



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Plano de Negócio Social promovido por uma Organização sem Fins Lucrativos:
SEMEAR Cerâmica**

Beatriz Tomaz Barbosa da Costa

Mestrado em Gestão de Empresas

Plano de negócios para projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE-IUL Business School

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Negócio Social promovido por uma Organização sem Fins Lucrativos:
SEMEAR Cerâmica**

Beatriz Tomaz Barbosa da Costa

Mestrado em Gestão de Empresas

Plano de negócios para projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE-IUL Business School

Novembro, 2022

Resumo

Este projeto insere-se no âmbito do mestrado em Gestão de Empresas e tem como principal objetivo avaliar a viabilidade de um negócio social inclusivo de produção e venda de peças de cerâmica artesanais utilitárias e decorativas, que permita criar postos de trabalho para pessoas com Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento (DID).

Para tal, este projeto depende de três atividades-chave: formação profissional certificada em cerâmica/olaria adaptada a pessoas com deficiência ou incapacidade (PCDI); produção de peças de cerâmica de forma artesanal; e venda das peças de cerâmica produzidas.

Para avaliar a viabilidade deste projeto, foi elaborado um diagnóstico, incluindo análise de mercado, análise interna e análise competitiva, desenvolvido um plano de Marketing e um modelo de negócio, definidas diretrizes estratégicas e realizada a avaliação financeira do mesmo.

Para implementar este projeto, será necessário um capital inicial de 50.000€ para fazer face aos custos do primeiro ano de atividade. Em termos de viabilidade económico-financeira, o projeto apresenta um Valor Líquido Atual (VAL) de 151.877 €, uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 32% e um *Payback Period* de 5 anos.

Desta forma, a análise financeira demonstra a viabilidade do projeto.

Palavras-chave: Plano de negócios; Negócio social; Cerâmica; Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento; Inclusão; Impacto social.

Abstract

This project is part of the Master's in Business Administration and its main objective is to evaluate the feasibility of an inclusive social business for the production and sale of utilitarian and decorative handcrafted ceramic pieces, which will allow the creation of jobs for people with Intellectual and Developmental Disabilities (IDD).

To this end, this project depends on three key activities: certified professional training in ceramics/pottery adapted for people with disabilities or handicaps; production of handcrafted ceramic pieces; and sale of the ceramic pieces produced.

To assess the viability of this project, a diagnosis was prepared, including market analysis, internal analysis and competitive analysis, a Marketing plan and a business model were developed, strategic guidelines were defined and a financial evaluation was carried out.

To implement this project, an initial capital of 50.000€ will be required to cover the costs of the first year of activity. In terms of economic and financial viability, the project has a Net Present Value (NPV) of 151.877€, a Internal Rate of Return (IRR) of 32% and a Payback Period of 5 years.

In this way, the financial analysis demonstrates the viability of the project.

Keywords: Business plan; Social business; Ceramics; Intellectual and Developmental Disability; Inclusion; Social impact.

Índice

| | |
|--|------|
| Resumo | i |
| Abstract | iii |
| Índice de tabelas | vii |
| Índice de figuras | viii |
| Lista de abreviaturas | ix |
| 1. Identificação do promotor e da proposta inovadora | 1 |
| 2. Revisão de literatura | 5 |
| 2.1. Empreendedorismo social | 5 |
| 2.2. Negócio social | 6 |
| 2.2.1. Estrutura do modelo de negócio social | 7 |
| 2.3. Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento | 8 |
| 2.3.1. Inclusão e empregabilidade na DID | 9 |
| 3. Metodologia | 10 |
| 4. Análise de mercado – atual e futura | 12 |
| 4.1. Diagnóstico da envolvente externa/ contextual | 12 |
| 4.1.1. Meio envolvente mediato | 12 |
| 4.1.2. Meio envolvente imediato | 15 |
| 4.2. Análise atual do mercado | 18 |
| 4.2.1. Indústria da Cerâmica | 18 |
| 4.2.2. Setor do Artesanato | 21 |
| 5. Análise interna | 23 |
| 5.1. Matriz VRIO | 23 |
| 6. Análise competitiva | 24 |
| 6.1. Análise SWOT | 24 |
| 7. Objetivos do plano | 25 |
| 8. Estratégia de desenvolvimento | 26 |
| 8.1. Visão, Missão e Valores | 26 |
| 8.2. Diretrizes estratégicas | 26 |
| 9. Definição de políticas de implementação | 28 |
| 9.1. Plano de Marketing | 28 |
| 9.1.1. Segmentação e Target | 28 |
| 9.1.2. Posicionamento | 28 |
| 9.2. Marketing-Mix | 29 |
| 9.2.1. Produto | 29 |
| 9.2.2. Preço | 30 |

| | | |
|---------|--|----|
| 9.2.3. | Distribuição | 31 |
| 9.2.4. | Comunicação | 32 |
| 9.3. | Estrutura organizacional | 33 |
| 9.3.1. | Organograma | 34 |
| 9.4. | Modelo de negócio | 34 |
| 9.4.1. | Problema e solução..... | 34 |
| 9.4.2. | Beneficiários | 35 |
| 9.4.3. | Atividades-chave e recursos | 35 |
| 9.4.4. | Canais..... | 37 |
| 9.4.5. | Relação com os beneficiários | 37 |
| 9.4.6. | Relacionamento com os clientes/contribuintes | 38 |
| 9.4.7. | Estrutura de custos | 38 |
| 9.4.8. | Sustentabilidade financeira | 40 |
| 9.4.9. | Parceiros | 40 |
| 9.4.10. | Proposta de valor..... | 40 |
| 9.4.11. | Resultados/ Impacto | 41 |
| 9.4.12. | Externalidades positivas e negativas | 41 |
| 9.4.13. | Missão..... | 41 |
| 10. | Requisitos para a implementação | 42 |
| 11. | Avaliação financeira | 43 |
| 12. | Conclusões..... | 50 |
| | Fontes e Referências Bibliográficas | 51 |
| | Anexos..... | 55 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Concorrência direta do SEMEAR Cerâmica. | 16 |
| Tabela 2 - Análise SWOT do setor da Cerâmica em Portugal [adaptado de PwC (2016, p.35)]...... | 20 |
| Tabela 3 - Matriz VRIO SEMEAR Cerâmica. | 23 |
| Tabela 4 - Análise SWOT do SEMEAR Cerâmica. | 24 |
| Tabela 5 - Cálculo dos custos marginais e preço médio do produto. | 31 |
| Tabela 6 - Preços dos produtos da primeira coleção SEMEAR Cerâmica e preço médio. | 31 |
| Tabela 7 - Ferramentas e ações de comunicação a serem aplicadas. | 33 |
| Tabela 8 - Recursos-chave e recursos secundários do projeto SEMEAR Cerâmica. | 36 |
| Tabela 9 - Horas de produção por semana e por semestre, e número de recursos humanos por semestre. | 44 |
| Tabela 10 - N.º de peças produzidas por hora, por ano e por pessoa, entre 2022 e 2029. | 44 |
| Tabela 11 - N.º de peças produzidas por ano, entre 2025 e 2029. | 44 |
| Tabela 12 - Indicadores de produção SEMEAR Cerâmica. | 45 |
| Tabela 13 - Previsão de vendas SEMEAR Cerâmica. | 45 |
| Tabela 14 - Previsão de receitas em prestações de serviços SEMEAR Cerâmica. | 45 |
| Tabela 15 - Previsão de receita em outros rendimentos (subsídios à exploração e doações). | 45 |
| Tabela 16 - Custo médio CMVMC por peça. | 46 |
| Tabela 17 - CMVMC SEMEAR Cerâmica. | 46 |
| Tabela 18 - Fornecimentos e serviços externos SEMEAR Cerâmica. | 47 |
| Tabela 19 - Gastos com o Pessoal SEMEAR Cerâmica. | 48 |
| Tabela 20 - Resultado líquido previsional do período 2022-2025 SEMEAR Cerâmica. . | 48 |
| Tabela 21 - Indicadores de viabilidade do negócio. | 48 |
| Tabela 22 - Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) | 49 |
| Tabela 23 - Social Business Model Canva SEMEAR Cerâmica. | 57 |
| Tabela 24 - Demonstração de resultados previsional SEMEAR Cerâmica. | 58 |
| Tabela 25 - Balanço previsional SEMEAR Cerâmica. | 59 |
| Tabela 26 - Tabela de amortizações SEMEAR Cerâmica. | 60 |
| Tabela 27 - Mapa de Cashflows SEMEAR Cerâmica. | 61 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Negócios sociais vs. negócios com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos [retirado de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010, p.310)] | 7 |
| Figura 2 – Modelo de negócio tradicional (3 componentes) vs. Modelo de negócio social (4 componentes) [retirado de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010, p.319)] | 8 |
| Figura 3 - Número de empresas e de trabalhadores por subsetor da indústria cerâmica nacional – 2014 [retirado de PwC (2016, p.11); fonte original: INE e análise PwC]. | 19 |
| Figura 4 - Cadeia de valor da indústria de cerâmica [retirado de PwC (2016, p.12); fonte original: Sociedade Portuguesa de Inovação e análise PwC]. | 19 |
| Figura 5 - Evolução do Valor Acrescentado Bruto por subsetores 2011-2014 [retirado de PwC (2016, p.18); fonte original: Eurostat e análise PwC]. | 20 |
| Figura 6 - Produtos SEMEAR Cerâmica. | 29 |
| Figura 7 - Logotipo SEMEAR Cerâmica. | 30 |
| Figura 8 - Organograma da unidade de negócio da Cerâmica e a sua relação com a Academia..... | 34 |
| Figura 9 - Organograma da Associação BIPP e respetivos projetos do programa SEMEAR. | 56 |

Lista de abreviaturas

APA – American Psychiatric Association

BIPP – Associação BIPP – Inclusão para a Deficiência

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CEI – Contrato Emprego-Inserção

DID – Dificuldade Intelectual e Desenvolvimental

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ODDH – Observatório da Deficiência e Direitos Humanos

OSFL – Organização sem Fins Lucrativos

PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

PEA – Perturbação do Espectro do Autismo

PHDA – Perturbação da Hiperatividade e Défice de Atenção

PIB – Produto Interno Bruto

PLDI – Perturbações Ligeiras do Desenvolvimento Intelectual

SEMEAR – Programa SEMEAR – Terra de Oportunidades

SIALM – Sistema de Incentivos de Apoio Local a Microempresas

TIR – Taxa Interna de Retorno

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

WHO – World Health Organization

1. Identificação do promotor e da proposta inovadora

A Associação BIPP – Inclusão para a Deficiência tem como missão a implementação de programas sustentáveis que promovam a participação ativa e a inclusão da pessoa com deficiência na sociedade.

Esta associação, para além de outras iniciativas, criou o Programa SEMEAR – Terra de Oportunidades, um programa integrado que contempla vários projetos, todos eles a concorrer para o propósito comum de criar impacto positivo na comunidade e no seu público-alvo: jovens e adultos com Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento (DID).

O objetivo de todos estes projetos passa por promover a empregabilidade e a inclusão socioprofissional destas pessoas, a partir da formação profissional certificada, produção agrícola e transformação de produtos hortícolas e frutícolas em risco de desperdício. Este programa integra atualmente três projetos/unidades de negócio: Semear Academia, um projeto de formação e integração socioprofissional; Semear Terra, um negócio social de produção agrícola biológica; e o Semear Mercearia, um negócio social de transformação de produtos alimentares de combate ao desperdício.

A premissa do Programa SEMEAR é a de que ultrapassar o estigma e preconceitos existentes relativamente às capacidades de pessoas com DID só é possível abrindo as empresas e entidades empregadoras a estas pessoas, nomeadamente a partir da realização de experiências vocacionais em contexto real de trabalho e consequente integração profissional.

No entanto, para isso, é necessário primeiro formar-se estas pessoas e, como tal, o SEMEAR começa por munir os seus beneficiários de conhecimentos teóricos, práticos e *soft skills* necessárias, em diferentes áreas de formação, através do projeto SEMEAR Academia. Isto é feito, primeiramente em ambiente protegido e, mais tarde, de forma gradual, no mercado real de trabalho, garantindo uma integração profissional de sucesso e devidamente acompanhada.

Para perceber a proposta de negócio a apresentar, é necessário entender primeiro, de forma geral, o funcionamento do SEMEAR Academia. Este projeto apresenta 3 modalidades de percursos formativos:

a) *Academia 1* – direcionada para um público-alvo com dificuldades moderadas a severas ao nível do comportamento adaptativo e da sua autonomia nas atividades da vida diária, esta modalidade formativa assenta maioritariamente na aprendizagem de um ofício simples, atualmente na área da produção cerâmica, e no desenvolvimento de competências pessoais e sociais necessárias ao desempenho desse mesmo ofício.

b) *Academia 2* – esta modalidade tem como público-alvo adultos com dificuldades ligeiras ao nível do comportamento adaptativo e da sua autonomia nas atividades da vida diária, e foca-se na aprendizagem de uma função profissional, atualmente na área

agroalimentar (i.e. indústria, armazenagem e agricultura), e no desenvolvimento de competências profissionais, sociais e pessoais necessárias não só ao desempenho dessa função, como também à sua autonomia na sua vida diária e no exercer da sua cidadania.

c) *Academia 3* – esta modalidade é direcionada a um público-alvo com dificuldades ligeiras ao nível do comportamento adaptativo e autonomia nas atividades da vida diária, cujos rendimentos familiares não lhes permitam suportar uma mensalidade. É uma modalidade financiada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que contempla uma bolsa de formação mensal e subsídio de alimentação para cada formando inscrito. Atualmente, as áreas de formação desta modalidade são hotelaria e restauração, e armazenagem. À semelhança da Academia 2, foca-se na aprendizagem de uma função profissional, mas também no desenvolvimento das competências profissionais, sociais e pessoais para o desempenho dessa função, com menos foco nas competências necessárias à sua autonomia na vida diária.

A sustentabilidade da associação BIPP e, mais especificamente, do programa SEMEAR é acautelada através das receitas geradas pelas vendas de produtos resultantes do trabalho desenvolvido pelos beneficiários formados e empregados pelo programa nos dois negócios sociais existentes, bem como da promoção e organização de eventos e/ou formações realizados com empresas e particulares, e de financiamentos externos.

Relativamente aos resultados do seu impacto, no campo da formação, o SEMEAR tem, até à data, 64 jovens e adultos em formação no setor agroalimentar, hotelaria e restauração e cerâmica, com uma taxa de retenção na formação de 90%. No que respeita aos resultados de empregabilidade, até 2020, o SEMEAR Academia tinha integrado 37 pessoas no mercado de trabalho (69% com contrato de trabalho, 27% com medidas de apoio à contratação e 4% em regime de prestação de serviços nas empresas).

Relativamente aos dois negócios sociais ativos atualmente, em 2020, 50% dos seus colaboradores têm DID ou outro tipo de deficiência. O SEMEAR Terra possui uma exploração de nove hectares de produção hortícola biológica e, no SEMEAR Mercearia foram transformadas quatro toneladas de produtos em risco de desperdício alimentar, num total de mais de 50.000 produtos transformados e vendidos. O volume de receitas próprias do SEMEAR atingiu os 57% em 2021. Ambos os negócios trabalham com diversas empresas promovendo ações de *teambuilding* e voluntariado corporativo, pelo que, em todo o processo, foram envolvidas 217 empresas e 1290 voluntários.

A Associação BIPP tem vindo a crescer significativamente ao longo dos anos, muito devido ao Programa SEMEAR: em 2020, aumentou em 33% o número de formandos que beneficiam do programa, as receitas no SEMEAR Mercearia mais do que duplicaram face ao ano anterior e contou ainda com um crescimento de 30% no número de colaboradores integrados entre 2019 e 2020.

Face a este crescimento, a associação pretende desenvolver um novo negócio social, na área da cerâmica e olaria artesanal, que permita criar empregos para pessoas com dificuldades mais severas do que aquelas que o SEMEAR Academia geralmente forma e integra. A razão para tal, prende-se com o facto das áreas em que o SEMEAR Academia forma e integra (área agroalimentar: indústria alimentar, armazenagem, produção agrícola; e, mais recentemente hotelaria e restauração), pelas suas características e funções, apenas se adequarem ao perfil de pessoas com DID ligeira a moderada; para o perfil das pessoas com DID moderada a severa são áreas bastante complexas.

Para este grau de dificuldade, as poucas respostas existentes são os Centros de Atividades Ocupacionais (CAOs), que têm o propósito de ocupar o tempo destas pessoas com atividades dentro da instituição e na comunidade, mas que falham na promoção da participação ativa das mesmas na sociedade e no mercado de trabalho, contribuindo para a segregação das mesmas.

Em adição, nos últimos dez anos, o número de desempregados com deficiência aumentou 41% (versus uma redução de 38% na população em geral, no mesmo período) (ODDH, 2019).

Este negócio social, o SEMEAR Cerâmica, iria colmatar essa lacuna, permitindo criar postos de emprego para estas pessoas e dando-lhes esse propósito, que é essencial para a qualidade de vida de qualquer ser humano, mantendo o nível de apoio necessário com uma equipa técnica especializada, que dê resposta às necessidades especiais dos colaboradores.

Atualmente, o SEMEAR Academia tem uma turma em formação na área da cerâmica e olaria (i.e. Academia 1) e iniciou, em formato piloto de forma a testar o mercado, o negócio de produção e comercialização de alguns dos produtos desenvolvidos pelos formandos durante a formação.

O anexo A, apresenta o organograma da associação BIPP e do programa SEMEAR, já com o negócio-piloto no seu estado atual, para facilitar a compreensão do funcionamento integrado das suas unidades de negócio.

