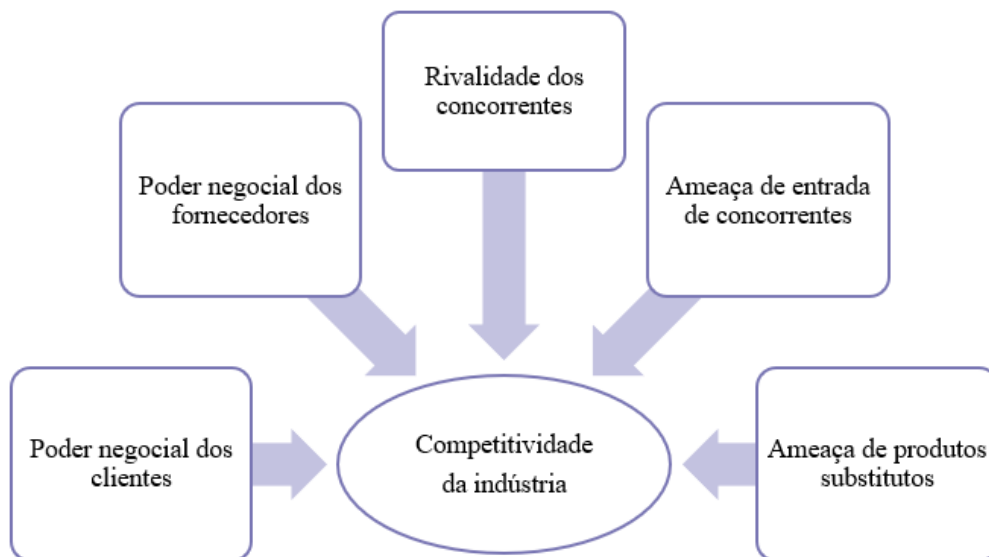


Figura 3 As 5 Forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

Estas 5 forças que estão fora do controlo da empresa, afetam a competitividade da indústria como um todo, e vão afetar o lucro potencial da empresa, que é traduzido pela rentabilidade do capital investido. Quanto mais forte for o impacto de cada uma destas forças, maior será o grau de competitividade da indústria e menos provável será que a empresa em questão consiga ter rendimentos acima da média (Porter, 1980).

Ainda com o foco na obtenção de rendimentos superiores à média da indústria em que está inserida, as empresas devem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, de longo prazo (Porter, 1985). Tal será possível com a diferenciação ou com custos baixos, pelo que as empresas devem basear as suas estratégias em:

1. Liderança pelo preço

É a tentativa de oferecer o bem a um preço inferior face aos restantes disponíveis no mercado. A empresa deve focar-se em encontrar e explorar todas as fontes de redução de custos de que dispõe, podendo estas resultar de economias de escala, do acesso a tecnologia ou a recursos de forma privilegiada. Para que seja bem-sucedida, além dos produtos serem oferecidos a um preço inferior aos da concorrência, devem ser aceites pelos consumidores e percecionados como comparáveis com os demais.

2. Diferenciação

Nesta perspetiva a empresa tenta ser única em algum dos atributos que os seus clientes valorizam, sendo capaz de cobrar por isso um preço unitário superior. Não se deve direccionar para todo o mercado, mas antes para os segmentos que sejam capazes de pagar um preço superior por valorizar esses atributos que são diferentes da concorrência ou que são, pelo menos, percecionados como tal. A empresa terá sucesso nesta estratégia se conseguir manter esses atributos de forma diferenciada e se o preço superior que conseguir praticar no mercado superar os custos que enfrenta com a diferenciação.

3. Foco

Com esta estratégia, a empresa opta por servir um segmento ou um conjunto de segmentos bem definidos e identificáveis em detrimento dos restantes. Devido às peculiaridades dos segmentos que selecionam, as outras empresas vão optar por nem sequer os tentar servir. O foco da empresa para atrair esses segmentos vai passar por baixos custos ou diferenciação em atributos, sendo que o importante é perceber o que os clientes alvo procuram, ir ao seu encontro e tornar evidente para eles que a diferença os deixam melhor servidos face aos concorrentes.

b) Estratégia baseada nos recursos

Nesta abordagem, a firma é encarada como sendo o conjunto dos recursos e das capacidades produtivas que possui (Penrose, 1995), podendo estes ser tangíveis – financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais (J.B. Barney, 1991) e intangíveis – humanos, de inovação e de reputação (Hall, 1992). É da análise dos recursos que cada empresa detém que será desenvolvida a sua estratégia.

No desenvolvimento deste tipo de estratégia deve ser analisada a necessidade de manter cada atividade à responsabilidade da firma ou delegar a concorrentes capazes de executarem essas atividades de forma eficaz (M.W. Peng, 2009). Apresentamos na Figura 4 um esquema que visa guiar a tomada de decisões nestes moldes:

- Tratando-se de atividades essenciais que a empresa pretende manter, pode não ter os recursos mais adequados para as realizar pelo que deverá procurar soluções – desenvolver esses recursos internamente ou fazer alianças com entidades que as tenham.
- No caso de ser essencial para a firma desenvolver essas atividades e de ter os recursos mais adequados para o fazer, deve manter a atividade, procurando sempre melhorar.
- No caso de a firma não considerar que seja uma atividade essencial, deve recorrer ao *outsourcing*.

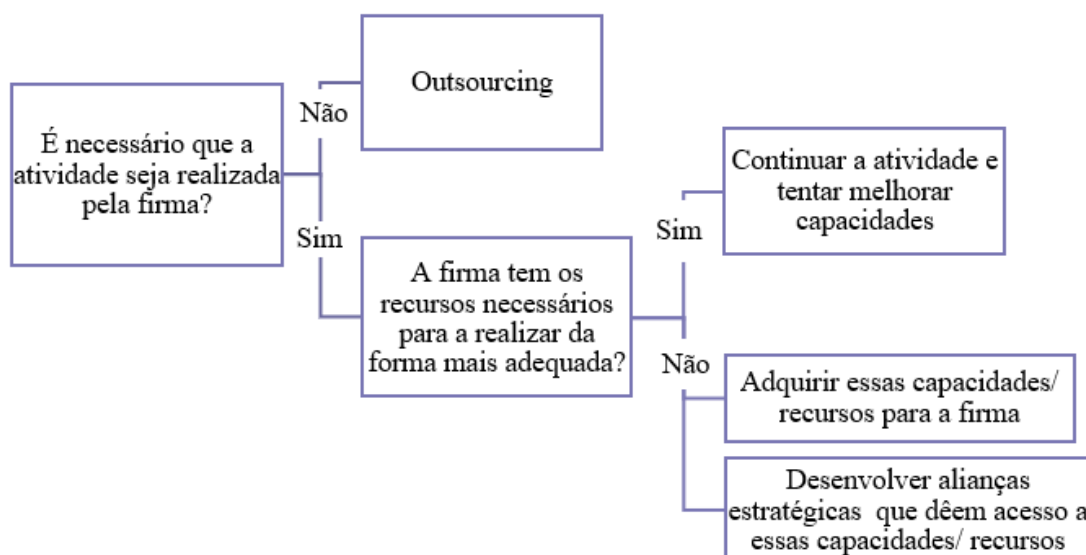


Figura 4 Decidir atividades a desenvolver pela própria empresa.

Fonte: M.W. Peng (2009)

Esta análise vai originar decisões importantes para a empresa, que vão conduzir o seu rumo, determinar a sua eficiência e conseqüentemente a sua competitividade.

A resposta às questões colocadas no quadro anterior relativamente aos recursos que a firma possui ou não, podem ser conduzidas pela análise VRIO (J. B. Barney, 1995), que sugere atentar nas seguintes características: valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização (O):

(V) - Apenas os recursos que acrescentam valor à firma devem ser mantidos pois são os que possibilitam uma vantagem competitiva. Os recursos que não trazem valor são desnecessários e quando não são dispensados podem ser responsáveis por rendimentos abaixo da média. Os recursos que têm valor e a performance da empresa têm uma relação direta.

(R) - Interessa também que os recursos com valor sejam raros, na medida em que se todas as empresas tiverem acesso a eles vai haver uma paridade competitiva em vez de vantagem competitiva. Nos casos em que há de facto raridade, há que ter em atenção a durabilidade dessa raridade, daí ser considerada responsável por dar à empresa uma vantagem competitiva temporária.

(I) - Quando estamos perante recursos que trazem valor e são raros, há ainda que ter em conta a dificuldade de outras empresas em imitá-los para garantir que trazem vantagem competitiva. De destacar que os recursos tangíveis são mais fáceis de imitar do que os intangíveis, resultado das suas características intrínsecas. Assim, apenas recursos que acrescentam valor, que são raros e difíceis de imitar concorrem para dotar de vantagens competitivas sustentáveis – ao longo do tempo.

(O) - Uma outra importante característica é que a organização da firma seja capaz de explorar da melhor forma possível o potencial dos recursos que tem disponíveis. São os recursos com estes quatro atributos que mais provavelmente vão possibilitar uma vantagem competitiva sustentável, e conseqüentemente uma performance acima da média.

É igualmente importante distinguir a localização do *outsourcing*, que pode ser no próprio país de origem da empresa - *insourcing*, ou no estrangeiro - *offshoring*. Quanto às atividades que permanecem na alçada da firma, estas podem ser desenvolvidas no país de origem, atividades domésticas ou no estrangeiro, com investimento direto estrangeiro (IDE) (M.W. Peng, 2009).

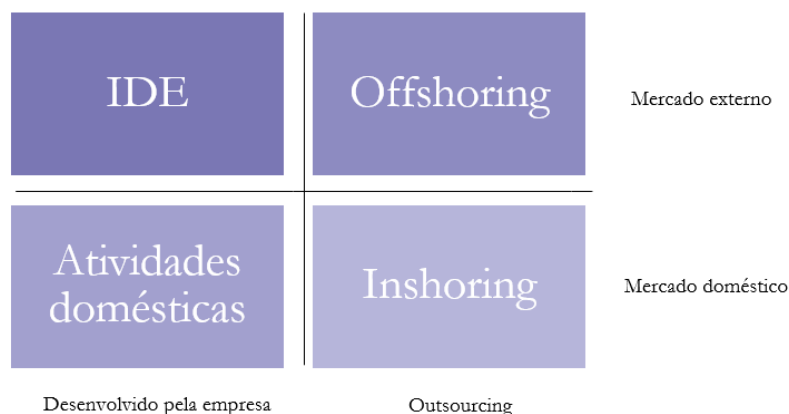


Figura 5 Localização das atividades de uma empresa.

