



Ateliê de Costura e Vendas de Roupas Africanas AfroArte

Jacinto da Trindade Vaz Lombá

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

Orientação:

Prof. Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, maio, 2025.



Ateliê de Costura e Vendas de Roupas Africanas

AfroArte

Jacinto da Trindade Vaz Lombá

Orientação:

Prof. Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, maio, 2025.

Resumo

O presente projeto analisa a viabilidade económica e financeira do projeto AfroArt, uma iniciativa empreendedora de base cultural dedicada à criação e comercialização de vestuário e acessórios têxteis inspirados na herança estética africana, com enfoque particular na identidade cultural de São Tomé e Príncipe. O projeto enquadra-se no setor das indústrias criativas e tem como missão promover a valorização do património imaterial através da moda, combinando tradição, design contemporâneo e sustentabilidade social. Para avaliar a exequibilidade do projeto, foi desenvolvido um plano económico-financeiro com horizonte temporal de seis anos (2026–2031), incluindo projeções de vendas, estrutura de custos, investimento inicial, plano de financiamento e demonstrações financeiras previsionais (balanço, demonstração de resultados e mapa de fluxos de caixa). Adicionalmente, foram aplicados três métodos clássicos de avaliação de investimentos: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (Payback), recorrendo aos fluxos de caixa livres da empresa (FCFF) e aos fluxos para os capitais próprios (FCFE), com e sem consideração de perpetuidade. Os resultados obtidos demonstram a viabilidade financeira do projeto, com um VAL amplamente positivo, TIR significativamente superior ao custo de capital e payback inferior a 1,3 anos. A ausência de endividamento externo, a estrutura de financiamento baseada em capitais próprios e a coerência entre o modelo de negócio e a estrutura de custos reforçam a robustez do projeto. Conclui-se, assim, que a AfroArt constitui uma proposta economicamente sustentável e com potencial de impacto sociocultural relevante, configurando-se como um exemplo promissor de empreendedorismo criativo ancorado na identidade local.

Palavras-chave: AfroArt; viabilidade económica; indústrias criativas; avaliação financeira; cultura africana; São Tomé e Príncipe; empreendedorismo cultural.

Abstract

This dissertation assesses the economic and financial viability of the AfroArt project, a cultural entrepreneurship initiative dedicated to the creation and commercialization of clothing and textile accessories inspired by African aesthetic heritage, with a particular focus on the cultural identity of São Tomé and Príncipe. The project is part of the creative industries sector and aims to promote the valorisation of intangible heritage through fashion, combining tradition, contemporary design, and social sustainability. To evaluate the feasibility of the project, an economic and financial plan was developed for a six-year horizon (2026–2031), including sales forecasts, cost structure, initial investment, financing plan, and projected financial statements (balance sheet, income statement, and cash flow statement). In addition, three classical investment evaluation methods were applied: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and Payback Period, using both Free Cash Flow to the Firm (FCFF) and Free Cash Flow to Equity (FCFE), with and without perpetuity assumptions. The results demonstrate the financial viability of the project, with a clearly positive NPV, an IRR well above the cost of capital, and a payback period of less than 1.3 years. The absence of external debt, the equity-based financing structure, and the alignment between the business model and the cost structure reinforce the robustness of the project. It is concluded that AfroArt is an economically sustainable proposal with significant sociocultural impact potential, representing a promising example of creative entrepreneurship rooted in local identity.

Keywords: AfroArt; economic viability; creative industries; financial assessment; African culture; São Tomé and Príncipe; cultural entrepreneurship.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força, saúde e perseverança em todos os momentos desta caminhada.

Os sinceros meus agradecimentos a todos os docentes envolvidos no Mestrado de Empreendedorismo e Inovação, promovido pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança. Os seus incentivos e ensinamentos foram cruciais para o amadurecimento da ideia de negócio.

Aos meus orientadores Professora Doutora Ana Sofia Cardim e o Professor Doutor José Lopes Carlos, pela orientação generosa, pelo conhecimento partilhado e pela paciência ao longo desta jornada.

À minha família, pelo amor incondicional e pelo apoio constante, mesmo nos momentos mais desafiadores. Cada palavra de incentivo e cada gesto de cuidado fizeram toda a diferença.

Aos amigos e colegas, que partilharam comigo ideias, dúvidas, alegrias e frustrações ao longo deste percurso. O companheirismo de vocês tornou a caminhada mais leve e significativa.

A todas as pessoas em São Tomé e Príncipe que me inspiraram com sua arte, sua força e sua criatividade, e a todos que acreditam na importância de valorizar a identidade africana por meio do empreendedorismo cultural.

Este trabalho é também dedicado a todos os sonhadores que acreditam que a cultura é um caminho legítimo de transformação social.

Muito obrigado!

Abreviaturas e/ou Acrónimos

CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> (Investimento em Capital Fixo)
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FCFE	<i>Free Cash Flow to Equity</i> (Fluxo de Caixa Livre para os Capitais Próprios)
FCFF	<i>Free Cash Flow to the Firm</i> (Fluxo de Caixa Livre para a Empresa)
FCT	Fundo de Compensação do Trabalho
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
Payback	Período de Recuperação do Investimento
STP	São Tomé e Príncipe
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TSU	Taxa Social Única
VAL	Valor Atual Líquido
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i> (Custo Médio Ponderado do Capital)

Índice

Resumo	i
Abstract	i
Agradecimentos	iii
Abreviaturas e/ou Acrónimos	v
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Introdução	1
1. Contextualização Teórica	2
1.1. Empreendedorismo, Conceito e Evolução	2
1.1.1. <i>Conceito de Empreendedorismo</i>	2
1.1.2. <i>Evolução do Conceito de Empreendedorismo</i>	3
1.1.3. <i>Características do Empreendedor</i>	6
2. Plano de Negócios	8
2.1. Sumário Executivo	8
2.2. Descrição da Empresa	8
2.2.1. <i>Identificação e Motivação do Promotor</i>	9
2.2.2. <i>Produtos e Serviços</i>	9
2.2.3. <i>Missão e Visão</i>	11
2.3. Análise do Mercado	13
2.3.1 <i>Mercado-alvo</i>	13
2.3.2 <i>Avaliação e Segmentos de Mercado</i>	13
2.3.3 <i>Evolução do Mercado</i>	14
2.3.4 <i>Concorrência</i>	15
2.4. Marketing / Estratégia de Vendas	16
2.4.1 <i>Construção da Persona</i>	16
2.4.2 <i>Imagem do Ateliê AfroArte</i>	18
2.4.3 <i>Fontes de Rendimento</i>	18

2.4.4 Estratégia de Marketing.....	18
2.4.5 Pricing.....	19
2.4.6 Promoção e Publicidade.....	19
2.6. Recursos Humanos e Operações.....	21
2.6.1 Organigrama da empresa.....	21
2.6.2 Pessoal e Funções.....	22
2.6.3 Plano de Formação do Pessoal.....	23
2.7. Análise SWOT	24
2.8 Business Model Canvas.....	26
2.9. Plano Financeiro	28
2.9.1 Pressupostos.....	28
2.9.2 Rendimentos	28
2.9.3 Margem Bruta e CMVMC	30
2.9.4 Fornecimentos e Serviços Externos	30
2.9.5 Gastos com o pessoal.....	32
2.9.6 Investimentos em capital fixo.....	34
2.9.7 Financiamento.....	36
2.9.8 Demonstração dos resultados previsional	37
2.9.9 Balanços previsionais	39
2.9.10 Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	41
2.9.11 Avaliação	43
Conclusões.....	47
Referências.....	49
Apêndice	50
Apêndice I – Inquérito por questionário para análise de mercado.....	50
Apêndice II – Resultados do inquérito por questionário para análise de mercado	56

Lista de Figuras

Figura 1 - Cinco dimensões de inovação definidas por Schumpeter.....	4
Figura 2 – Características associadas à pessoa empreendedora.....	7
Figura 3 – Roupas tradicionais africanas confeccionadas com tecidos africanos.	10
Figura 4 - Roupas contemporâneas (fusão entre África, Europa e América do Norte) confeccionadas com tecidos africanos.	11
Figura 5 – Logótipo do Ateliê AfroArt.	18
Figura 6 – Organigrama da empresa.	21

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fatores e dimensões associados ao empreendedorismo.	5
Tabela 2 – Dados da empresa.	9
Tabela 3 – Plano de formação profissional previsional.	23
Tabela 4 – Análise SWOT do ateliê AfroArt.	24
Tabela 5 - Business Model Canvas do ateliê AfroArt.	27
Tabela 6 – Pressupostos do projeto.	28
Tabela 7 – Projeção de vendas, 2026 a 2031.	29
Tabela 8 – Projeção de gastos operacionais, 2026 a 2031.	30
Tabela 9 – Projeção de fornecimentos e serviços externos, 2026 a 2031.	31
Tabela 10 – Projeção de gastos com o pessoal.	33
Tabela 11 – Investimento necessário.	35
Tabela 12 – Investimento em capital fixo.	36
Tabela 13 – Demonstração dos resultados previsional.	38
Tabela 14 – Balanços previsionais, 2026 a 2031.	40
Tabela 15 – Mapa de tesouraria previsional, 2026 a 2031.	42
Tabela 16 – Avaliação financeira do projeto de acordo com o Método dos Fluxos de Caixa Descontados com Valor Residual.	44
Tabela 17 - Avaliação financeira do projeto de acordo com o Método dos Fluxos de Caixa com Perpetuidade.	45
Tabela 18 – Ponto crítico e principais rácios financeiro.	46

Introdução

Num mundo em crescente transformação social, cultural e tecnológica, a emergência de novos modelos de negócio baseados na valorização da identidade, da criatividade e da sustentabilidade ganha expressão crescente. As indústrias criativas, em particular, têm assumido um papel estratégico no desenvolvimento económico, social e cultural de muitos territórios, sobretudo quando articuladas com dinâmicas de empreendedorismo local e inovação social. Neste enquadramento, o projeto AfroArt surge como uma iniciativa empreendedora de base cultural, concebida para responder a uma dupla ambição: afirmar uma marca de vestuário com identidade africana própria e viabilizar economicamente um negócio ancorado na produção artesanal e personalizada.

A AfroArt propõe-se criar e comercializar peças de vestuário e acessórios têxteis inspirados na tradição cultural de São Tomé e Príncipe, reinterpretando padrões, cores e formas com uma abordagem contemporânea. O projeto está estruturado sob a forma de microempresa, e assenta numa lógica de crescimento progressivo, com produção interna, autonomia financeira e foco na diferenciação pela qualidade estética e simbólica dos produtos. Para além da dimensão económica, a AfroArt tem como missão contribuir para a valorização da cultura africana, para a criação de emprego local e para o reforço do sentimento de pertença das comunidades através da moda enquanto meio de expressão identitária.

Esta dissertação tem como principal objetivo avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto AfroArt, recorrendo a métodos quantitativos de análise financeira, como o cálculo do Valor Atual Líquido (VAL), da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e do Período de Recuperação do Investimento (Payback). Para tal, desenvolve-se um modelo financeiro previsional com horizonte de seis anos (2026–2031), incluindo a demonstração de resultados, o balanço, o mapa de fluxos de caixa e os indicadores de rentabilidade. Complementarmente, o trabalho procura evidenciar a articulação entre o plano económico-financeiro e os fundamentos do modelo de negócio, em particular o seu posicionamento no setor criativo e o seu impacto potencial em termos de valorização cultural e desenvolvimento local.

A estrutura do projeto organiza-se em cinco secções. Após esta introdução, apresenta-se o enquadramento teórico-conceitual e uma revisão da literatura sobre empreendedorismo cultural, indústrias criativas e avaliação financeira de projetos. Segue-se a caracterização do projeto AfroArt, com descrição da sua proposta de valor, mercado-alvo, estratégia de marketing e estrutura operacional. O quarto capítulo é dedicado à análise financeira e aos métodos de avaliação do investimento. Por fim, apresentam-se as conclusões, destacando-se os principais resultados obtidos e as implicações práticas para a implementação do projeto.

1. Contextualização Teórica

1.1. Empreendedorismo, Conceito e Evolução

1.1.1. Conceito de Empreendedorismo

O termo empreendedorismo tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, que remonta ao século XVIII e era utilizada para designar indivíduos que assumiam riscos na execução de projetos inovadores ou complexos (Hisrich et al., 2017). De forma ampla, o empreendedorismo é o processo de iniciar, desenvolver e gerir um negócio ou iniciativa com o objetivo de gerar lucro ou impacto social. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da gestão, definia o empreendedorismo como a busca incansável por mudanças, dando-lhes resposta e explorando-as como oportunidades. Assim, empreender envolve a criação de algo novo, seja um produto, um serviço ou até mesmo um processo, e está ligado a uma mentalidade inovadora e estratégica (Drucker, 1985).

Atualmente, o empreendedorismo é compreendido como o processo dinâmico de criação de riqueza, em que indivíduos assumem riscos calculados para identificar oportunidades, mobilizar recursos e gerar valor económico e/ou social (Kuratko, 2016). Segundo Peter Drucker (1985), um dos mais influentes pensadores da gestão moderna, o empreendedorismo consiste na “busca incansável por mudanças, na sua resposta sistemática e na exploração dessas mudanças como oportunidades de negócio” (p. 25). Essa definição reforça a ideia de que o empreendedor não apenas reage ao ambiente, mas age proativamente para o transformar.

De forma adicional, o empreendedor precisa de obter, integrar e gerir recursos financeiros, tecnológicos e humanos para concretizar as suas ideias. O empreendedorismo vai além de simplesmente abrir um negócio, estando também diretamente ligado à capacidade de gerar valor e transformar realidades. Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como o estudo da forma como oportunidades de criação de bens e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas. Essa visão coloca a oportunidade no centro do processo empreendedor, exigindo dos indivíduos competências específicas para reconhecer lacunas no mercado e transformá-las em soluções viáveis.