A área da Cerâmica surge como resposta, na medida em que alia tarefas simples, curtas e rotineiras à arte e ao artesanato, permitindo assumir as imperfeições e diferenças próprias de uma produção artesanal. Como parte deste processo, nenhuma peça é igual a outra, e todas elas refletem a individualidade dos artesãos que as produzem.

O SEMEAR Cerâmica pretende então, ser um atelier/ unidade de produção de cerâmica artesanal inclusivo, que se dedica à criação, produção e venda de peças de cerâmica utilitárias e decorativas, cujo objetivo é criar postos de emprego em ambiente protegido, para os jovens cujas necessidades especiais não lhes permitam integrar o mercado aberto de trabalho.

É, portanto, necessário criar um Plano de Negócio que contemple as especificidades de uma organização sem fins lucrativos e, ao mesmo tempo, que seja autossustentável e com

possibilidade de escalabilidade, pelo que se constitui pertinente o desenvolvimento deste tema na tese que se propõe.

Com esta tese pretende-se desenvolver um plano de negócio completo para a unidade de negócio SEMEAR Cerâmica, que será integrada no programa SEMEAR promovido pela Associação BIPP, tendo em conta as especificidades das organizações sem fins lucrativos.

Tendo isso em conta, consideram-se os seguintes objetivos:

- 1) Elaboração de um diagnóstico e análise do mercado, que permita tomar as decisões estratégicas mais adequadas;
- 2) Construção de um plano de negócio, baseado num modelo de negócio bem estruturado, aliado a uma análise financeira que comprove a sustentabilidade económica do projeto.

2. Revisão de literatura

2.1. Empreendedorismo social

O conceito de empreendedorismo social ainda não é consensual e assume diferentes significados para diferentes pessoas (Dees, 1998).

Para Austin, Stevenson & Wei-Skiller (2006), este conceito é amplo, defendendo que aquilo que move o empreendedorismo social é o problema social abordado, não importando o formato organizacional da empresa social, que deve ser aquele que melhor servir a mobilização dos recursos necessários para resolver o problema. Como tal, os autores defendem que este não se define pela forma jurídica da organização, e definem o empreendedorismo social como “uma atividade inovadora de criação de valor social, que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais” (p.2).

Alvord, Brown e Letts (2004), definem-no como um catalisador de transformação social, cujo objetivo é desenvolver soluções inovadoras para problemas sociais e mobilizar os recursos, ideias e capacidades para provocar transformações sociais sustentáveis.

Por outro lado, Bosma, Schoot, Terjesen & Kew (2016) definem a atividade de empreendedorismo social como “qualquer tipo de atividade, organização ou iniciativa que tem um particular objetivo social, ambiental ou comunitário” (p.9), incluindo serviços para pessoas em situação de desvantagem social, atividades que contribuam para a redução da poluição ou desperdício alimentar, etc. No entanto, esta definição foca-se maioritariamente nas atividades ou organizações sem fins lucrativos (OSFL).

Então, como podemos diferenciar o empreendedorismo sem fins lucrativos, do empreendedorismo social orientado para o mercado? Segundo os mesmos autores, o empreendedorismo social orientado para o mercado deve ser motivado pela criação de valor (social) e não pela captura de valor e deve operar no mercado ao produzir bens e serviços. Já Aponte, Álvarez e Lobato (2019) acrescentam que o empreendedorismo social difere das OSFL em dois pontos: a orientação para o mercado (corroborando Bosma e colegas) e as características da receita auferida, na medida em que afirmam que as OSFL são geralmente suportadas por doações, *grants* e/ou fundos governamentais, uma vez que não conseguem gerar receita suficiente da sua operação para cobrir todas as despesas.

Santos (2012) vai mais longe, procurando perceber o que distingue o empreendedorismo social do empreendedorismo comercial/tradicional. Para este autor, são as escolhas iniciais dos empreendedores que irão ditar o caminho da organização. Estas escolhas prendem-se entre criar valor ou captar valor: os empreendedores podem escolher construir organizações e envolver outras partes interessadas (e.g. cofundadores, investidores, acionistas, etc.) cujo objetivo é captar valor para compensar os seus investimentos; ou podem envolver-se com fundações e voluntários, cujo foco dominante está na criação de valor para a sociedade

(Santos, 2012). Assim, os empreendedores sociais têm como motivação primária a criação de valor para a sociedade, enquanto os empreendedores tradicionais têm como objetivo primário a captação de valor (Santos, 2012).

Santos (2012) teoriza 4 proposições relativamente ao empreendedorismo social:

- 1) O seu domínio distintivo de ação é o facto de abordar os problemas negligenciados da sociedade que envolvem externalidades positivas;
- 2) Geralmente atuam em áreas com externalidades positivas localizadas, que beneficiem um segmento da população em desvantagem;
- 3) Existe uma maior probabilidade de procurarem soluções sustentáveis, ao invés de uma vantagem sustentável;
- 4) Tendem a desenvolver uma solução que se baseie na lógica do *empowerment* dos beneficiários do que no seu controlo.

Por outro lado, Alvord, Brown e Letts (2004), sugerem 7 proposições para que uma iniciativa de empreendedorismo social tenha sucesso:

- 1) Por norma dividem-se em 3 formatos distintos: desenvolvimento de capacidades locais para resolver problemas, desenvolvimento de movimentos locais para lidar com outros atores poderosos, ou oferta de “pacotes” ou serviços para resolver problemas comuns;
- 2) Usam inovações para mobilizar os recursos existentes de grupos marginalizados;
- 3) São fundadas por líderes com capacidade para trabalhar e construir parcerias com diferentes *stakeholders*;
- 4) Motivam a aprendizagem sistemática, tanto pelos indivíduos como pela organização (se esta operar numa larga escala);
- 5) Podem expandir os seus impactos de duas formas: ao investir em sistemas de organização e gestão para suportar o seu crescimento e expandir a sua cobertura; ou ao investir em parcerias ou alianças com clientes ou outros atores que desempenhem atividades operacionais;
- 6) As estratégias de expansão variam de acordo com as formas de empreendedorismo social que assumem;
- 7) A alavancagem e os impactos da transformação social também são diferentes consoantes os formatos de inovação que assumem.

2.2. Negócio social

No sistema capitalista, podemos distinguir dois formatos de organizações corporativas: aquelas que são vistas como negócios com fins lucrativos, cujo objetivo é criar valor para os

acionistas; e as organizações sem fins lucrativos, cujo propósito é concretizar objetivos sociais (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Um negócio social utiliza práticas de ambas as entidades: por um lado, tem de cobrir os custos totais das suas operações e os seus fundadores têm o direito a recuperar o capital investido, mas a sua motivação primária é a causa e não o lucro (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Como se pode observar na figura abaixo (figura 1), um negócio social tem, simultaneamente, o potencial para criar mudança social e características suficientemente corporativas que permitam assegurar a sua sobrevivência enquanto o faz (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).



Figura 1 - Negócios sociais vs. negócios com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos [adaptado de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010, p.310)]

Como tal, o pensamento estratégico deverá ser semelhante a uma organização com fins lucrativos, ou seja, deve existir uma preocupação com a autossustentabilidade do negócio, sendo que o excedente gerado pelo mesmo deverá ser reinvestido no negócio e transmitido aos beneficiários em formatos como preços mais baixos, melhor serviço ou maior acessibilidade (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Desta forma, o negócio social deverá ser desenhado e gerido tal como um negócio “normal”, com clientes, serviços, produtos, mercados, receitas e despesas. Deve ser uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável, divergindo das OSFL no facto de estas últimas não serem projetadas para recuperar os custos totais das suas operações. Assim, um negócio social só deverá depender de investidores no início do projeto em desenvolvimento (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Segundo os mesmos autores, os negócios sociais podem então ser vistos como um subconjunto do empreendedorismo social, que inclui simultaneamente iniciativas com e sem fins lucrativos.

2.2.1. Estrutura do modelo de negócio social

Segundo Yunus e colegas (2010), para transformar um modelo de negócio tradicional para um modelo de negócio social é necessário reestruturar a estrutura tradicional. E isto passa por realizar 3 mudanças, ilustradas na figura 2.

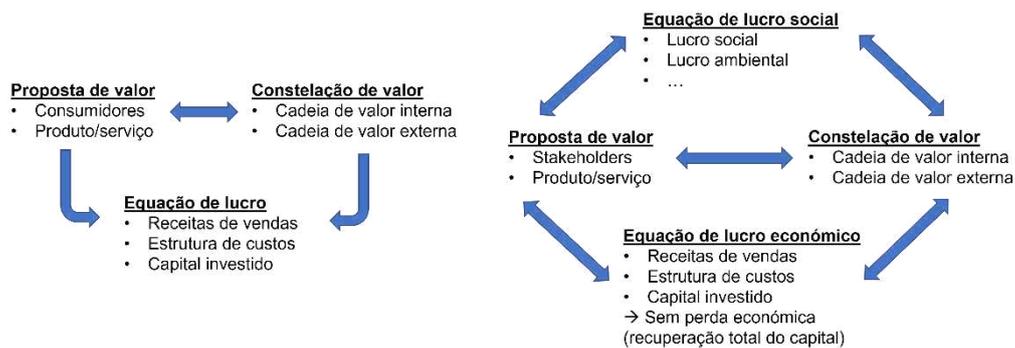


Figura 2 – Modelo de negócio tradicional (3 componentes) vs. Modelo de negócio social (4 componentes) [adaptado de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010, p.319)]

São elas:

- 1) Especificar os *stakeholders*-alvo, que devem ser orientados para a criação de valor social;
- 2) Definir os resultados sociais desejados através de uma análise abrangente do ecossistema;
- 3) Garantir que a equação do lucro económico apenas visa a recuperação total dos custos e do capital, e não a maximização do lucro financeiro.

2.3. Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento

A Dificuldade Intelectual e do Desenvolvimento (DID) é uma perturbação dentro da categoria das perturbações neurodesenvolvimentais, um conjunto de perturbações que têm início no período desenvolvimental, manifestando-se tipicamente cedo no desenvolvimento do indivíduo, frequentemente antes da criança entrar na escolaridade obrigatória (American Psychiatric Association [APA], 2013). Estas perturbações têm consequências ao nível do funcionamento pessoal, social, académico e ocupacional, e podem variar desde limitações muito específicas da aprendizagem ou controlo das funções executivas a dificuldades globais nas competências sociais ou na inteligência (APA, 2013).

As perturbações neurodesenvolvimentais tendem a coocorrer; por exemplo, muitas pessoas com perturbação da hiperatividade e défice de atenção (PHDA) também têm uma dificuldade específica da aprendizagem, e indivíduos com perturbação do espectro do autismo (PEA) frequentemente têm DID (APA, 2013).

A DID caracteriza-se por défices nas capacidades mentais gerais, como na resolução de problemas, raciocínio, pensamento abstrato, planeamento, aprendizagens académicas, capacidade crítica, e aprendizagem pela experiência (APA, 2013). Estes défices originam dificuldades no comportamento adaptativo tais, que o indivíduo não consegue atingir os padrões de independência pessoal e responsabilidade social em um ou mais aspetos da vida

diária, incluindo no funcionamento acadêmico ou ocupacional, na participação social, na comunicação e na independência em casa ou em contextos da comunidade (APA, 2013).

2.3.1. Inclusão e empregabilidade na DID

Segundo o Relatório da ODDH (2019), a distribuição dos trabalhadores com deficiência no setor privado por área de atividade verifica que a maioria se encontra empregada em indústrias transformadoras (22%), existindo também uma percentagem considerável integrada em atividades comerciais (14%) e transportes e armazenagem (13%).

Um estudo de Schalock, McGaughey e Kiernan (1989), a partir de dois questionários nacionais para documentar os resultados de diferentes serviços vocacionais para pessoas com DID, concluiu que a maioria dos empregos eram na área do serviço alimentar, construção e indústria transformadora.

Um estudo feito por Crawford (2011) verificou que as áreas onde existe uma maior taxa de pessoas com DID empregadas são as áreas de comércio e serviços (32.7%), e as áreas de distribuição, logística, armazenagem e relacionadas (18.1%), bem como a área industrial de produção e manufatura (14.1%), e serviços administrativos (20.1%).

Curiosamente, as pessoas com DID têm aspirações profissionais e uma apreciação muito realística das suas próprias dificuldades, identificando trabalhos que não tentam desempenhar ou dos quais desistem porque “eram muito difíceis” (Reid & Bray, 1998:234).

E com isso em conta, o emprego apoiado tem evoluído nas suas abordagens, que se focam na formação e grupos de apoio de adultos com dificuldade intelectual em contextos reais de trabalho, frequentemente industrial ou de produção (Bray, 2003). Parmenter (2011) confirma, destacando que as investigações têm demonstrado que, para ser eficaz, a aprendizagem e formação de pessoas com dificuldades intelectuais deve ocorrer em contexto real de trabalho, com situações práticas, dentro das condições possíveis.

3. Metodologia

Para criar este plano de negócio, e de forma a capitalizar os recursos da organização para atingir os objetivos a que se propõe, utilizaram-se diversos métodos de recolha de informação e análise de dados.

Para a identificação do promotor do projeto, recorreu-se a dados e documentos internos da organização.

Tendo em conta os objetivos deste trabalho, previamente apresentados, os métodos para responder a estes objetivos foram os seguintes:

1) Elaboração de um diagnóstico e análise do mercado, que permita tomar as decisões estratégicas mais adequadas

Para este ponto, foram realizados quatro tipos de análises: a análise do contexto macro, para estudar os principais fatores que podem influenciar o negócio; a análise do contexto micro, referente à indústria em que o negócio se insere; a análise interna, para permitir identificar as estratégias a aplicar para alcançar vantagem competitiva a longo prazo; e a análise competitiva para avaliar o nível de competitividade através da análise dos ambientes interno e externo.

Assim, procedeu-se, em primeiro lugar, a uma análise do meio envolvente mediato através da matriz PESTEL, que permitiu perceber como é que os contextos político, económico, social, tecnológico e ambiental poderiam afetar o projeto.

Em seguida, para analisar o meio envolvente imediato, utilizou-se o modelo das Cinco Forças de Porter. Este modelo possibilitou identificar os fatores que permitem criar vantagem competitiva, a partir das condições do mercado.

A análise interna foi elaborada com recurso à matriz VRIO, permitindo identificar os recursos e capacidades que o negócio tem à partida, de forma capitalizá-los em virtude de uma vantagem competitiva de longo prazo; e a análise competitiva com recurso à análise SWOT, possibilitando identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças existentes, que permitam identificar estratégias a implementar.

Deste modo, a definição da estratégia foi desenvolvida com base em todos estes instrumentos e matrizes.

2) Construção de um plano de negócio, baseado num modelo de negócio bem estruturado, aliado a uma análise financeira que comprove a sustentabilidade económica do projeto

Para desenvolver o plano de negócio, foi utilizado o modelo STP (Segmentação, Target e Posicionamento), de forma a segmentar o público-alvo de acordo com critérios de base demográfica, geográfica, comportamental e psicográfica, e definir o seu posicionamento relativamente à concorrência.

Em seguida, procedeu-se ao desenvolvimento do plano de Marketing, através da definição do Marketing-Mix, onde se definiram estratégias para os quatro pontos fundamentais: produto, preço, comunicação e distribuição.

Desenvolveu-se também o modelo de negócio do projeto a partir do *framework* Social Business Model Canvas proposto Cabrita, Pereira & Omar (2021, adaptado da Agência de Empreendedores Sociais, 2020).

A avaliação financeira foi desenvolvida a partir de determinados pressupostos e previsões de vendas, calculados através da capacidade de produção e de crescimento do negócio. Foram calculados também os custos fixos e variáveis e as despesas de investimento, e desenvolvidos as demonstrações financeiras previsionais a partir dos mesmos.

Para avaliar o projeto, utilizaram-se os seguintes indicadores: Valor Atualizado Líquido, Taxa Interna de Rendibilidade e o *Payback Period*.

4. Análise de mercado – atual e futura

O conceito de “mercado” pode ser entendido a partir de um sentido mais alargado como a abrangência de todos os públicos que podem exercer influência sobre a atividade de uma organização ou as vendas de um produto; e em sentido restrito como o conjunto de dados relativos à estrutura e evolução de vendas de um determinado produto (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

Para compreendermos melhor este mercado, irá ser realizado, de seguida, um diagnóstico da envolvente externa (que abrange o meio envolvente mediato e imediato).

4.1. Diagnóstico da envolvente externa/ contextual

O diagnóstico da envolvente externa permite definir a estratégia de negócio ao facilitar a compreensão da diversidade de fatores interrelacionados que afetam a atividade da empresa, no presente e no futuro, e que permitem prever a sua evolução a médio e longo prazo (Baynast et al., 2018).

4.1.1. Meio envolvente mediato

O meio envolvente mediato congrega as influências positivas e negativas do macroambiente sobre o negócio e o seu desenvolvimento, independentemente da indústria ou área em que este atuará, e incluem as envolventes política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal (Baynast et al., 2018).

a) Envolvente político-legal

O setor do artesanato apenas foi organizado e estruturado legalmente em 1997, com a criação do Programa para a Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais (Resolução do Conselho de Ministros n.º 136/97, de 14 de agosto) e posterior definição de suporte legal para o setor (Decreto-Lei n.º 41/2001, de 9 de fevereiro), atualizada pelo Decreto-Lei n.º 110/2002, de 16 de abril. Esta legislação identifica os artesãos, as atividades artesanais e as unidades produtivas artesanais, de forma a valorizar e reconhecer este setor, as artes e ofícios como veículo de preservação de importantes valores culturais.