Fonte: Elaboração própria.

c) Estratégia baseada nas instituições

Considerando a abordagem de Scott (1995), as instituições são o conjunto das estruturas e atividades de regulamentação, de normas e do cognitivo que dão significado e estabilidade ao comportamento social. Podemos distinguir instituições formais – como leis, regulamentos e regras de instituições, das informais – como as normas, a cultura e a ética (North, 1991) sendo que todas afetam as esferas económica, social e política do seu país. As formais têm obrigatoriedade legal e são impostas coercivamente à sociedade enquanto que as informais não têm este vínculo. As decisões estratégicas das empresas são influenciadas e resultam da interação dinâmica entre elas próprias e as instituições (Biggart & Delbridge, 2004) e quando as instituições formais falham, as informais ganham peso e importância dado que reduzem a incerteza (M. W. Peng, 2001).

Ao indicar quais as condutas aceitáveis, as instituições acabam por direcionar e moldar as decisões das empresas e por afetar os seus comportamentos. A nível económico contribuem para a redução dos custos de transação (Douglass, 1990), que são os custos associados a todo o processo negocial.

A constante evolução das tecnologias obriga a novas formas de organização do trabalho, possibilita que sejam abordados mercados diferentes e torna necessária a elaboração de legislação que se adequa à nova realidade. É precisamente neste âmbito que verificamos o papel fundamental que as instituições têm ao incorporar, adotar e difundir as novas tecnologias. As instituições refletem a tecnologia existente num determinado momento e evoluem em conjunto (Richard, 2010).

A **cultura** do país onde as empresas atuam e a do seu país de origem é um outro fator de certa forma relacionado com as instituições que influencia a sua estratégia. É encarada como a “programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo ou de uma categoria de pessoas face aos restantes” (Hofstede, 2001) (Hofsteds, 2001) e a análise das suas 5 dimensões contribui para compreender em que medida a cultura afeta as decisões relativamente à estratégia global de cada empresa:

1. Distância do poder – percepção que os indivíduos têm relativamente à formação e existência das hierarquias, à distribuição do rendimento entre elas, à igualdade entre as pessoas de uma sociedade;
2. Individualismo vs coletivismo – perceber se valorizam a vontade e as relações com os outros, em manter o consenso ou se pelo contrário o foco é em atingir objetivos pessoais
3. Presença feminina vs masculina – se há discriminação de género, mais valorização a questões como a vida ou imposição de alguns grupos sociais;
4. Como lidam com a incerteza – se a enfrentam ou procuram evitar, se veem e equacionam as suas vantagens e desvantagens;
5. Orientação de resultados a curto ou longo prazo – procura de resultados imediatos ou com preocupações sustentáveis, para o futuro.

A **ética**, também relacionada com as instituições é o “conjunto de normas, princípios e regras de conduta que regem o comportamento individual e das firmas” (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006), estando presente nas instituições formais e informais e mais recentemente verificamos que muitas empresas elaboram códigos de conduta próprios, na tentativa de guiarem as decisões dos seus colaboradores na direção que acham mais pertinente (Durand, Rao, & Monin, 2007).

Surgem divergências de opinião quando analisamos a questão da ética a nível internacional, pois o que é ético num país, pode não ser considerado noutra (Bailey & Spicer, 2007). Esta incerteza traz dificuldades acrescidas às empresas quando pretendem iniciar atividades em novos países. Neste âmbito verificamos que há várias formas de reagir e encarar as diferenças. Uma empresa pode acreditar que quando está noutra país tem que respeitar a cultura local, imitando-a (Donaldson, 1996) e nestes casos abdica das suas opiniões éticas quando estas entram em conflito com as do novo local, o que é denominado de relativismo ético. Também é possível que a empresa acredite que as questões éticas devem ser abordadas tal e qual como são abordadas no seu país de origem, ignorando para tal as

diferenças que possam surgir e impondo os seus ideais, o que é denominado de imperialismo ético (Donaldson, 1996). Numa perspetiva menos extremista, é aconselhável que sejam sempre respeitados os direitos básicos e a dignidade Humana, as tradições do país de destino e o contexto institucional predominante (Donaldson, 1996).

A ética pode ajudar a combater a corrupção, que é vista como o abuso do poder público para benefícios privados (Khatri, Tsang, & Begley, 2006), mas só poderá ser definitivamente eliminada se for condenada por legislação capaz de a sancionar em cada país (M.W. Peng, 2009). As instituições assentam em três pilares, a regulação, as normas e o cognitivo e os três são necessários, em simultâneo, para que os ideais sejam respeitados e cumpridos por todas as entidades.

Relativamente aos três tipos de estratégia acabados de apresentar, podemos sugerir que quando é desenvolvida na ótica da indústria estão a ser analisadas as oportunidades e ameaças da empresa, enquanto que na ótica dos recursos serão refletidas as forças e fraquezas da firma. A junção das duas perspetivas resultará numa análise *SWOT*, que nos irá ser útil adiante, no desenvolvimento do plano de negócios.

É de realçar a importância de optar por uma das estratégias possíveis e de se manter fiel a essa mesma pois caso contrário, a empresa ficará presa entre as diferentes estratégias (*stuck in the middle*) ou à deriva sem estratégia definida e terá, provavelmente, uma performance inferior à que conseguiria se se focasse nos objetivos identificados na estratégia (Porter, 1985).

3. Metodologia

A elaboração do plano de negócios foi desenvolvida em volta dos pontos que o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016) sugere que estejam presentes neste tipo de documento. Inicialmente foi seguida a estrutura sugerida por esta entidade, focando em cobrir todos os tópicos. Num ponto mais avançado da nossa reflexão optamos por alterar a ordem com que são apresentados os vários tópicos, por uma questão de organização e apresentação mais fluida das ideias.

A informação que serviu de ponto de partida para o plano de negócios foi obtida em reuniões com a empreendedora, onde foram discutidos os tópicos necessários. Conseguimos assim definir o caminho pretendido. Essa informação foi combinada entre si de forma a que se tornasse compatível e viável.

Para o plano financeiro, foram extraídos dados da base de dados SABI, gerida pela *Bureau van Dijk*. O tratamento da informação obtida foi conseguido através da aplicação de filtros para garantir que os dados a serem utilizados para análise provinham de empresas que cumpriam determinados requisitos, relacionados com o Código de Atividade Empresarial, o ano de constituição da entidade, com dados recentes publicados. Depois destes filtros, foram feitas médias simples.

4. Plano de negócios

A necessidade e vantagens de planejar antes de iniciar um novo negócio tem vindo a ser discutida por vários autores, sendo que alguns defendem ser benéfico enquanto outros creem que o melhor será a ação e a aprendizagem que daí advier. Os estudos que têm sido feitos neste âmbito mostram-se inconclusivos devido à diversidade de resultados (Chwolka & Raith, 2012). Em vez de tomarmos uma posição extremista e defender a escola de pensamento a favor do planeamento ou a que é a favor da aprendizagem, vamos conjugá-las, tal como Brinckmann, Grichnik, and Kapsa (2010) sugerem. Assim, combinamos planeamento, aprendizagem e ação, o que vai exigir flexibilidade e proatividade.

Uma das ferramentas mais utilizadas no âmbito do planeamento é o plano de negócios, um documento que detalha o conceito do negócio, o que é expectável que traga, como é que os órgãos de gestão tencionam atingir os objetivos a que se propõe e o mais importante, os motivos que levam a crer que seja uma ideia de sucesso. É uma tarefa que requiere esforço e tempo e que está ao alcance dos empreendedores, devendo inserir-se nas suas tarefas habituais de gestão (DeThomas & Derammelaere, 2008).

A empreendedora de 37 anos conta com 15 de experiência a trabalhar no ramo da joalheria por conta de terceiros o que faz com que agora seja o momento ideal para iniciar um projeto novo, o de abrir o seu próprio negócio. A sua paixão é o design das peças de joalheria a serem trabalhadas e desenvolvidas em ouro e gemas, como o rubi e esmeralda que transformam as peças esboçadas em verdadeiras e valiosas obras-de-arte.

Tem conhecimento do ramo e de como o mercado funciona, tem noção dos grandes concorrentes e do que causa agrado e, conseqüentemente, sucesso no cliente final. Estes conhecimentos foram adquiridos ao longo da sua vida profissional, enquanto colaborou com grandes empresas internacionais do setor, como a *Artejóia* e a *Swarovski*, conforme podemos constatar no seu currículo, no anexo 1. Reuniu informação acerca das exigências dos clientes através de *feedback* direto e indireto e pela presença que marcou nas maiores feiras a nível mundial, que são o ambiente ideal para perceber as tendências, as preferências por tipo de cliente e as diferenças de gosto entre países ou regiões geográficas.

O posicionamento da marca será *premium* e o *targetting* será direcionado para pessoas de classe alta, com idade acima dos 30 anos, com rendimentos elevados e apreciadoras de joalheria fina.

A seleção dos parceiros de negócio será feita de forma ponderada e cuidada. Os materiais que usa terão origem conhecida, de forma a garantir a qualidade da matéria prima e o cumprimento de regras de trabalho e de segurança na sua recolha. Este é um aspeto importante pois resulta da preocupação típica do setor, que associa o processo de extração das pedras preciosas aos “diamantes de sangue”. Relativamente ao estúdio que ficará responsável pela elaboração das peças, a questão prende-se com os riscos inerentes, como a divulgação não autorizada e antecipada dos desenhos das peças ou o manuseamento menos adequado das pedras preciosas, que pode comprometer o resultado e qualidade final.

Propomos uma análise intensiva aos vários condicionantes deste projeto, os quais vamos concretizar no Plano de Negócios.



Imagem 5: Logótipo da marca Mariana Carmona

Fonte: Elaboração própria

4.1 Sumário executivo

A Mariana Carmona desenha peças de joalheria e ourivesaria e assegura a sua produção com recurso a materiais de elevada qualidade. As peças têm características muito próprias, que lhes conferem elegância, exclusividade e requinte. A marca afirma-se por ter produtos que se destacam pela beleza, por se adaptarem ao corpo e realçarem os atributos de quem tem o privilégio de os utilizar.

O trabalho de design e conceção das peças é desenvolvido na região Norte de Portugal mas o objetivo é dirigir as vendas para o mercado internacional. Com foco no consumidor de elevados rendimentos e com um estilo requintado e de luxo, a marca divulga os artigos através de plataformas online e com a presença em eventos do setor a nível mundial. É um nicho exigente mas disposto a adquirir os produtos que procura, onde e ao preço a que estiverem disponíveis.

A empreendedora tem formação na área do design, em escolas prestigiadas, tendo igualmente passado a nível profissional por algumas marcas de renome internacional, como a *Swarovski* e *Bluebird*, de onde podemos constatar a qualidade da sua experiência. O prazer de lidar com o público é intensificado pelo domínio de quatro línguas distintas (português, inglês, espanhol e francês), que lhe permite uma maior facilidade de comunicar e cativar o cliente. O currículo detalhado está disponibilizado no anexo 1.