O conceito pode ainda ser definido como o processo de identificar, desenvolver e gerir oportunidades de negócios, assumindo riscos para gerar valor económico e social. Um empreendedor é aquele que reconhece uma necessidade no mercado e encontra formas inovadoras de dar uma resposta adequada a essa procura. Mas, o termo envolve mais do que apenas criar negócios; tratando-se de criar soluções inovadoras que possam transformar mercados e a sociedade como um todo.

Além da identificação de oportunidades, empreender implica também a capacidade de mobilizar e coordenar recursos — humanos, financeiros, tecnológicos e organizacionais — para desenvolver um produto, serviço ou modelo de negócio inovador (Bygrave & Zacharakis, 2014). Por isso, o

empreendedorismo vai muito além da simples criação de empresas: trata-se de um fenómeno complexo, relacionado com inovação, resolução de problemas e geração de impacto.

De acordo com Drucker (1985), "o empreendedor vê a mudança como normal e saudável. Ele não a evita, mas procura-a, responde-lhe e explora-a como uma oportunidade" (p. 28). Esta mentalidade distingue o empreendedor da figura tradicional do gestor, que muitas vezes atua para manter a estabilidade.

O empreendedorismo é também um fator essencial no desenvolvimento económico e social, especialmente em contextos onde há escassez de oportunidades formais de emprego. Segundo Hisrich et al. (2017), "os empreendedores são agentes de mudança que introduzem novos produtos, processos ou formas de organização que contribuem para o progresso de uma sociedade" (p. 8).

1.1.2. Evolução do Conceito de Empreendedorismo

Historicamente, o conceito de empreendedorismo passou por diferentes fases. Inicialmente, na Idade Média, o empreendedor era aquele que produzia para a comunidade local. O foco era colocado na sobrevivência e no pequeno comércio. Com o surgimento da Revolução Industrial, o papel do empreendedor começou a expandir-se, passando o empreendedor a ser visto como um inovador que utilizava máquinas e novos processos produtivos para gerar valor em escala.

No início do século XX, Schumpeter (1934), economista austríaco, destacou o papel do empreendedor como agente da destruição criativa, que rompe com o *status quo* e cria (novas) formas de produção. Apesar de o termo ser utilizado desde há vários séculos, foi este autor que lhe atribuiu um significado que ainda é hoje utilizado, apesar de ser complementado com outras dimensões atuais que vão emergindo na esfera económica.

Associado ao conceito de empreendedorismo, Schumpeter (1934), aporta também o conceito de inovação que na sua obra corresponde a cinco dimensões distintas, nomeadamente,

“à introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente);
à introdução de um novo método de produção (inovação no processo); à abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); a uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-faturados; e a uma nova forma de organização industrial”
(p.66).

As cinco dimensões de inovação definidas por Schumpeter (1934), podem ser observadas na figura seguinte (Figura 1).



Figura 1 - Cinco dimensões de inovação definidas por Schumpeter.

Fonte: Elaboração própria, com base em Schumpeter (1934).

Mais adiante, mas ainda no século XX, o conceito de empreendedorismo ganhou nova força com o surgimento das grandes empresas e da globalização, tal como a conhecemos na atualidade. Nesse período, o empreendedor passou cada vez mais, a ser associado à inovação tecnológica e à disrupção de mercados.

Nas últimas décadas, com o crescimento da internet e das tecnologias digitais, o empreendedorismo passou a ser fortemente ligado ao ecossistema de startups. Empreendedores como Steve Jobs, Bill Gates, e Elon Musk tornaram-se exemplos globais de como a inovação tecnológica pode revolucionar setores inteiros. A partir de então, o conceito expandiu-se para abranger o empreendedorismo social, o empreendedorismo sustentável, e até mesmo o intraempreendedorismo, que significa empreender dentro de empresas estabelecidas.

O empreendedorismo integra um conjunto de fatores e dimensões que são necessários para o desenvolvimento de uma ideia e a criação de uma empresa sustentável. Entre os principais componentes do processo empreendedor estão os que se descrevem na tabela seguinte (Tabela 1).

Tabela 1 – Fatores e dimensões associados ao empreendedorismo.

Fatores e dimensões	Definição
Identificação de oportunidades	Um dos primeiros passos no empreendedorismo é a capacidade para identificar e reconhecer uma oportunidade de negócio, o que requer uma compreensão profunda do mercado, da concorrência, e das necessidades não respondidas dos consumidores. Assim, o empreendedor deve ser capaz de visualizar d que forma uma ideia pode se materializar num produto ou serviço de sucesso.
Assunção de riscos	Empreender envolve correr riscos, tanto financeiros como pessoais. Efetivamente, o risco é inerente ao ato de criar, já que os resultados são sempre incertos. No entanto, o empreendedor deve saber gerir esses riscos através de um planeamento cuidadoso e análise estratégica.
Inovação	A inovação é um dos pilares do empreendedorismo moderno, uma vez que o empreendedor não deve apenas identificar oportunidades, mas também propor soluções para resolver os problemas identificados.
Planeamento estratégico	O planeamento é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, incluindo-se aqui todo o processo que vai desde a formulação de um plano de negócios, até ao estabelecimento de metas e a definição de estratégias para alcançar os objetivos definidos.
Gestão de recursos	O empreendedor precisa de ser capaz de gerir os recursos financeiros, humanos e materiais que possui, o que envolve desde a obtenção do capital inicial até à manutenção de um controlo rigoroso dos custos e das receitas e das operações da empresa.

Fonte: Elaboração própria com base em Drucker (1985).

Ainda, de acordo com Dornelas (2005) a identificação de oportunidades inovadoras e a capacidade de transformá-las em negócios sustentáveis são pilares fundamentais para o sucesso de um novo projeto ou empresa, exigindo que o empreendedor combine criatividade, visão de mercado e competência para planejar estrategicamente cada etapa do processo, desde a concepção da ideia até sua execução e adaptação às dinâmicas do mercado.

1.1.3. Características do Empreendedor

O empreendedor é frequentemente descrito como uma figura central no desenvolvimento económico e social, sendo dotado de um conjunto de características que o distinguem e o capacitam para transformar ideias em negócios viáveis e sustentáveis. As suas qualidades individuais têm sido amplamente estudadas por diferentes autores, sendo consensual que determinadas competências e traços de personalidade são determinantes para o sucesso no contexto empreendedor.

De acordo com Hisrich et al. (2014), o empreendedor deve possuir um elevado grau de autoconfiança, iniciativa e capacidade de assumir riscos calculados. Estes atributos permitem que o empreendedor tome decisões em ambientes de incerteza, característica típica de novos negócios. Além disso, os empreendedores tendem a apresentar uma forte motivação para alcançar resultados e uma elevada orientação para objetivos, mantendo o foco mesmo perante adversidades (Dornelas, 2005).

A iniciativa e a proatividade referem-se à capacidade de agir e tomar decisões rapidamente, sem depender de outras pessoas, enquanto a criatividade e a inovação correspondem à capacidade de pensar "fora da caixa" e encontrar soluções novas e originais para problemas percebidos e desejos de potenciais consumidores ainda por satisfazer. Um empreendedor deve ainda ser resiliente, ou seja, ser capaz de enfrentar fracassos e aprender com eles, sem desistir frente às adversidades, que vão surgindo ao longo da implementação do seu negócio, ou mesmo durante o normal decurso das atividades empresariais. Já a capacidade para assumir riscos corresponde à disposição da pessoa empreendedora para correr riscos calculados, sabendo que a incerteza é parte do processo de criação.

A criatividade e a inovação são igualmente competências essenciais. Como refere Drucker (1985), o empreendedor cria negócios, através da identificação de lacunas no mercado e transforma essas oportunidades em soluções novas e valiosas para os consumidores. Neste sentido, a inovação pode manifestar-se em produtos, processos, modelos de negócio ou até formas de organização (Schumpeter, 1934), sendo a capacidade de inovar um dos pilares do comportamento empreendedor.

A resiliência, entendida como a capacidade de lidar com fracassos, aprender com os erros e persistir perante obstáculos, também é considerada fundamental. Segundo Fillion (1999), os empreendedores bem-sucedidos distinguem-se pela sua visão de longo prazo, pela sua proatividade e pela forma como mobilizam recursos em função de um propósito claro. Esta visão permite-lhes antever tendências e preparar-se estrategicamente para os desafios futuros.

Outro aspeto relevante é a capacidade de liderança, que envolve dirigir equipas, mas também inspirar e motivar colaboradores e parceiros. Nesse sentido, o empreendedor é frequentemente chamado a desempenhar múltiplos papéis dentro da organização, sendo necessário gerir pessoas, comunicar eficazmente e construir redes de contacto que sustentem o crescimento do negócio (Reis, 2011). As competências em gestão e liderança correspondem à capacidade de organização e de gestão dos

meios e recursos disponíveis, incluindo-se aqui o tempo e a gestão de pessoas, que se materializa em competências associadas à gestão de pessoas e à liderança.

Adicionalmente, num contexto de globalização e inovação tecnológica, surgem novas competências críticas, como a literacia digital, a capacidade de adaptação a ambientes digitais, e o pensamento estratégico orientado por dados. Estas competências emergentes complementam o perfil tradicional do empreendedor e são hoje vistas como indispensáveis para a competitividade dos negócios, especialmente em contextos como o comércio eletrónico ou as indústrias criativas (OECD, 2019).

Finalmente, e a todas as características anteriormente mencionadas, é essencial possuir uma visão de futuro, o que representa a capacidade para antecipar tendências, identificar oportunidades e planear a longo prazo.

Assim, considera-se que um empreendedor de sucesso deve ter várias características-chave, incluindo, entre outras as que se destacam na figura seguinte (Figura 2).

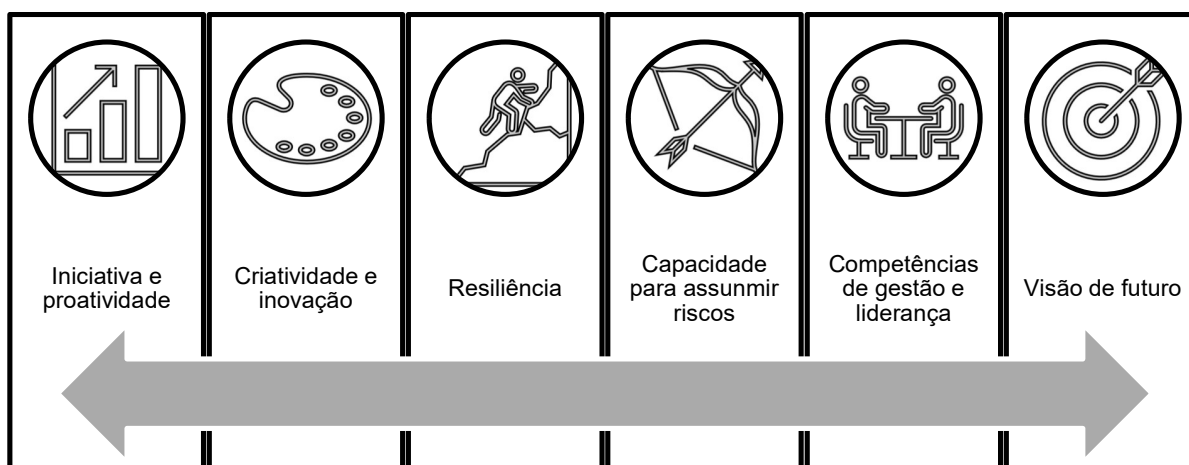


Figura 2 – Características associadas à pessoa empreendedora.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, o perfil do empreendedor contemporâneo combina características comportamentais, competências técnicas e uma mentalidade orientada para a criação de valor. Embora alguns desses traços possam ter origem na personalidade, muitos podem ser desenvolvidos por meio da aprendizagem, da experiência prática e da formação contínua, reforçando a importância da educação empreendedora como instrumento de promoção da inovação e do desenvolvimento económico sustentável.

2. Plano de Negócios

2.1. Sumário Executivo

Pretende-se com este plano de negócios apresentar a empresa AfroArte. Esta empresa dedica-se à criação e venda de roupas exclusivas e artesanais, feitas com tecidos tradicionais africanos. Assim, o projeto AfroArte centra-se na confecção artesanal (costura) e venda de roupas feitas com tecidos africanos. A missão da empresa é difundir a riqueza cultural da África para o mercado local de moda, oferecendo produtos que mesclam tradição e modernidade. A loja será localizada em São Tomé e Príncipe e pretende atrair o público local, mas também turistas interessados em moda étnica e sustentável.

O projeto irá diferenciar-se através da utilização de tecidos africanos autênticos, conhecidos pelas suas cores e padrões únicos. Além de roupas prontas a vestir, pretende oferecer-se um serviço de costura personalizado, permitindo que os clientes criem peças exclusivas. A AfroArte também planeia expandir para o mercado *online*, aproveitando as plataformas digitais para alcançar clientes em todo o país aproveitando todas as ferramentas existentes para se potenciar no mercado (físico ou digital) de forma a fomentar o negócio e a transmitir aos seus clientes uma experiência que leva a conhecer não só a moda como também a cultura dos países africanos.

Assim, é objetivo do projeto AfroArte, nos primeiros cinco anos, criar a empresa e consolidar a marca como referência em moda étnica e crescer gradualmente até alcançar uma faturação anual de 75.789 euros, em 2031. Para atingir estes objetivos e no sentido de iniciar a atividade, pretende-se realizar um investimento inicial de 17.602 euros, que será destinado à aquisição do equipamento necessário e à montagem do ateliê.

2.2. Descrição da Empresa

A AfroArte será uma loja física e digital especializada em roupas e acessórios confeccionados com tecidos africanos de alta qualidade, como o *kitenge*, *ankara* e o *batik*. A empresa será constituída com o objetivo de promover a cultura africana e criar uma conexão entre a moda e a tradição através de peças únicas, confeccionadas artesanalmente. Além disso, pretende oferecer-se serviços de costura sob medida, permitindo que os clientes adaptem os *designs* africanos ao seu estilo pessoal.