Para além disso, existem atualmente vários instrumentos de apoio às atividades artesanais, tais como: formação profissional; promoção de estágios e postos de trabalho nas oficinas dos artesãos (promovidos pelo Programa Património Ativo, aprovado pela Portaria n.º 33/2013, de 29 de janeiro), como a Medida Estágio-Património e a Medida Contratos Emprego-Inserção (CEI-Património); apoio ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo e inovação (promovidos pelo Programa Valorizar, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 7/2013, de 29 de janeiro); um sistema de incentivos

a microempresas, i.e. o Sistema de Incentivos de Apoio Local a Microempresas (SIALM), também enquadrado no Programa Valorizar e criado pela Portaria n.º 68/2013, de 15 de fevereiro); e o Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), criado pela Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro que foi alterado pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro e pela Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril.

b) Envolvente económica

Os últimos anos foram pautados por alguns desafios a nível europeu e mundial, com a instalação da pandemia de COVID-19 e os seus efeitos em todo o mundo e, mais recentemente, com a invasão russa na Ucrânia. Segundo a Comissão Europeia (2022), os choques desencadeados pela pandemia e pela guerra atingiram, direta e indiretamente, a economia europeia, colocando-a numa trajetória de maior inflação e menor crescimento. Como consequência, o rápido aumento dos preços energéticos e dos bens alimentares coloca grandes pressões inflacionárias, diminuindo o poder de compra dos cidadãos.

Numa perspetiva anual, prevê-se que o crescimento em Portugal permaneça nos 6.5% em 2022 e que seja moderado para 1.9% em 2023, considerando um menor crescimento no consumo privado e no investimento bem como uma menor procura externa (European Commission, 2022). A perspetiva de crescimento mantém-se em sentido descendente, resultado da guerra e, mais recentemente, das crescentes preocupações com a escassez de pessoal no setor da aviação, o que poderá ter repercussões negativas nas visitas de turistas estrangeiros a Portugal (European Commission, 2022).

No geral, é esperada uma inflação de 6.8% em 2022 e de 3.6% em 2023. A pressão de ajustamento salarial no contexto do nível recorde de emprego em Portugal deverá elevar a inflação de base ligeiramente acima da taxa global em 2023 (European Commission, 2022).

c) Sociocultural

Em consequência dos dados referidos anteriormente, quando questionados sobre a sua situação financeira entre julho de 2021 e julho de 2022, a percentagem de respostas que reportaram encontrar-se em dificuldades financeiras era maior nos grupos com menores rendimentos (European Commission, 2022). Por outro lado, as desigualdades aumentaram, tendo sido verificado um aumento da diferença entre os grupos com maiores e menores rendimentos (European Commission, 2022). Como resultado, as expetativas dos consumidores deterioraram-se bastante no último ano, com impacto em todos os grupos, e como consequência, têm reduzido as suas expetativas nos gastos em compras importantes e na sua capacidade de poupança (European Commission, 2022). Estes dados preveem que o poder de compra dos cidadãos europeus deverá diminuir, pelo menos, durante o próximo ano.

No que à deficiência diz respeito, embora estejam a surgir inovações políticas no sentido da igualdade de oportunidades, as pessoas com DID ainda experienciam o confronto com diversas barreiras, nas quais se incluem as atitudinais. As atitudes negativas, preconceitos, distância social e discriminação são consequências da falta de um contacto de qualidade e de conhecimento sobre as suas reais capacidades, que atuam como obstáculos à efetiva inclusão destas pessoas (Santos & Franco, 2017).

No entanto, embora ainda persistam atitudes negativas, também há evidências de que estas atitudes estão a melhorar por todo o mundo (Hannon, 2007). No mundo laboral, quando são munidos dos apoios necessários, os empregadores tendem a expressar atitudes positivas para com trabalhadores com dificuldades intelectuais e de saúde mental (Hannon, 2007). Outras intervenções que têm tido sucesso na formação de atitudes positivas para com a deficiência incluem o contacto direto, a legislação, a organização política e debates em torno de questões sobre a deficiência, o desmantelamento de estruturas segregadoras e discriminatórias, e o apoio na participação das pessoas com deficiência em todas as esferas (Hannon, 2007).

Em Portugal, o género parece influenciar as atitudes face às pessoas com DID, com o género feminino a apresentar atitudes mais positivas (Estevão, Marques, Pacheco e Santos, 2017) e a idade também parece ter influência, evidenciando-se uma tendência para as pessoas mais jovens apresentarem atitudes mais favoráveis que as mais velhas, possivelmente reveladoras de um maior respeito e tolerância pela diferença (Amorim, Barrote, Costa & Santos, 2017).

d) Tecnológica

A evolução da tecnologia permitiu também o desenvolvimento de novas soluções no apoio à autonomia das pessoas com deficiência. A Engenharia para a Inclusão é um subcampo da engenharia que utiliza ferramentas, design e investigação para criar ambientes e formas de indivíduos subempregados ou desempregados devido a algum tipo de deficiência física ou neurológica poderem tornar-se totalmente produtivas e membros participativos no mercado de trabalho (Cummings et al., 2020). A atividade deste subcampo tem como objetivo empoderar estes indivíduos para que possam contribuir com as suas capacidades de forma ativa na força laboral e na sociedade (Cummings et al., 2020).

Com a utilização de tecnologias de apoio, pode ser atingida maior equidade e qualidade de vida (Lee-Cheong, Amanullah & Jardine, 2022). Existem muitos benefícios da implementação de tecnologias de apoio, uma vez que muitas delas apoiam a pessoa no desempenho das atividades da vida diária e outras atividades instrumentais o que, por sua vez melhora a sua independência, segurança, participação social, humor/autoestima e qualidade de vida no geral (Lee-Cheong et al., 2022). Por outro lado, as tecnologias são um

bom complemento ao desenho organizacional da neurodiversidade, tanto ao nível do recrutamento, formação e sensibilização, favorecendo o ambiente físico e um sistema de apoio inclusivo (Walkowiak, 2021).

e) Ambiental

Os processos produtivos da indústria da cerâmica estão associados a emissões de carbono de volume significativo, resultantes, principalmente dos processos de secagem e de queima, estando 84% das emissões de CO₂ deste setor relacionadas com o consumo de energia (Maia e Silva, 2021). Este valor pode ser desconstruído: 60% das emissões de CO₂ devem-se à combustão de combustíveis fósseis (e.g. gás natural), e os restantes 16% relacionam-se com os processos industriais de decomposição de carbonatos em matérias-primas (e.g. calcário, dolomite ou magnesite), sendo que, por serem inerentes à matéria-prima, não podem ser evitadas (Maia e Silva, 2021). No entanto, a utilização de fornos elétricos, mais utilizados no setor do artesanato e numa escala pequena, é energeticamente mais eficiente e pode substituir totalmente a utilização de gás natural, consequentemente, reduzindo as emissões de CO₂ em 74% (Besier & Marsidi, 2020).

Por outro lado, a maioria das cerâmicas pode ser reciclada ou reutilizada para outras indústrias, pelo que o próprio resíduo assume valor e conserva os recursos do planeta (Cerame-Unie, 2012), e tem existido também uma forte aposta em produtos ecológicos e no eco design (Almeida, 2020). Tendo isto em conta, a cerâmica portuguesa tem tentado diferenciar-se pela qualidade e durabilidade dos seus produtos, o que torna possível considerar que, tendo em conta o seu ciclo de vida, mesmo que a produção de certos produtos cerâmicos seja responsável por 90% da sua pegada de carbono, o seu impacto ambiental é consideravelmente reduzido ao longo do seu ciclo de vida comparativamente com outros materiais (Cerame-Unie, 2012).

4.1.2. Meio envolvente imediato

O meio envolvente imediato pode ser analisado com recurso ao modelo das Cinco Forças de Porter, que permite analisar as características do meio envolvente à organização e que têm influência na sua posição competitiva (Baynast et al., 2018). A força coletiva destas forças determina o potencial lucrativo de uma indústria e, quanto mais fraca esta força for, maior a oportunidade para um desempenho superior (Porter, 1979). Assim, para verificar a atratividade da indústria, irá ser analisada a ação conjunta das cinco forças, mas tendo em conta a especificidade do submercado e categoria em que o negócio proposto irá atuar, ou seja, cerâmica artesanal com impacto social:

a) Ameaça à entrada de novos concorrentes

Embora a indústria da cerâmica seja uma indústria com uma elevada concorrência nacional e internacional, na categoria do impacto social, esta ainda não é muito explorada a nível nacional. No entanto, a cerâmica artesanal tem-se revelado um mercado em franca expansão nos últimos anos. Da mesma forma, tem surgido uma tendência crescente no campo do empreendedorismo social. Como tal, se considerarmos ambas as perspetivas, podemos considerar esta força como tendo uma intensidade alta.

b) Rivalidade entre as empresas existentes

O programa Semear, no qual se inserirá o negócio proposto nesta tese, é promovido por uma organização sem fins lucrativos, pelo que deve ser tido em conta que a concorrência direta que possa existir de outros negócios com impacto social, apenas o é no que respeita à procura de financiamento, já que, no que respeita aos seus objetivos, serão sempre aliados. Tendo isto em conta, o Semear Cerâmica apresenta dois principais concorrentes diretos em Portugal no que respeita à sua missão e objetivos, que são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 1 - Concorrência direta do SEMEAR Cerâmica.

| Promotor concorrente | Negócio | Descrição | Volume de negócios | Total de proveitos |
|-------------------------------|----------|--|--------------------|--------------------|
| Associação Reshape | Reshape | Negócio social de produção de peças de cerâmica por pessoas (antigas e atuais) da comunidade prisional, com a finalidade de reinserção na sociedade. | <u>2021</u> | <u>2021</u> |
| | Ceramics | | 27 690,19 € | 222 023,06 € |
| | | | <u>2020</u> | <u>2020</u> |
| | | | 19 931,48 € | 153 723,91 € |
| Associação VilacomVida | Joyeux | Negócio social na área da cafetaria/ restauração que promove a inserção profissional de pessoas com Perturbações Ligeiras do Desenvolvimento Intelectual (PLDI). | <u>2021</u> | <u>2021</u> |
| | Portugal | | 64 657,78 € | 403 218,60 € |
| | | | <u>2020</u> | <u>2020</u> |
| | | | 1 620,00 € | 125 326,01 € |

Neste caso, ainda assim, considera-se que a rivalidade entre concorrentes é média/baixa, na medida em que, embora a concorrência direta seja baixa, existe uma tendência crescente de concorrência indireta no mercado dos produtos com impacto social.

c) Ameaças de produtos ou serviços substitutos

Um produto substituto é aquele que desempenha uma função igual ou semelhante através de um meio diferente (Porter, 2008). Neste caso, podemos olhar para os produtos/serviços

substitutos de duas perspectivas distintas - da perspectiva da funcionalidade do produto ou da perspectiva da missão/impacto do negócio no seu todo.

Da perspectiva da funcionalidade do produto, existem no mercado vários produtos substitutos tanto para uma função decorativa como utilitária, como, por exemplo obras artísticas (e.g. quadros, esculturas, etc.), louça de produção industrial e outros produtos semelhantes noutros materiais (e.g. madeira, metal, etc.).

Da perspectiva da missão/impacto, podemos considerar como substitutos outros produtos/trabalhos de outras associações/IPSS, ações de voluntariado, doações, entre outros.

Neste caso, uma vez que a missão e o impacto é o que distingue este negócio, será desta perspectiva que consideraremos os produtos/serviços substitutos. E desta perspectiva, embora o empreendedorismo social seja uma área em franca expansão, comparativamente com outras e, por atenderem a necessidades muito específicas, este tipo de produtos e serviços que podem ser considerados substitutos ainda apresentam uma força de intensidade baixa.

d) Poder de negociação dos fornecedores

No que respeita à atividade produtiva da cerâmica, podemos dividir os fornecedores em quatro tipos, nomeadamente: de equipamentos e maquinaria, de matérias-primas, de serviços e de energia.

No caso da cerâmica utilitária e decorativa, existe um elevado número de fornecedores de matérias-primas e, portanto, uma forte concorrência entre as estas empresas.

Relativamente aos equipamentos e maquinaria, a sua procedência é maioritariamente italiana, país onde estão integradas a maioria das atividades da cadeia de valor; a nível nacional, os fornecedores de equipamentos e maquinaria não têm muita expressão, existindo, por exemplo, apenas quatro grandes produtores e fornecedores de fornos/muflas e outros equipamentos adequados à produção de cerâmica utilitária e decorativa.

Os serviços de distribuição têm uma importância substancial e crescente no setor da cerâmica, resultado do aumento do preço dos combustíveis e do aumento da movimentação de mercadorias entre países.

No que diz respeito à energia, esta tem um grande peso na estrutura de custos da cerâmica e, a tendência crescente dos preços energéticos tem um grande impacto nos custos de produção, assim como nos custos do transporte, e conseqüentemente, no preço dos produtos.

Tendencialmente, os fornecedores deverão continuar a dominar o mercado, dado que alguns apresentam exclusividade nas matérias-primas e na energia, pelo que se considera que estes apresentam uma força de intensidade alta.

e) Poder de negociação dos compradores

A este respeito, se não considerarmos o impacto social, existe muita oferta de mercado, tanto de produtos diretamente concorrentes, como de produtos substitutos e, nesta perspetiva, os fatores mais relevantes e decisivos para a escolha do cliente são o preço e o gosto pessoal do próprio cliente. Já no mercado dos produtos com impacto social, o quadro difere, uma vez que é ainda um mercado emergente, e como tal, ainda com poucos *players*, especialmente se nos focarmos apenas nos produtos diretamente concorrentes e substitutos. Tendo em conta o perfil do *target* a que o nosso produto se direciona, descrito mais à frente no plano de marketing, consideramos que estes apresentam uma força de intensidade média.

4.2. Análise atual do mercado

4.2.1. Indústria da Cerâmica

A indústria da Cerâmica tem vindo a demonstrar uma grande capacidade para se reinventar, promovendo o aumento global da dimensão do mercado e assumindo um papel importante na economia mundial (PwC, 2016). Em Portugal, esta representava, em 2015, cerca de 0.5% do Produto Interno Bruto (PIB), 1,2% do volume de negócios da indústria transformadora e empregava perto de 15.900 colaboradores distribuídos por 1.127 empresas (PwC, 2016).

Podemos subdividir a indústria da Cerâmica em cinco subsetores, mediante o segmento de produtos que oferece, nomeadamente: Cerâmica Estrutural, Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos, Cerâmica de Louça Sanitária, Cerâmica Utilitária e Decorativa e Cerâmicas Especiais (PwC, 2016). Em 2014, 70% da produção nacional encontrava-se concentrada nos subsetores da Cerâmica Utilitária e Decorativa e da Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos (PwC, 2016).

Em Portugal, este é um setor de grande tradição e antiguidade, com elevado potencial de desenvolvimento (PwC, 2016). A função que cada produto cerâmico desempenha permite distribuí-los pelas categorias já designadas acima (PwC, 2016). Tendo em conta as matérias-primas utilizadas e o seu processo de fabrico, a cerâmica pode também ser classificada em “terracota (argila cozida no forno), cerâmica vidrada (o exemplo mais comum, o azulejo), grés (cerâmica vidrada, por vezes pintada) e faiança (louça fina resultante de pasta porosa cozida a elevadas temperaturas) (p.10)” (PwC, 2016).

O plano de negócio proposto pretende desempenhar a sua atividade na subcategoria das Cerâmicas Utilitárias e Decorativas, i.e. “louças de mesa, de cozinha e de decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota (p.10)”, que é o subsetor que emprega mais trabalhadores, perfazendo, em 2014, 53% do total de trabalhadores da indústria de cerâmica portuguesa (PwC, 2016), como se observa na figura 3.

Indústria da Cerâmica - 2014



Figura 3 - Número de empresas e de trabalhadores por subsetor da indústria cerâmica nacional – 2014 [retirado de PwC (2016, p.11); fonte original: INE e análise PwC].

Como se pode observar na figura 4, a cadeia de valor da indústria da cerâmica nacional começa com os fornecedores de matérias-primas, seguindo-se os produtores, os distribuidores e, por fim, o cliente final. Este último, pode dividir-se em duas categorias: o mercado dos clientes particulares/privados e os mercados profissionais (PwC, 2016).

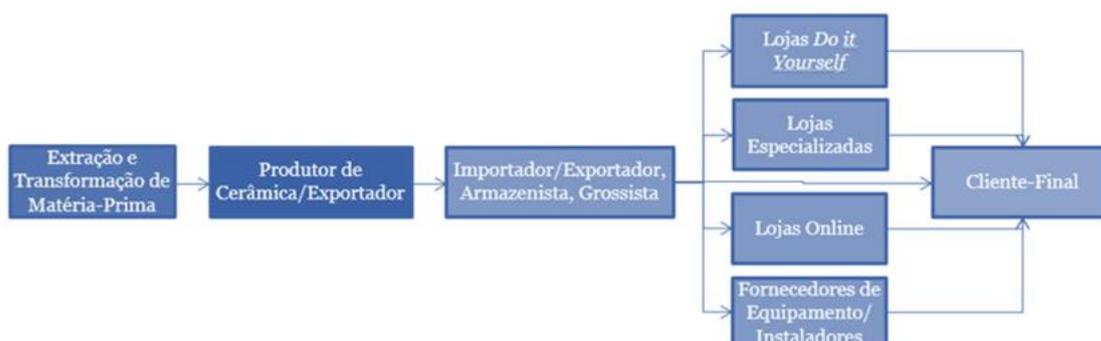


Figura 4 - Cadeia de valor da indústria de cerâmica [retirado de PwC (2016, p.12); fonte original: Sociedade Portuguesa de Inovação e análise PwC].