É um negócio que exige um elevado investimento inicial pois a matéria prima que utiliza é de elevado valor. É, portanto, fundamental um plano bem definido e orientado para quantificar a necessidade inicial e todo o percurso posterior que permitirá o seu reembolso e a obtenção de lucro. Este é apresentado de seguida.

4.2 Ideia de negócio

O lançamento de uma marca de joalheria de nome próprio é um objetivo da nossa empreendedora há alguns anos. Foi a falta de experiência e de coragem para arriscar num ambicioso projeto que sempre a detiveram. Com a estabilidade de vida que sente agora, não só a nível financeiro, mas também familiar e pessoal, quer avançar. Ao refletir sobre todos os condicionantes, acredita que é o momento ideal para lançar uma marca de sucesso. Tem experiência em vários mercados, conhece os gostos dos clientes um pouco por todo o Mundo, sabe do que gosta de desenhar, domina o seu próprio estilo, reconhece a matéria prima de qualidade.

4.3 Marketing mix

Produto

O estilo peculiar das jóias da empreendedora é visível e identificável nas peças que desenha, daí que achamos adequado que o nome da marca seja o nome da própria empreendedora, Mariana Carmona. Vai conferir uma identificação e uma inegável ligação à designer e que esperamos funcione como elemento de destaque e diferenciação. É como uma garantia de que todas as peças vão ter essa essência, essa ligação e uma segurança de qualidade superior associada ao nome da responsável pela idealização da peça. Para conseguirmos distinguir a marca da empreendedora, doravante Mariana Carmona refere-se à marca e Mariana à empreendedora.

A empreendedora tem uma visão moderna, um estilo próprio que tem vindo a desenvolver com a experiência e que aprecia no resultado final das peças que desenha. Coloca paixão em todas as projeções de peças que desenvolve pelo que a qualidade do produto final é visível e valorizada, resultando em peças agradáveis e que se adequam às várias situações tanto em looks do dia-a-dia como para eventos mais arrojados, no caso das peças mais extravagantes e vistosas. Cada item revela uma história, remete-nos para um lugar distante ou para um momento que é recordado e representado através do simbolismo e formas das pedras.

As peças de joalharia são desenhadas unicamente pela empreendedora e são posteriormente elaboradas com uma cuidada seleção de materiais e de especialistas da área que ficarão responsáveis pela sua produção. Terão sempre o estilo característico da marca e, tendencialmente, poucas réplicas visto existirem três modalidades:

1. Poderão ser peças **exclusivas**, situações em que, a pedido do cliente, é assegurado que apenas uma unidade é produzida e vendida (esta modalidade é abordada mais à frente). Nestes casos o valor da peça acresce entre 50 a 75 % do seu valor inicialmente estipulado.
2. Poderão ser peças com um **limite de 50 unidades produzidas**, garantindo também um certo nível de exclusividade, embora inferior à modalidade anterior.
3. As restantes ficarão **sempre disponíveis para produção**, independentemente do número de unidades vendidas. Por regra são peças para o uso no dia-a-dia, mais discretas e menos exuberantes.

Com esta distinção de modalidades, é atendido o requisito de mercado quanto à procura de peças exclusivas, que não é assegurado por todas as marcas no mercado, apesar de ser muito valorizado. Será uma mais-valia e um motivo de destaque para a Mariana Carmona.

Todos os artigos serão vendidos em plataformas online, juntamente com outras marcas e produtos semelhantes. O objetivo é dar a conhecer a marca em meios que promovem o mesmo tipo de bem, sugerindo a quem visita a página que estes se enquadram no mesmo padrão de qualidade e *status* que os restantes. A marca beneficia ao ser promovida junto de outras que já têm uma elevada penetração no mercado.

Inicialmente, nas plataformas serão disponibilizados os desenhos das peças, e apenas após uma compra ser finalizada é que será produzida. Isto atrasa o tempo de entrega ao cliente final mas possibilita à empreendedora ter vários artigos em simultâneo para venda desde o momento inicial. Esta foi a solução encontrada para ultrapassar o problema de ter stock parado, o que representaria várias centenas ou milhares de euros, dependendo das peças, que numa fase inicial não está disponível. Fica assim assegurado que só as peças com saída garantida, ou seja, vendidas, serão produzidas, mitigando o risco de produção sem venda ou com venda com desfazamento temporal elevado.

A exceção serão as peças que vão estar em exposição, portanto já elaboradas e para venda, no dia do lançamento da marca.

Após algumas peças serem vendidas, é expectável que o negócio apresente capacidade financeira para ter cada vez mais peças já elaboradas e prontas a expedir. Isto será duplamente importante pois vai permitir iniciar atividade sem o financiamento extravagante que seria necessário se partíssemos para a produção de um elevado número de peças e de num curto prazo assegurar melhorias nos tempos de entrega ao cliente final.

Uma característica diferenciadora será a possibilidade de o cliente ter uma peça única, assegurando que não irão ser produzidas réplicas do artigo que adquirir, conforme mencionado na modalidade 1. A exclusividade será um extra a que apenas o primeiro cliente tem acesso. Se o cliente ativar essa opção, pagando um valor acrescido, a peça será retirada das plataformas *online*. Se pelo contrário este cliente não desejar pagar o preço extra para assegurar a exclusividade, o artigo continua disponível para venda, agora sem essa opção adicional. Passa a ser um produto na modalidade 2. Há um nicho de mercado que valoriza e procura este tipo de bens, mas ao colocarmos esta característica como opcional e disponível

apenas ao primeiro comprador, saímos beneficiados pois por um lado deixamos o primeiro comprador decidir pela exclusividade ou não, e simultaneamente não há obrigatoriedade de a Mariana decidir, à partida, quais serão as peças exclusivas. A decisão caberá, por regra, ao primeiro comprador. Esta é também uma forma de premiar e incentivar a compra, fazendo com que o cliente se sinta especial por ter acesso a esta opção de escolha.

Preço

O ramo da joalheria trabalha com preços elevados devido aos custos da sua matéria prima combinado com a arte do design e com os cuidados e pormenores dos trabalhos que é imprescindível ter ao manusear as pedras preciosas. O preço das peças da Mariana Carmona inicia nos 800 euros e pode atingir as centenas de milhar, dependendo da exuberância da peça, dos materiais que incorpora e da sua exclusividade.

Distribuição

Os produtos serão disponibilizados em plataformas digitais online que se dediquem à compra e venda de artigos de luxo, de joalheria fina ou de coleção. Serão sites já existentes que se direcionam precisamente para gamas altas, de elevada qualidade e prestígio. Vai beneficiar do foco que os sites já têm desenvolvido e que asseguram, para se divulgar junto de um tipo de consumidores à partida aptos para o tipo e valor dos bens da marca. Será o alcance das plataformas que vai determinar o alcance da própria marca.

Como as maiores plataformas com estas características são de âmbito e alcance internacionais, a empresa que vai nascer será uma *born global*.

O objetivo é começar por grandes plataforma como a *Farfetch*, *Harrods* e *White Birds* para obter visibilidade desde início, que irá viabilizar as primeiras vendas e possibilitar a expansão. A expansão que aqui mencionamos é a do número de plataformas com que trabalhamos, que por sua vez vai permitir atingir maior número de potenciais clientes e com origem em países distintos.

Pretendemos também beneficiar da plataforma que a Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal (AORP) está a desenvolver. O principal objetivo é agregar marcas portuguesas do mesmo ramo e lançar uma plataforma com peças variadas para a sua promoção através do comércio digital. O esforço conjunto dos associados vai permitir que seja posta em prática uma estratégia digital 360° e a baixos custos, uma vez que são suportados por todos. Além de promover vendas, sobre as quais a plataforma arrecada uma

percentagem, vai contribuir para uma maior visibilidade das marcas, para um aumento do seu valor, contribuir para uma maior divulgação nas redes de comunicação. A presença nesta plataforma, denominada Portuguese Jewellery Marketplace, tem o custo de 360 €/ano (AORP, 2018). A divulgação da plataforma, com objetivo de ter alcance internacional, é assegurada pela própria associação e pretende atingir públicos estratégicos como consumidor final, compradores, meios de comunicação social e produtores de moda. Cada marca fica responsável por disponibilizar as fotografias dos seus próprios produtos, descrições dos mesmos e da marca em português e inglês e ainda pelo transporte até ao cliente final. Todas as marcas interessadas em divulgar os seus produtos a nível internacional contribuem para o desenvolvimento e sucesso do projeto, que é mais provável sendo resultado de um esforço coletivo do que se cada qual lançar uma plataforma própria, o que exigiria mais esforço individual.



Imagem 6: Logótipo do Portuguese Jewellery Marketplace

Fonte: AORP (2018)

Comunicação

No dia do lançamento da marca irá estar exposta uma peça mais exuberante, mais vistosa e que cause impacto inicial para a marca “dar que falar” no meio. Além de familiares e amigos mais próximos, marcarão presença alguns colegas do ramo, que irão dar o seu apoio ao novo projeto e ainda alguns media que darão cobertura ao momento. O facto de a Mariana já estar inserida e ser conhecida no meio faz com que a comunicação social tenha interesse em estar presente e em fazer a cobertura do evento. Serão também convidadas algumas celebridades,

como por exemplo Merche Romero, que já conhecem e apreciam o trabalho da Mariana desde quando ela colaborava com outras marcas.

Na procura pelo sucesso, sabemos como é importante marcar presença em feiras e exposições do setor, que são várias e em diferentes localizações. Nestes eventos as maiores e mais prestigiadas marcas marcam presença, assim como potenciais compradores e distribuidores, tornando-se um local propício a novos negócios, para dar-se a conhecer ao público e mesmo para finalizar novas parcerias.

Neste sentido, e contando ainda com o apoio da AORP, pretendemos participar no “projeto conjunto de internacionalização” que irá ocorrer em 2020 e 2021. Inserido e participado pelo COMPETE 2020, visa incentivar a participação das empresas em Feiras, Exposições e Eventos de prestígio no estrangeiro. Contribui igualmente para a melhoria da comunicação e do marketing digital.

4.4 Mercado

Desde os tempos ancestrais o Homem utiliza ornamentos no corpo, apesar da sua não utilidade, sendo meramente para adorno. As peças mais antigas encontradas são feitas de conchas, pedras e ossos. Além do propósito decorativo, as peças são usadas pelo significado que lhe é atribuído (particular e coletivo), seja por associar a peça a um momento importante, por lhe conferir um determinado significado, ou simbolizar a proteção, religião ou pertença a um grupo. Com o passar do tempo, os materiais usados foram sendo substituídos por metais, com técnicas de manuseamento já bastante avançadas para a época e mais tarde por pedras preciosas. Podemos ver alguns exemplos nas imagens 1 a 4 abaixo. Estes ornamentos evoluíram e são hoje muito distintos no seu aspeto, na forma como são colocados no corpo e por quem as utiliza.