A loja será estabelecida num ponto estratégico no centro da cidade de São Tomé, em São Tomé e Príncipe. Esta cidade é conhecida por atrair um público diverso, interessado em moda, cultura e tendências. A estrutura da AfroArte será composta por uma equipa dedicada, pretendendo-se a sua futura expansão com a contratação de *designers*, costureiros e consultores de moda.

Os principais dados da empresa são os que se encontram definidos na tabela seguinte (Tabela 2).

Tabela 2 – Dados da empresa.

Nome do promotor	Jacinto da Trindade Vaz Lombá
Classificação jurídica da empresa	Sociedade Unipessoal
Nome da empresa	Jacinto da Trindade Vaz Lombá, Sociedade Unipessoal, Lda.
Marca ou designação comercial	AfroArte
NIF	Por definir
CAE Primário e Descrição	1413 - Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário
CAE Secundário e Descrição	4771 - Comércio a retalho de vestuário em estabelecimentos especializados
Localização da sede	São Tomé (São Tomé e Príncipe)
Valor de investimento	17,602,00 € Valor provisório
Data prevista para início de atividade	Janeiro de 2026
Correio eletrónico	geral@afroarte.com
<i>Website</i>	http://www.arteiartesanato.com

Fonte: Elaboração própria.

2.2.1. Identificação e Motivação do Promotor

A AfroArte foi idealizada por Jacinto Lombá, Licenciado em Contabilidade, que apesar de possuir pouca experiência no mercado de moda e negócios, se encontra profundamente comprometido em aprender e aplicar todo o seu conhecimento para garantir o sucesso da empresa. A sua paixão pela moda e pela cultura africana impulsiona-o a criar uma loja autêntica e significativa, unindo tradição e modernidade para oferecer produtos únicos ao público acreditando na valorização da identidade cultural através da moda. O objetivo é criar uma empresa sustentável e culturalmente relevante.

2.2.2. Produtos e Serviços

A empresa AfroArt pretende fornecer aos clientes produtos de alta qualidade, inspirados na riqueza cultural e histórica do continente africano. Com foco na confeção artesanal de roupas e acessórios

autênticos, utilizam-se tecidos tradicionais e *designs* exclusivos, garantindo que cada peça seja uma expressão única da moda africana. Procura-se oferecer uma experiência de compra que valorize o estilo, a identidade cultural e a sustentabilidade, ao mesmo tempo em que se pretende celebrar a diversidade e a criatividade presentes em cada detalhe do nosso trabalho.

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa vão além da moda tradicional, incluindo:

- Roupas prontas: uma coleção exclusiva de vestidos, camisas, saias, e túnicas, feitas com tecidos africanos autênticos e desenhadas para realçar as cores e padrões tradicionais.
- Costura sob medida: os clientes poderão personalizar peças, escolhendo o tecido, o *design* e os acabamentos, garantindo que cada peça seja única e adaptada ao seu estilo pessoal.
- Acessórios: a AfroArte também venderá acessórios como bolsas, lenços e turbantes, feitos à mão com os mesmos tecidos, complementando as roupas e oferecendo opções para quem deseja um toque africano nos seus *looks* diários.
- Consultoria de estilo: os clientes interessados poderão agendar consultas para discutir as suas preferências de moda e receber recomendações personalizadas, tanto para roupas prontas como para peças sob medida.

A figura seguinte (Figura 3) destaca roupas tradicionais africanas confeccionadas com tecidos tradicionais africanos. No continente africano é bastante comum, o seu uso.



Figura 3 – Roupas tradicionais africanas confeccionadas com tecidos africanos.

Fonte: Imagem gerada por IA, retirada da Web.

Já a figura seguinte (Figura 4) evidencia uma abordagem mais contemporânea, ou seja, roupas com um *design* moderno, mas ligado à cultura europeia e norte americana dos séculos XX e XXI, mas confeccionadas com tecidos tradicionais africanos na sua parte ou globalidade. Este estilo representa uma abordagem mais moderna e de fusão entre as culturas africana, europeia e norte americana.



Figura 4 - Roupas contemporâneas (fusão entre África, Europa e América do Norte) confeccionadas com tecidos africanos.

Fonte: Imagem gerada por IA, retirada da Web.

2.2.3. Missão e Visão

A missão da AfroArte é valorizar a cultura africana através da moda, diferenciando-se da concorrência, através da criação de peças de vestuário e acessórios que celebram as tradições do continente africano. A AfroArte acredita no poder da moda como uma forma de expressão cultural e pessoal e por isso oferece produtos de elevada qualidade que estabelecem a ponte entre o passado e o presente, e entre o tradicional e a contemporaneidade.

A empresa tem como visão tornar-se uma marca de moda étnica amplamente reconhecida e respeitada, não apenas pela qualidade dos produtos, mas também pelo impacto cultural que promove. Em cinco anos, a AfroArte espera expandir-se para mercados internacionais, oferecendo uma plataforma de *e-commerce* robusta e criando uma comunidade global de admiradores e de consumidores da moda africana.

2.2.5 Objetivos

É objetivo geral da empresa desenvolver uma loja de vestuário e acessórios, designada AfroArte, especializada em peças de moda feitas com tecidos africanos autênticos, promovendo a valorização cultural e económica desses materiais, e procurando ser uma referência no mercado de moda étnica e sustentável.

O promotor define ainda os seguintes objetivos específicos para o presente projeto:

- Criação de identidade de marca: Posicionar a AfroArte como uma marca que une moda e cultura, utilizando tecidos africanos como meio de promover a identidade e diversidade cultural. Além disso, destacar o impacto social positivo da valorização de tradições têxteis africanas.
- Sustentabilidade e comércio justo: Estabelecer parcerias com fornecedores africanos, garantindo que os tecidos utilizados sejam adquiridos por meio de práticas éticas e de comércio justo. Isso inclui garantir que os produtores de tecidos recebam uma remuneração justa, respeitando os princípios de sustentabilidade.
- Inovação no *design*: Desenvolver uma linha de roupas que mescle elementos tradicionais e contemporâneos, criando peças únicas que podem atender tanto ao mercado de moda casual quanto ao de alta-costura.
- Expansão do negócio e internacionalização: Alcançar, nos primeiros cinco anos, uma presença nacional significativa e explorar a possibilidade de expandir a marca internacionalmente através do *e-commerce* e colaborações com influenciadores culturais.

2.3. Análise do Mercado

2.3.1 Mercado-alvo

O comércio a retalho em São Tomé e Príncipe caracteriza-se pela venda direta de produtos ou serviços em pequenas quantidades ao consumidor final. No contexto de um atelier de costura e venda de roupas africanas, o foco reside na comercialização direta de vestuário, sem intermediários, oferecendo peças que abrangem estilos tradicionais e contemporâneos.

A localização do ponto de venda pode variar significativamente. O atelier pode operar como uma loja física situada em áreas urbanas de maior circulação, como São Tomé, ou em regiões turísticas, onde há crescente procura por itens culturais e peças de moda exclusivas. Alternativamente, a comercialização pode ocorrer online, atingindo um público mais amplo, incluindo consumidores internacionais interessados em moda africana autêntica.

Para se proceder a uma análise do mercado, com vista a uma melhor compreensão do mesmo, foi desenvolvido um questionário, que foi posteriormente aprovado e divulgado através do Google Forms. Apesar de se terem obtido apenas 23 respostas, será realizada a análise dos resultados (Apêndice I e Apêndice II).

2.3.2 Avaliação e Segmentos de Mercado

No que respeita ao perfil dos respondentes, e relativamente à sua idade, a maioria encontra-se na faixa etária entre 25 e 34 anos, o que indica um público jovem-adulto, com potencial poder de compra e sensibilidade para moda e identidade cultural.

No que respeita ao género, os respondentes são maioritariamente masculinos, embora haja também representatividade feminina.

Relativamente ao nível de escolaridade, predomina o ensino superior, o que sugere um público com formação académica e potencialmente mais consciente do valor simbólico e artesanal das roupas africanas.

Quanto ao local de residência dos participantes no inquérito, a maior parte reside em Água Grande, o que é relevante para a localização estratégica do ateliê AfroArte.

No que concerne ao interesse em roupas africanas e relativamente ao uso deste tipo de roupas, é de destacar que todos os respondentes afirmam utilizar roupas de inspiração africana, o que demonstra uma forte identificação com este estilo. Já no que respeita à frequência de uso, a maior parte afirmou usar em ocasiões especiais, mas há também quem use semanalmente, sugerindo dois segmentos de consumidores: tradicional/festivo e casual.

De acordo com os resultados obtidos no questionário, foi também possível identificar que:

- Os tecidos tradicionais e corte da roupa foram muito valorizados.
- Os padrões/estampas e qualidade do tecido também foram frequentemente escolhidos.

Estas dimensões reforçam a importância da autenticidade e da excelência na confecção das peças.

As preferências de compra foram também analisadas, destacando-se os seguintes aspectos:

- Canais de compra: A maioria compra em lojas físicas, mas há também referência às redes sociais e WhatsApp, o que reforça a necessidade de uma presença digital complementar à loja física.
- Preço ideal por peça: A maioria dos inquiridos está disposta a pagar entre 10€ e 49,99€ por peça, no entanto, alguns aceitam pagar até 99,99€, o que abre margem para linhas premium.
- Gasto anual com roupa: Todos indicam gastar até 1000€/ano, valor razoável para uma marca em crescimento.
- Peças preferidas: Os produtos mais desejados incluem camisas, vestidos tradicionais, calças e conjuntos, indicando um mercado diversificado.

Já no que respeita a uma opinião global sobre o Ateliê AfroArte, destaca-se que:

- Procura: Todos os participantes reconhecem haver procura por um ateliê de costura e venda de roupas africanas em São Tomé e Príncipe.
- Fatores de sucesso identificados: Qualidade das roupas é unanimemente apontada.
- Outros fatores citados: notoriedade da marca, atendimento personalizado, tipos de tecidos e inovação nos designs.
- Intenção de recomendação: Todos os inquiridos afirmam que recomendariam o ateliê a outras pessoas, revelando uma atitude positiva e propensão para o passa-palavra.

Com base nestes dados, pode-se concluir que existe um mercado sensível à moda africana em São Tomé e Príncipe, com uma valorização cultural dos tecidos tradicionais, preferência por qualidade e abertura para o comércio digital. A AfroArte poderá posicionar-se como um ateliê que oferece autenticidade, personalização e estilo contemporâneo, aproveitando o interesse crescente por moda étnica de qualidade.

2.3.3 Evolução do Mercado

Embora não existam dados históricos detalhados no questionário, é possível identificar uma evolução positiva do interesse pela moda africana, tendo em conta a adesão unânime dos participantes ao uso de roupas de inspiração africana. A presença de canais digitais como redes sociais e WhatsApp como meios de compra aponta para uma modernização dos hábitos de consumo e uma crescente abertura ao comércio *online*.

Além disso, a potencial recomendação unânime do ateliê por parte dos inquiridos demonstra uma predisposição para o crescimento deste nicho de mercado, reforçado por uma valorização crescente de produtos com identidade cultural e produção artesanal. Esta tendência acompanha movimentos globais de consumo consciente e valorização da diversidade cultural na moda.

2.3.4 Concorrência

Identificar os concorrentes diretos para o ateliê de costura e venda de roupas africanas em São Tomé e Príncipe é essencial para compreender o mercado local. O promotor identifica os seguintes concorrentes:

- Ayala Moda&Casa: Localizada na Praça da Independência, em São Tomé, esta loja oferece artigos para senhora, homem e criança, incluindo roupa, calçado, bijuteria e perfumes, além de artigos para o lar.
- Loja Autentika S.Tomé: Situada em Fruta-Fruta, São Tomé, esta loja é mencionada em diretórios locais como fornecedora de vestuário.
- Pleçu Ceto: Localizada na Rua Patrice Lumumba, em São Tomé, esta loja oferece uma variedade de produtos, possivelmente incluindo vestuário.
- LP_Moda Ideal: Embora as informações específicas sejam limitadas, esta loja é listada entre as lojas de roupa em São Tomé.
- STP Spirit: Também mencionada em diretórios locais, esta loja pode oferecer produtos relacionados com vestuário ou acessórios.
- BonfimWorld: Outra loja listada em São Tomé, embora as especificidades dos produtos oferecidos não sejam detalhadas.
- Nossos Sonhos: Incluída entre as lojas de roupa em São Tomé, com informações limitadas disponíveis.

Além dessas lojas, é relevante considerar a presença de artesãos locais e mercados que vendem vestuário tradicional e produtos artesanais, que podem atuar como concorrentes indiretos. A cultura rica de artesanato em São Tomé e Príncipe inclui obras em madeira, cestaria e outros materiais que refletem as tradições locais.

É importante notar que algumas marcas são-tomenses, como a Kelê-Etiqueta Africana, têm expandido as suas operações para mercados internacionais, como Portugal. Embora atualmente não operem localmente, sua presença internacional destaca a qualidade e o potencial da moda são-tomense.

2.4. Marketing / Estratégia de Vendas

2.4.1 Construção da *Persona*

Com base nos resultados do inquérito por questionário (Apêndice II), foi construída a seguinte *Persona* AfroArt: Mateus, o jovem orgulhoso das suas raízes.

- Idade: 24 anos.
- Género: Masculino.
- Localização: Água Grande.
- Escolaridade: Ensino Superior.
- Profissão: Estudante universitário / empreendedor informal.
- Estilo de vida: Simples mas consciente, com forte ligação à identidade cultural africana.
- Uso de roupas africanas: Usa apenas em ocasiões especiais como festas, eventos culturais ou religiosos.
- Peças preferidas: Gosta especialmente de camisas africanas e conjuntos tradicionais.

O que valoriza nas roupas africanas:

- Tecidos típicos.
- Qualidade do corte.
- Conforto e autenticidade.

Locais de compra:

- Normalmente em lojas físicas locais.
- Às vezes compra através das redes sociais.