Desde 2010, o volume de negócios gerado pela indústria de cerâmica nacional tem-se mantido superior aos 850 milhões de euros, sendo que os subsectores da Cerâmica Utilitária e Decorativa juntamente com o da Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos geraram mais de 67% do volume de negócios total em 2014 (PwC, 2016). Por outro lado, o valor acrescentado bruto (VAB) tem apresentado uma tendência de crescimento no setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa, verificada entre os anos 2011 e 2014, com um aumento médio de 2 a 3 pontos percentuais ao ano, como se pode observar na figura 5.

Evolução do VAB por Subsetor da Indústria de Cerâmica 2011-2014

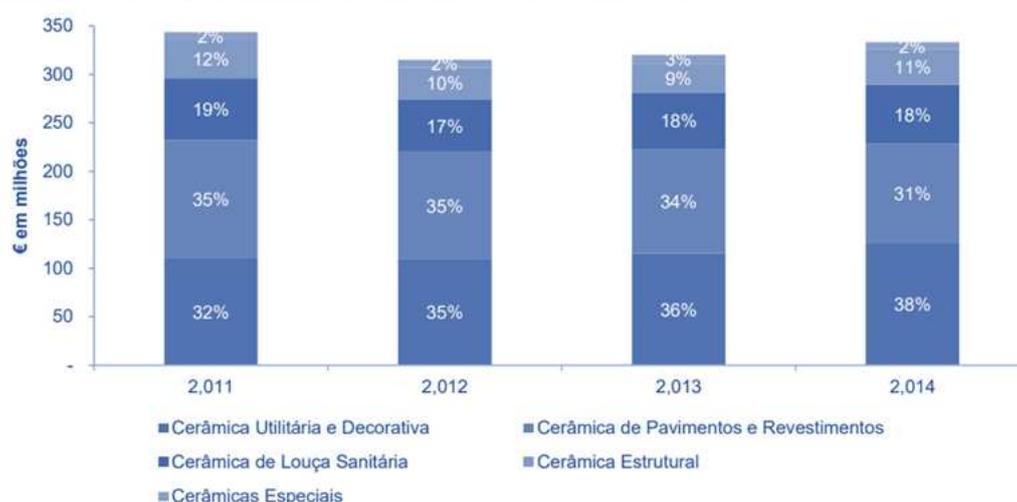


Figura 5 - Evolução do Valor Acrescentado Bruto por subsetores 2011-2014 [retirado de PwC (2016, p.18); fonte original: Eurostat e análise PwC].

A cerâmica utilitária e decorativa foi responsável por 37% do volume de exportação de cerâmica portuguesa em 2015, sendo os principais países destinatários: Itália, França, Espanha, Estados Unidos da América, Reino Unido e Alemanha (PwC, 2016). Em 2015 era o 5º fornecedor mundial, com 2% das exportações do mundo e possui vantagem comparativa na produção desta categoria (PwC, 2016).

Através da análise SWOT apresentada em seguida, são apresentados os elementos-chave para a gestão e as fragilidades do setor, ajudando no diagnóstico do mercado atual:

Tabela 2 - Análise SWOT do setor da Cerâmica em Portugal [adaptado de PwC (2016, p.35)].

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da notoriedade do design e qualidade dos produtos portugueses; ▪ Notoriedade da cerâmica associada ao fabrico artesanal e tradição; ▪ Boa relação qualidade/preço; ▪ Vantagem dos produtos cerâmicos relativamente aos sintéticos; ▪ Localização geográfica privilegiada, que permite o recurso ao transporte marítimo; ▪ Elevada orientação para a exportação. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de concorrência pelo preço, devido a produtos com valor acrescentado reduzido; ▪ Falta de economias de escala; ▪ Pouco aproveitamento do conhecimento para obtenção de novas soluções produtivas; ▪ Menor valorização da imagem <i>Made in Portugal</i> face a outros produtos europeus; ▪ Pouca abertura dos produtores nacionais ao estabelecimento de parcerias com outros produtores e instituições de ensino e investigação; ▪ Dependência de maquinaria italiana; ▪ Necessidade de formação contínua; ▪ A elevada dimensão e peso dos produtos dificulta o seu transporte e instalação; ▪ Pouca flexibilidade de produção; ▪ Constrangimentos a nível de logística (i.e. valor do produto vs. valor do transporte); ▪ Pouco foco nas necessidades do cliente final; ▪ Dificuldade em atrair mão-de-obra qualificada. |

| Oportunidades | Ameaças |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial da participação em feiras internacionais, para aumento da visibilidade da marca e obtenção de certificações e selos; ▪ Utilização de energias alternativas; ▪ Aumento da aposta em tecnologias limpas e do <i>ecodesign</i>; ▪ Utilização de energias alternativas; ▪ Programas de apoio ao empreendedorismo e internacionalização por via de financiamentos; ▪ Aparecimento de novas tendências de consumo e nichos de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distância física dos fornecedores e mercados internacionais; ▪ Constrangimentos relativos aos custos energéticos, com destaque para o gás natural; ▪ Crescente destaque para os produtos substitutos; ▪ Barreiras alfandegárias à exportação; ▪ Perda de competitividade das empresas nacionais, comparativamente à concentração de empresas europeias organizadas numa lógica de cluster; ▪ Aumento da concorrência nos subsectores de maior valor acrescentado; ▪ Aumento da concorrência internacional pelo preço; ▪ Redução do poder negocial derivado do aumento da notoriedade dos produtores concorrentes e da marca a nível mundial; ▪ Aumento dos custos de transporte; ▪ Exigência das medidas ambientais restritivas em vigor. |

A PwC (2016) considera que devem ser feitas algumas opções estratégias específicas para cada subsector e, para o subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa sugere que:

- a) Os serviços prestados ao cliente direto devem ser melhorados, nomeadamente no que respeita ao cumprimento dos prazos de entrega;
- b) Devem ser criados modelos de negócio que ofereçam soluções completas, multifuncionais e integradas para segmentos específicos (e.g. hotelaria), bem como produtos customizados e orientados para o setor do turismo;
- c) Deve ser ponderada a produção de determinados produtos num modelo *Just in Time*, direcionado aos clientes diretos, aproveitando a tendência atual de transferência de stocks e, assim, recuperar alguns mercados mais próximos;
- d) Os produtos desenvolvidos devem ter maior valor acrescentado, ao incorporar novas tendências e conciliar novas funcionalidades e designs.

4.2.2. Setor do Artesanato

No que respeita à produção artesanal no contexto nacional, atualmente, a imagem do setor enquanto expressão cultural contemporânea tem vindo a ser reformulada pela tendência crescente da entrada de novos atores e de novas áreas de expressão e de criação artística e cultural (Esteves, 2009; Susdesign, 2014). Estes novos artesãos contemporâneos têm surgido como reflexo da atual conjuntura económica do país e consequentes níveis de desemprego jovem, mas também como consequência do movimento global do *do-it-yourself* (DIY) (Susdesign, 2014). Como tal, tem vindo a desenvolver-se uma “nova vaga” de criativos com grandes níveis de escolaridade em áreas artísticas e criativas (i.e. artes plásticas, design,

gestão e marketing), que tem vindo a promover a hibridação e a permeabilidade das fronteiras entre as artes e ofícios, o design e os atores sociais neles implicados (Esteves, 2009; Susdesign, 2014).

Embora esteja a ser dada uma grande atenção às questões de inovação e modernização no setor, verifica-se uma lacuna ao nível da existência de estudos que permitam caracterizar o mercado nacional no setor das Artes e Ofícios (Susdesign, 2014).

Tem-se verificado uma tendência de oferta e procura de produtos diferenciados a nível mundial, que surge associada a uma maior consciencialização para produções sustentáveis e responsáveis, que favoreçam o desenvolvimento das comunidades produtoras (Susdesign, 2014). Da mesma forma, também tem ressurgido o interesse por produtos tradicionais e artesanais, com um procura crescente por marcas e objetos que remetam para uma retórica do passado (Susdesign, 2014).

Desta forma, é possível traçar o perfil do consumidor atual, o qual é seletivo e consciente dos valores culturais, sociais e ambientais inerentes aos produtos que compra e produções que apoia; está atento às questões técnicas e de qualidade dos produtos; procura que estes tenham um valor identitário e, geralmente, uma estética contemporânea (Susdesign, 2014).

Os canais de distribuição mais identificados são maioritariamente de venda direta, seja no próprio local de produção, em feiras de artesanato ou em plataformas de e-commerce (Susdesign, 2014).

5. Análise interna

A análise interna deste projeto será feita com base na matriz VRIO.

5.1. Matriz VRIO

A matriz VRIO é uma ferramenta estratégica útil na análise interna de uma organização, na medida em que permite analisar os recursos e capacidades que esta já tem e que pode melhorar, de forma a atingir vantagem competitiva sustentável, como se pode observar na tabela 3.

Tabela 3 - Matriz VRIO SEMEAR Cerâmica.

| É valioso? | É raro? | É difícil de imitar? | A organização possui um sistema de gestão devidamente estruturado? | Enquadramento Competitivo |
|------------|---------|----------------------|--|---|
| NÃO | | | | Desvantagem competitiva |
| SIM | NÃO | | | Paridade competitiva |
| SIM | SIM | NÃO | | Vantagem competitiva temporária |
| SIM | SIM | SIM | NÃO | Vantagem competitiva inutilizada |
| SIM | SIM | SIM | SIM | Vantagem competitiva sustentável |

Analisando o negócio em questão, este possui valor no sentido em que se propõe a contribuir para a resolução de um problema real e é raro, uma vez que ainda existem poucas soluções adequadas e, sobretudo, eficazes para a sua resolução. Em termos de inimitabilidade, embora esta solução possa ser copiada, para dar resposta às necessidades da população-alvo, é necessária uma equipa especializada e, sobretudo, um modelo de integração socioprofissional estudado e com resultados comprovados, o que torna uma imitação bem-sucedida mais difícil. O facto de o negócio proposto ser promovido por uma organização sem fins lucrativos com quase duas décadas de existência e 4 unidades de negócio estabelecidas, demonstra a existência de alguma estrutura, sistemas e processos de gestão; no entanto, estes ainda são relativamente arcaicos e beneficiariam de um fortalecimento e redireccionamento de uma perspetiva social/institucional para uma perspetiva empresarial. Desta forma, atualmente, este negócio possui uma vantagem competitiva inutilizada, com o potencial de se tornar em vantagem competitiva sustentável mediante o crescimento da organização e o desenvolvimento de ferramentas, processos e sistemas de gestão mais inovadores.

6. Análise competitiva

6.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta para avaliar a competitividade de uma organização a partir da deteção e análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Abaixo, na tabela 4, apresenta-se a análise SWOT para o negócio proposto neste plano.

Tabela 4 - Análise SWOT do SEMEAR Cerâmica.

| Forças | Oportunidades |
|---|--|
| 1) Causa social; | 1) Utilização dos contactos/parcerias existentes para o crescimento da marca e aumento da notoriedade; |
| 2) Marca SEMEAR pré-estabelecida e com projeção; | 2) Associação a artistas/personalidades de renome para criação de peças/coleções premium; |
| 3) Imagem/design diferente daquilo que já existe no mercado; | 3) Exportação |
| 4) Peças únicas com valor identitário; | 4) Maior abertura do mercado para a aquisição de peças artesanais; |
| 5) Experiência provada na integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; | 5) Participação em eventos/feiras internacionais de design/decoração. |
| 6) Equipa técnica multidisciplinar de suporte; | |
| 7) Fortes parcerias já estabelecidas pela marca. | |
| Fraquezas | Ameaças |
| 1) Inexperiência e ritmo de produção; | 1) Aparecimento de novos negócios sociais dentro da mesma área; |
| 2) Equipa recente e pequena; | 2) Forte concorrência do setor; |
| 3) Recursos financeiros e materiais limitados; | 3) Condições e espaço físico de trabalho; |
| 4) Atual inexistência de equipa de artesãos inclusiva; | 4) Falta de políticas ao nível do empreendedorismo social. |
| 5) Espaço físico limitador de crescimento; | |
| 6) Fraco sistema de gestão e de planeamento estratégico. | |

7. Objetivos do plano

O grande objetivo deste plano é desenvolver um negócio social inclusivo e competitivo de produção e comercialização de peças de cerâmica utilitárias e decorativas feitas à mão, que integre colaboradores com e sem DID.

Este plano de negócio guiará a implementação do negócio, consequentes tomadas de decisão e definição de objetivos. É, por isso, fundamental para definir o negócio e analisar a viabilidade financeira do projeto, mas também para servir de base à apresentação do mesmo para potenciais organizações financiadoras ou parcerias.

Como tal, os principais objetivos do projeto são os seguintes:

- 1) Atingir o *payback period* no decorrer do ano 2026;
- 2) Duplicar o volume de produção até ao final de 2025;
- 3) Duplicar o número de pontos de venda até ao final de 2025, com expansão para o Porto e Algarve;
- 4) Contratação interna de equipa operacional de produção até final de janeiro de 2025.

8. Estratégia de desenvolvimento

O SEMEAR Cerâmica possui, de início, a vantagem de se associar à marca SEMEAR e à associação BIPP, que tem vindo a construir uma reputação sólida no que respeita ao tema da inclusão social de pessoas com deficiência desde 2005, altura em que se formou a associação.

Como tal, neste capítulo, vamos debruçar-nos sobre a visão, missão e valores do programa SEMEAR, que servirão de base à estratégia de desenvolvimento do SEMEAR Cerâmica para, em seguida descrever os critérios de segmentação, *target* e posicionamento do mesmo.

8.1. Visão, Missão e Valores

A visão do SEMEAR – Terra de Oportunidades, é a plena inclusão de pessoas com deficiência na sociedade e a criação de comunidades mais inclusivas e sustentáveis.

Alinhada com esta visão e com a missão da associação BIPP (i.e. implementar programas sustentáveis que promovam a participação ativa da pessoa com deficiência na sociedade), a missão deste projeto passa por promover a participação ativa de pessoas com DID no mercado de trabalho, através da atividade de produção artesanal de cerâmica utilitária e decorativa.

Assim, esta organização e todos os seus projetos, pautam-se pelos seguintes valores e princípios:

- Respeito – através de uma conduta de cordialidade, confiança, transparência e responsabilidade na relação com todos os *stakeholders*;
- Empenho – incentivando a dedicação, competência e desenvolvimento de todos os formandos e colaboradores da instituição;
- Inovação – e abertura à mudança, a partir de um constante desenvolvimento de novas ideias e melhoria contínua dos seus serviços nos diversos projetos;
- Sustentabilidade – social, ambiental e económica, procurando construir projetos de vida, autonomização e participação ativa na sociedade, através do desenvolvimento de negócios social e ambientalmente responsáveis, cujas receitas contribuem para a sustentabilidade da organização como um todo.

8.2. Diretrizes estratégicas

Tendo em conta a análise SWOT elaborada, e as variáveis internas e externas traçadas, definiram-se as seguintes linhas de ação para mitigar os pontos fracos e ameaças existentes e, simultaneamente, capitalizar os pontos fortes e oportunidades identificados:

- a) Apostar numa forte comunicação de impacto, por meio de *storytelling*;

- b) Capitalizar as parcerias e canais de vendas já estabelecidos pelos outros negócios SEMEAR;
- c) Procurar financiamento parcial do programa;
- d) Utilizar colaborações com artistas e/ou outras personalidades de renome para impulsionar a marca;
- e) Utilizar uma estratégia de *pricing* competitiva, mas que contemple o impacto criado.

9. Definição de políticas de implementação

9.1. Plano de Marketing

9.1.1. Segmentação e Target

O SEMEAR Cerâmica tem a vantagem de ter como modelo dois outros negócios sociais promovidos dentro do programa SEMEAR – Terra de Oportunidades, para ambos os quais o público-alvo tende a ter um perfil bastante semelhante.

Assim, os critérios de segmentação dos consumidores para o projeto proposto, podem ser divididos em quatro categorias principais: fatores de base geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.

Os produtos do SEMEAR Cerâmica são dirigidos a um público maioritariamente feminino, entre os 25 e os 65 anos, com poder de compra médio/alto. Relativamente aos critérios de base psicográfica, considerámos os interesses, estilo de vida e estética preferencial dos consumidores; estes deverão tender para um perfil solidário, sensíveis às questões ambientais e sociais, mas simultaneamente com um sentido estético apurado, que procuram peças *handmade* com um fator distinto e exclusivo.

Considerando os critérios de base comportamental, o local de compra e os atributos procurados definem o nosso target como consumidores de pequenos negócios locais e *concept stores*, mas também adeptos do *e-commerce*, procurando consumos ponderados e sustentáveis, com foco na qualidade dos produtos.

Relativamente aos critérios de base geográfica, embora o projeto-piloto tenha vindo a atrair muitos consumidores estrangeiros, numa primeira fase, os clientes apenas poderão comprar e receber produtos em Portugal.

Para além dos consumidores B2C, outros públicos-alvo da marca são os clientes B2B, nomeadamente, nas áreas de restauração e decoração de interiores, bem como lojas revendedoras.

9.1.2. Posicionamento

O SEMEAR Cerâmica pretende ser reconhecido como uma marca de cerâmica utilitária e decorativa de referência no que respeita ao impacto social que produz. Para tal, a marca pretende diferenciar-se dos seus concorrentes através da produção e comercialização de peças que contem uma história de superação e que passem a mensagem de que as pessoas são mais do que as suas dificuldades. Tudo isto, oferecendo produtos únicos, de qualidade superior e a um preço competitivo, promovendo simultaneamente a consciência social dos consumidores.