Imagem 1 Shannongrove Gorget – colar de bronze datado de 800-700 A.C.

Fonte: Victoria and Albert Museum, <https://www.vam.ac.uk/>



Imagem 2 Cruz pendente - originária da Alemanha entre 1450-1475

Fonte: Victoria and Albert Museum, <https://www.vam.ac.uk/>



Imagem 3 Colar com safira – estima-se que foi concluído entre 1800 e 1900.

Fonte: Victoria and Albert Museum, <https://www.vam.ac.uk/>



Imagem 4 Broche desenhado por Malcolm Appleby e feito por Roger Doyle em 1975

Fonte: Victoria and Albert Museum, <https://www.vam.ac.uk/>

Pelo grande historial que este mercado tem, são muitas as marcas existentes, um pouco por todo o Mundo, apesar de terem diferenças significativas em termos de estilo, cores, propósito de frequência do seu uso. A introdução da marca será num mercado já existente e de grande historial, pelo que a concorrência é intensa. O sucesso da Mariana Carmona vai ser medido pelo volume de vendas e pelo crescimento deste ao longo do tempo. É atingível com uma estratégia baseada no foco. Passa por servir um segmento de mercado bem definido e identificado *a priori* e para o qual se apresentam atributos que são valorizados e apreciados, como o facto do design das peças ser irreverente, diferente, com um estilo único e que se destaca dos demais, e combinado com materiais duradouros e de beleza natural. A comunicação com o público terá de ser contínua e de tal forma que consigamos demonstrar a paixão associada a todos os artigos, à marca como um todo. O seu sentido estético único, o valor intrínseco das jóias, a exclusividade do seu acesso e o luxo que confere a quem as usa tem de ficar claro para clientes, potenciais clientes e público em geral. Será ainda trabalhado o facto da assinatura da designer ser reconhecida nas suas peças e no meio profissional, através dos traços característicos singulares.

Segmento-alvo

Por todas as características apresentadas, as peças destinam-se a pessoas apreciadoras de joalharia fina e de rendimentos elevados, pelo que tendencialmente terão idades superiores a 30 anos. O estilo da empreendedora coincide tipicamente com os gostos dos indivíduos europeus. É um gosto refinado e moderno, peças cuja utilização confere um toque de diferenciação e de classe a quem usa. Isto poderá ser confrontado com grandes países como os Estados Unidos da América ou a China. No primeiro caso o sucesso passa por peças

muito acessíveis e com estilo leve ou precisamente o oposto, peças de elevado valor e muito extravagantes. No caso da China, são valorizadas as cores vivas, os pormenores excêntricos, e um tipo de peças distinto para cada ocasião.

As vendas em Portugal podem vir a ocorrer como resultado de ser o país de origem mas o nosso foco será desde logo para os consumidores estrangeiros. Destes vamos dar preferência aos europeus pelas questões alfandegárias e de transporte serem simplificadas, além da mais forte identificação com o estilo de compra.

Para ajudar na seleção geográfica dos mercados alvo, vamos analisar as tendências exportadoras do setor em Portugal, isolando as peças de artefactos de joalharia, ourivesaria e suas partes (o que nos interessa analisar) das de relógios e suas partes. Desta forma, e recorrendo à imagem 5, conseguimos perceber melhor a dinâmica exportadora do mercado e verificar se se enquadra no estilo da marca.

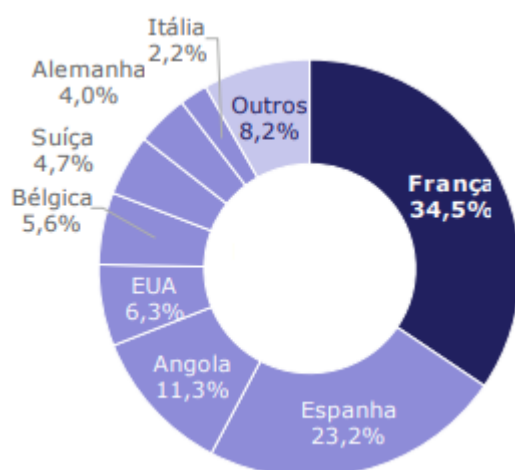


Imagem 5: Principais destinos das exportações portuguesas de artefactos de joalharia, ourivesaria e suas partes (2015)

Fonte: AORP (2017)

Do total das exportações de artefactos de joalharia, ourivesaria e suas partes registadas em Portugal, destacamos os mercados de França, Espanha e Angola como os principais destinos. Verificamos também que os EUA, Bélgica, Suíça, Alemanha e Itália registaram um peso considerável e interessante.

Após estas análises, do tipo de gosto que o cliente deve ter, do continente a que deve pertencer e dos dados dos principais destinos que acabamos de fazer, estamos aptos a sugerir os países em que o sucesso será mais provável.

Assim, os principais focos serão França, Espanha, Bélgica, Suíça, Alemanha e Itália, cujos gostos coincidem com os da marca, esquematizado no funil de exportação da imagem 6.

Pelo conhecimento que a empreendedora tem acerca do mercado italiano, considera que este será uma boa aposta, apesar de ter vindo a perder importância como mercado de destino destes produtos (representava 4,3% em 2008 e 2,2 % em 2015).



Imagem 6: Funil de exportação

Fonte: Elaboração própria

4.5 Análise da indústria

O mercado da joalharia e ourivesaria, que é o nosso foco, é usualmente analisado em conjunto com a relojoaria devido à forma como os produtos são comercializados. Vamos debruçar-nos sobre os Códigos de Atividade Empresarial (CAEs) 2652 - Fabricação de relógios e material de relojoaria, 3212 - Fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares, 4648 - Comércio por grosso de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, 4777 - Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados e 9525 - Reparação de relógios e de artigos de joalharia.

O volume total de vendas e serviços prestados nos CAEs analisados demonstram o crescimento, de cerca de 2%, entre os anos de 2008 e 2012, contrariando a restante economia portuguesa que estava a enfrentar uma grave crise económica. Nos momentos de maior dificuldade verifica-se um aumento das transações de ouro, principalmente das peças usadas devido à sua natureza e segurança intrínseca.

Em 2012 atingiu-se o volume de vendas e serviços prestados mais alto em Portugal, que foi de 1 440 milhões €. Nos anos seguintes, em 2013 e 2014, o volume total do setor caiu,

mais uma vez em contraciclo com a economia que apresentava já sinais favoráveis. Os anos que se seguiram terão sido de recuperação para a ourivesaria, joalheria e relojoaria, com exceção de 2016 onde foi registada novamente uma quebra no volume total transacionado. Nestes anos os valores oscilaram entre os 920 e 990 milhões €. Estes valores são apresentados na tabela 1.

Vendas e serviços prestados (em milhares de euros)						
anos	CAE 2652	CAE 3212	CAE 4648	CAE 4777	CAE 9525	Total
2017	13 415	92 571	204 405	669 444	9 271	989 106
2016	14 530	90 696	209 605	596 316	8 407	919 554
2015	15 304	95 471	207 849	646 716	6 988	972 328
2014	13 970	90 165	194 910	626 950	5 792	931 787
2013	12 610	138 607	189 652	753 378	5 350	1 099 597
2012	11 276	276 769	213 736	933 688	6 756	1 442 225
2011	8 583	298 576	221 162	752 228	5 665	1 286 214
2010	6 216	230 431	193 798	633 429	5 384	1 069 258
2009	4 308	161 634	162 761	469 418	5 230	803 351
2008	4 953	134 984	169 434	398 245	5 441	713 057

Tabela 1: Vendas e serviços prestados dos setores da ourivesaria, joalheria e relojoaria

Fonte: Banco de Portugal, elaboração própria

Relativamente às exportações deste ramo, constatamos que têm registado um peso crescente face ao volume total do mesmo ramo.

Exportações		
Anos	Volume total (milhares de €)	% face ao volume total
2017	196 955	20,19
2016	182 127	20,12
2015	177 143	18,51
2014	152 721	16,64
2013	201 787	18,56
2012	322 821	22,56
2011	300 788	23,54
2010	190 374	17,91
2009	106 805	13,37
2008	62 605	8,84

Tabela 2: Exportações dos setores da ourivesaria, joalheria e relojoaria

Fonte: Banco de Portugal, elaboração própria

As exportações eram cerca de 9% do volume total do ramo em 2008 e foram evoluindo de forma positiva, chegando a representar mais de 23% em 2011. Foi contudo em 2012 que as exportações atingiram o seu maior volume, que foi de cerca de 323 milhões €. Em anos mais recentes tem rondado os 20% o que, em termos de volume, se traduz em valores a rondar os 200 milhões €.

Esta evolução positiva deve-se em grande parte aos incentivos do Governo, em conjunto com a UE para o efeito. São exemplo o “Projetos Conjuntos de Qualificação, do COMPETE 2020” e o “FEDER POCI” (AORP, 2018).

Este panorama de incerteza e os baixos volumes do setor no mercado nacional, levaram a empreendedora a pretender focar-se desde logo no mercado internacional, onde sabe que há maiores hábitos de consumo para as peças que desenha.

a) **5 forças de Porter**

Vamos classificar cada força como reduzida, fraca, média ou elevada e apresentar um esquema resumo na imagem 7, com recurso a cores que acompanham esta escala.

Ameaça de novos entrantes

As barreiras à entrada no mercado são elevadas em resultado do investimento inicial necessário. A compra das matérias primas representa um grande valor, o que se torna um entrave logo à partida e gera dificuldades em iniciar atividade com várias peças para exposição e disponíveis para compra imediata.

A existência de muitas marcas a nível mundial, e com grande poder, presença e influência detém alguns possíveis entrantes, que se sentem incapazes de enfrentar os fortes adversários em termos de publicidade e de penetração no mercado. Os que mesmo assim decidem avançar, fazem-no em pequena escala, de forma gradual. Adotam uma estratégia de prazo mais alargado e o seu futuro depende em grande medida dos financiadores que conseguem arranjar. É uma força **fraca**.

Poder negocial dos fornecedores

A distância dos fornecedores é um fator que dificulta a negociação daí se considerar que têm poder **elevado**. A matéria prima (gemas e ouro) provem de países onde as regras de trabalho não são sempre respeitadas e onde a qualidade do produto nem sempre é assegurada. Isto torna a compra mais difícil e mais arriscada. Há ainda a dificuldade típica dos negócios com entidades de países com diferenças culturais, onde o comportamento diferente acaba por ser um entrave à concretização da compra.