Poder de compra: Prefere preços entre 10 e 20 euros, mas está disposto a investir mais se a qualidade justificar

Expectativas sobre o ateliê:

- Roupas com bom acabamento e durabilidade.
- Atendimento acolhedor e personalizado.
- Marcas que representem orgulho e herança cultural.

Motivações:

- Mostrar orgulho na sua cultura africana.
- Vestir-se com originalidade em contextos sociais.
- Valorizar o feito local e apoiar jovens criadores.

Recomendações:

- Muito disposto a recomendar o ateliê a amigos, especialmente se sentir que é bem atendido e valorizado.

No sentido de complementar a Persona masculina, foi também criada uma *persona* feminina, apresentada de seguida, Cláudia, a jovem criativa.

- Idade: 28 anos.
- Género: Feminino.
- Localização: Água Grande, São Tomé.
- Escolaridade: Ensino Superior.
- Profissão: Técnica de comunicação e marketing digital.
- Estilo de vida: Moderna, mas com forte ligação com a cultura local e africana, ativa nas redes sociais.
- Uso de roupas africanas: Usa com gosto, principalmente em ocasiões especiais. Usa também acessórios africanos, para complementar peças de roupa que não sejam africanas.
- Preferências de roupa: Camisas, vestidos tradicionais e conjuntos são os mais desejados.

O que valoriza nas roupas africanas:

- Tecidos tradicionais.
- Corte das peças.
- Padrões e estampas vivas.

Locais de compra:

- Prefere lojas físicas, mas também usa redes sociais para descobrir novos produtos.

Poder de compra:

- Disposta a pagar entre 20 e 50 euros por peças de qualidade

Expectativas sobre o ateliê:

- Alta qualidade das roupas.
- Atendimento personalizado.
- Marcas com boa notoriedade e identidade forte.

Motivações:

- Afirmar identidade cultural com estilo.
- Apoiar negócios locais e afrocentrados.
- Partilhar nas redes a valorização da cultura africana.

Recomendações:

- Está disposta a recomendar o ateliê a amigas e familiares.

2.4.2 Imagem do Ateliê AfroArte

Para garantir as melhores práticas e desempenho do ateliê no mercado, haverá uma preparação centralizada na comunicação da imagem e marca. A estratégia de marketing será orientada para a valorização da identidade cultural africana, posicionando o ateliê como uma referência na moda tradicional e contemporânea. Serão utilizados meios de divulgação locais e digitais, com presença ativa em redes sociais, participação em eventos culturais e parcerias com influenciadores e artistas. Além disso, a criação de uma identidade visual forte e uma narrativa autêntica contribuirão para atrair e fidelizar clientes. A promoção contínua dos valores do ateliê e o foco no relacionamento com o público serão essenciais para consolidar sua presença no mercado. Assim, define-se a seguinte imagem para o Ateliê AfroArt (Figura 5).



Figura 5 – Logótipo do Ateliê AfroArt.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Canva.

2.4.3 Fontes de Rendimento

O Ateliê AfroArt terá como principais fontes de rendimento a confeção e comercialização de peças de vestuário com inspiração africana, tanto para o público local quanto para turistas e clientes internacionais. Os serviços incluirão:

- Venda direta de roupas africanas prontas no ponto físico e futuramente por canais digitais.
- Serviços de costura sob medida, adaptados às preferências individuais dos clientes.
- Parcerias com eventos culturais e tradicionais, fornecendo trajes típicos por encomenda.
- Cursos de iniciação à costura, aproveitando o *know-how* do ateliê e promovendo a inclusão de jovens no setor.

2.4.4 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing será baseada na valorização da cultura africana e na identidade local. As ações incluirão:

- Criação de uma identidade visual forte e autêntica (como as páginas de *Facebook*, de *Instagram* e do *TikTok*) com elementos gráficos e nome que remetam à cultura são-tomense e africana.
- Participação ativa em feiras e eventos locais, promovendo o ateliê como uma marca cultural.
- Parcerias com influenciadores locais e artistas para divulgação espontânea.
- Desenvolvimento de conteúdos nas redes sociais, com foco em mostrar o processo criativo, bastidores do ateliê e histórias por trás de cada peça.

2.4.5 Pricing

A política de preços do ateliê AfroArt será estruturada para equilibrar acessibilidade, valorização do produto e sustentabilidade financeira do negócio. Para isso, serão consideradas as seguintes estratégias, que passam pela oferta de produtos e de serviços em diferentes faixas de preço para atender a uma variedade de clientes:

- Clientes *standard*: peças prontas, produzidas em série limitada, com preços acessíveis, voltadas para o dia-a-dia e eventos comuns.
- Clientes *premium*: roupas sob medida, exclusivas ou com tecidos mais nobres, voltadas para cerimônias, eventos culturais e festas, com preços superiores.

Estão ainda previstos serviços complementares, como pequenos ajustes ou reparações, com valores competitivos e acessíveis.

O cálculo dos preços será baseado no custo real dos materiais, mão-de-obra e tempo de produção. A isso será adicionada uma margem de lucro adequada para garantir a sustentabilidade do negócio e capacidade de reinvestimento.

Serão ainda feitas pesquisas de mercado local para entender os preços praticados por outros ateliês e lojas de moda em São Tomé e Príncipe. A AfroArt buscará posicionar-se de forma competitiva, destacando seu diferencial de estilo e identidade cultural.

2.4.6 Promoção e Publicidade

A estratégia de promoção e publicidade do Ateliê AfroArt será essencial para o posicionar como uma marca de referência na moda africana em São Tomé e Príncipe. As ações visam gerar visibilidade e atrair clientes, utilizando tanto canais tradicionais como digitais.

Como por exemplo, na inauguração será realizado um evento especial, aberto ao público, que incluirá um desfile de moda com criações exclusivas AfroArt. Este evento terá cobertura nas redes sociais e será uma oportunidade para apresentar a marca ao mercado, convidar parceiros e criar *networking* nas

redes sociais terá presença ativa no *Facebook*, *Instagram* e *TikTok*, com conteúdos sobre o dia-a-dia do ateliê, bastidores da criação, histórias por trás das peças e depoimentos de clientes.

Está também prevista a realização de campanhas pagas com anúncios segmentados no *Facebook* e no *Instagram* com foco em públicos locais interessados em moda, cultura africana e eventos e no *WhatsApp Business*, que será o canal direto para comunicação com os clientes para envio de catálogos, promoções e comunicação personalizada.

2.4.7 Estratégia das Vendas

As vendas são de extrema importância para a sobrevivência de qualquer negócio, sendo o elo entre a criação do produto e a geração de rendimento. No AfroArt, a estratégia de vendas será cuidadosamente estruturada para garantir não só o escoamento das peças, mas também a construção de uma relação duradoura com os clientes e o fortalecimento da marca no mercado, encontrando-se previstas as seguintes ações:

- Atendimento personalizado - O AfroArt apostará num atendimento próximo, respeitoso e orientado para as necessidades de cada cliente. A escuta ativa será essencial para entender o gosto pessoal, as medidas e o estilo preferido de cada um, especialmente nas peças sob medida.
- Venda presencial no Ateliê - O espaço físico do ateliê será organizado para funcionar também como espaço de exposição. O cliente poderá ver, tocar e experimentar as peças. Será promovido um ambiente acolhedor, que reflita a identidade da marca e estimule a permanência.
- Catálogo físico e digital - Serão criados catálogos com os modelos disponíveis, tanto em formato físico quanto em PDF/*online*, facilitando a consulta e o processo de encomenda. O catálogo será atualizado regularmente com novas coleções ou peças especiais.
- Vendas por encomenda - As peças personalizadas, feitas por medida, seguirão um processo organizado: escolha do modelo e tecido, definição das medidas, aprovação do orçamento e prazos de entrega bem definidos.
- Programa de fidelização - Através do qual, os clientes frequentes terão acesso a benefícios como: Descontos progressivos; Ofertas exclusivas em lançamentos; Vales para compras futuras e Brindes em datas comemorativas, entre outros.
- Canais de venda complementares - Além da loja física, serão utilizados canais como: *WhatsApp* e *Instagram* para apresentação de modelos e encomendas; Feiras e eventos culturais como pontos de venda temporários; Futuramente, uma loja online simples para expandir o alcance geográfico.

2.6. Recursos Humanos e Operações

A loja AfroArt iniciará suas atividades como uma microempresa, com o promotor como o único responsável pela gestão do negócio e como principal costureiro e *designer*, uma vez que a loja será direcionada para a costura e venda de roupas africanas em São Tomé e Príncipe. Assim, o promotor atuará como gerente e costureiro, assegurando a produção, comercialização e qualidade das peças. A gestão inicial terá como foco a eficiência e o controle dos custos, com a previsão de contratar mais um costureiro para auxiliar nas operações, a partir do segundo ano de atividade. Com a experiência profissional a visão estratégica para o negócio, o objetivo é garantir que a loja cresça de maneira sustentável e mantenha o padrão de qualidade exigido pelos clientes.

2.6.1 Organigrama da empresa

Na primeira fase de desenvolvimento do negócio, o organograma da loja será simples e funcional, com o promotor a exercer múltiplas funções e o segundo costureiro centrado apenas na produção. O organograma inicial será conforme ilustrado na Figura 6. Por uma questão de organização, optou-se por desagregar as funções de Produção, Comercial e marketing e Administrativa e Financeira que, no entanto, serão asseguradas apenas pelo promotor.

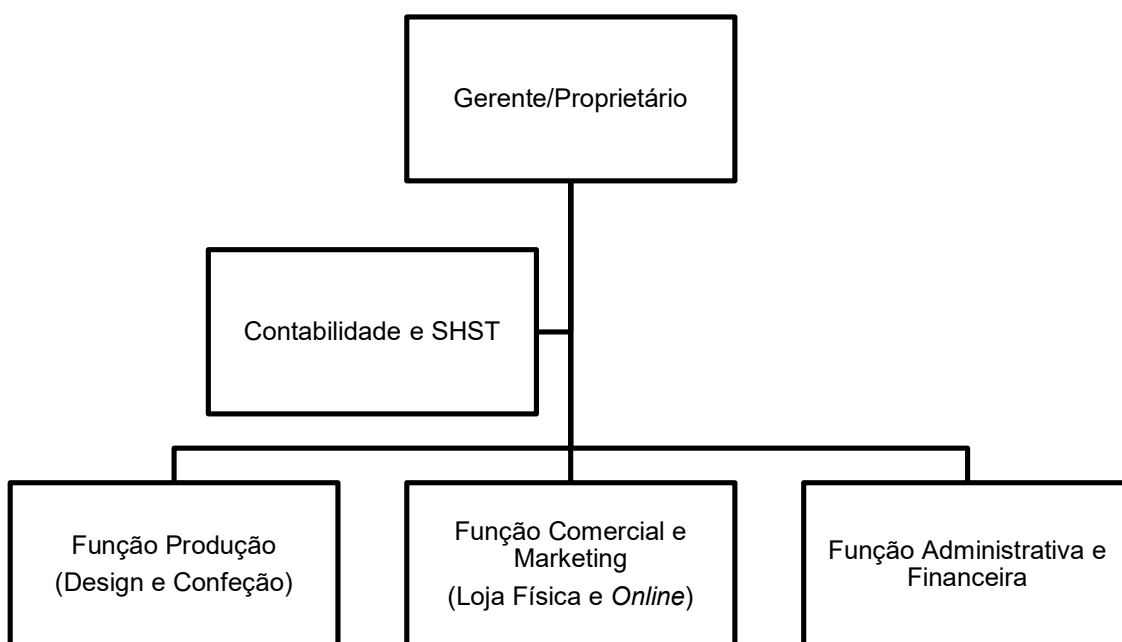


Figura 6 – Organigrama da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

2.6.2 Pessoal e Funções

Numa primeira fase, a empresa irá contar apenas com o proprietário e promotor, que será responsável pela gestão geral da loja, incluindo operações, marketing, vendas e controlo financeiro, e um costureiro, responsável pela produção das roupas, criação de designs, ajustes e manutenção de qualidade. No entanto, está previsto aumentar o seu quadro de pessoal de acordo com o crescimento do volume de negócios da empresa. De seguida, enumeram-se as funções e responsabilidades para cada uma das áreas funcionais da empresa.

Função Produção (Design e Confeção)

- Criar e desenhar peças de vestuário baseadas na identidade cultural africana.
- Selecionar os tecidos tradicionais (ex: kitenge, ankara, batik) e planear a sua utilização.
- Executar a confeção artesanal das peças, com atenção à qualidade e ao detalhe.
- Realizar costura sob medida conforme os pedidos personalizados dos clientes.
- Controlar a qualidade de todas as peças antes da exposição e venda.
- Garantir a manutenção e limpeza dos equipamentos de costura e acessórios.
- Coordenar futuramente os trabalhos com outros costureiros ou designers contratados.

Função Comercial e Marketing

- Atender os clientes na loja física e prestar apoio personalizado durante a escolha ou encomenda de peças.
- Gerir a comunicação com os clientes (email, telefone, redes sociais).
- Criar e implementar estratégias de marketing digital e promoção, nomeadamente:
- Gestão de redes sociais.
- Publicidade online (Instagram, Facebook).
- Parcerias com influenciadores ou eventos culturais.
- Gerir o website e a loja online (quando operacional).
- Acompanhar tendências do mercado de moda étnica e adaptar as ofertas da marca.
- Organizar eventos, feiras ou desfiles para divulgação da marca e dos produtos.

Função Administrativa e Financeira

- Realizar a gestão financeira da empresa: controlo de custos, receitas e lucros.
- Emitir faturas e gerir pagamentos e recebimentos.
- Efetuar o controlo de stock e inventário (tecidos, acessórios, produtos).

- Elaborar relatórios financeiros e apoiar a tomada de decisão estratégica.
- Gerir a contabilidade básica (com eventual apoio externo).
- Cuidar da documentação legal e fiscal da empresa.
- Procurar oportunidades de financiamento ou apoio ao empreendedorismo.