9.2. Marketing-Mix

9.2.1. Produto

“Dedadas” é o nome da primeira coleção permanente desenvolvida pelo SEMEAR Cerâmica. Desde cedo se percebeu que não se ia ou queria oferecer perfeição. E, por isso, escolheu-se abraçar as imperfeições e impressões digitais que, por vezes, eram deixadas nas peças fruto do processo de modelação, e que devem ser celebradas e não escondidas. Estas impressões digitais tornam todas as peças diferentes e oferecem identidade ao produto. A forma como estas impressões digitais são calcadas na peça por um dos nossos artesãos em formação é diferente da forma como outro deles as faz e, muitas vezes, até permite identificar exatamente quem produziu determinada peça, o que lhes dá um fator de exclusividade muito especial.



Figura 6 - Produtos SEMEAR Cerâmica.

Em paralelo, são também produzidas outras linhas sazonais e de edição limitada, utilizando diversas técnicas fruto do processo formativo em Cerâmica.

9.2.1.1. Identidade da Marca

A marca SEMEAR é uma marca institucional assente nos pilares da economia circular e da sustentabilidade e que aplica estes valores em praticamente tudo o que produz: produtos *gourmet*, produzidos a partir de excedente alimentar, agricultura biológica e, com este novo projeto, cerâmica.

Preza pela transparência e pela qualidade nos seus produtos e serviços, e é já uma referência no que toca à integração de pessoas com DID em mercado aberto de trabalho, trabalhando com as empresas na sua formação para a inclusão.

a) Nome

O nome SEMEAR Cerâmica pareceu a escolha mais óbvia e intuitiva para batizar este projeto. Alia a marca SEMEAR à área de negócio, à semelhança do que já acontece com os outros dois negócios sociais do programa SEMEAR – SEMEAR Terra e SEMEAR Mercearia. Qualquer outra alternativa de nome, neste momento, iria desarmonizar o *branding* do programa.

b) Logotipo

Também o logotipo seguiu a mesma lógica que o nome, ou seja, manteve a identidade dos restantes negócios SEMEAR, alterando apenas o nome da área de negócio.



Figura 7 - Logotipo SEMEAR Cerâmica.

9.2.2. Preço

Os preços dos produtos foram definidos tendo em conta os preços praticados pelos concorrentes, simultaneamente garantindo uma margem de 50% face aos custos marginais associados ao produto (tabela 5), culminando em valores competitivos no que toca à relação preço-qualidade que oferecemos.

Tabela 5 - Cálculo dos custos marginais e preço médio do produto.

| Custos Marginais | | Preço | |
|-------------------------|----------------------|-------------------|---------|
| Itens | Custo/unidade | | |
| Matérias-primas | 1,28 € | Custo marginal | 10,00 € |
| Água + Eletricidade | 0,22 € | Margem necessária | 50% |
| Recursos Humanos | 6,91 € | Preço | 15,00 € |
| <i>Packaging</i> | 0,94 € | | |
| Marketing | 0,65 € | | |
| Total | 10,00 € | | |

Numa primeira fase, definiu-se uma coleção permanente composta por pratos, tabuleiros, taças, chávenas, e tábuas de servir, cujos preços variam entre os 6,50€ e os 27,00€ por unidade. Abaixo na tabela encontram-se discriminados os preços definidos para cada um dos produtos, e o preço médio correspondente à totalidade dos produtos vendidos.

Tabela 6 - Preços dos produtos da primeira coleção SEMEAR Cerâmica e preço médio.

| Produto | Preço | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|
| Argola de guardanapo | 7,00 € | |
| Mini taça | 6,50 € | |
| Taça pequena | 9,50 € | |
| Taça média | 13,50 € | |
| Prato pequeno raso | 10,00 € | |
| Prato médio raso | 14,00 € | |
| Prato grande raso | 18,00 € | |
| Prato retangular | 15,00 € | |
| Prato fundo | 16,50 € | |
| Tigela | 14,00 € | |
| Chávena de chá | 13,00 € | |
| Tabuleiro comprido | 18,00 € | |
| Tábua de servir pequena | 17,00 € | |
| Tábua de servir média | 19,50 € | |
| Tábua de servir grande | 22,00 € | |
| Castiçal para vela <i>tealight</i> | 15,00 € | Preço médio |
| Saladeira/fruteira pequena | 27,00 € | 15,03 € |

9.2.3. Distribuição

Como foi explicado anteriormente, uma das estratégias a adotar será utilizar os canais de vendas e parcerias que o programa SEMEAR e, mais especificamente, as diferentes unidades de negócio, já ativaram.

Desta forma, as peças SEMEAR Cerâmica estarão disponíveis na loja online do SEMEAR (www.semear.pt/loja) num separador próprio (www.semear.pt/ceramica), onde poderão ser facilmente encontradas pelos consumidores interessados.

Para além deste canal, as peças serão também distribuídas através dos cabazes de produtos do SEMEAR Merceria, estando previsto, pelo menos dois cabazes incluírem uma peça de cerâmica. Serão ainda ser comercializadas durante os eventos de *teambuilding* empresarial promovidos no negócio SEMEAR Terra, um canal de venda também já utilizado pelo SEMEAR Merceria.

Para fechar os pontos de venda próprios, o armazém e unidade de produção do SEMEAR Cerâmica, no Instituto Superior de Agronomia, é também um ponto de venda ativo.

Relativamente a pontos de venda externos ao SEMEAR, durante o projeto-piloto foram já estabelecidos mais cinco pontos de venda, sendo estes:

- Portugal Manual
- Restaurante ÚNICO
- MAAT
- Central Tejo EDP
- Inspira Liberdade Boutique Hotel

Pretende-se ainda explorar canais de vendas B2B, nomeadamente ao nível do fornecimento para restauração e decoração de interiores.

9.2.4. Comunicação

A comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização, especialmente no que respeita a um novo projeto, pois é o fator que permitirá dar a conhecer o mesmo a possíveis consumidores e parceiros.

Para isso serão utilizadas estratégias de comunicação *push*, de forma a dar a conhecer o produto a um maior número de consumidores possível, mas também *pull*, tendo como foco a fidelização de clientes.

O mix da comunicação do SEMEAR Cerâmica deverá incorporar uma abordagem *through the line* (TTL), ou seja, combinar estratégias *above the line* e *below the line*, desenvolvendo campanhas e ações de comunicação que se foquem, simultaneamente numa visão de construção e manutenção da marca, e de incremento da conversão.

Assim, as seguintes ferramentas de comunicação deverão ser aplicadas:

Tabela 7 - Ferramentas e ações de comunicação a serem aplicadas.

| Ferramentas | Ações | Estratégia |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| Relações Públicas | Reportagens/Entrevistas | Criar oportunidades para comunicar tanto o programa SEMEAR como o negócio SEMEAR Cerâmica nos media, seja televisão, rádio ou imprensa, de forma a aumentar a notoriedade da marca e a dar a conhecer a missão e as histórias das pessoas por detrás da produção. |
| | Representação em eventos | Deve ser garantida a representação do SEMEAR em eventos relacionados com os temas da sustentabilidade, responsabilidade social e inclusão, com o objetivo de apresentar o projeto, fazer contactos e criar oportunidades. |
| Promoção de Vendas | Descontos/promoções | De forma periódica e em momentos estratégicos, deverão ser aplicados descontos e promoções para incentivar o consumidor a comprar. |
| | Concursos/Prémios | Para aumentar o alcance nas redes sociais, deverão ser realizados de forma pontual concursos em formato de <i>giveaway</i> , de peças de cerâmica. |
| Força de Vendas | Equipa comercial | O SEMEAR Cerâmica deverá ser integrado nos objetivos da equipa comercial, com especial foco nas vendas B2B e angariação de pontos de venda. |
| | Presença em feiras de lifestyle | De forma seletiva e estratégica, deverá ser marcada presença em feiras de <i>lifestyle</i> , de forma a dar a conhecer a marca e incrementar as vendas. |
| Marketing Direto | E-mail marketing | As comunicações do SEMEAR Cerâmica deverão integrar a newsletter já aplicada pelo programa SEMEAR e os seus respetivos negócios, para dar conta de promoções e novidades aos seus consumidores. |
| | Marketing de catálogo | Da mesma forma, os produtos SEMEAR Cerâmica deverão integrar o catálogo anual no qual, até então, apenas constava os produtos SEMEAR Mercearia. |
| Marketing Digital | Search Engine Optimization (SEO) | O website deverá ser reformulado tendo em conta esta técnica, utilizando o maior número de <i>keywords</i> adequadas, de forma a aumentar a probabilidade de o website aparecer mediante pesquisa. |
| | Display Ads | Através da plataforma Google Ads, deverá ser feita uma aposta em <i>targeted ads</i> , em plataformas como o Instagram ou o Facebook. |
| | Social Media | Aproveitando o <i>following</i> já existente nas redes sociais do programa SEMEAR, a comunicação do SEMEAR Cerâmica deverá integrar as mesmas através de uma comunicação à base de <i>storytelling</i> do dia-a-dia da produção, assim como das novidades a nível de produtos, parceiros e pontos de venda. |
| | Influencer Marketing | O SEMEAR já trabalha com alguns <i>influencers</i> na promoção da sua marca nas redes sociais, pelo que será um passo lógico utilizar estes e outros <i>influencers</i> dentro do posicionamento do Semear Cerâmica para aumentar a notoriedade do novo negócio e assim, potenciar as vendas. |

9.3. Estrutura organizacional

Para que este projeto seja concretizável a longo prazo, é necessário constituir uma equipa de profissionais com qualificações adequadas para dar suporte ao mesmo, mas também, tendo em conta o facto de ser promovido por uma IPSS, otimizando, o mais possível, os recursos humanos necessários, de forma a minimizar custos.

Assim, no ano 2023 e 2024, o projeto deverá manter os recursos humanos do projeto-piloto, apenas aumentando a equipa no ano de 2025.

9.3.1. Organograma

Uma vez que este negócio depende também da formação profissional desenvolvida pelo SEMEAR Academia, nomeadamente no programa da Academia 1 (descrito no primeiro capítulo aquando da apresentação da entidade promotora), o organograma do mesmo abaixo representado contempla não só o SEMEAR Cerâmica, mas também a parte do SEMEAR Academia da qual depende o seu funcionamento, de forma a facilitar a compreensão da relação que se estabelece entre as duas.

Por outro lado, escolheu-se apresentar o organograma no seu formato “final”, i.e. no formato que deverá ter em 2025, quando for contratada a primeira equipa operacional de produção, uma vez que, até aí, entre 2023 e 2024, o negócio deverá continuar a depender apenas do produto da formação profissional dos formandos do programa da Academia 1.



Figura 8 - Organograma da unidade de negócio da Cerâmica e a sua relação com a Academia.

9.4. Modelo de negócio

A atividade da organização promotora deste negócio e, da mesma forma, o negócio proposto, enquadram-se no terceiro setor, um termo cunhado por Etzioni (1973) que enquadrava um setor alternativo entre o estado e o mercado (i.e. combina o espírito empreendedor e a eficácia organizacional de uma empresa com a orientação para o bem comum do setor público).

Como tal, para construir o modelo de negócio do negócio aqui proposto, optou-se por utilizar o *framework* Social Business Model Canvas proposto Cabrita, Pereira & Omar (2021, adaptado da Agência de Empreendedores Sociais, 2020), preenchido no anexo B.

9.4.1. Problema e solução

Os indivíduos com DID, principalmente de grau moderado e severo, têm escassas respostas que lhes permitam ter uma participação ativa no mercado de trabalho. Encontrar CAOs que promovam atividades socialmente úteis e que tenham vagas disponíveis é um desafio. Deste modo, podemos considerar como problema fundamental as poucas respostas existentes a nível nacional para a inclusão socioprofissional de pessoas com DID. A razão poderá prender-

se com o facto de esta ser uma deficiência “invisível”, i.e. que não é óbvia à primeira vista, quer fisicamente quer nas suas implicações na vida destes indivíduos; por outro lado, é uma deficiência que se pode manifestar de muitas formas diferentes e, por isso, não existe uma “solução” única no que toca à promoção da sua participação e autonomia na sociedade.

Noutra perspetiva, existem poucas marcas e negócios cujos produtos que oferecem contribua diretamente para uma causa social e cujo processo e resultados sejam transparentes.

A solução proposta passa pela criação de uma unidade de produção de cerâmica artesanal, que forme e empregue, em ambiente apoiado, colaboradores com DID, com a consequente venda das peças de cerâmica produzidas cujo valor reverterá na sua integridade para a formação e integração de mais jovens com DID.

9.4.2. Beneficiários

Os beneficiários são adultos com DID entre os 18 e os 45 anos, que reúnam determinados pré-requisitos. Para serem candidatos viáveis deverão:

- a) Ser capazes de se alimentar de forma autónoma;
- b) Ter o controlo dos esfíncteres adquirido;
- c) Ser capazes de utilizar a casa-de-banho de forma autónoma (com exceção se forem utilizadores de cadeira-de-rodas);
- d) Ser capazes de fazer a sua higiene pessoal básica de forma autónoma;
- e) Manifestar ausência de comportamentos violentos para com o outro;
- f) Manifestar ausência de comportamentos de risco para o próprio (e.g. fuga, autolesão, etc.);
- g) Manifestar ausência de comportamentos destrutivos para com a propriedade alheia;
- h) Manifestar ausência de comportamentos sexuais inapropriados (e.g. expor o corpo inapropriadamente, masturbar-se inapropriadamente, etc.);
- i) Apresentar-se estáveis do ponto de vista psiquiátrico.

Neste momento, a formação a decorrer tem uma lotação máxima de 8 formandos, com duas vagas por preencher.

9.4.3. Atividades-chave e recursos

São três atividades-chave para o funcionamento deste negócio:

- 1) Formação profissional certificada;
- 2) Produção de peças de cerâmica utilitárias e decorativas, de processo artesanal;
- 3) Venda de peças de cerâmica utilitárias e decorativas, de processo artesanal.

A primeira e a segunda atividade funcionam em simultâneo, uma vez que a formação profissional tem um carácter maioritariamente prático; assim, em formato piloto e até a

primeira turma de cerâmica terminar a sua formação e poder integrar o negócio enquanto colaboradores, as peças comercializadas serão o produto da sua formação profissional.

A partir do momento em que o negócio estiver estabelecido, com equipa de colaboradores constituída, a unidade de produção deverá partilhar o atelier com a turma em formação embora com diferentes objetivos.

Relativamente aos recursos necessários, vamos considerar para este efeito, o cenário em que o negócio já está em pleno funcionamento. Assim, os recursos necessários são os seguintes:

Tabela 8 - Recursos-chave e recursos secundários do projeto SEMEAR Cerâmica.

| Recursos-chave / prioritários | Recursos secundários |
|--|--|
| <p><u>Recursos humanos:</u> 1 Formador(a) de cerâmica/ diretor(a) criativo/a; 2 Técnicos de reabilitação e inclusão socioprofissional; 8 Formandos; 1 Responsável de linha de produção; 5 Operadores de produção; 1 Gestor de negócio;</p> <p><u>Recursos físicos:</u> Espaço/sala/atelier;</p> <p><u>Recursos intelectuais:</u> Conteúdos formativos;</p> <p><u>Recursos materiais:</u> 2 Fornos de cerâmica de alta temperatura; 8 Placas refratárias por forno; Prumos (suportes) para placas refratárias; 10 Bancadas de trabalho (150x75x85 cm); 20 Cadeiras reguláveis em altura; Estantes de armazenamento; Kits de ferramentas de cerâmica (incluindo p/ pessoa: um garrote; um rim metálico e um de borracha; uma esponja; uma base de tecido; um rolo de madeira; duas régua de madeira; uma esponja); Bases de madeira; Equipamentos de proteção individual (inclui p/ pessoa: uns óculos de proteção; uma máscara P3 com filtro reutilizável, um avental); Matéria-prima (pasta cerâmica e vidro); 4 Balanças; 1 Lixadora;</p> | <p><u>Recursos humanos:</u> 1 Técnico comercial/ promotor(a) de vendas; 1 Técnico administrativo-financeiro (a 20%);</p> <p><u>Recursos materiais:</u> 1 Roda de oleiro; 1 Laminadora; 1 Cabina de pintura; 1 Compressor e pistola de compressão; 8 Tornilhos; Engobes; Corantes; Pincéis; 4 Extrusoras; 4 Pinças de vidragem.</p> |

Atualmente o projeto-piloto já possui todos os recursos-chave prioritários listados acima, bem como alguns dos recursos materiais secundários. Este projeto decorre no espaço do Semear Academia, dentro do Instituto Superior de Agronomia (ISA), na Tapada da Ajuda – Lisboa, onde decorrem também as outras formações promovidas pelo SEMEAR Academia.

9.4.4. Canais

Relativamente aos canais, é possível distinguir três categorias:

Canais de comunicação – relativamente à comunicação interna, entre os participantes da organização, esta deverá ser feita principalmente através da apresentação do relatório de atividades e do relatório de contas; já no que respeita à comunicação externa, esta deverá ser feita através das redes sociais da organização (i.e. Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, etc.), do website próprio, da newsletter e da cobertura de media (e.g. rádio, televisão, etc.) em momentos estratégicos.

Canais de distribuição – numa fase inicial pretende-se distribuir o produto apenas local e nacionalmente e, mais tarde, quando for possível expandir a escala do negócio, apostar na distribuição internacional.

Canais de vendas – no que respeita a canais diretos, as vendas são feitas a partir da loja online do SEMEAR, nos cabazes de Natal do Semear Mercearia, no ponto de venda da exploração agrícola do Semear Terra, em mercados e feiras locais e no ponto de venda do Semear Academia (no ISA); como canais indiretos também já ativos durante o piloto estão a loja Portugal Manual (no CCB), o restaurante ÚNICO (parceria recente entre o SEMEAR, o Grupo Sushi Café e o CCB), a loja do Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia (MAAT), a loja da Central Tejo da EDP e, ainda um ponto de venda no Inspira Liberdade Boutique Hotel; outras fontes de receita indireta são as doações e financiamentos.