A Mariana tem a preocupação de usar matéria prima de origem conhecida e que respeite as principais regras do trabalho como sugerido pela CIBJO (2018) pelo que a escolha de fornecedores será, à partida, limitada e dificultada. Estas certificações acarretam custos elevados para o comprador final. Uma das formas para encontrar os parceiros adequados é fazer o contacto direto com esses profissionais em feiras do ramo. Assim consegue verificar as principais características, a sua origem e a oferta existente. Esta opção torna o custo da matéria prima mais elevado numa fase inicial, devido ao elevado número de intermediários que a situação implica mas traz a certeza de que é a matéria prima adequada, reduzindo o risco de uma compra errada, que neste caso implicaria uma grande perda monetária. As entidades que venderem os produtos à Mariana Carmona, como parte interessada em estimular o seu negócio, vão manter o contacto, tentar construir uma relação de maior confiança e possivelmente sugerir uma ligação mais direta, no qual a redução do número de intermediários irá possibilitar uma redução no preço de venda final. É importante investir nestas relações comerciais, em que a base de confiança é vantajosa para ambas as partes, principalmente devido ao elevado volume que uma só compra pode implicar.

Rivalidade competitiva

Há muitas marcas a nível mundial, algumas com muitos anos de experiência e que investem constante e continuamente numa imagem de qualidade e luxo. Têm uma boa penetração no mercado. A rivalidade é **elevada**.

Poder negocial dos consumidores

A elevada oferta no ramo da joalheria confere aos consumidores um poder negocial **elevado**. Conseguem facilmente comparar os preços de peças semelhantes às da Mariana Carmona e optar pela que lhes proporciona uma melhor relação preço-qualidade. Contudo, o que a maioria destes consumidores procura é o luxo, a qualidade, algo que os diferencie e destaque. Assim, conseguimos controlar o poder negocial dos consumidores ao garantir estas características únicas. Vamos disponibilizar produtos pelos quais o cliente estará disposto a optar em detrimento de outras opções.

Ameaça de substitutos

Apesar de se ter verificado recentemente um aumento das vendas de peças de ouro vegetal, que à partida poderia ser uma ameaça e tornar-se um substituto, podemos verificar que tal não acontece. O principal motivo relaciona-se com o facto das pessoas que compram e usam as peças de joalheria fazerem-no por uma questão de estética e de reconhecimento social. Compram porque as fazem sentir bem, mais bonitas, mais apreciadas e de certa forma

transmitem à sociedade o seu status. Uma outra questão prende-se com a durabilidade das peças, que permite que passem de geração em geração, o que lhes confere ainda mais valor, pela afetividade que é criada por um ente querido a ter comprado, usado e estimado.

A opção pelo vegetal, apesar de visualmente ser semelhante, não confere ao utilizador a diferenciação, o luxo nem o reconhecimento pretendido. Posto isto, não é considerado um substituto à joalharia fina.

As peças de bijuteria, apesar de muitas vezes serem usadas para a mesma finalidade, ornamento, também não serão neste estudo abordadas como substitutas pelos mesmos motivos dos materiais vegetais.

O consumo de joalharia é muito específico e independente porque, para além do valor das pedras preciosas, entra em linha de conta com valores artísticos pelo design, com o gosto pessoal e coletivo da sociedade em que é inserido, com o sentimento e agrado que provoca a quem usa e a quem observa e admira. É considerado uma barreira **reduzida**.

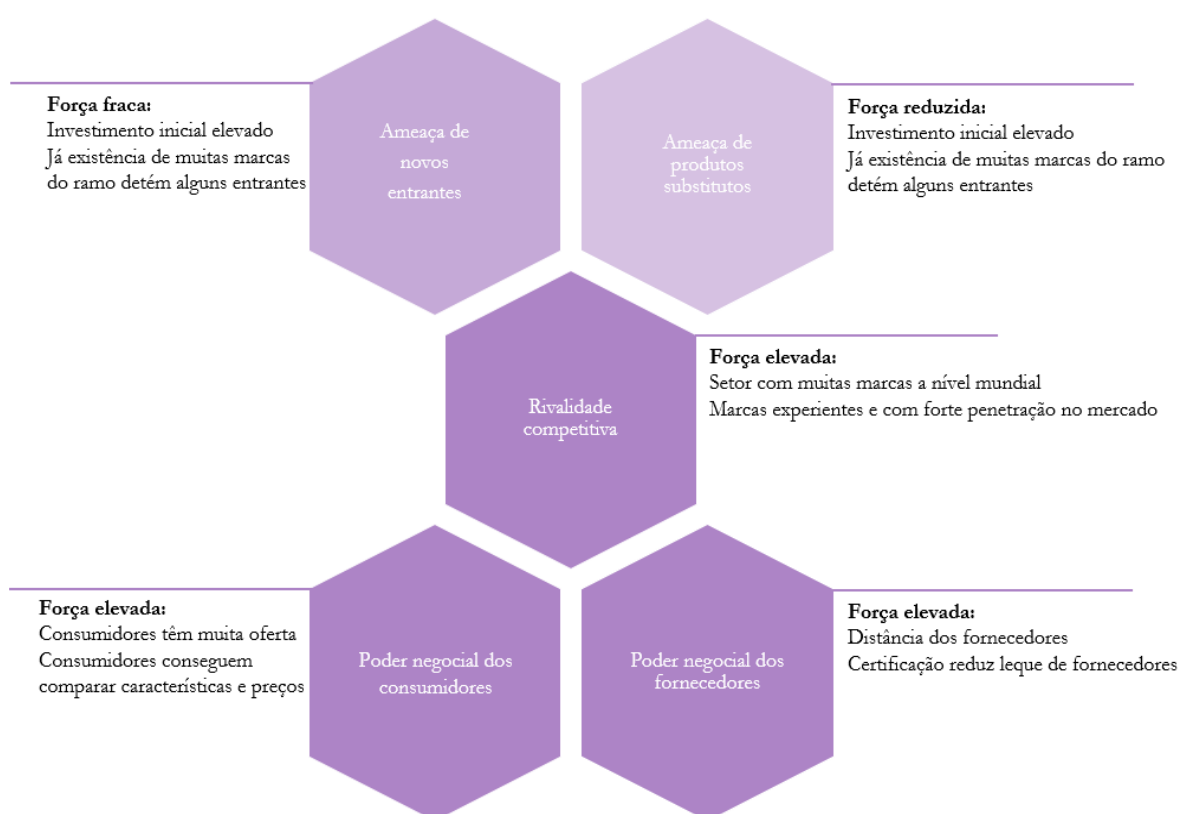


Imagem 7: 5 Forças de Porter da Mariana Carmona

Fonte: Elaboração própria.

4.6 Missão, valores e visão

Na Mariana Carmona o trabalho é desenvolvido para que cada pessoa se sinta especial, completa e apreciada. Numa sociedade com cada vez mais opções, pretende ser uma marca de eleição para cada momento da vida.

A Mariana Carmona é uma marca jovem e atual, voltada para a joalheria fina de design único, com estilo característico e distinto. A paixão pelo que é belo conduz as criações e resulta em detalhes pensados ao pormenor. Produz artigos que faz cada cliente sentir-se mais bonito, mais confiante e com motivos para apreciar e celebrar a vida. Desperta as emoções positivas e o otimismo para encarar os momentos especiais e garante uma energia especial naqueles dias mais monótonos.

Tendo presente as questões de sustentabilidade ambiental, garante que a matéria prima que utiliza é extraída com respeito das regras da CIBJO - *World Jewellery Confederation*. Isto somente é possível graças à aquisição desta ser feita exclusivamente a especialistas que recorrem a técnicas de extração modernas e sofisticadas. Relativamente a medidas de segurança no trabalho e de não exploração dos colaboradores, recorre a entidades devidamente certificadas para garantir que as situações são devidamente identificadas e evitadas. De acordo com a legislação do ramo, garante que os princípios de ética são cumpridos em todas as etapas de conceção do produto.

4.7 Modelo de negócio – Canvas

O modelo proposto por Osterwalder and Pigneur (2010) destaca os nove blocos fundamentais para um negócio, os quais resumimos no anexo 2 e que vamos de seguida explorar:

Proposta de valor

O foco da Mariana Carmona são as jóias com um design único, que provocam novas emoções e às quais são atribuídas simbolismo e uma ligação forte e duradoura. É também importante destacar a possibilidade de os clientes tornarem as peças em itens exclusivos e de poderem conhecer a origem das pedras preciosas e das condições em que foi feita a sua extração.

Segmentos de clientes

O cliente-tipo da Mariana Carmona é o apreciador de joalheria fina, ou seja, aquela que incorpora pedras preciosas. Serão pessoas com idade superior a trinta anos e com

rendimentos elevados, pois necessitam de poder de compra. Foi criada uma persona (ver Anexo 3), a Christine, de 46 anos, que vive em Biarritz. Tem 3 filhos e um rendimento anual de 54 000€, que lhe permite comprar algumas peças de joalheria, que normalmente compra para si própria para ocasiões especiais. Adora viajar com a família para locais que nunca visitaram, ler todas as noites antes de se deitar, ir ao teatro e exposições de arte. Uma outra persona é o Olivier, de 54 anos que vive com a sua mulher e os 2 filhos em Bolonha. Enquanto CEO da sua própria empresa do ramo têxtil tem um rendimento anual de 63 000€. Aprecia jogar golf com os amigos, cozinhar e está sempre a par dos novos modelos de carros. Acredita que as jóias são um ótimo presente para os mais próximos, pelo que na semana passada comprou uma peça para a sua filha que fez 18 anos. Em termos de compras habituais prefere as lojas de rua pois os donos já o conhecem e sabe que encontra produtos de qualidade. Para produtos com características mais peculiares, que nem sempre encontra na cidade onde vive, prefere as lojas *online*. Por fim, um terceiro segmento é representado pela persona da Isabel que nasceu e vive em Santander com os seus 2 filhos. Tem 53 anos e é responsável do departamento de Investigação e Desenvolvimento de uma empresa do ramo farmacêutico há 14 anos, que lhe permite auferir um rendimento anual de 52 000€. Sempre que pode aproveita o tempo para passear com os netos, de preferência à beira-mar. Como sempre viveu na mesma cidade está perfeitamente integrada e colabora em iniciativas sociais organizadas por instituições locais. Em termos de compras, normalmente recorre aos supermercados próximos de casa mas também consulta plataformas de compra *online*, de roupa e acessórios, onde efetua compras de produtos diferentes, que valoriza e não tem em Santander. O seu gosto por jóias nasceu quando ainda era criança, ao apreciar os artigos que a avó e a mãe usavam. Agora não dispensa pelo menos uns brincos e um anel para sair de casa. Estes três perfis estão apresentados no Anexo 3.

Um outro segmento, igualmente importante para a sustentabilidade da marca, são as entidades revendedoras e as colecionadoras de arte, que avançam para uma compra com o objetivo de vender a peça novamente, a um preço mais elevado ou para aumentar a sua própria coleção.

Canais

Os clientes vão poder adquirir os produtos através do site da própria marca e das plataformas de compras online com as quais a Mariana decide colaborar.