2.6.3 Plano de Formação do Pessoal

De acordo com o Código do Trabalho de São Tomé e Príncipe (Lei n.º 6/2010)¹, o empregador tem a responsabilidade de proporcionar as condições adequadas para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, conforme estabelecido no Artigo 21.º.

O Artigo 182.º da mesma Lei também garante o direito dos trabalhadores à formação profissional, cabendo à empresa promover ações de formação contínua para assegurar a capacitação do seu quadro de pessoal.

Essas formações devem ser focadas em áreas essenciais, como o desenvolvimento de competências administrativas, marketing digital, vendas online, atendimento ao cliente, e também nas áreas produtivas em que a empresa planeia especializar-se. Essa capacitação contínua não só é uma prática recomendada para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados, mas também para garantir que os funcionários possam acompanhar as exigências de um mercado em constante evolução. Na Tabela 3 apresenta-se um plano de formação previsional para os trabalhadores da AfroArt.

Tabela 3 – Plano de formação profissional previsional.

Área Funcional	Temas de Formação	Objetivos da Formação	Periodicidade Recomendada
Produção (Design e Confeção)	- Técnicas avançadas de costura e acabamento - Design de moda e tendências - Sustentabilidade têxtil e <i>upcycling</i>	- Melhorar a qualidade e a criatividade das peças - Alinhar com tendências do setor - Promover práticas sustentáveis	Semestral ou conforme evolução do mercado
Comercial e Marketing	- <i>Marketing</i> digital (redes sociais, SEO, email marketing) - Técnicas de venda - <i>Branding</i> e posicionamento de marca	- Aumentar a visibilidade da marca - Melhorar a experiência do cliente - Consolidar a identidade da AfroArte	Trimestral (sessões curtas e práticas)
Administrativa e Financeira	- Contabilidade e gestão financeira para pequenos negócios - Gestão de <i>stocks</i> e logística - Ferramentas digitais de gestão (Excel, <i>software</i> de faturação)	- Assegurar uma gestão eficiente - Otimizar o controlo de recursos - Automatizar processos administrativos	Anual (com reciclagem prática)

Fonte: Elaboração própria.

¹ <http://www.justica.gov.st>

2.7. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada no planejamento de negócios, que permite identificar os fatores internos e externos que afetam uma organização. Esta matriz é composta por quatro dimensões: forças e fraquezas, que dizem respeito ao ambiente interno da empresa; e oportunidades e ameaças, relacionadas com o ambiente externo. A sua aplicação permite uma compreensão mais clara da posição competitiva do negócio e apoia o processo de tomada de decisão, promovendo estratégias que maximizem os pontos fortes e as oportunidades, enquanto mitigam as fraquezas e os riscos. Segundo Kotler e Keller (2016), a análise SWOT “é um instrumento essencial para sintetizar informações estratégicas e gerar ideias sobre como a empresa pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável” (p. 55).

No contexto do empreendedorismo, especialmente em projetos em fase de arranque, como é o caso da AfroArte, a análise SWOT permite ao promotor avaliar com maior clareza os recursos disponíveis, os desafios do mercado e as possibilidades de crescimento. Esta ferramenta pode servir de base para definir estratégias de marketing, operações e desenvolvimento organizacional de forma mais informada e eficaz. De acordo com Gurel e Tat (2017), “a análise SWOT continua a ser um método simples, mas poderoso, para diagnosticar o ambiente de negócios e orientar os planos estratégicos das organizações” (p. 994). Assim, ao aplicar esta metodologia, o empreendedor poderá alinhar melhor os seus objetivos com a realidade do mercado, reforçando a viabilidade e sustentabilidade da sua ideia de negócio. Assim, na Tabela 4 encontra-se a análise SWOT do presente projeto.

Tabela 4 – Análise SWOT do ateliê AfroArt.

Análise Interna	
Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Identidade cultural forte e diferenciadora.• Produtos artesanais e personalizados, com tecidos africanos autênticos.• Localização estratégica no centro de São Tomé.• Presença prevista no comércio digital (e-commerce e redes sociais).• Valorização crescente da moda étnica e artesanal, especialmente entre jovens locais.	<ul style="list-style-type: none">• Experiência limitada do promotor na área da moda.• Capacidade de produção inicial reduzida.• Marca ainda pouco conhecida no mercado.• Recursos financeiros limitados para marketing e expansão inicial.
Análise Externa	

Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do turismo cultural em São Tomé e Príncipe. • Tendência global de valorização da moda sustentável e do comércio justo. • Potencial para parcerias com influenciadores e eventos culturais locais. • Expansão para mercados internacionais via e-commerce. • Apoios e programas de incentivo ao empreendedorismo jovem e criativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência local com produtos similares e lojas já estabelecidas. • Flutuações económicas que afetam o poder de compra. • Barreiras logísticas e alfandegárias para exportação. • Dependência de fornecedores externos para tecidos autênticos. • Dificuldades técnicas ou legais relacionadas com propriedade intelectual.

Fonte: Elaboração própria.

2.8 Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de planeamento estratégico desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010), que permite descrever, analisar e visualizar os principais elementos de um modelo de negócio. Esta abordagem é particularmente útil para empreendedores, uma vez que fornece uma visão abrangente e simplificada de como uma organização cria, entrega e captura valor. O BMC está estruturado em nove blocos essenciais: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

De acordo com Blank e Dorf (2012), a utilização de modelos visuais como o Business Model Canvas facilita a adaptação contínua e a validação de ideias de negócio, promovendo uma abordagem mais ágil e centrada no cliente. No caso do projeto AfroArte, o BMC permite clarificar os componentes centrais da empresa, desde os seus clientes-alvo e proposta de valor até às estratégias operacionais e fontes de rendimento, contribuindo assim para uma maior coerência e alinhamento na implementação do plano de negócios. O BMC da AfroArt encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Business Model Canvas do ateliê AfroArt.

<p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de tecidos e materiais. • Artesãos e costureiros locais. • Influenciadores e <i>bloggers</i> culturais. • Associações de moda e cultura africana. • Entidades de apoio ao empreendedorismo 	<p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeção e design de peças. • Atendimento ao cliente e personalização. • Gestão da comunicação e marketing. • Compra e gestão de materiais. • Participação em eventos culturais. <hr/> <p>Recursos-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em costura e design. • Fornecedores de tecidos africanos autênticos. • Loja física e equipamentos de confeção. • Presença digital e redes sociais. • Equipa motivada e com visão cultura. 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roupas e acessórios artesanais com tecidos africanos autênticos. • Design exclusivo que combina tradição e modernidade. • Costura personalizada e atendimento individualizado. • Promoção da identidade cultural africana. • Compromisso com sustentabilidade e comércio justo. 	<p>Relacionamento com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado na loja. • Consultoria de estilo sob marcação. • Interação frequente nas redes sociais. • Programas de fidelização futuros. • Comunicação direta por WhatsApp. <hr/> <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja física no centro de São Tomé. • Redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp) • Website institucional com futura loja online. • Eventos culturais e feiras locais. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jovens adultos com interesse pela cultura africana. • Turistas em busca de produtos autênticos. • Mulheres interessadas em moda étnica. • Comunidade local em São Tomé e Príncipe. • Consumidores online de moda africana.
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de tecidos e materiais. • Equipamentos e manutenção do ateliê. • Marketing e publicidade. • Custos operacionais da loja física. • Formação e desenvolvimento da equipa. 		<p>Fluxos de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda de roupas prontas. • Serviços de costura personalizada. • Venda de acessórios (lenços, turbantes, bolsas). 		

Fonte: Elaboração própria.

2.9. Plano Financeiro

2.9.1 Pressupostos

A Tabela 6 contém informação sobre os pressupostos considerados para a análise da viabilidade económico-financeira do presente projeto. Os pressupostos gerais estabelecem as condições estruturantes do modelo económico-financeiro do projeto. A atividade enquadra-se no setor industrial, com o CAE principal identificado como 141 – Confeção de outro vestuário exterior por medida. A unidade monetária utilizada nas projeções é o euro. O ano de início do investimento foi fixado em 2026, enquanto o ano cruzeiro, representando a maturidade operacional da empresa, foi definido como 2029. Os pressupostos refletem a realidade económica de São Tomé.

Tabela 6 – Pressupostos do projeto.

Pressupostos Gerais	
CAE Principal	141
Tipo de Atividade	Industrial
Unidade Monetária	EUR
Ano de início de investimento	2026
Ano cruzeiro	2029
nº de meses de exploração	12
nº dias funcionamento ano	365
Fiscalidade	
IRC	25,00%
Derrama Municipal	0,00%
IRS	15,00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	6,00%
TSU Colaboradores	4,00%
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%
IVA taxa normal	15,00%

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.2 Rendimentos

A Tabela 7 refere-se à projeção dos rendimentos da AfroArt, desde o primeiro ano de atividade e até ao ano cruzeiro, compreendido entre os anos de 2026 e 2031. Os dados evidenciam uma trajetória de crescimento consistente ao longo dos anos, o que reflete expectativas positivas em relação à aceitação dos produtos no mercado e à expansão da marca. Em 2026, as vendas totais de produtos iniciam-se com valores próximos de 6.694 euros, evoluindo de forma gradual e atingindo 13.649 euros em 2031 — praticamente o dobro do valor inicial. Essa tendência sugere que, com uma gestão eficaz e estratégias de marketing adequadas, a AfroArt tem potencial para se consolidar como referência no segmento de moda africana em São Tomé e Príncipe. De forma geral, as projeções evidenciam a viabilidade económica do negócio, com indicadores que apontam para uma boa aceitação do produto e oportunidades concretas de crescimento, desde que acompanhadas por uma gestão fiscal estratégica e alinhada com a legislação local.

Tabela 7 – Projeção de vendas, 2026 a 2031.

Total de Vendas e Serviços prestados		47 457	52 258	57 640	63 401	69 239	75 789
Total IVA Vendas e Serviços prestados		7 119	7 839	8 646	9 510	10 386	11 368
Vendas de Produtos		47 457	52 258	57 640	63 401	69 239	75 789
IVA Vendas de Produtos		7 119	7 839	8 646	9 510	10 386	11 368
Vendas de Produtos	Vestidos	6 694	7 623	8 764	10 126	11 702	13 649
IVA Vendas de Produtos		1 004	1 143	1 315	1 519	1 755	2 047
Quantidade vendida		130	135	142	150	161	174
PVP		51	56	62	67	73	78
Taxa crescimento Vendas		0,00%	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%
Vendas de Produtos	Saias	4 491	4 918	5 385	5 870	6 339	6 847
IVA Vendas de Produtos		674	738	808	880	951	1 027
Quantidade vendida		110	110	110	110	110	110
PVP		41	45	49	53	58	62
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Conjuntos	14 170	15 516	16 990	18 519	20 000	21 600
IVA Vendas de Produtos		2 125	2 327	2 548	2 778	3 000	3 240
Quantidade vendida		160	160	160	160	160	160
PVP		89	97	106	116	125	135
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Calças	6 848	7 498	8 210	8 949	9 665	10 438
IVA Vendas de Produtos		1 027	1 125	1 232	1 342	1 450	1 566
Quantidade vendida		150	150	150	150	150	150
PVP		46	50	55	60	64	70
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Calções	4 136	4 528	4 959	5 405	5 837	6 304
IVA Vendas de Produtos		620	679	744	811	876	946
Quantidade vendida		150	150	150	150	150	150
PVP		28	30	33	36	39	42
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Camisolas	2 700	2 957	3 237	3 529	3 811	4 116
IVA Vendas de Produtos		405	443	486	529	572	617
Quantidade vendida		90	90	90	90	90	90
PVP		30	33	36	39	42	46
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Camisas	4 119	4 511	4 939	5 384	5 814	6 279
IVA Vendas de Produtos		618	677	741	808	872	942
Quantidade vendida		80	80	80	80	80	80
PVP		51	56	62	67	73	78
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Roupa infantil	2 134	2 337	2 559	2 789	3 013	3 254
IVA Vendas de Produtos		320	351	384	418	452	488
Quantidade vendida		70	70	70	70	70	70
PVP		30	33	37	40	43	46
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Acessórios	1 216	1 332	1 458	1 589	1 716	1 854
IVA Vendas de Produtos		182	200	219	238	257	278
Quantidade vendida		100	100	100	100	100	100
PVP		12	13	15	16	17	19
Taxa crescimento Vendas		0,00%					
Vendas de Produtos	Bolsas	950	1 040	1 139	1 241	1 340	1 448
IVA Vendas de Produtos		142	156	171	186	201	217
Quantidade vendida		40	40	40	40	40	40
PVP		24	26	28	31	34	36
Taxa crescimento Vendas		0,00%					

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.3 Margem Bruta e CMVMC

A tabela referente aos gastos operacionais com mercadorias e matérias consumidas (Tabela 8) mostra uma evolução consistente no volume de compras da Afroart ao longo do período de 2026 a 2031. O Total do CMVMC parte de 15.542 euros em 2026 e alcança 24.821 euros em 2031, o que representa um aumento de aproximadamente 60% em seis anos. Este crescimento acompanha diretamente o aumento projetado nas vendas e reflete uma expansão natural da atividade da empresa. A estabilidade entre os valores do total de Compras e de CMVMC sugere que não há previsão de acumulação de inventários ao final dos períodos, conforme indicado pela linha "total inventários finais", que se mantém sem valores. Tal escolha demonstra uma política de gestão de *stocks* baseada no consumo imediato (neste caso, apenas para produção), o que pode ser uma estratégia eficiente para negócios de pequena escala ou em fase de consolidação. Em relação ao IVA nas compras, observa-se a sua aplicação progressiva de forma compatível com o crescimento do volume de aquisição de materiais, iniciando em 2.331 euros em 2026 e atingindo 3.723 euros em 2031. Assim, os dados demonstram coerência entre as compras previstas, o crescimento da atividade comercial e o enquadramento fiscal, reforçando a viabilidade da operação no horizonte projetado.

Tabela 8 – Projeção de gastos operacionais, 2026 a 2031.