9.4.5. Relação com os beneficiários

Os beneficiários são adultos com DID, para os quais deverá ser dada uma resposta adaptada e completa nas várias etapas. Para tal, é necessário conhecer as suas necessidades e condicionantes, medir a pertinência da sua participação e a sua evolução ao longo de todo o processo:

A priori – Antes da entrada dos formandos na formação ou a sua integração no negócio, é necessário realizar uma avaliação diagnóstica e de pré-requisitos aos candidatos – esta avaliação servirá para compreender as necessidades e condicionantes do candidato, mas também para perceber se este reúne os pré-requisitos necessários para integrar a resposta; por outro lado, para se poder avaliar o impacto desta resposta na qualidade de vida das famílias, será também necessário fazer uma avaliação inicial a este respeito, utilizando a Escala de Qualidade de Vida, da World Health Organization (WHO) no seu formato reduzido

(WHOQUOL-BREF). Relativamente ao negócio, irá ser necessário avaliar os resultados do projeto-piloto e desta avaliação retirar as aprendizagens necessárias para melhorar na implementação do negócio.

Durante – Tanto durante o processo formativo como já durante a sua integração profissional, é necessário avaliar respetivamente o processo de aprendizagem e a sua evolução de forma contínua, e a sua produtividade e desempenho profissional.

A posteriori – Ao final de cada ano, é necessário avaliar os resultados e medidas de impacto, bem como a satisfação dos formandos e famílias. Também um ano após a integração profissional de cada beneficiário, deverá ser avaliada novamente a qualidade de vida das famílias com o mesmo instrumento de avaliação utilizado na avaliação inicial.

9.4.6. Relacionamento com os clientes/contribuintes

Os clientes e outros contribuintes assumem uma grande importância na sustentabilidade financeira do projeto, e a relação com os mesmos é estabelecida através dos canais de comunicação previamente discriminados, mas também das seguintes formas:

Vendas – são vendidas peças de cerâmica artesanal utilitárias e decorativas através dos canais diretos e indiretos já discriminados acima;

Associados – o programa SEMEAR é promovido pela associação BIPP, uma associação maioritariamente composta por pais, família e amigos de pessoas com deficiência. A angariação de associados é feita através dos canais de comunicação, dos eventos que a organização promove e ainda de forma mais direta através do passa-palavra de colaboradores e associados;

Fundos e subsídios – o programa SEMEAR conta com alguns financiamentos públicos e privados, aos quais concorre através de processos de candidatura;

Doações – a associação e o programa SEMEAR contam com algumas doações pontuais de bens materiais, mas também de cariz monetário; outra forma de doações é a partir da consignação de impostos, nomeadamente do IRS;

Eventos – por fim, a associação promove alguns eventos abertos ao público, e prevê-se ainda promover alguns workshops mediante inscrição, onde os participantes possam aprender as bases da cerâmica e levar para casa uma peça feita pelos próprios.

9.4.7. Estrutura de custos

Os custos previstos podem ser divididos em custos fixos e custos variáveis e serão descritos de seguida. Vamos considerar, para este efeito, o cenário em que o negócio já se encontra em pleno funcionamento.

a) Custos fixos

Recursos humanos – Este é o custo mais prevalente e que prevê: um(a) formador(a) de cerâmica/ diretor(a) criativo/a, dois técnicos de reabilitação e inclusão socioprofissional com funções de par pedagógico, um responsável de linha de produção, cinco operadores, um(a) gestor(a) de negócio e a direção geral, partilhada entre as quatro unidades de negócio.

Comunicação – esta é maioritariamente feita recorrendo a uma agência externa, que trabalha na comunicação de todos os projetos do SEMEAR, pelo que apenas se considerará 20% dos custos.

Locação – Neste momento, o projeto divide o espaço com o SEMEAR Academia, considerando-se que assume 10% da renda anual do mesmo. Quando se contratarem os primeiros colaboradores operacionais, será necessário outro espaço que comporte tanto o projeto pedagógico da Academia 1, como a equipa de produção, de forma a capitalizar recursos.

b) Custos variáveis

Energia e água – Estes custos estão associados não só à produção, mas também aos consumos básicos;

Matéria-prima – Dependem da produção;

Embalagem e material de expediente – Dependem das vendas;

Equipamentos e material de desgaste – Aqui incluem-se os equipamentos industriais como os fornos e laminadora, cuja aquisição está diretamente relacionada com os níveis de produção atingidos; por outro lado, é sempre necessário ir substituindo algum material sujeito ao desgaste pelo uso (e.g. esponjas, pincéis, etc.);

Manutenção e reparações – Estes custos prendem-se, maioritariamente, os fornos de cerâmica que, com uma utilização constante, precisam de alguma manutenção e reparações regulares;

Depreciações – Estes custos prendem-se com os equipamentos industriais de maior porte, como os fornos ou a laminadora, mas não são custos relevantes comparativamente com os restantes encargos do negócio;

Outros gastos – outros gastos necessários.

Neste caso, os custos fixos são bastante maiores que os variáveis, sendo os custos mais relevantes aqueles associados aos recursos humanos; a atividade mais dispendiosa é a formação, na medida em que é necessário um técnico de reabilitação para cada quatro formandos, juntamente com o/a formador(a); e os recursos mais caros são os equipamentos, materiais e matéria-prima.

9.4.8. Sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira é fundamental para o sucesso de qualquer negócio e, como tal, é necessário garantir que as fontes de receita existentes cobrem todas as despesas necessárias à implementação e continuidade do projeto.

Neste caso, as principais fontes de receita e recursos são:

- Subsídios à exploração;
- Apoio de pessoas singulares;
- Doações de fundações e outras organizações;
- Consignação de impostos;
- Vendas;
- Prestação de serviços.

9.4.9. Parceiros

Segundo Cabrita, Pereira e Omar (2021), existem 4 tipos de parcerias: alianças estratégicas, de coopetição, de joint-ventures e de acordos comprador-fornecedor.

Para já, o Semear Cerâmica tem ativas parcerias de alianças estratégicas, nomeadamente com o Grupo Sushi Café; de coopetição com a Portugal Manual, que cedeu um espaço na sua loja para os produtos Semear Cerâmica e que os vende a custo zero, revertendo todas as receitas das vendas para o SEMEAR; e de acordos comprador-fornecedor, com os restantes pontos de venda externos, cuja comissão ou desconto sobre as encomendas é de apenas 10%, e com os fornecedores de materiais e matérias-primas que fazem as entregas a custo zero.

9.4.10. Proposta de valor

Este negócio oferece como proposta de valor cerâmica *handmade* com impacto social, nomeadamente na população com DID que:

- a) Apoie a integração socioprofissional de pessoas com DID;
- b) Ofereça segurança e aumente a qualidade de vida das suas famílias;
- c) Diminua o estigma social associado à deficiência.

Relativamente à criação de valor para o cliente/contribuinte, esta é possível através da comunicação e divulgação da história por detrás das peças, através de imagens e vídeos do processo de produção dos artesãos com DID e da história e individualidade de cada um, mostrando as suas competências e a sua evolução, e o impacto que a solução proposta tem nas suas vidas; por outro lado, também deverá ser demonstrado este valor através dos resultados atingidos, que mostram ao contribuinte a eficácia e sucesso do projeto, bem como o seu impacto na vida destas pessoas.

9.4.11. Resultados/ Impacto

É importante ver os resultados e o impacto deste projeto em três eixos:

1) Número de pessoas apoiadas pelo projeto – para isso, deverão ser tidas em conta o número de pessoas em formação, o número de pessoas que terminam a formação e o número de pessoas integradas profissionalmente (dentro do negócio social ou noutra unidade de produção de cerâmica externa);

2) Impacto que o projeto tem na qualidade de vida das pessoas e suas famílias – muitas destas famílias debatem-se muito tempo sobre a forma como conseguirão assegurar o futuro dos seus filhos; por isso, é importante percebermos o impacto que esta solução tem nas suas vidas e na sua qualidade de vida percebida.

3) Resultados do negócio – para poder avaliar o sucesso e a sustentabilidade do negócio, é necessário monitorizar o volume de vendas e o volume de produção, para se poder melhorar processos e resultados futuros.

9.4.12. Externalidades positivas e negativas

Se considerarmos que as externalidades se referem a “situações quando o efeito da produção ou consumo de bens e serviços impõem custos ou benefícios nos outros que não estão refletidos nos preços praticados pelos bens e serviços fornecidos” (OECD, 1993:44), então podemos considerar para o negócio aqui proposto as seguintes:

a) Externalidades positivas – ao se promover a capacitação das pessoas com DID, irá permitir valorizar as suas competências e capacidades junto da sociedade, diminuindo o estigma que lhes está associado e, como tal, abrindo caminho para um aumento da inclusão socioprofissional desta população noutras organizações e negócios, o que irá, conseqüentemente, levar a um aumento da qualidade de vida nestas pessoas e nas suas famílias.

b) Externalidades negativas – Nestas podemos contemplar o gasto energético e a pegada de carbono derivada da produção cerâmica.

9.4.13. Missão

Todas estas medidas e estratégias permitem concorrer para a missão deste negócio que é também a missão partilhada de todos os negócios do programa SEMEAR, já abordada no plano de Marketing.

10. Requisitos para a implementação

Após o desenho da estratégia e operacionalização do SEMEAR Cerâmica, é necessário fazer o planeamento de todas as ações necessárias à sua implementação, para maximizar o potencial de sucesso do mesmo.

Os principais requisitos para a implementação e manutenção deste projeto são: capital próprio, localização, constituição de equipa especializada e parcerias-chave.

A garantia da existência de capital próprio é fundamental para implementar o projeto. Neste caso, para fazer face às despesas do primeiro ano, é necessário um capital próprio inicial na ordem dos 50.000 euros.

O projeto será implementado, numa primeira fase no mesmo espaço onde tem lugar o SEMEAR Academia, rentabilizando assim os recursos físicos existentes, pelo que apenas irá ser necessário um novo espaço em 2025, quando forem contratados os primeiros operacionais de produção, após a conclusão do seu percurso formativo.

Para a implementação do projeto é ainda necessário constituir equipa de colaboradores que, numa fase inicial, apenas será formada pela direção geral, gestor(a) de negócio e operações (com funções de par pedagógico durante as aulas de cerâmica), e a formadora/direção criativa. Uma vez que as peças, entre 2022 e 2024 serão apenas produto da formação, contar-se-á com a colaboração de um(a) técnico/a de reabilitação psicomotora com funções de gestão do projeto pedagógico da Academia 1 e também de par pedagógico durante as aulas de cerâmica.

Neste caso, as parcerias-chave são um fator fundamental para alavancar o projeto, e o facto deste projeto estar sob a alçada da associação BIPP, permite que se possa fazer uso das parcerias já estabelecidas, seja para angariar pontos de venda, como para comunicar o projeto ou angariar clientes.

11. Avaliação financeira

11.1. Pressupostos

Antes de se apresentarem as projeções, dever-se-ão ter em conta certos pressupostos que ajudarão a compreender melhor as projeções efetuadas e a credibilidade do projeto.

Assim, os seguintes deverão ser considerados:

Pressuposto 1 - Para esta projeção, traçou-se um horizonte temporal de 8 anos, incluindo o ano-piloto de 2022, sobre o qual já se apresentam dados reais.

Pressuposto 2 - As projeções apresentadas, em concordância com o plano de implementação apresentado no capítulo anterior, assumem um investimento inicial em material e equipamento anterior ao início do primeiro ano, adquiridos inicialmente para fins formativos.

Pressuposto 3 - No início de 2025, quando o percurso formativo dos primeiros 5 formandos terminar, irá proceder-se à sua contratação, para um destes em horário total (40 horas semanais) e para os quatro restantes em horário parcial (20h semanais), fazendo-se novas contratações entre 2026 e 2029. Os restantes jovens que ainda estiverem em formação também estarão a produzir 20h semanais.

Pressuposto 4 - Assume um capital próprio inicial de 50.000€, uma taxa de IRC de 21% e uma taxa de IVA de 23%.

Pressuposto 5 - Os salários referentes aos recursos humanos do projeto serão uma despesa que apenas irá ser assumida pelo mesmo a partir do ano 2026, quando o projeto já tiver liquidez para tal. Até lá, deverá ser uma despesa sustentada por subsídios à exploração e pelas restantes receitas do programa SEMEAR.

11.2. Rendimentos previstos

Prevê-se que os rendimentos do SEMEAR Cerâmica advenham das seguintes fontes de receita:

a) Vendas

As vendas reais de 2022 e as vendas previstas dos seguintes anos dependem diretamente do número de recursos humanos com impacto direto na produção, horas e velocidade de produção. Para tal, a tabela 6 sintetiza as horas de produção reais do ano 2022 e previstas para os próximos dois anos, assim como os recursos humanos associados. O número de recursos humanos na tabela 9 contempla um(a) formador(a) e dois técnicos/as com função de par pedagógico que apoiam os formandos na sua aprendizagem e no processo de produção, mediante as necessidades de cada um.

Tabela 9 - Horas de produção por semana e por semestre, e número de recursos humanos por semestre.

| Indicadores | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | jan.-jun. | jul.-dez. | jan.-jun. | jul.-dez. | jan.-jun. | jul.-dez. |
| Horas de produção/ semana | 14 | 16 | 16 | 18 | 18 | 20 |
| Horas de produção/ semestre | 336 | 384 | 384 | 432 | 432 | 480 |
| Recursos humanos | 8 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 |

Tendo em conta os indicadores apresentados na tabela 9, e considerando um aumento da velocidade de produção anual progressivo, a tabela 10 apresenta os indicadores relativos à quantidade de peças produzidas anualmente.

Tabela 10 - N.º de peças produzidas por hora, por ano e por pessoa, entre 2022 e 2029.

| Indicadores | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| Horas de produção/ ano | 720 | 816 | 912 | - | - | - | - | - |
| N.º de peças produzidas/ ano | 2994 | 3996 | 5136 | - | - | - | - | - |
| N.º de peças produzidas/ hora | 4,158 | 4,897 | 5,632 | 6,476 | 8,5 | 10,2 | 12,2 | 14,6 |
| N.º de peças produzidas/hora/pessoa | 0,378 | 0,408 | 0,469 | 0,540 | 0,71 | 0,85 | 1,02 | 1,22 |

Considerando a mudança de circunstância no que respeita à variação nas condições e horários de produção nos anos 2025-2029, como descrito acima nos pressupostos, na tabela 11 apresenta-se o número de recursos humanos por horário de trabalho e a previsão do número de peças a serem produzidas nesse ano.

Tabela 11 - N.º de peças produzidas por ano, entre 2025 e 2029.

| Horas de produção/semana | | 20 | 40 | Totais |
|--------------------------|--------------|-------|-------|--------|
| 2025 | RH | 15 | 2 | 17 |
| | Produção/ano | 8462 | 2257 | 10719 |
| 2026 | RH | 16 | 3 | 19 |
| | Produção/ano | 10155 | 4062 | 14216 |
| 2027 | RH | 17 | 4 | 21 |
| | Produção/ano | 13810 | 6499 | 20309 |
| 2028 | RH | 17 | 5 | 22 |
| | Produção/ano | 16572 | 9748 | 26321 |
| 2029 | RH | 17 | 6 | 23 |
| | Produção/ano | 19887 | 14038 | 33924 |

Com isto em conta, é possível agregar os dados necessários para calcular a previsão de vendas entre 2023-2029, como é possível observar na tabela 12.

Tabela 12 - Indicadores de produção SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| N.º peças produzidas/ano | 2994 | 3996 | 5359 | 10719 | 14216 | 20309 | 26321 | 33924 |
| N.º de peças acumulado | - | 4497 | 5809 | 11125 | 14773 | 21048 | 27373 | 35293 |
| Valor de inventário anual | 44 999,82 | 60 059,88 | 80 550,90 | 161 | 213 | 305 | 395 | 509 |
| | € | € | € | 101,80 € | 671,86 € | 245,51 € | 598,18 € | 882,10 € |
| Valor de inventário acumulado | - | 67 589,91 | 87 309,89 | 167 | 222 | 316 | 411 | 530 |
| | | € | € | 213,49 € | 032,53 € | 347,13 € | 415,53 € | 452,87 € |
| % peças vendidas/ano | 83,27% | 90% | 93% | 95% | 95% | 95% | 95% | 95% |
| N.º peças vendidas/ano | 2493 | 4047 | 5402 | 10569 | 14034 | 19995 | 26004 | 33528 |
| Valor a transitar | 7 530,03 | 6 758,99 | 6 111,69 | 8 360,67 € | 11 101,63 | 15 817,36 | 20 570,78 | 26 522,64 |
| | € | € | € | | € | € | € | € |

Assim, e tendo em conta o preço médio por peça calculado anteriormente no *marketing-mix*, as previsões de vendas para o período entre 2023 e 2029 são as seguintes:

Tabela 13 - Previsão de vendas SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vendas | 30 463,24 € | 49 456,03 € | 66 014,79 € | 129 148,63 € | 171 488,54 € | 244 333,15 € | 317 759,97 € | 409 699,37 € |

b) Prestações de serviços

As prestações de serviços serão feitas em formato de workshops para o público em geral e em eventos de *teambuilding* corporativo organizados pelo SEMEAR Terra.

Estes workshops terão a duração de três horas, um limite máximo de 12 pessoas, e o valor de 54€/pessoa. Conta-se começar estas iniciativas com 8 ações no ano de 2023, 14 em 2024 e 20 nos restantes anos, apresentando-se na tabela 14 os rendimentos associados às mesmas.