Relacionamento com clientes

O contacto com os clientes será maioritariamente indireto uma vez que será estabelecido e mantido através das plataformas online e das redes sociais. A preocupação em criar conteúdo apelativo, uniforme e claro é fundamental para o sucesso destas comunicações. Haverá ainda a divulgação de uma newsletter, para dar a conhecer os principais eventos e novidades da marca.

Um contacto mais direto e pessoal será conseguido com a presença em feiras do setor e com a participação em concursos a nível mundial. A cobertura dos media nestes eventos irá garantir a sua divulgação em páginas e revistas do setor e, aquele que será a maior aposta, nas redes sociais.

Fontes de receita

Numa fase inicial da atividade, a maior parte da receita será das entidades que pretendem fazer revenda, que vão começar a comprar, em regime de pronto pagamento, após estabelecerem o contacto com a marca nas feiras internacionais. Uma outra fonte de receita será a das vendas a pronto a clientes finais, resultantes da presença nas plataformas online. Quando a marca for mais conhecida no meio, vão começar a surgir mais encomendas de peças com requisitos específicos ou para um evento em especial, para o qual a Mariana prevê um pré-pagamento de 20 % e o restante pagamento contra a entrega da peça. A opção de tornar um item exclusivo, que está disponível para a compra da primeira unidade dos designs selecionados, dará lugar a um prémio de exclusividade que varia entre os 50% e os 75%, que é acrescido sobre e ao valor base. Tratando-se de negócios com revendedores, há ainda a possibilidade de serem feitas vendas à consignação. Nestes casos é celebrado um contrato com o intuito de os revendedores ficarem na posse de um artigo, apesar de não serem os donos mas responsabilizando-se como tal, até encontrarem um cliente final. Nesse momento a Mariana Carmona faz a venda diretamente ao cliente que o revendedor arranhou, com a modalidade de pronto pagamento. Há lugar a uma comissão, a pagar ao revendedor pelo trabalho de angariação do cliente que desenvolveu. Esta modalidade, quando comparada com a revenda a pronto pagamento, não é tão vantajosa para o revendedor em termos de lucro por peça vendida mas tem menos risco associado pois carece da necessidade da entrada do montante inicial.

Principais recursos

A chave para o sucesso da Mariana Carmona está na experiência no ramo que a Mariana tem e que lhe permite ter uma visão crítica e fidedigna. É também importante ter

uma rede de contactos bem desenvolvida e trabalhada para garantir que faz parcerias com os melhores fornecedores. A base de dados de clientes começará a ser desenvolvida com as primeiras vendas que forem realizadas, e deve ser mantida e alimentada cuidadosa e criteriosamente, para garantir a qualidade e adequabilidade dos contactos posteriores. Servirá para campanhas e outras comunicações mais direcionadas, tendo em conta o historial de cada cliente. Ao nível da produção, o estúdio responsável por elaborar os artigos terá que ser de confiança e garantir a confidencialidade, pois há o risco de o esboço das peças ser divulgado ou usado sem autorização por terceiros, desvalorizando o trabalho desenvolvido. Será igualmente importante garantir que são usadas as mais recentes técnicas de manipulação das pedras preciosas, de forma a garantir o melhor resultado possível.

Principais atividades

O trabalho de design é fundamental e o início de todo o processo. O trabalho que se segue é o de tornar o desenho realidade, moldando as pedras até terem o formato idealizado. A presença nas feiras será fundamental para ampliar a rede de contactos, alcançar novos potenciais clientes, dar a conhecer a marca e conhecer novos potenciais parceiros, como vendedores de pedras preciosas ou revendedores de arte.

Principais parceiros

A matéria prima essencial é adquirida aos fornecedores de pedras preciosas, que se tornam um parceiro essencial, assim como o estúdio que vai garantir a produção das peças. As agências que vão desenvolver as campanhas de Marketing para a marca, as plataformas de compras online e o Marketplace da AORP vão permitir que o produto chegue ao conhecimento de clientes e potenciais clientes. Por fim, os apoios europeus vão viabilizar o início do negócio e os investidores vão alavancá-lo para que atinja maiores dimensões.

Estrutura de custos

Os principais custos a enfrentar serão com a aquisição das pedras preciosas e com o estúdio. De mencionar também os relacionados com a presença em feiras e com as campanhas de marketing. Os *fees* que cada plataforma irá cobrar será também algo a ter em conta.

4.8 Análise financeira

Para a análise financeira foi utilizado o documento que o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016) disponibiliza para o efeito. Os principais pressupostos considerados encontram-se no anexo 4.

Por se tratar da criação de uma empresa não temos dados históricos que sirvam de base para uma projeção que possa responder às necessidades desse mesmo documento. Consideramos mais adequado recorrer aos dados históricos médios de outras empresas do mesmo ramo. Para tal recorreremos à base de dados SABI. Apresentamos de seguida os passos que nos conduziram à seleção das 202 empresas que serviram de base.

A atividade da Mariana Carmona relaciona-se com ourivesaria e joalheria, setores que em Portugal são habitualmente analisados juntamente com a relojoaria. Por este motivo decidimos analisar empresas destes três setores, o equivalente aos Códigos de Atividade Empresarial (CAEs) 2652, 3212, 4648, 4777 e 9525. Com esta seleção chegamos a 4.389 empresas.

Consideramos importante que o ano de constituição dessas empresas estivesse entre janeiro de 2000 e janeiro de 2006, por um lado para termos dados suficientes para uma análise anual e ao mesmo tempo para limitar empresas demasiado antigas. Limitamos a busca a 817 empresas.

De seguida limitamos a pesquisa a empresas que não pertencem a um grupo, pois estas têm vantagens e facilidades a vários níveis, que as individuais como a Mariana Carmona não têm. Atingimos as 546 empresas.

Só nos interessam as empresas que de facto publicam resultados que possamos utilizar, daí termos restringido a busca a empresas cujo último ano em que divulgaram dados tenha sido 2016, 2017 ou 2018. Reduzimos o número de empresas para 202.

Para apurarmos o valor médio que essas empresas registaram nas várias rubricas necessárias para o plano financeiro consideramos os anos de atividade, ou de experiência, em vez do ano civil. Isto é, os valores inseridos para 2020, o nosso primeiro ano de atividade, foram baseados no primeiro ano de atividade de cada uma das empresas. Para 2021, o nosso segundo ano de atividade, foram tidos em conta os valores do segundo ano de atividade de cada empresa. Esta mesma lógica foi aplicada aos 6 anos da nossa análise. Decidimos trabalhar os valores desta forma pois pretendemos por um lado reduzir o impacto de fatores externos à empresa (como as condições sociais, crises, instabilidade política) e por outro focar na tendência da evolução que cada empresa naturalmente tem nos anos em que inicia atividade.

O valor da rubrica vendas e prestação de serviços que apuramos é, conforme a tabela 3, de 214 771€ para 2020 com tendência crescente até 2025 quando atinge os 274 031€.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Volume de negócio	214 771	215 669	232 102	263 827	266 425	274 031

Tabela 3: Volume de vendas esperado

Fonte: Elaboração própria

Estimamos que o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) ronde os 165 113€ no primeiro ano de atividade e que em 2025 tenha ascendido a 180 770€, como reportado na tabela 4.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CMVMC	165 113	157 785	165 068	178 151	175 523	180 770

Tabela 4: Volume de vendas esperado

Fonte: Elaboração própria

As empresas pequenas tendem a, no início da sua atividade, manterem baixos os custos de marketing, de presença em eventos de publicidade e controlar as deslocações realizadas. Devido à especificidade deste negócio, que vai apostar logo desde o seu início em feiras e em eventos internacionais assim como em campanhas de marketing direcionadas para o mercado de luxo, não consideramos ajustado utilizar o valor médio da rubrica fornecimento e serviços externos (FSE) da nossa amostra. Decidimos fazer uma estimativa, usando o detalhe das rubricas sugeridas pelo IAPMEI. A despesa em publicidade e propaganda é a maior e apresenta um valor superior no primeiro ano de atividade de forma a incluir os trabalhos iniciais do desenvolvimento de publicidade e uma divulgação mais forte. No segundo ano a despesa será menor e nos seguintes terá uma tendência crescente. Relativamente às restantes rubricas, consideramos crescente ao longo dos anos, conforme esquematizado na tabela 5.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Trabalhos especializados	12 000	12 600	13 230	13 892	14 586	15 315
Publicidade e propaganda	30 000	25 200	26 460	27 783	29 172	30 631
Deslocações e estadas	2 500	2 625	2 756	2 894	3 039	3 191
Total	44 500	46 725	49 061	51 514	54 090	56 795

Tabela 5: Volume de vendas esperado

Fonte: Elaboração própria

Em termos de gastos com o pessoal, consideramos que apenas a empreendedora irá auferir rendimentos, que definimos ser de 1 000€ conforme tabela 6. Não incluímos aumentos nesta rubrica pois a empreendedora poderá vir a beneficiar de outros rendimentos, como a distribuição de lucros. O trabalho de transformação das pedras é considerado em FSE, em trabalho especializado.

Ano	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
Remuneração base anual	16 333	16 333	16 333	16 333	16 333	16 333
Segurança Social	3 879	3 879	3 879	3 879	3 879	3 879
Total	20 213	20 213	20 213	20 213	20 213	20 213

Tabela 6: Gastos com pessoal

Fonte: Elaboração própria

A empreendedora vai abrir a empresa com um capital de 1 000 €. Os primeiros anos de atividade requerem elevadas quantias disponíveis para fazer face aos encargos que estimamos e que vão surgindo. Reduzir os custos não é opção pois colocaria em causa a qualidade da matéria prima ou obrigaria a reduzir as campanhas de publicidade, que não é de todo o pretendido. Assumimos que há necessidade de financiamento elevada e que, face à falta de garantias que a empresa conseguirá dar à instituição financeira não será de fácil acesso. Foram ponderadas várias opções. Tendo em conta as opções disponíveis no mercado, sugerimos o recurso a uma conta corrente caucionada. É considerado um financiamento de curto prazo e adapta-se às necessidades de pequenas empresas. A conta permite que haja um saldo a descoberto, com um limite previamente estabelecido e acordado entre a instituição financeira

e a empresa. Ou seja, há sempre um valor que está disponível para ser usado, tal como num empréstimo tradicional. A particularidade reside no facto de os juros serem calculados apenas sobre o montante em uso a cada dia. Neste caso a conta é negociada com um limite de saldo até 55.000 €. De forma a adaptarmos ao plano financeiro do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016), tratamos esta forma de financiamento como empréstimos anuais, de diferentes montantes, a uma taxa de juro de 9 % tendo em conta o mercado atual, com reembolso em 1 ano e sem período de carência, como mencionado na tabela 7.