3. Gastos Operacionais						
3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias						
Total CMVMC	15 542	17 115	18 877	20 764	22 676	24 821
Total Compras	15 542	17 115	18 877	20 764	22 676	24 821
Total IVA Compras	2 331	2 567	2 832	3 115	3 401	3 723
Total Inventários finais	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.4 Fornecimentos e Serviços Externos

Com base nos dados extraídos da demonstração de resultados projetada, os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) representam uma das principais categorias de custos operacionais da empresa, sendo considerados essenciais ao normal funcionamento da atividade. Estes encargos englobam despesas com serviços contratados a terceiros, como eletricidade, telecomunicações, transportes, seguros, rendas, consultoria, entre outros, não diretamente incorporados no processo produtivo, mas imprescindíveis ao suporte da atividade empresarial.

Ao longo do horizonte temporal analisado, compreendido entre 2026 e 2031, observa-se uma evolução progressiva dos encargos com FSE. Em 2026, primeiro ano da projeção financeira, estima-se um custo de 6.120,36 euros. Este valor cresce de forma gradual nos anos subsequentes, atingindo 9.112,20 euros

em 2031, o que representa um aumento acumulado de aproximadamente 49% no período considerado. Esta evolução acompanha previsivelmente o crescimento da atividade produtiva, refletindo o aumento de escala e a maior complexidade operacional à medida que o projeto atinge a sua maturidade. A estrutura de custos com FSE, ao revelar-se estável e proporcionalmente crescente, poderá ser indicativa de um modelo de negócio com custos operacionais controlados, mas sujeitos a otimização contínua. A monitorização regular destes encargos, bem como a sua relação com o volume de negócios, é fundamental para a sustentabilidade financeira do projeto e para a identificação de oportunidades de racionalização e eficiência. Esta informação encontra-se com detalhe na Tabela 9.

Tabela 9 – Projeção de fornecimentos e serviços externos, 2026 a 2031.

Fornecimentos e Serviços Externos							
Total FSE		6 120	6 732	7 372	8 035	8 678	9 112
IVA dos FSE		918	1 010	1 106	1 205	1 302	1 367
Subcontratos	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Subcontratos		0	0	0	0	0	0
Serviços Especializados	Valor Mensal	1 320	1 452	1 590	1 733	1 872	1 965
Trabalhos Especializados		0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	50	660	726	795	867	936	983
Vigilância e Segurança	30	396	436	477	520	562	590
Honorários	20	264	290	318	347	374	393
Comissões		0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação		0	0	0	0	0	0
Materiais	Valor Mensal	576	634	694	757	817	858
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Ráp	23,66	312	344	376	410	443	465
Livros e Documentação Técnica		0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	10	132	145	159	173	187	197
Artigos para Oferta	10	132	145	159	173	187	197
Energia e Fluidos	Valor Mensal	792	871	954	1 040	1 123	1 179
Eletricidade	20	264	290	318	347	374	393
Combustíveis	30	396	436	477	520	562	590
Água	10	132	145	159	173	187	197
Deslocações, Estadas e Transportes	Valor Mensal	396	436	477	520	562	590
Deslocações e Estadas	30	396	436	477	520	562	590
Transportes de Pessoal		0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias		0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos	Valor Mensal	2 904	3 194	3 498	3 813	4 118	4 324
Rendas e Alugueres	100	1 320	1 452	1 590	1 733	1 872	1 965
Comunicação	50	660	726	795	867	936	983
Seguros	40	528	581	636	693	749	786
Royalties		0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado		0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação		0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	30	396	436	477	520	562	590
Outros Serviços	Valor Mensal	132	145	159	173	187	197
Outros Serviços	10	132	145	159	173	187	197

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.5 Gastos com o pessoal

Os gastos com o pessoal representam uma componente essencial da estrutura de custos operacionais da empresa, refletindo os encargos com remunerações, contribuições sociais obrigatórias e outros benefícios associados aos recursos humanos afetos à atividade. Esta rubrica, pelo seu impacto financeiro e importância estratégica, assume particular relevância na análise da sustentabilidade do projeto.

Entre os anos de 2026 e 2031, observa-se uma evolução progressiva dos encargos com pessoal, partindo de 8.582,58 euros no primeiro ano projetado, até alcançar 12.679,78 euros no último ano da projeção. Esta trajetória de crescimento é indicativa de um reforço gradual da equipa, acompanhando a expansão da atividade produtiva e a maturação do modelo de negócio.

O incremento poderá decorrer da necessidade de contratação de novos colaboradores, da valorização interna das competências ou de atualizações legais nos encargos sociais.

A estabilidade e previsibilidade destes encargos ao longo do tempo sugerem uma gestão planeada dos recursos humanos, enquadrada num modelo económico que reconhece a importância do fator trabalho como motor da produtividade. Ao mesmo tempo, a sua evolução deverá ser monitorizada em articulação com outros indicadores de desempenho económico, nomeadamente a margem operacional e o volume de negócios, de forma a assegurar a eficiência e a sustentabilidade financeira do projeto.

A Tabela 10 mostra os gastos com o pessoal e respetiva evolução previsional.

Tabela 10 – Projeção de gastos com o pessoal.

Gastos com o Pessoal				8 583	9 441	10 338	11 268	12 170	12 680
Nº Trabalhadores				3	3	3	3	3	3
Gerência			1	1	1	1	1	1	1
Operacionais			2	2	2	2	2	2	2
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)				5 040	5 544	6 071	6 617	7 146	7 504
	% C. Fixo	Valor Mensal							
Gerência	100%	150	2 100	2 310	2 529	2 757	2 978	3 127	
Administrativo			-	-	-	-	-	-	-
Comerciais			-	-	-	-	-	-	-
Operacionais	100,00%	105	2 940	3 234	3 541	3 860	4 169	4 377	
Outros			-	-	-	-	-	-	-
Subsídio de Alimentação Total				1 386	1 525	1 669	1 820	1 965	1 965
	% C. Fixo	Valor Diário							
Subsídio de Alimentação		2	1 386	1 525	1 669	1 820	1 965	1 965	
Segurança Social				504	554	607	662	715	750
	% C. Fixo								
TSU Empresa			302	333	364	397	429	450	
TSU Colaboradores			202	222	243	265	286	300	
IRS				756	832	911	993	1 072	1 126
IRS			756	832	911	993	1 072	1 126	
Fundos de Compensação				4	4	5	5	5	6
Fundos de Compensação			4	4	5	5	5	6	
Seguros de Acidente de Trabalho				50	55	61	66	71	75
Seguros de Acidente de Trabalho			50	55	61	66	71	75	
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)				1 800	1 980	2 168	2 363	2 552	2 680
	IVA	IVA Aplicável	Valor Mensal						
Formação	23%		50	1 800	1 980	2 168	2 363	2 552	2 680

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.6 Investimentos em capital fixo

O plano de investimento contempla um conjunto de bens essenciais à operacionalização da atividade, classificados entre ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis. O total do investimento inicial ascende a aproximadamente 17.917,30 euros em ativos fixos e cerca de 1.000€ de matérias-primas (Inventários), estando concentrado no ano de arranque do projeto (2026).

No domínio dos ativos tangíveis, destaca-se a aquisição de equipamento básico, fundamental para o processo produtivo no setor da confeção industrial. Foram incluídas duas máquinas industriais de costura (modelo Jack H6 e Jack C7-4 Urus), totalizando 2.359,14 euros. A estas juntam-se diversos utensílios complementares, como tesouras profissionais (100,00 euros), mesas de costura (182,90 euros), cadeiras ergonómicas (296,92 euros), manequins femininos, masculinos e infantis (total de 2.124,85 euros) e kits de costura (163,96 euros). Estes itens refletem o investimento em ergonomia, precisão técnica e apresentação de produto.

No que respeita ao suporte logístico, está prevista a aquisição de uma carrinha de transporte de mercadorias, com um custo de 10.000,00 euros, classificada como equipamento de transporte, permitindo a mobilidade e distribuição eficiente da produção.

Adicionalmente, estão incluídos equipamentos auxiliares de organização e suporte, como prateleiras (975,33 euros) e computadores (1.378,38 euros), classificados entre equipamento básico e administrativo, fundamentais para a gestão operacional e administrativa do projeto.

Relativamente aos ativos intangíveis, é considerado o registo da marca comercial, com um custo de 232,57 euros, representando um investimento na identidade e proteção jurídica do negócio, integrado na categoria de propriedade industrial.

Por fim, apesar de não constituir ativo fixo, regista-se na tabela ainda um montante de 1.000,00 euros afeto ao stock inicial de matérias-primas (tecidos diversos) e 196,6€ em ferramentas (kit de costura - FSE), incluídos na tabela seguinte para efeitos de completude do plano de arranque da atividade.

Tabela 11 – Investimento necessário.

Nº	Item	Classificação	Qt.	Preço Unitário (€)	Total (€)	Observações
1	Máquina industrial 1	Equipamento básico	1	1.199,25 €	1.199,25 €	Modelo: Jack H6
2	Máquina industrial 2	Equipamento básico	1	1.159,89 €	1.159,89 €	Modelo: Jack c7-4 Urus.
3	Carrinha de transporte	E transporte	1	10.000,00 €	10.000,00 €	Para transporte de mercadorias
4	Tesoura de costura profissional	Equipamento básico	1	100,00 €	100,00 €	Tesoura industrial
5	Tecidos diversos	M primas	-	-	1.000,00 €	Inventário inicial (matéria-prima)
6	Mesa de costura	Equipamento básico	2	91,45 €	182,90 €	Mesas para apoio de trabalho
7	Cadeira de costura	Equipamento básico	2	148,46 €	296,92 €	Cadeiras ergonômicas
8	Prateleiras	EB ou EA	3	325,11 €	975,33 €	Para organização de materiais
9	Kit de costura	Ferramentas	4	40,99 €	163,96 €	Contém linha, agulhas, etc.
10	Manequim feminino	Equipamento básico	5	152,99 €	764,95 €	Para exposição de peças
11	Manequim masculino	Equipamento básico	5	202,99 €	1.014,95 €	
12	Manequim infantil	Equipamento básico	5	68,99 €	344,95€	
13	Marca	Ativo intangível / PI	1	232,57 €	232,57 €	
14	Computador	EB ou EA	2	689,19 €	1.378,38 €	
TOTAL					18.814,05 €	

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, apresenta-se o mapa de investimento em capital fixo (Tabela 12). Podem observar-se na tabela os valores do investimento em capital fixo e os períodos de vida útil considerados para cada tipo de ativos. O referido período de vida útil é depois utilizado para efeitos do cálculo das depreciações e das amortizações.

Tabela 12 – Investimento em capital fixo.

6. Investimento em capital fixo (CAPEX)									
		1	2	3	4	5	6	7	
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				17 917	-	-	-	-	-
IVA				2 688	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	/A aplicável	Anos Amort.	Valor Amort.	17 417	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%		0						
Edifícios e outras construções	0,00%		-						
Equipamento básico	15,00%	8	67	6 403					
Equipamento ligeiro	15,00%		-						
Equipamento de transporte	15,00%	4	208	10 000					
Equipamento administrativo	15,00%	8	11	1 014					
Outros Ativos Fixos Tangíveis	15,00%		-						
Ativos intangíveis				500	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%		-						
Programas de Computador	23,00%		-						
Propriedade Industrial	15,00%	1	42	500					
Outros Ativos Intangíveis	23,00%		-						

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.7 Financiamento

O capital social constitui a base inicial de financiamento do projeto, com um montante fixo de 10.000,00 euros, mantido inalterado ao longo de todo o horizonte temporal (2026–2031). Este valor representa os fundos próprios investidos pelos promotores no momento da constituição da empresa e traduz o compromisso de longo prazo dos sócios com o projeto empresarial.

Para além do capital social, o modelo inclui prestações suplementares dos sócios, num valor total de 7.602,18 euros. Estas prestações configuram um reforço de capital próprio, não integrado no capital estatutário, mas que contribui diretamente para o financiamento da atividade. Ao serem classificadas como capital próprio, reforçam a autonomia financeira da empresa e melhoram a sua solvência, sem acarretar encargos financeiros associados ao serviço da dívida.

O financiamento interno é complementado pelos resultados líquidos anuais, que são integralmente reinvestidos no projeto, sem distribuição de lucros ao longo do período. Esta política de reinvestimento dos lucros revela uma estratégia conservadora e orientada para a capitalização da empresa, com efeitos acumulados visíveis na rubrica de resultados transitados, que atinge um valor próximo dos 70.640,00 euros em 2031.

O total do capital próprio atinge, assim, um valor acumulado de 110.708,17 euros no final do período projetado, demonstrando um crescimento sustentado e uma sólida capacidade de autofinanciamento.

2.9.8 Demonstração dos resultados previsionais

A demonstração dos resultados previsionais apresentada no plano financeiro constitui uma ferramenta essencial para a avaliação da viabilidade económico-financeira do projeto. Este instrumento permite estimar a evolução dos rendimentos e dos gastos da empresa ao longo do período de análise (2026–2031), oferecendo uma visão prospetiva da sua capacidade de geração de resultados e da sustentabilidade da sua estrutura operacional.

O volume de negócios, traduzido pelas vendas e prestações de serviços, regista uma evolução positiva e sustentada, iniciando-se com 47.456,70 euros em 2026 e atingindo 75.788,71 euros em 2031. Esta progressão revela uma taxa de crescimento anual coerente com a estratégia de expansão delineada e com o aumento expectável da capacidade produtiva da empresa.

Do lado dos custos operacionais, salientam-se três rubricas principais. Os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) iniciam-se em 15.542,07 euros, crescendo até 24.820,80 euros, acompanhando a intensificação do volume de produção. Os fornecimentos e serviços externos, que abrangem utilidades, transportes, alugueres e outros serviços contratados, aumentam de 6.120,36 euros para 9.112,20 euros no período em análise. Já os gastos com o pessoal, que refletem os encargos com salários e contribuições sociais, sobem de 8.582,58 euros em 2026 para 12.679,78 euros em 2031, evidenciando o reforço da equipa à medida que a atividade se desenvolve.