Tabela 14 - Previsão de receitas em prestações de serviços SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Prestações de serviços | - € | 3 512,20 € | 6 146,34 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € |

c) Outros rendimentos

Espera-se ainda obter alguns rendimentos no formato de doações e subsídios à exploração nos primeiros 5 anos, como se pode observar na tabela 15.

Tabela 15 - Previsão de receita em outros rendimentos (subsídios à exploração e doações).

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|
| Outros rendimentos | 5 275,42 € | 10 000,00 € | 10 000,00 € | 15 000,00 € | 15 000,00 € | - € | - € | - € |

11.3. Gastos previstos

O cálculo dos gastos totais do SEMEAR Cerâmica resulta da soma dos seguintes pontos:

a) Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC)

Este ponto inclui os custos em matérias-primas (i.e. pasta de argila e vidro) e os custos relativos ao embalagem dos produtos acabados.

Estes custos estão diretamente relacionados com a quantidade e tamanho das peças produzidas e, uma vez que o SEMEAR Cerâmica tem já uma grande variedade de produtos, para calcular estes custos, recorreu-se aos custos associados ao preço médio, calculado anteriormente no *marketing-mix*, como se observa na tabela 16.

Tabela 16 - Custo médio CMVMC por peça.

| | Custo médio |
|---------------|--------------------|
| Matéria-prima | 1,28 € |
| Packaging | 0,94 € |
| Total | 2,22 € |

Tendo isso em conta, na tabela 17, apresenta-se o valor do CMVMC referente à previsão da produção anual.

Tabela 17 - CMVMC SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|----------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CMVMC | 4 508,56 € | 7 319,49 € | 9 770,19 € | 19 114,00 € | 25 380,30 € | 36 161,31 € | 47 028,47 € | 60 635,51 € |
| Matéria-prima | 2 599,53 € | 4 220,25 € | 5 633,26 € | 11 020,68 € | 14 633,69 € | 20 849,76 € | 27 115,52 € | 34 961,01 € |
| Embalagem/ packaging | 1 909,03 € | 3 099,24 € | 4 136,93 € | 8 093,31 € | 10 746,62 € | 15 311,54 € | 19 912,96 € | 25 674,49 € |

b) Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Estes gastos mantêm-se, na sua generalidade iguais ao longo do tempo, onde se incluem os seguintes:

- *Gastos em água e eletricidade* – tendo em conta a aquisição de um segundo forno de cerâmica no final de 2022 com o dobro da capacidade (80L) do forno previamente adquirido (40L), espera-se um aumento nos gastos em eletricidade entre 2022 e 2023. Da mesma forma, em 2026 deverá ser adquirido um novo forno para fazer face ao aumento da produção, pelo que estes gastos deverão aumentar novamente entre 2025 e 2026;

- *Material de escritório* – o projeto partilha estes recursos com o SEMEAR Academia, uma vez que partilham também o mesmo espaço, pelo que se considera que o SEMEAR Cerâmica assume cerca de 10% destes custos.

- *Comunicação* – os serviços de comunicação são efetuados por uma agência especializada que faz a comunicação de todos os serviços e programas da associação BIPP, pelo que se considera que o SEMEAR Cerâmica assume 20% dos custos anuais dos serviços de marketing e comunicação.

- *Deslocações* – à medida que são angariados novos pontos de venda, assume-se que também os custos de deslocação aumentem.

- *Materiais e equipamento* – considera-se um investimento maior em equipamento no ano de 2022 que contempla a aquisição de um segundo forno de 80L; este forno deverá suplantar as necessidades de produção durante os próximos três anos, pelo que as restantes despesas serão referentes a material de desgaste e outros pequenos equipamentos;

- *Manutenção e reparação* – nestes custos contemplam-se os serviços de manutenção e reparação dos fornos e restantes equipamento;

Na tabela 18 observam-se os gastos anuais em FSE:

Tabela 18 - Fornecimentos e serviços externos SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FSE | 15 933,10 € | 15 888,85 € | 16 128,85 € | 27 650,10 € | 35 465,20 € | 33 047,70 € | 33 167,70 € | 33 287,70 € |
| Eletricidade e água | 1 680,00 € | 4 200,00 € | 4 200,00 € | 4 200,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € |
| Material de escritório | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € |
| Rendas e alugueres | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € |
| Marketing e comunicação | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € |
| Deslocações | 360,00 € | 600,00 € | 840,00 € | 1 080,00 € | 1 200,00 € | 1 320,00 € | 1 440,00 € | 1 560,00 € |
| Materiais e equipamento | 2 850,00 € | 281,25 € | 281,25 € | 312,50 € | 2 850,00 € | 312,50 € | 312,50 € | 312,50 € |
| Manutenção e reparação | 1 193,10 € | 957,60 € | 957,60 € | 957,60 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € |

c) Gastos com o Pessoal

Este ponto é o responsável pela grande maioria dos gastos comportados dentro do projeto. Uma vez que a diretora geral é a mesma para todos os projetos do programa SEMEAR, consideramos o seu ordenado a 20%, i.e. 8 horas semanais. A formadora e diretora criativa do projeto, assim como parte dos operadores de cerâmica a contratar, tal como descrito subcapítulo dos pressupostos, também desempenham funções em horário parcial, neste caso de 20 horas semanais.

Tendo estas questões em conta, na tabela 19 observam-se os gastos com o pessoal incluídos neste projeto.

Tabela 19 - Gastos com o Pessoal SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos com Pessoal | 50 574,71 € | 56 760,53 € | 57 794,51 € | 127 323,78 € | 130 426,72 € | 150 689,88 € | 154 309,81 € | 177 515,95 € |
| Diretor(a) geral | 7 291,68 € | 7 445,95 € | 7 618,28 € | 7 790,61 € | 7 962,94 € | 8 135,27 € | 8 307,60 € | 8 479,93 € |
| Gestor(a) de negócio e operações | 21 211,41 € | 27 242,96 € | 28 104,61 € | 28 966,26 € | 29 827,91 € | 30 689,56 € | 31 551,21 € | 32 412,86 € |
| Formador(a) e diretor(a) criativo/a | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € |
| Responsável de linha de produção | - € | - € | - € | 17 332,55 € | 17 850,54 € | 18 368,53 € | 18 886,52 € | 19 404,51 € |
| Operadores de cerâmica | - € | - € | - € | 51 162,75 € | 52 713,72 € | 71 424,90 € | 73 492,86 € | 95 147,04 € |

11.4. Análise do negócio

Observando a tabela 20, o SEMEAR Cerâmica deverá começar a ter lucro no ano de 2026.

Tabela 20 - Resultado líquido previsional do período 2022-2025 SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| Resultado líquido | - 35 976,38 € | -17 979,50 € | - 2 511,27 € | - 22 137,62 € | 1 868,56 € | 24 950,75 € | 71 626,44 € | 115 191,69 € |

Para avaliar o negócio, recorreu-se a três indicadores: o Valor Atual Líquido (VAL), a análise da Taxa Interna de Rendibilidade e o *Payback Period*.

O projeto apresenta um VAL de 151 877,57 €, uma TIR de 32% e um Payback Period de quase 5 anos (tabela 21).

Tabela 21 - Indicadores de viabilidade do negócio.

| Valor Atual Líquido (VAL) | Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) | Payback Period (anos) |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 151877,57 | 32% | 4,94 |

Uma vez que o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) é positivo ao longo de todo o projeto, mantendo-se constante nos 6,91%, a remuneração do capital investido acontece a uma taxa superior ao custo relativo a esse mesmo capital (tabela 22).

Tabela 22 - Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital (WACC)

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|----------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Passivo remunerado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital próprio | 25737 | 53680 | 98234 | 189466 | 179193 | 205995 | 287212 | 425147 |
| TOTAL | 25737 | 53680 | 98234 | 189466 | 179193 | 205995 | 287212 | 425147 |
| % Passivo remunerado | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| % Capital próprio | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Beta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Taxa de juro s/ risco | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% |
| Prémio de risco do mercado | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Custo médio do passivo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| WACC nominal | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% |
| Inflação | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% |
| WACC real | 6,91% | 6,91% | 6,91% | 6,91% | 6,91% | 6,91% | 6,91% | 6,91% |

Analisando estes indicadores, uma vez que o projeto apresenta uma TIR superior ao WACC, e um VAL positivo, pode-se concluir que o projeto é viável.

Tendo em conta o valor do *Payback Period*, ao fim de 5 anos, este projeto deverá ter gerado um resultado líquido acumulado compensatório do valor do investimento inicial no projeto.

12. Conclusões

Considerando tanto o diagnóstico realizado como o modelo de negócio e análise financeira elaborados, tudo indica que o SEMEAR Cerâmica é um negócio viável e com potencial de crescimento.

Embora este seja um negócio com contornos diferentes dos habituais, na medida em que é promovido por uma OSFL e sem recurso a passivo remunerado, o facto de esta OSFL já ter desenvolvido outros negócios sociais capazes de sustentar parte do programa SEMEAR, permite suportar parte dos custos do negócio aqui proposto sem colocar em causa a sua viabilidade.

Ao associarmos estas conclusões aos objetivos inicialmente definidos para este plano, podemos considerar que o mesmo responde afirmativamente a ambos. Se, por um lado, a elaboração do diagnóstico e análise do mercado permitiu definir diretrizes estratégicas adequadas às necessidades do projeto, o plano de negócio permitiu comprovar a sustentabilidade económica do projeto a longo prazo.

Uma vez que a sustentabilidade do projeto consegue ser garantida, e embora se tenha tocado em alguns pontos referentes ao impacto do projeto durante o desenvolvimento do modelo de negócio, optou-se por não incluir neste trabalho uma avaliação de impacto completa.

No entanto, este será o seguinte passo óbvio, de forma a permitir medir concretamente o impacto deste projeto para a sociedade e para os seus beneficiários, a partir do desenvolvimento de uma Teoria da Mudança consistente e da medição do seu SROI (*Social Return on Investment*).

Ainda existe um longo caminho a fazer no que respeita à inclusão socioprofissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e na comunidade no geral, mas este projeto contribui de forma muito clara para mudar perspetivas relativamente às capacidades destas pessoas para o trabalho, ao desenvolver um produto competitivo e de elevada qualidade.

Fontes e Referências Bibliográficas

- Almeida, M. (2020). Sustentabilidade na Cerâmica - passado, presente e futuro. *Técnica: Revista Técnica de Cerâmica e Vidro* (3), 26-29. https://issuu.com/ctcv/docs/tecnica-julho-vs4_final
- Alvord, S., et al. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- American Psychiatric Association [APA]. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5* (5th ed.). Arlington, VA: American Psychiatric Association. <https://www.cruzvermelha.pt/images/pdf/DSM-5.pdf>
- Amorim, A., et al. (2017). Atitudes face à Dificuldade Intelectual e Desenvolvimental em função da idade. *Revista de Educação Especial e Reabilitação*, IV(24), 64-78.
- Aponte, M., et al. (2019). Social entrepreneurship and economic development: A macro-level perspective. *Social Business*, 9 (2), 141-156. <https://doi.org/10.1362/204440819X15504844628128>
- Austin, J., et al. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Baynast, A., et al. (2018). *Mercator 25 Anos: O Marketing na Era Digital* (17ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote
- Besier, J. & Marsidi, M. (2020). *Decarbonisation options for the Dutch ceramic industry*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2020-decarbonisation-options-for-the-dutch-ceramic-industry_4544.pdf
- Bosma, N., et al. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Research Association*, 1-45.
- Bray, A. (2003). *Work for adults with an intellectual disability: Review of the literature prepared for the National Advisory Committee on Health and Disability to inform its project on services for adults with an intellectual disability*. Wellington: National Advisory Committee on Health and Disability (National Health Committee).
- Cabrita, P., et al. (2021). Modelo de negócio das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento do setor da educação em Moçambique: uma abordagem construtivista. *Janus.net, e-journal of international relations*, 12 (2). <https://doi.org/10.26619/1647-7251.12.2.9>
- Cerame-Unie. (2012). *Ceramic Industry Roadmap: Paving the way to 2050*. <https://cerameunie.eu/topics/cerame-unie-sectors/cerame-unie/ceramic-industry-roadmap-paving-the-way-to-2050/>

- Crawford, C. (2011). *The employment of people with intellectual disabilities in Canada: A statistical profile*. Toronto: Institute for Research and Development on Inclusion and Society (IRIS).
- Cummings, P., et al. (2020). Engineering for Inclusion: Empowering Individuals with Physical and Neurological Differences through Engineering Invention, Research and Development. *Engineering* 7 (2020), 141-143. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2020.06.020>
- Decreto-Lei n.º 41/2001, de 9 de fevereiro. Diário da República, 1.ª série - N.º 34. <https://files.dre.pt/1s/2001/02/034a00/07240727.pdf>
- Decreto-Lei n.º 110/2002, de 16 de abril. Diário da República – 1.ª série - N.º 89. <https://files.dre.pt/1s/2002/04/089a00/37033711.pdf>
- Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, January-February, 55-67.
- Estevão, V., et al. (2017). O Género e as Atitudes face à Dificuldade Intelectual e Desenvolvidamental. *Revista de Educação Especial e Reabilitação*, IV(24), 45-62.
- Esteves, D. (2009). “Estragar a Mão” – Práticas Culturais Híbridas no Campo das Artes e Ofícios. Dissertação de Mestrado em Cidades e Culturas Urbanas, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. <https://core.ac.uk/download/pdf/19128338.pdf>
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323. DOI: 10.2307/975110
- European Commission (2022). European Economic Forecast – Summer 2022, *European Economy, Institutional Paper 183 (july 2022)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2022-07/ip183_en.pdf
- Hannon, F. (2007). Literature Review of International Evidence on Attitudes towards Disability. *Disability Research Series*, 9. Dublin: National Disability Authority. <https://nda.ie/nda-files/literature-review-of-international-evidence-on-attitudes-to-disability-2007.pdf>
- Lee-Cheong, S., et al. (2022). New assistive technologies in dementia and mild cognitive impairment care: A PubMed review. *Asian Journal of Psychiatry* 73 (2022), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2022.103135>
- Maia e Silva, I. (2021). A importância do hidrogénio verde na descarbonização da indústria cerâmica em Portugal. *Revista Kéramica* (368), 24-25. <https://issuu.com/apicer-ceramicsportugal/docs/keramica368/s/11916468>
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos [ODDH]. (2019). *Pessoas com Deficiência em Portugal: Indicadores de Direitos Humanos 2019*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP]

- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (1993). Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law. OECD. <https://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>
- Parmenter, T.R. (2011). Promoting training and employment opportunities for people with intellectual disabilities: International experience. *Employment Sector, Employment Working Paper, 103*. Geneva: International Labour Organization.
- Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro. Diário da República, 1.ª série - N.º 172, 5991-5996. <https://files.dre.pt/1s/2009/09/17200/0599105996.pdf>
- Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro. Diário da República, 1.ª série - N.º 20, 595-602. <https://files.dre.pt/1s/2011/01/02000/0059500602.pdf>
- Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril. Diário da República, 1.ª série - N.º 68, 1725-1726. <https://files.dre.pt/1s/2012/04/06800/0172501726.pdf>
- Portaria n.º 33/2013, de 29 de janeiro. Diário da República, 1.ª série - N.º 20, 561-567. <https://files.dre.pt/1s/2013/01/02000/0056100567.pdf>
- Portaria n.º 68/2013, de 15 de fevereiro. Diário da República, 1.ª série - N.º 33, 925-932. <https://files.dre.pt/1s/2013/02/03300/0092500932.pdf>
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review, March-April*, 1-10.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review, January*, 24-41.
- PwC. (2016). *Capacitação da indústria da Cerâmica Portuguesa: Um cluster, uma estratégia, mercados prioritários*. <https://www.apicer.pt/apicer/media/5a30133123e67.pdf>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 7/2013. Diário da República, 1.ª série - N.º 20, 555-557. <https://files.dre.pt/1s/2013/01/02000/0055500557.pdf>
- Reid, P.M. & Bray, A. (1998). Real Jobs: The perspectives of workers with learning difficulties. *Disability & Society, 13(2)*, 229-239. <https://doi.org/10.1080/09687599826803>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 136/97, de 14 de agosto. *Diário da República – I Série-B, N.º 187*, 4234-4236. <https://files.dre.pt/1s/1997/08/187b00/42344236.pdf>
- Santos, F.M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics, 111*, 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Santos, S. & Franco, V. (2017). As atitudes face à Dificuldade Intelectual. *Revista de Educação Especial e Reabilitação, IV(24)*, 11-25.
- Schalock R.L., et al. (1989). Placement into nonsheltered employment: findings from national employment surveys. *American Journal on Mental Retardation 94(1)*, 80-87.
- Susdesign. (2014). Crafts Innovation: Part I – Caracterização do setor do artesanato em Portugal. *Regio-Crafts Plano de Implementação*. https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/crafts_innovation_part_i.pdf

- Walkowiak, E. (2021). Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. *Technological Forecasting & Social Change* 168 (2021), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120739>
- Yunus, M., *et al.* (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 (2010), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Anexos