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	9%
N.º anos de carência	0

Tabela 7: Condições da conta caucionada

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 esquematizamos as fontes de financiamento de cada ano, que se dividem em meios libertos e financiamento através da conta corrente caucionada.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos	0	0	3 281	15 671	17 920	17 934
Financiamento através da conta corrente caucionada	36 589	46 855	52 905	43 398	26 041	5 676
TOTAL	37 589	46 855	56 186	59 069	43 961	23 610

Tabela 8: Fontes de financiamento

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 9 a 15 estão representadas as condições da conta caucionada por ano, como se se tratassem de empréstimos anuais.

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)	36 589	36 589	0	0	0	0
Juro Anual	3 293	3 293	0	0	0	0
Reembolso Anual	0	36 589	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)	13	13	0	0	0	0
Serviço da dívida	3 306	3 9895	0	0	0	0
Valor em dívida	36 589	0	0	0	0	0

Tabela 9: Dados do financiamento obtido em 2020

Fonte: Elaboração própria

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)		46 855	46 855	0	0	0
Juro Anual		4217	4 217	0	0	0
Reembolso Anual		0	46 855	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)		17	17	0	0	0
Serviço da dívida		4 234	51 089	0	0	0
Valor em dívida		46 855	0	0	0	0

Tabela 10: Dados do financiamento obtido em 2021

Fonte: Elaboração própria

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)			52 905	52 905	0	0
Juro Anual			4 761	4 761	0	0
Reembolso Anual			0	52 905	0	0
Imposto Selo (0,4%)			19	19	0	0
Serviço da dívida			4 780	57 685	0	0
Valor em dívida			52 905	0	0	0

Tabela 11: Dados do financiamento obtido em 2022

Fonte: Elaboração própria

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)				43 398	43 398	0
Juro Anual				3 906	3 906	0
Reembolso Anual				0	43 398	0
Imposto Selo (0,4%)				16	16	0
Serviço da dívida				3 921	47 319	0
Valor em dívida				43 398	0	0

Tabela 12: Dados do financiamento obtido em 2023

Fonte: Elaboração própria

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)					26 041	26 041
Juro Anual					2 344	2 344
Reembolso Anual					0	26 041
Imposto Selo (0,4%)					9	9
Serviço da dívida					2 353	28 394
Valor em dívida					26 041	0

Tabela 13: Dados do financiamento obtido em 2024

Fonte: Elaboração própria

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)						5 676
Juro Anual						511
Reembolso Anual						0
Imposto Selo (0,4%)						2
Serviço da dívida						513
Valor em dívida						5 676

Tabela 14: Dados do financiamento obtido em 2025

Fonte: Elaboração própria

Para resumir os encargos de financiamento apresentamos a tabela 15.

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Juros pagos com Imposto Selo incluído	3 306	7 540	9 014	8 702	6 275	2 866
Reembolso	0	36 589	46 855	52 905	43 398	26 041

Tabela 15: Encargos de financiamento

Fonte: Elaboração própria

4.9 Demonstrações Financeiras previsionais

Face ao que acabamos de apresentar podemos agora sugerir um balanço e uma demonstração de resultados previsionais, tabelas 16 e 17 respetivamente.

Anos	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
ATIVO						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis						
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	25 899	25 529	27 209	30 330	30 594	31 499
Inventários	4 586	4 383	4 585	4 949	4 876	5 021
Clientes	17 898	17 972	19 342	21 986	22 202	22 836
Estado e Outros Entes Públicos	2 415	2 174	2 282	2 396	2 516	2 642
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL ATIVO	25 899	25 529	27 209	30 330	30 594	31 499
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-18 361	-28 654	-33 294	-21 101	-3 483
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						

Resultado líquido do período	-18 361	-10 293	-4 640	12 193	17 618	16 655
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-17 361	-27 654	-32 294	-20 101	-2 483	14 172
PASSIVO						
Passivo não corrente	36 589	46 855	52 905	43 398	26 041	5 676
Provisões						
Financiamentos obtidos	36 589	46 855	52 905	43 398	26 041	5 676
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	6 671	6 328	6 598	7 033	7 036	11 651
Fornecedores	6 091	5 747	6 018	6 453	6 455	6 680
Estado e Outros Entes Públicos	580	580	580	580	580	4 971
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	43 260	53 183	59 503	50 431	33 077	17 327
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	25 899	25 528	27 209	30 330	30 594	31 499

Tabela 16: Balanço previsional

Fonte: Elaboração própria com ferramenta do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016)

Anos	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
Vendas e serviços prestados	214 771	215 669	232 102	263 827	266 425	274 031
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	165 113	157 785	165 068	178 151	175 523	180 770
Fornecimento e serviços externos	44 500	40 425	42 446	44 569	46 797	49 137
Gastos com o pessoal	20 213	20 213	20 213	20 213	20 213	20 213
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-15 055	-2 753	4 375	20 895	23 893	23 911
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-15 055	-2 753	4 375	20 895	23 893	23 911
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	3 306	7 540	9 014	8 702	6 275	2 866
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-18 361	-10 293	-4 640	12 193	17 618	21 045
Imposto sobre o rendimento do período						4 391
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-18 361	-10 293	-4 640	12 193	17 618	16 655

Tabela 17: Demonstração de resultados previsional

Fonte: Elaboração própria com ferramenta do (IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, 2016)

4.10 Resultados

De toda a análise que desenvolvemos chegamos a valores indicativos da viabilidade do projeto. Contudo será necessário aguardar pelo sexto ano de atividade (2025) para comprovar o cash flow acumulado positivo, sendo que o free cash flow começa a ser positivo no terceiro ano de atividade, conforme verificamos na tabela 18.

Anos	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
Free cash-flow	-30 519	-2 038	1 871	12 985	17 658	17 253
CASH FLOW acumulado	-30 519	-32 557	-30 686	-17 701	-43	17 210

Tabela 18: Cash flows previsional

Fonte: Elaboração própria com ferramenta do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016)

A nível de indicadores podemos destacar o retorno sobre o investimento (ROI), a autonomia financeira, a margem bruta e o grau de alavanca operacional, sintetizados na tabela 19.

Anos	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
ROI	-1	0	0	0	1	1
Autonomia Financeira	-1	-1	-1	-1	0	0
Margem Bruta	5 158	17 459	24 587	41 107	44 105	44 124
Grau de Alavanca Operacional	-34%	-634%	562%	197%	185%	185%

Tabela 19: ROI previsional

Fonte: Elaboração própria com ferramenta do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016)

5. Conclusão

O desenvolvimento deste projeto teve como objetivo sugerir um plano de negócios para o lançamento de uma nova marca do setor da joalheria e aferir a sua viabilidade.

Foram abordados os vários temas que devem ser estabelecidos antes da atividade ter início, para evitar indecisões e perdas de oportunidade por falta de planeamento. É importante que seja encarado como um documento em curso, suscetível de ser editável à medida que o percurso da marca é definido e vivido. Esta flexibilidade será fundamental e, se bem conseguida, irá contribuir para a construção e fortificação deste negócio.

Os primeiros anos de atividade serão exigentes e um verdadeiro desafio, mas a reflexão sugere que será um negócio viável. O importante será manter o foco naquilo que caracteriza a marca e lhe confere valor acrescido, que é o desenho das jóias e a forma como o público é alcançado. A primeira parte está assegurada pela própria empreendedora, que deverá continuar a sua orientação para a idealização das peças. A comunicação de uma marca de luxo requiere custos elevados, principalmente quando se trata de uma nova imagem no mercado. Os resultados não serão visíveis no imediato, daí reforçarmos a necessidade de insistir nestes custos, sem abandonar a estratégia.

A importância de ter um plano de negócios antes do lançamento de uma marca é discutível e muitas avançam para o mercado sem este passo. Seria interessante analisar até que ponto empresas com planos de negócio feitos antes do lançamento têm maiores taxas de sucesso. Seria igualmente oportuno verificar se os planos de negócios tendem a aproximarem-se da realidade ou se, pelo contrário, o habitual é haver grandes diferenças entre o idealizado e a realidade.

6. Bibliografia

- Amador, J., & Cabral, S. (2017). Networks of Value-added Trade. *The World Economy*, 40(7), 1291-1313.
- AORP. (2017). Joalharia, Ourivesaria e Relojoaria no Contexto Nacional e Internacional - Monografia Temática e Sectorial.
- AORP. (2018). Portuguese Jewellery Marketplace. Retrieved from Portuguese Jewellery Marketplace
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury brand marketing—the experience is everything!. In *Advances in luxury brand management* (pp. 43-57). Palgrave Macmillan, Cham.
- Bailey, W., & Spicer, A. (2007). When does national identity matter? Convergence and divergence in international business ethics. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1462-1480.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Prentice Hall.
- Biggart, N. W., & Delbridge, R. (2004). Systems of exchange. *Academy of management review*, 29(1), 28-49.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning—performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399.
- CIBJO. (2018). Comércio ético e responsável em diamantes, pedras de cor, pérolas e corais.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. A., & Ortiz, M. (2004). *The export marketing imperative*. South-Western Educational Pub.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management: Text and Cases*: McGraw-Hill/Irwin.
- Dess, Gregory, Eisner, A. B., & Lumpkin, G. T. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*.

- DeThomas, A. R., & Derammelaere, S. (2008). *Writing a convincing business plan*. Barron's Educational Series.
- Donaldson, T. (1996). Values in tension: Ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5), 48-&.
- Douglass, C. N. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, 28(5), 455-472.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International business review*, 17(4), 385-401.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International journal of production economics*, 75(1-2), 185-197.
- Hankansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York: John Wiley & Sons-1982.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Holstein, W. J., & Kelly, K. (1992). Little companies, big exports. *Business Week*, 13(April), 70-72.
- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (2016). Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo(03/12/2018). Retrieved from [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.

- Mckinsey, C. O. (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. *Melbourne: Australian Manufacturing Council*.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of economic perspectives*, 5(1), 97-112.
- Oster, S. M. (1995). Modern competitive analysis. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 343-343-343.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Peng, M. W. (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 95-108.
- Peng, M. W. (2009). *Global strategy*. Cengage learning.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: the relevance of the 'rarity principle'. *Journal of Brand Management*, 8(2), 122-138.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
- Richard, N. (2010). Tecnologia, instituições e crescimento económico.
- Scherer, F. M. (1970). Industrial Market Structure and Economic Performance.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Strahan.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.

7. Anexos

Anexo 1 – Currículo da Mariana Carmona



Mariana
Carmona

PROFILE

Experienced Fine Jewelry Designer and Manager with a demonstrated history of working in the jewellery and luxury goods industry

LANGUAGES

English, French,
Portuguese, Spanish

LECTURES

- 2015 GIA Spain Chapter Lecture & Networking, Lisboa PT
- 2013 1st Iberian Jewelry Conference PT
- 2009 "Brief Introduction to Industrial Jewellery", School of Arts and Design PT

WORK EXPERIENCE

SENIOR FINE JEWELLERY DESIGNER @ BUCHERER(Confidential), Porto/Lucerne
04/2018 - ...