A empresa regista resultados operacionais positivos ao longo de todo o horizonte temporal. O EBITDA, indicador do desempenho antes de depreciações e impostos, cresce de 17.211,69 euros em 2026 para 30.881,81 euros em 2031. Após a dedução das depreciações, o EBIT acompanha esta tendência ascendente, evoluindo de 13.284,53 euros para 29.954,65 euros, o que atesta a eficiência da estrutura de custos e a capacidade de geração de valor económico.

Os encargos fiscais, nomeadamente o IRC, são estimados com base numa taxa de 25%, representando valores entre 3.321,13 euros e 7.488,66 euros, consoante o crescimento do lucro tributável. O resultado líquido do exercício, após impostos, aumenta progressivamente, passando de 9.963,40 euros em 2026 para 22.465,99 euros em 2031, o que demonstra uma margem líquida saudável e crescente, refletindo um modelo de negócio financeiramente equilibrado e com potencial de rentabilidade.

Em síntese, a demonstração de resultados previsionais evidencia um projeto economicamente viável, suportado por uma estrutura de receitas e custos bem dimensionada, com perspetivas de lucro crescentes e uma gestão prudente dos recursos. A consolidação de lucros ao longo do tempo permite ainda o reforço do capital próprio através do reinvestimento dos resultados, contribuindo para a robustez financeira da empresa.

Tabela 13 – Demonstração dos resultados previsional.

1. P&L (Demonstração de Resultados)						
AfroArt	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	47 457	52 258	57 640	63 401	69 239	75 789
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	(15 542)	(17 115)	(18 877)	(20 764)	(22 676)	(24 821)
FSE	(6 120)	(6 732)	(7 372)	(8 035)	(8 678)	(9 112)
Gastos com o Pessoal	(8 583)	(9 441)	(10 338)	(11 268)	(12 170)	(12 680)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	257	572	914	1 296	1 706
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	17 212	19 227	21 625	24 248	27 011	30 882
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(3 927)	(3 427)	(3 427)	(3 427)	(927)	(927)
EBIT (Resultado Operacional)	13 285	15 800	18 198	20 820	26 083	29 955
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)	13 285	15 800	18 198	20 820	26 083	29 955
Imposto	(3 321)	(3 950)	(4 550)	(5 205)	(6 521)	(7 489)
<i>IRC</i>	(3 321)	(3 950)	(4 550)	(5 205)	(6 521)	(7 489)
<i>Derrama Municipal</i>	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	9 963	11 850	13 649	15 615	19 563	22 466

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.9 Balanços previsionais

Os balanços previsionais permitem avaliar a estrutura patrimonial da empresa ao longo do horizonte temporal do projeto (2026–2031), oferecendo uma perspectiva integrada dos ativos, passivos e capital próprio. A análise do balanço revela uma empresa com estrutura financeira sólida, baseada numa forte componente de capitais próprios e numa evolução patrimonial coerente com o crescimento da atividade.

No lado do ativo, a estrutura divide-se entre ativo não corrente e ativo corrente. O ativo não corrente é maioritariamente composto por ativos fixos tangíveis, que totalizam 13.990,14 euros em 2026 e diminuem gradualmente ao longo dos anos devido à amortização, atingindo 1.854,33 euros em 2031. Esta tendência reflete a depreciação dos investimentos iniciais em equipamentos, sem entrada de novos ativos de longo prazo.

O ativo corrente, por sua vez, cresce substancialmente ao longo do período, passando de 13.843,94 euros em 2026 para 109.725,44 euros em 2031. Este aumento está diretamente relacionado com a acumulação de caixa e depósitos bancários, dado que não se registam valores relevantes em inventários, contas a receber ou outros créditos. A liquidez da empresa reforça-se anualmente com os resultados líquidos positivos, revelando uma política de retenção de lucros e ausência de distribuição de dividendos.

No que respeita ao passivo, observa-se uma ausência quase total de responsabilidades exigíveis, o que sugere que o financiamento do projeto assenta exclusivamente em capitais próprios, sem recurso a dívida. Esta estrutura é confirmada pelo equilíbrio do balanço, em que o total do ativo é praticamente equivalente ao total do capital próprio, que cresce dos 27.565,57 euros em 2026 até 110.708,17 euros em 2031.

O capital próprio é composto por três elementos principais: o capital social fixo (10.000,00 euros), prestações suplementares dos sócios (7.602,18 euros) e os resultados acumulados, os quais são reinvestidos ao longo dos anos, refletindo uma política financeira prudente e orientada para a consolidação patrimonial.

Em síntese, o balanço previsional evidencia uma estrutura financeira robusta, com elevada liquidez, autonomia financeira total e uma capacidade crescente de autofinanciamento. Este perfil revela um projeto empresarial com baixo risco financeiro e com um posicionamento estável para sustentar o crescimento operacional e responder a potenciais exigências futuras de investimento.

Na Tabela 14 pode observar-se os balanços previsionais de 2026 a 2031.

Tabela 14 – Balanços previsionais, 2026 a 2031.

2. Balanço						
<Nome do Projeto>	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo						
Ativo não corrente	14 037	10 661	7 290	3 924	3 063	2 205
Ativos fixos tangíveis	13 990	10 563	7 136	3 709	2 781	1 854
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	47	98	154	215	281	351
Ativo corrente	13 844	29 595	46 702	65 776	86 294	109 725
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	13 844	29 595	46 702	65 776	86 294	109 725
Total do Ativo	27 881	40 256	53 991	69 700	89 357	111 931
Capital Próprio						
Capital Próprio	27 566	39 416	53 064	68 680	88 242	110 708
Capital Social	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prestações suplementares	7 602	7 602	7 602	7 602	7 602	7 602
Resultados Transitados	-	9 963	21 814	35 462	51 077	70 640
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	9 963	11 850	13 649	15 615	19 563	22 466
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	315	840	927	1 020	1 115	1 222
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EOEP	315	840	927	1 020	1 115	1 222
Financiamentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	315	840	927	1 020	1 115	1 222
Total Capital Próprio + Passivo	27 881	40 256	53 991	69 700	89 357	111 931

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.10 Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa

A análise do mapa de fluxos de caixa previsional, também designado *mapa de tesouraria*, permite avaliar a capacidade da empresa em gerar liquidez, cumprir obrigações financeiras e financiar as suas operações de forma sustentável ao longo do período de projeção (2026–2031). Este instrumento assume particular importância na gestão financeira, ao evidenciar as entradas e saídas efetivas de caixa, desconsiderando componentes meramente contabilísticos como amortizações.

O cash flow operacional, principal indicador de liquidez gerada pelas operações correntes, apresenta uma evolução positiva e estável, iniciando-se em 16.846,66 euros em 2026 e atingindo 23.431,40 euros em 2031. Esta trajetória ascendente reflete a eficiência económica do projeto e o crescimento gradual da sua capacidade de geração de receita líquida disponível.

As entradas de caixa (inflows) são constituídas maioritariamente por recebimentos de clientes, que crescem de 54.575,21 euros em 2026 para 88.862,89 euros em 2031. Esta componente constitui a principal fonte de liquidez, traduzindo o sucesso comercial da empresa. Em anos posteriores, são também registadas pequenas receitas sob a forma de outros créditos a receber, como rendimentos acessórios.

As saídas de caixa (outflows) acompanham a tendência de crescimento da atividade, passando de 37.728,54 euros em 2026 para 65.431,50 euros em 2031. Estas despesas incluem pagamentos a fornecedores (matérias-primas e serviços externos), encargos com pessoal e obrigações fiscais e parafiscais. Destacam-se os pagamentos a fornecedores, que representam a maior fatia das saídas, evoluindo de 27.125,79 € para 42.319,23 €. Os gastos com pessoal pagos crescem igualmente, entre 5.518,80 € e 8.118,32 € no período. Outras obrigações incluem pagamentos regulares de IRS, IVA, TSU e FCT, em linha com a evolução da massa salarial e do volume de negócios.

A diferença entre os inflows e os outflows resulta num saldo de tesouraria positivo em todos os anos, o que evidencia uma gestão financeira equilibrada e uma operação autofinanciada, sem necessidade de recorrer a financiamento externo para suprir necessidades de curto prazo.

Em suma, o mapa de fluxos de caixa previsional demonstra a capacidade sustentada de geração de liquidez operacional, confirmando a robustez do modelo de negócio e a sua aptidão para manter uma tesouraria saudável. Esta condição é essencial para a viabilidade do projeto, permitindo enfrentar imprevistos, reinvestir em crescimento ou remunerar os investidores sem comprometer o equilíbrio financeiro.

Na tabela 15 apresenta-se o mapa de tesouraria previsional.

Tabela 15 – Mapa de tesouraria previsual, 2026 a 2031.

8. Mapa de Tesouraria						
<Nome do Projeto>	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cash Flow operacional	16 847	15 751	17 106	19 074	20 518	23 431
Inflow	54 575	60 354	66 858	73 825	80 920	88 863
Ano corrente						
Clientes	54 575	60 097	66 286	72 911	79 624	87 157
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	257	572	914	1 296	1 706
Ano anterior						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	37 729	44 603	49 752	54 751	60 402	65 431
Ano corrente						
Fornecedores	27 126	29 859	32 853	36 026	39 196	42 319
Gastos com Pessoal	5 519	6 071	6 647	7 246	7 825	8 118
EOEP						
IRC						
IRS	648	713	781	851	919	965
IVA	640	3 172	3 508	3 872	4 246	4 718
TSU	432	475	520	567	613	643
FCT	43	48	52	57	61	64
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	3 321	3 950	4 550	5 205	6 521	7 489
IRS	-	108	119	130	142	153
IVA	-	128	634	702	774	849
TSU	-	72	79	87	95	102
FCT	-	7	8	9	9	10
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

2.9.11 Avaliação

A análise de viabilidade económico-financeira é baseada em três abordagens clássicas de avaliação de projetos: fluxos de caixa descontados com valor residual, fluxos de caixa com perpetuidade e indicadores síntese como o VAL, TIR e payback. Esta subsecção tem como objetivo quantificar o valor económico do projeto e aferir o seu retorno esperado com base em pressupostos financeiros consistentes.

Assim, segundo o método dos Fluxos de Caixa Descontados com Valor Residual, os fluxos de caixa livres para a firma (FCFF) são projetados ao longo do horizonte temporal (2026–2031), incluindo o EBIT, os impostos, as depreciações/amortizações, a variação do fundo de maneo e o investimento (CAPEX). Os fluxos líquidos resultantes são então descontados com base numa taxa de atualização WACC (Weighted Average Cost of Capital) implícita, para obter o valor atual do projeto.

O valor atual líquido (VAL) resultante desta abordagem é de 79.256,78 euros, o que indica que o projeto cria valor económico positivo para os investidores, superando o custo de capital. A taxa interna de rentabilidade (TIR) é estimada em 4,35 vezes o capital investido, e o período de recuperação (payback) situa-se em cerca de 1,25 anos, revelando uma recuperação rápida do capital investido; os valores são característicos de pequenos negócios, particularmente, nos casos de auto-emprego.

De acordo com o segundo método considerado, o método dos Fluxos de Caixa com Perpetuidade, os fluxos de caixa são extrapolados para além do horizonte de planeamento (período explícito), através do cálculo de uma perpetuidade com base num valor terminal. Esta abordagem é útil para captar o valor da empresa enquanto entidade em continuidade, considerando que a operação permanece após 2031.

O valor da perpetuidade estimado é de aproximadamente 592.076,01 euros, sendo incorporado ao fluxo final de 2031. O valor atualizado dos fluxos com perpetuidade (FCFF descontado) atinge 542.472,03 euros, refletindo um cenário altamente favorável de crescimento sustentado a longo prazo. Neste caso, o VAL com perpetuidade é significativamente superior, e a TIR sobe para 4,49, mantendo o payback em 1,25 anos, confirmando a atratividade do investimento mesmo em perspetiva de continuidade ilimitada.

Finalmente, de acordo com a Perspetiva do Investimento Pré-financiamento, aplica-se a mesma lógica de cálculo dos fluxos de caixa, mas antes da inclusão do impacto do financiamento externo, permitindo isolar a performance económica do projeto em si, sem influência da estrutura de capital. As métricas obtidas por esta via validam os resultados dos dois métodos anteriores, contribuindo para robustecer a análise.

De seguida apresentam-se os valores obtidos de avaliação de acordo com o primeiro método (Tabela 16) e segundo método (Tabela 17).

Tabela 16 – Avaliação financeira do projeto de acordo com o Método dos Fluxos de Caixa Descontados com Valor Residual.

3. Avaliação Financeira "3 métodos"						
<Nome do Projeto>	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)	O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = $R_{cp} * CP / (CP+CA) + R_{ca} * (1-t_i) * CA / (CP+CA)$. com $R_{cp} = r_f + \beta_i * (R_m - R_f)$ e $R_{ca} = Taxa\ de\ remuneração\ (lucro\ efetivo)\ da\ empresa$					
+ EBIT	13 285	15 800	18 198	20 820	26 083	29 955
- Imposto	(3 321)	(3 950)	(4 550)	(5 205)	(6 521)	(7 489)
+ Depreciações e Amortizações	3 927	3 427	3 427	3 427	927	927
- Variação Fundo de Maneio	315	525	87	93	94	108
- CAPEX	(17 917)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	23 501
Valor residual						632
FCFF com VR	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	24 133
Perpetuidade						592 076
FCFF com perpetuidade	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	615 577
Factor de atualização - WACC	1,00	0,95	0,91	0,86	0,82	0,78
FCFF descontado VR	(3 712)	15 049	15 564	16 526	16 929	18 901
FCFF descontado acumulado VR	(3 712)	11 337	26 901	43 427	60 356	79 257
FCFF descontado perpetuidade	(3 712)	15 049	15 564	16 526	16 929	482 116
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(3 712)	11 337	26 901	43 427	60 356	542 472
n/a 0,25 0,73 1,63 2,57 3,19						
ANÁLISE DE VIABILIDADE C/ Valor Resid C/ Perpetuidade						
VAL	79 257	542 472				
TIR	435%	449%				
Payback	1,25	1,25	anos			
Valor Residual	632	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	592 076					

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

Tabela 17 - Avaliação financeira do projeto de acordo com o Método dos Fluxos de Caixa com Perpetuidade.