Anexo A – Organograma da Associação BIPP e respetivos projetos

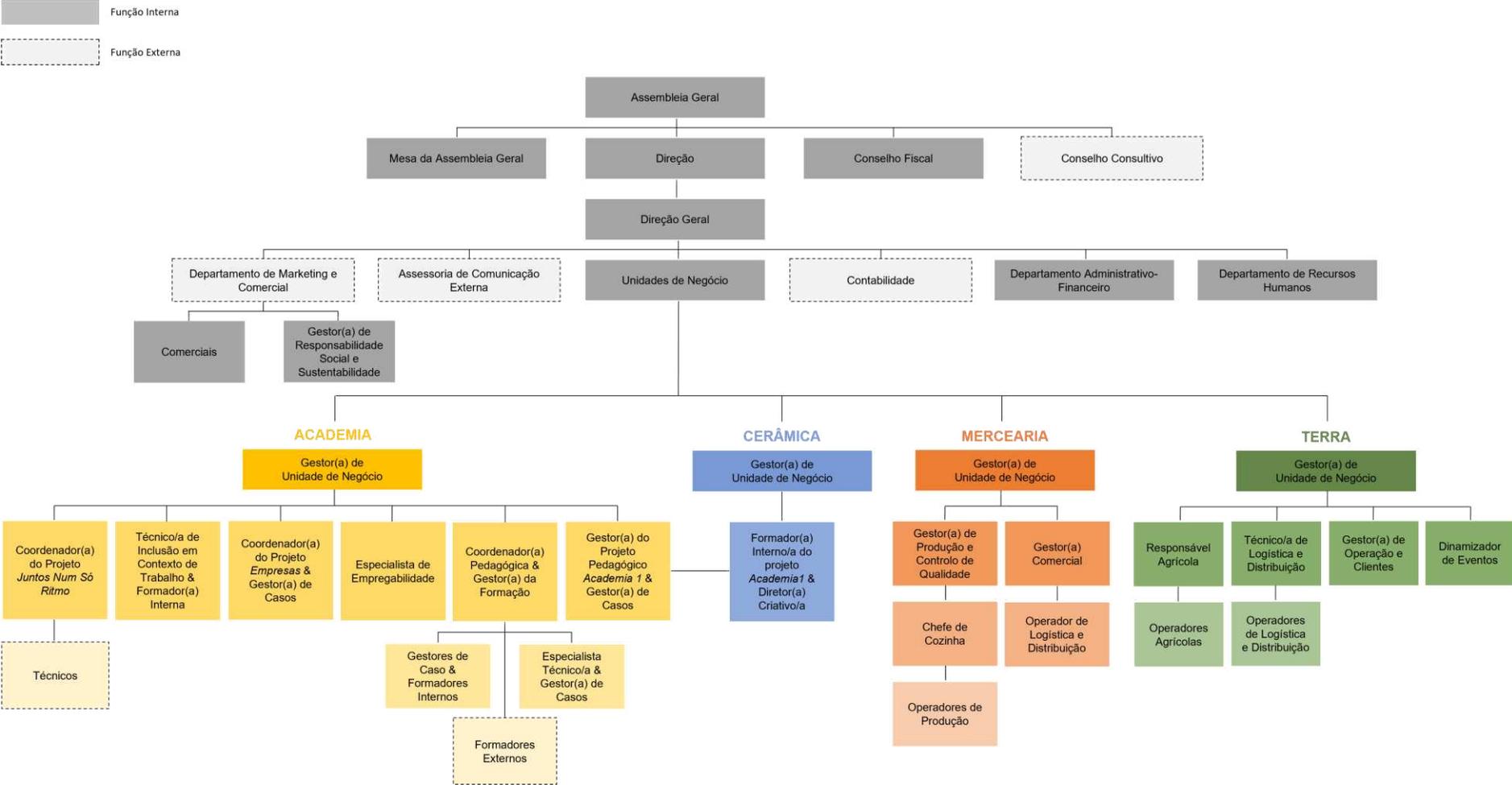


Figura 9 - Organograma da Associação BIPP e respetivos projetos do programa SEMEAR.

Anexo B – Social Business Model Canva SEMEAR Cerâmica

Tabela 23 - Social Business Model Canva SEMEAR Cerâmica.

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| <p>Missão</p> <p>Apoiar a integração de pessoas com deficiência, proporcionando-lhes uma formação profissional e um desenvolvimento pessoal e social adequados, a partir das suas imensas potencialidades, minimizando as suas limitações e incentivando ao máximo a sua autonomia.</p> | | | <p>Externalidades Positivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorização das competências e capacidades da população com DID; - Diminuição do estigma social associado à dificuldade intelectual; - Aumento da qualidade de vida dos beneficiários e das suas famílias; - Aumento da inclusão socioprofissional de pessoas com DID. | | |
| <p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poucas respostas de inclusão socioprofissional para pessoas com deficiência intelectual em Portugal; - Falta de oferta de produtos que "contem uma história" e que contribuam diretamente para uma causa social; | <p>Atividades-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação profissional; - Produção de peças de cerâmica utilitárias e decorativas; - Venda de peças de cerâmica utilitárias e decorativas. <p>Atividades Secundárias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento técnico individualizado; - Apoio especializado à integração socioprofissional. | <p>Proposta de Valor</p> <p>Cerâmica <i>handmade</i> com impacto social, nomeadamente na população com DID que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoie a integração socioprofissional de pessoas com DID; - Ofereça segurança e aumente a qualidade de vida das suas famílias; - Diminua o estigma social associado à deficiência. | <p>Relação com os beneficiários</p> <p>Os beneficiários são adultos com DID, para os quais deverá ser dada uma resposta adaptada e completa nas várias etapas. Para tal, é necessário medir a pertinência da sua participação e a evolução:</p> <p><u>A priori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação diagnóstica e de pré-requisitos de candidatos; - Medição dos níveis de qualidade de vida; <p><u>Durante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação contínua das aprendizagens; - Avaliação de desempenho; <p><u>A posteriori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Medição dos níveis de qualidade de vida; - Avaliação da satisfação dos beneficiários; - Medição dos indicadores/resultados. | <p>Relação com os Contribuintes</p> <p>Definição de estratégia para atrair clientes/contribuintes e para recolha de fundos, a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canais de comunicação; - Associados; - Doações; - Vendas; - Fundos e subsídios; - Eventos. | |
| <p>Solução</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidade de produção na área da cerâmica artesanal que forma e emprega, em ambiente apoiado, colaboradores com DID; - Venda de peças de cerâmica utilitárias e decorativas com impacto social. | <p>Indicadores/ Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume de vendas; - Volume de produção; - N.º de pessoas em formação; - N.º de pessoas formadas; - N.º de pessoas integradas profissionalmente; - % de famílias que reportam um aumento da sua qualidade de vida. | | <p>Canais de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociais - Website - Newsletter - Cobertura de media <p>Canais de distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internacional - Nacional - Local <p>Canais de vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretos - Indiretos | <p>Parceiros</p> <p>Deteção de todos os parceiros que possam contribuir em bens, serviços ou de forma estratégica, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituições/associações; - Fundações; - Empresas; - Entidades públicas; - Parceiros locais. | <p>Externalidades Negativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gasto energético e pegada de carbono. |
| <p>Estrutura de Custos</p> <p>Definir custos fixos e variáveis e procurar parceiros que possam diminuir estes custos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Custos mais relevantes</u>: recursos humanos; - <u>Atividades mais dispendiosas</u>: formação profissional; - <u>Recursos mais caros</u>: equipamentos e materiais. | | | <p>Sustentabilidade Financeira</p> <p>Fazer uma previsão dos custos, evitando que as despesas superem as receitas e criar segurança financeira através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendas de canais diretos e indiretos; - Subsídios à exploração; - Parcerias com órgãos governamentais; - Consignação de impostos; - Prestação de serviços. | | |

Anexo C – Demonstração de resultados previsional SEMEAR Cerâmica

Tabela 24 - Demonstração de resultados previsional SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rendimentos | 35 738,66 € | 62 968,23 € | 82 161,14 € | 152 929,12 € | 195 269,03 € | 253 113,64 € | 326 540,45 € | 418 479,86 € |
| Vendas | 30 463,24 € | 49 456,03 € | 66 014,79 € | 129 148,63 € | 171 488,54 € | 244 333,15 € | 317 759,97 € | 409 699,37 € |
| Prestações de serviços | - € | 3 512,20 € | 6 146,34 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € | 8 780,49 € |
| Outros rendimentos | 5 275,42 € | 10 000,00 € | 10 000,00 € | 15 000,00 € | 15 000,00 € | - € | - € | - € |
| Gastos | 71 016,37 € | 79 968,88 € | 83 693,55 € | 174 087,88 € | 191 272,23 € | 219 898,89 € | 234 505,98 € | 271 439,16 € |
| CMVMC | 4 508,56 € | 7 319,49 € | 9 770,19 € | 19 114,00 € | 25 380,30 € | 36 161,31 € | 47 028,47 € | 60 635,51 € |
| Matéria-prima | 2 599,53 € | 4 220,25 € | 5 633,26 € | 11 020,68 € | 14 633,69 € | 20 849,76 € | 27 115,52 € | 34 961,01 € |
| Embalagem/packaging | 1 909,03 € | 3 099,24 € | 4 136,93 € | 8 093,31 € | 10 746,62 € | 15 311,54 € | 19 912,96 € | 25 674,49 € |
| FSE | 15 933,10 € | 15 888,85 € | 16 128,85 € | 27 650,10 € | 35 465,20 € | 33 047,70 € | 33 167,70 € | 33 287,70 € |
| Eletricidade e água | 1 680,00 € | 4 200,00 € | 4 200,00 € | 4 200,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € | 8 400,00 € |
| Material de escritório | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € |
| Rendas e alugueres | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € | 12 000,00 € |
| Marketing e comunicação | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € | 9 000,00 € |
| Deslocações | 360,00 € | 600,00 € | 840,00 € | 1 080,00 € | 1 200,00 € | 1 320,00 € | 1 440,00 € | 1 560,00 € |
| Materiais e equipamento | 2 850,00 € | 281,25 € | 281,25 € | 312,50 € | 2 850,00 € | 312,50 € | 312,50 € | 312,50 € |
| Manutenção e reparação | 1 193,10 € | 957,60 € | 957,60 € | 957,60 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € | 1 915,20 € |
| Gastos com Pessoal | 50 574,71 € | 56 760,53 € | 57 794,51 € | 127 323,78 € | 130 426,72 € | 150 689,88 € | 154 309,81 € | 177 515,95 € |
| Diretor(a) geral | 7 291,68 € | 7 445,95 € | 7 618,28 € | 7 790,61 € | 7 962,94 € | 8 135,27 € | 8 307,60 € | 8 479,93 € |
| Gestor(a) de negócio e operações | 21 211,41 € | 27 242,96 € | 28 104,61 € | 28 966,26 € | 29 827,91 € | 30 689,56 € | 31 551,21 € | 32 412,86 € |
| Formador(a) e diretor(a) criativo/a | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € | 22 071,62 € |
| Responsável de linha de produção | - € | - € | - € | 17 332,55 € | 17 850,54 € | 18 368,53 € | 18 886,52 € | 19 404,51 € |
| Operadores de cerâmica | - € | - € | - € | 51 162,75 € | 52 713,72 € | 71 424,90 € | 73 492,86 € | 95 147,04 € |
| Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) | - 35 277,71 € | -17 000,65 € | - 1 532,42 € | - 21 158,76 € | 3 996,80 € | 33 214,75 € | 92 034,47 € | 147 040,70 € |
| Depreciações e amortizações | 698,67 € | 978,85 € | 978,85 € | 978,85 € | 1 631,53 € | 1 631,53 € | 1 368,09 € | 1 228,43 € |
| Resultado operacional (EBIT) | - 35 976,38 € | -17 979,50 € | - 2 511,27 € | - 22 137,62 € | 2 365,27 € | 31 583,22 € | 90 666,38 € | 145 812,27 € |
| Imposto sobre o rendimento | - € | - € | - € | - € | 496,71 € | 6 632,48 € | 19 039,94 € | 30 620,58 € |
| Resultado líquido | - 35 976,38 € | -17 979,50 € | - 2 511,27 € | - 22 137,62 € | 1 868,56 € | 24 950,75 € | 71 626,44 € | 115 191,69 € |

Anexo D – Balanço previsional

Tabela 25 - Balanço previsional SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ATIVO | | | | | | | | |
| Ativo não corrente | 11196 | 10217 | 9238 | 8259 | 6628 | 4996 | 3628 | 2400 |
| Ativos fixos tangíveis | 11196 | 10217 | 9238 | 8259 | 6628 | 4996 | 3628 | 2400 |
| Outras aplicações bancárias | | | | | | | | |
| Outros ativos financeiros | | | | | | | | |
| Ativo corrente | 16144 | 45277 | 91012 | 184006 | 175231 | 212280 | 308179 | 460058 |
| Inventários | 6122 | 5495 | 4969 | 6797 | 9026 | 12860 | 16724 | 21563 |
| Créditos a receber | | | | | | | | |
| Estado e outros entes públicos | | | | | | | | |
| Outros ativos correntes | | | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 10022 | 39781 | 86044 | 177209 | 166205 | 199420 | 291455 | 438495 |
| Diferimentos | | | | | | | | |
| TOTAL ATIVO | 27339 | 55494 | 100251 | 192265 | 181859 | 217276 | 311807 | 462458 |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | | | |
| Fundos patrimoniais | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| Resultados transitados e outras reservas | 11713 | 21660 | 50745 | 161604 | 127324 | 131044 | 165586 | 259955 |
| Outras variações nos fundos patrimoniais | | | | | | | | |
| Resultado líquido do período | -35976 | -17980 | -2511 | -22138 | 1869 | 24951 | 71626 | 115192 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 25737 | 53680 | 98234 | 189466 | 179193 | 205995 | 287212 | 425147 |
| PASSIVO | | | | | | | | |
| Passivo corrente | 1603 | 1813 | 2017 | 2799 | 2667 | 11282 | 24595 | 37309 |
| Fornecedores | 1603 | 1813 | 2017 | 2799 | 2170 | 4649 | 5555 | 6689 |
| Estado e outros entes públicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 497 | 6632 | 19040 | 30621 |
| Outras contas a pagar | | | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 1603 | 1813 | 2017 | 2799 | 2667 | 11282 | 24595 | 37309 |
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 27339 | 55494 | 100251 | 192265 | 181859 | 217276 | 311807 | 462456 |

Anexo E – Tabela de Amortizações

Tabela 26 - Tabela de amortizações SEMEAR Cerâmica.

| CAPEX | Valor de Aquisição | Taxa de depreciação | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | Amort. Total | VLC | VV | Mais Valias | Desinv. CAPEX |
|------------------------|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|---------|-------------|---------------|
| Laminadora | 975,53 | 14,28% | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 0,39 | 975,53 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Laminadora | 975,53 | 14,28% | - | - | - | - | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 139,31 | 557,22 | 418,31 | 418,31 | 0,00 | 418,31 |
| Forno 40L | 1850,00 | 14,28% | 528,36 | 264,18 | 264,18 | 264,18 | 264,18 | 264,18 | 0,74 | - | 1850,00 | - | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Forno 80L 1 | 2600,00 | 14,28% | - | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 2598,96 | 1,04 | 1,04 | 0,00 | 1,04 |
| Forno 80L 2 | 2600,00 | 14,28% | - | - | - | - | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 371,28 | 1485,12 | 1114,88 | 1114,88 | 0,00 | 1114,88 |
| Bancadas de trabalho 1 | 351,22 | 12,50% | - | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 307,32 | 43,90 | 43,90 | 0,00 | 43,90 |
| Bancadas de trabalho 2 | 351,22 | 12,50% | - | - | - | - | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 43,90 | 175,61 | 175,61 | 175,61 | 0,00 | 175,61 |
| Cadeiras 1 | 383,74 | 12,50% | - | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 335,77 | 47,97 | 47,97 | 0,00 | 47,97 |
| Cadeiras 2 | 383,74 | 12,50% | - | - | - | - | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 47,97 | 191,87 | 191,87 | 191,87 | 0,00 | 191,87 |
| Estantes 1 | 649,76 | 12,50% | - | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 568,54 | 81,22 | 81,22 | 0,00 | 81,22 |
| Estantes 2 | 649,76 | 12,50% | - | - | - | - | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 81,22 | 324,88 | 324,88 | 324,88 | 0,00 | 324,88 |
| Compressor 1 | 124,00 | 25,00% | 31,00 | 31,00 | 31,00 | 31,00 | - | - | - | - | 124,00 | - | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Compressor 2 | 124,00 | 25,00% | - | - | - | - | 31,00 | 31,00 | 31,00 | 31,00 | 124,00 | - | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 11894,49 | | 698,67 | 978,85 | 978,85 | 978,85 | 1631,53 | 1631,53 | 1368,09 | 1228,43 | 9494,81 | 2399,67 | 2399,67 | 0,00 | 2399,67 |

Anexo F – Mapa de Cashflows

Tabela 27 - Mapa de Cashflows SEMEAR Cerâmica.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Amortizações | 699 | 979 | 979 | 979 | 1632 | 1632 | 1368 | 1228 |
| EBIT | -35976 | -17980 | -2511 | -22138 | 2365 | 31583 | 90666 | 145812 |
| NOPLAT | -28421 | -14204 | -1984 | -17489 | 1869 | 24951 | 71626 | 115192 |
| CF Operacional | -27723 | -13225 | -1005 | -16510 | 3500 | 26582 | 72995 | 116420 |
| Des. CAPEX | | | | | | | | 2400 |
| Valor Residual WC | | | | | | | | 115192 |
| Total de Recursos | -27723 | -13225 | -1005 | -16510 | 3500 | 26582 | 72995 | 234011 |
| Invest. CAPEX | 6934 | 0 | 0 | 0 | 5084 | 0 | 0 | 0 |
| Variação WC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totais necessidades | 6934 | 0 | 0 | 0 | 5084 | 0 | 0 | 0 |
| CF do projeto | -34657 | -13225 | -1005 | -16510 | -1584 | 26582 | 72995 | 234011 |