- Creative collaboration with Director and Creative Director: integration of brand DNA and its positioning, different line styles, Marketing needs and expectations of the consumers
- Design and development of Bucherer Fine Jewellery Collections
- Travel for research market trends (e.g. Paris/France, Berlin/Germany) and present analysis

SENIOR CLASSIC JEWELLERY DESIGNER @ SWAROVSKI, Paris
04/2014 - 03/2018

- Classic Manager
- "Classic collection" represents 70% of Swarovski's revenue
 - Design of the product themes of the line and Design Direction (Management of a team of 10 designers: Paris, HK and Freelancers)
 - Strategic definition of the structure of the "Classic"collection 100-150 products per season. Designed bestsellers as "Attract", "Creativity", "Diapason", "Ginger", "Sparkling Dance", "Subtle" and "Vittore"
 - Travel for research market trends (e.g. Copenhagen/Denmark, Seoul/South Korea, Shanghai/China)
 - Integration of the different styles of the line, the aesthetic and technical diversity of supply, cost / price constraints, validation and manufacturing schedules.
 - Manage simultaneous projects and deadlines
 - Collaborate closely with Marketing and Product Development (costs), generating new and innovative concepts to help drive sales
 - In charge of the development follow-up of the prototypes with 3D Engineers from Asia (China and Thailand)

CLASSIC JEWELLERY DESIGNER @ SWAROVSKI, Paris
08/2011 - 03/2014

- Design and Development of Classic Jewellery Collection
- Trends research, Collection 360 overview gaps
- Collaboration with Marketing to develop new collection Brief and Design conceptualization
- Prototypes follow up until approved samples

FINE JEWELLERY DESIGNER @ FREELANCER
03/2009 - 07/2011

- Design creations and collections for Fine Jewellery Companies as Volupia, Sara Sousa Pinto Jewellery, PEKAN Jewellery, Bluebird S.A., Monseo and private clients

FINE JEWELLERY DESIGNER @ ARTEJÓIA, Porto
05/2005 - 02/2009

- Responsible for the jewellery designs Collections
- Creating unique jewellery pieces with exquisite gemstones
- Designing with specific jewellery requests to private clients as El Corte Inglés and celebrities as Cristiano Ronaldo, Ricardo Quaresma, Deco, Merche Romero and others

JEWELLERY RESEARCHER @ KLIMT02, Barcelona
09/2004 - 04/2005

- Contemporary Jewellery website's development - www.klimt02.net
- Search for new emerging jewellery artists



Mariana
Carmona

VOLUNTEER EXPERIENCE

2018 - ... Co-Advisor
Master in International
Management of Economics
& Management School
Porto University

2016 - ... President GIA
Alumni Portugal Chapter

2014 - 2015 Master
Dissertation Co-Advisor
Instituto Politécnico
do Cávado e do Ave

HONOR & AWARD

GIA London Scholarship
"Graduate Colored
Stones Diploma"

CONTACTS

+351 927 551 404
m@marianacarmona.com

EDUCATION

ACHIEVING OBJECTIVES MANAGEMENT @ CEGOS, Paris 2016

"Accompagner son équipe dans l'atteinte des objectifs" course

- Make goals a real steering and management tool.
- Create the conditions for the team's adherence to objectives.
- Mobilize employees to achieve their goals.
- Capitalize on the monitoring and the results report.

GRADUATE GEMOLOGIST @ GIA, London 2010 - 2011

Graduate Colored Stones Diploma + Graduate Diamonds Diploma
@Gemological Institute of America

- The GIA Graduate Gemologist program provides the knowledge of diamonds and colored stones
- Technical expertise and practical skills to evaluate gemstones by the 4Cs (color, clarity, cut, and carat weight), the International Diamond Grading System™, and the Colored Stone Grading System

JEWELRY DESIGN DIPLOMA @ GIA, London 2009

Gemological Institute of America

- Knowledge in drafting, shading, design theory, how to illustrate shape and form using several mediums, and more

MONOGRAPHIC COURSE: GOLD & JEWELLERY @ MNAAL, Lisboa 2008 - 2009

Museum of Ancient Art

- Initiative of the Institute of Art History of the Faculty of Social Sciences and Humanities
- This course, under the scientific coordination of Dr. Luisa Penalva with the participation of renowned experts in the field

DIAMOND GRADING/APPLIED GEMMOLOGY @ AORP, Porto 2007 - 2008

Workshops in AORP - Portuguese Jewellery and Watchmaking Association
with Gemologist Dr. Rui Galopim de Carvalho
(Vice-President Sector A CIBJO - The World Jewellery Confederation,
Vice-President Coral Commission - Founder of the Portugal Gemas Academy)

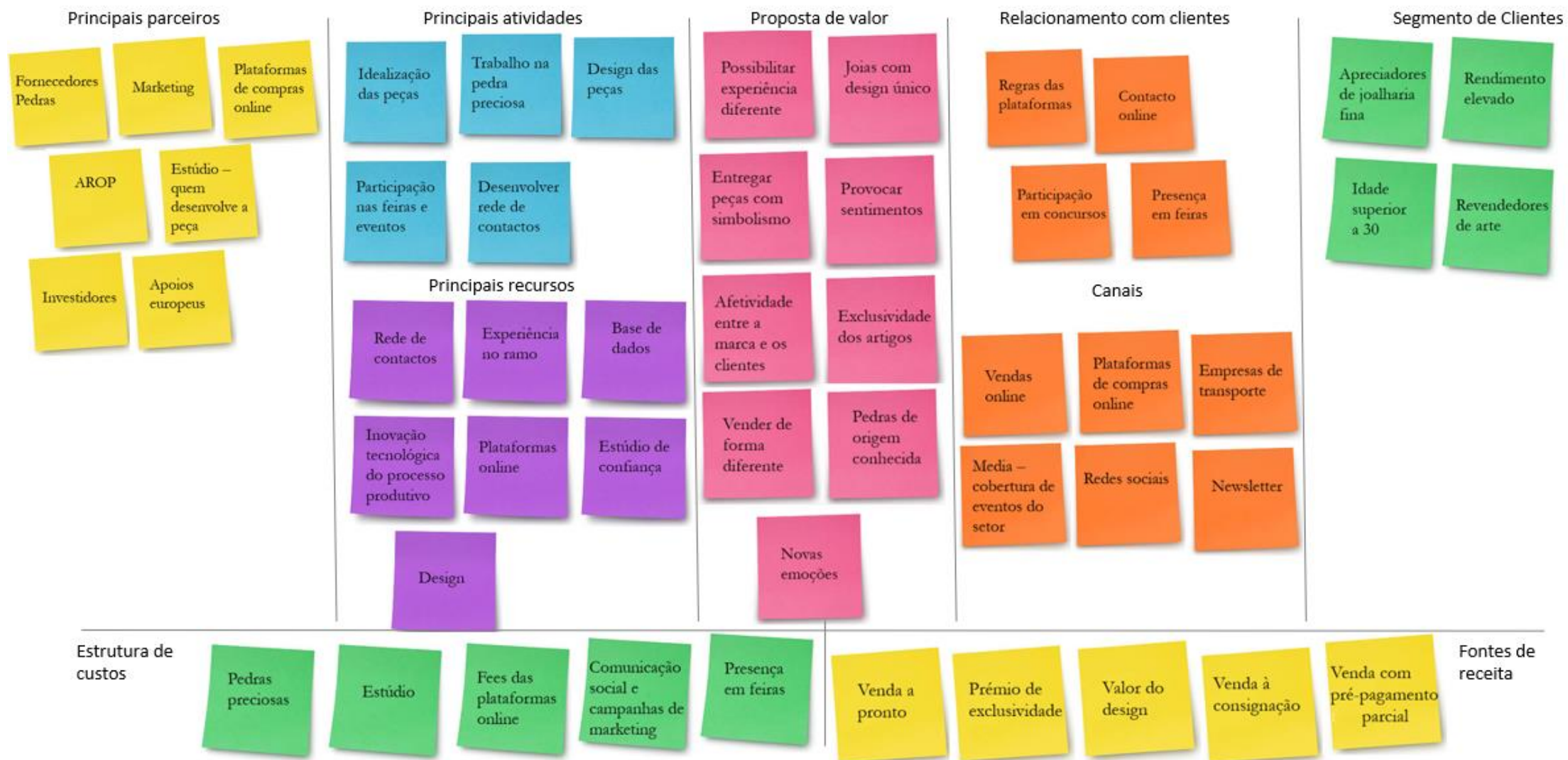
- "Diamond Grading", "Applied Gemmology", "Learning to Look Gems"

JEWELLERY GRADUATION @ ESAD, Porto 2000 - 2004

School of Arts and Design (ESAD)

- The project platform adopted in this course: Jewellery combined as contemporary art and design
- Erasmus Programme (European Union student exchange) in Tallinn, Estonia
2003 - Metal and Jewellery Arts, Eesti Kunstiakadeemia

Anexo 2: Modelo Canvas, adaptado de (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Anexo 3: Personas A, B e C. Elaboração própria

Persona A



Christine

Vive em Biarritz, França

46 anos

Solteira, mãe de 3 filhos

Diretora de Marketing

Rendimento: 54.000 €/ ano

Paixões: viajar, ler, ir ao teatro e a exposições de arte

Hábitos de compra: Adepta de compras online, com entrega ao domicílio e de grandes superfícies comerciais.

Persona B



Olivier

Vive em Bolonha, Itália

54 anos

Casado, pai de 2 filhos

CEO empresa do ramo têxtil

Rendimento: 63.000 €/ ano

Paixões: jogar golf, cozinhar, carros

Hábitos de compra: lojas de rua, aprecia a qualidade dos produtos

Persona C



Isabel

Vive em Santander, Espanha

53 anos

Casada, mãe de 2 filhos

Responsável do departamento de Investigação e Desenvolvimento de empresa farmacêutica

Rendimento: 52.000 €/ ano

Paixões: passear com os netos, caminhar à beira-mar, colaborar em iniciativas sociais da cidade onde vive

Hábitos de compra: Online e supermercados próximos de casa

Anexo 4: Pressupostos usados para a análise financeira do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (2016)

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020
Prazo médio de Recebimento (dias)	30
Prazo médio de Pagamento (dias)	10
Prazo médio de Stockagem (dias)	10
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	4
Taxa de IVA - Vendas	0,23
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0,23
Taxa de IVA - CMVMC	0,23
Taxa de IVA - FSE	0,23
Taxa de IVA - Investimento	0,23
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	0,2375
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	0,2375
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	0,11
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	0,11
Taxa média de IRS	0,15
Taxa de IRC	0,25

FACULDADE DE ECONOMIA