2. Investimento (Pré-financiamento) Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM		O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio. Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = $R_{cp} = r_e = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos os períodos.				
+ EBIT	13 285	15 800	18 198	20 820	26 083	29 955
- Imposto	(3 321)	(3 950)	(4 550)	(5 205)	(6 521)	(7 489)
+ Depreciações e Amortizações	3 927	3 427	3 427	3 427	927	927
- Variação Fundo de Maneio	315	525	87	93	94	108
- CAPEX	(17 917)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	23 501
Valor residual						632
FCFF com VR	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	24 133
Perpetuidade						791 194
FCFF com perpetuidade	(3 712)	15 802	17 163	19 136	20 584	814 695
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
FCFF descontado VR	(3 712)	15 195	15 868	17 011	17 595	19 835
FCFF descontado acumulado VR	(3 712)	11 483	27 351	44 362	61 958	81 793
FCFF descontado perpetuidade	(3 712)	15 195	15 868	17 011	17 595	669 620
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(3 712)	11 483	27 351	44 362	61 958	731 577
	n/a	0,24	0,72	1,61	2,52	3,12
ANÁLISE DE VIABILIDADE		C/Valor Residual / Perpetuidade				
VAL	81 793	731 577				
TIR	434,69%	452,99%				
Payback	1,24	1,24	Anos			
Valor Residual (VR)	632	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	791 194					

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

Uma análise baseada no ponto crítico (em valor) e na metodologia da análise de em rácios apresenta valores claramente positivos, com indicação da implementação do projeto. Na tabela seguinte apresentam-se os valores do ponto crítico e dos principais rácios.

Tabela 18 – Ponto crítico e principais rácios financeiro.

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total custos Fixos e Variáveis	30 245	33 288	36 587	40 067	43 523	46 613
Total custos fixos	9 924	10 916	11 953	13 029	14 072	14 775
Total custos variáveis	20 321	22 371	24 633	27 038	29 452	31 838
Vendas anuais	47 457	52 258	57 640	63 401	69 239	75 789
Ponto Crítico de Vendas (valor)	17 356	19 088	20 874	22 717	24 488	25 478
Margem de segurança (valor)	30 101	33 171	36 766	40 684	44 751	50 311
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	36%	37%	38%	38%	39%	41%
Margem líquida	21%	23%	24%	25%	28%	30%
Rentabilidade do Ativo	36%	29%	25%	22%	22%	20%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	170%	130%	107%	91%	77%	68%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	36%	29%	25%	22%	22%	20%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	36%	30%	26%	23%	22%	20%
Liquidez						
Liquidez geral	4393%	3522%	5037%	6447%	7741%	8976%
Financeiros						
Autonomia Financeira	99%	98%	98%	99%	99%	99%
Endividamento	1%	2%	2%	1%	1%	1%
Solvabilidade	8848%	4791%	5823%	6832%	8016%	9157%

Fonte: Elaboração própria de acordo com o modelo de viabilidade económico-financeira do IAPMEI.

Em termos de rentabilidade dos capitais próprios os valores variam entre 36% em 2026 e 20% em 20231. A capacidade para fazer face aos compromissos de curto prazo (liquidez geral) e de médio e longo prazo estão, claramente, assegurados. O ponto crítico apresenta também valores robustos.

Considerado o exposto, todos os indicadores de avaliação utilizados sugerem a implementação do negócio.

Conclusões

O projeto AfroArt insere-se no setor das indústrias têxteis criativas, com foco na produção e comercialização de vestuário personalizado e artigos têxteis inspirados na cultura africana, particularmente na herança estética de São Tomé e Príncipe. Trata-se de uma iniciativa de base local com forte vocação identitária e cultural, que visa simultaneamente a afirmação de um modelo de negócio sustentável e a valorização do património imaterial através do design de moda.

A proposta de valor do projeto assenta na conjugação entre inovação criativa, identidade cultural e produção artesanal, promovendo a autenticidade e a diferenciação face às lógicas de massificação do setor têxtil global. A AfroArt posiciona-se num nicho de mercado que valoriza o trabalho manual, a narrativa simbólica das peças, os padrões e tecidos tradicionais reinterpretados, e a personalização da experiência de compra. O conceito integra valores como a afirmação da identidade africana contemporânea, a sustentabilidade social e a revalorização de saberes locais, explorando uma vertente económica com impacto cultural significativo.

A nível estratégico, o projeto estrutura-se como uma microempresa (auto emprego) com produção própria, suportada por um plano de investimento inicial centrado na aquisição de equipamentos essenciais, como máquinas de costura industriais, mobiliário de apoio ao ateliê, manequins, viatura para distribuição, entre outros. O capital humano é igualmente um pilar-chave do projeto, refletido no crescimento previsional dos gastos com pessoal, à medida que a atividade se expande.

A AfroArt assume um modelo de financiamento baseado exclusivamente em capitais próprios, incluindo capital social e prestações suplementares dos promotores, o que lhe confere uma autonomia financeira total e um risco reduzido. Esta estrutura permite desenvolver a atividade sem dependência de crédito bancário ou encargos financeiros, reforçando a viabilidade do projeto num contexto económico frequentemente marcado pela dificuldade de acesso ao financiamento, sobretudo em economias periféricas.

Do ponto de vista comercial, o projeto prevê uma estratégia de crescimento gradual, ancorada em canais de venda direta, participação em feiras locais, e uso estratégico das redes sociais e plataformas digitais para promoção e contacto com clientes. A internacionalização futura, nomeadamente através da diáspora africana na Europa, é encarada como uma possibilidade realista de expansão dentro de cinco a seis anos, com base na construção de uma marca autêntica e culturalmente enraizada.

O Ateliê AfroArt constitui um projeto com forte dimensão simbólica e impacto socioeconómico, ao combinar empreendedorismo, criatividade e afirmação identitária. O seu modelo de negócio responde a tendências contemporâneas de valorização do local, do ético e do artesanal, constituindo-se como um exemplo promissor de como a economia criativa pode ser motor de desenvolvimento inclusivo, sustentável e enraizado no território.

Em termos de viabilidade económica, em conformidade com o plano financeiro elaborado, todos os indicadores são favoráveis e apontam para a implementação do negócio. Importa referir que a referida implementação se traduz também num contributo para a economia local de São Tomé.

Referências

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship* (3rd ed.). Wiley.
- Dornelas, J. C. A. (2005). *Transformando ideias em negócios: guia para o empreendedor individual ou para empresas inovadoras*. Elsevier.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5–28.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9.ª ed.). AMGH Editora.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Reis, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing Group.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Apêndice

Apêndice I – Inquérito por questionário para análise de mercado

29/03/25, 10:14

Criação de um Ateliê de Costura e Venda de Roupas Africanas em São Tomé e Príncipe

Criação de um Ateliê de Costura e Venda de Roupas Africanas em São Tomé e Príncipe

O meu nome é Jacinto

Lomba e estou a desenvolver uma dissertação no âmbito da conclusão do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, com o tema "Criação de um Ateliê de Costura e Venda de Roupas Africanas em São Tomé e Príncipe", aplicado ao mercado de São Tomé e Príncipe.

Este questionário tem como objetivo recolher informações para apoiar a criação de um ateliê de costura e venda de roupas africanas em São Tomé e Príncipe.

O preenchimento do questionário tem como duração esperada cerca de 4 minutos e toda a informação é estritamente confidencial e anónima, sendo esta utilizada somente para o uso restrito da presente dissertação. Os dados são anónimos e confidenciais respeitando os princípios inerentes ao Regulamento Geral de Proteção de Dados. As respostas são anónimas e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Agradece-se desde já a sua colaboração!

Estudante: Jacinto
Lomba | jacintolomba@gmail.com

Curso: Mestrado em
Empreendedorismo e Inovação

Instituição:
Instituto Politécnico de Bragança

* Indicates required question

1. No âmbito da recolha de informação para este estudo e seguindo as regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados autoriza a utilização e tratamento de dados acerca das perguntas deste questionário? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

2. **1. Dados Pessoais** *

1.1. Indique a sua idade.

Mark only one oval.

- Menos de 25 anos.
 De 25 a 34 anos
 De 35 a 44 anos.
 De 45 a 54 anos
 Mais de 55 anos.

3. 1.2. Indique qual o seu sexo. *

Mark only one oval.

- Masculino.
 Feminino.
 Prefiro não dizer.
 Other: _____

4. 1.3. Indique qual o seu nível de escolaridade. *

Mark only one oval.

- Ensino Básico.
 Ensino Secundário.
 Ensino Superior.

5. 1.4. Indique qual o seu local de residência (distrito)? *

Mark only one oval.

- Água Grande.
- Cantagalo.
- Caué.
- Mé-Zóchi.
- Lobata.
- Lembá.
- Região Autónoma de Príncipe.
- Nenhuma das anteriores.

6. 2. Interesse em roupas africanas *

2.1. Costuma usar roupas de inspiração africana?

Mark only one oval.

- Sim.
- Não.

7. 2.2. Se sim, com que frequência? *

Mark only one oval.

- Apenas em ocasiões especiais.
- Uma vez por mês.
- Uma vez por semana.
- Costumo usar, habitualmente, no dia-a-dia.

8. 2.3. O que mais valoriza em roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção) *

Check all that apply.

- Os padrões/estampas.
- Os tipos de tecidos.
- O corte da roupa.
- A qualidade da roupa, na sua generalidade.
- O preço da roupa.
- Other: _____

9. 3. Preferências de compra *

3.1. Onde costuma comprar roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção)

Check all that apply.

- Não compro roupas africanas.
- Em lojas físicas.
- Em lojas online.
- Através das redes sociais – Facebook.
- Através das redes sociais – Instagram.
- Em diretos no Facebook.
- Em diretos no Instagram.

10. 3.2. Quanto estaria disposto(a) a pagar por uma peça de roupa africana de alta qualidade? *

Mark only one oval.

- Até 9,99 euros.
- Entre 10 euros e 19,99 euros.
- Entre 20 e 49,99 euros.
- Entre 50 e 99,99 euros.
- Mais de 100 euros.

5. 1.4. Indique qual o seu local de residência (distrito)? *

Mark only one oval.

- Água Grande.
- Cantagalo.
- Caué.
- Mé-Zóchi.
- Lobata.
- Lembá.
- Região Autónoma de Príncipe.
- Nenhuma das anteriores.

6. 2. Interesse em roupas africanas *

2.1. Costuma usar roupas de inspiração africana?

Mark only one oval.

- Sim.
- Não.

7. 2.2. Se sim, com que frequência? *

Mark only one oval.

- Apenas em ocasiões especiais.
- Uma vez por mês.
- Uma vez por semana.
- Costumo usar, habitualmente, no dia-a-dia.

8. 2.3. O que mais valoriza em roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção) *

Check all that apply.

- Os padrões/estampas.
- Os tipos de tecidos.
- O corte da roupa.
- A qualidade da roupa, na sua generalidade.
- O preço da roupa.
- Other: _____

9. 3. Preferências de compra *

- 3.1. Onde costuma comprar roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção)

Check all that apply.

- Não compro roupas africanas.
- Em lojas físicas.
- Em lojas online.
- Através das redes sociais – Facebook.
- Através das redes sociais – Instagram.
- Em diretos no Facebook.
- Em diretos no Instagram.

10. 3.2. Quanto estaria disposto(a) a pagar por uma peça de roupa africana de alta qualidade? *

Mark only one oval.

- Até 9,99 euros.
- Entre 10 euros e 19,99 euros.
- Entre 20 e 49,99 euros.
- Entre 50 e 99,99 euros.
- Mais de 100 euros.

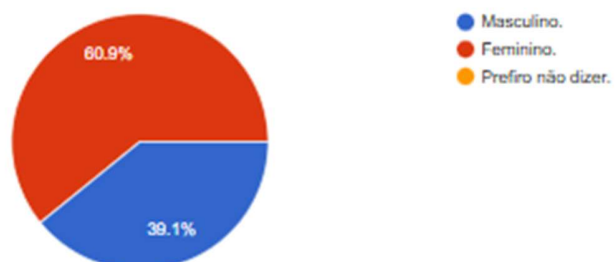
Apêndice II – Resultados do inquérito por questionário para análise de mercado



1.2. Indique qual o seu sexo.

 Copy chart

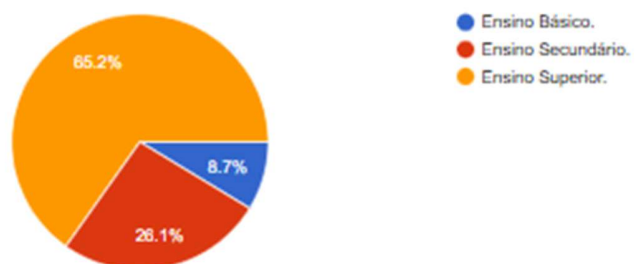
23 responses



1.3. Indique qual o seu nível de escolaridade.

 Copy chart

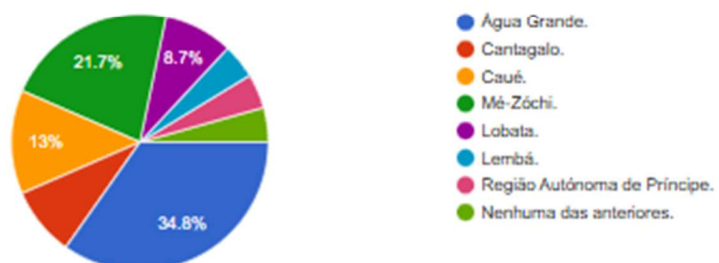
23 responses



1.4. Indique qual o seu local de residência (distrito)?

 Copy chart

23 responses

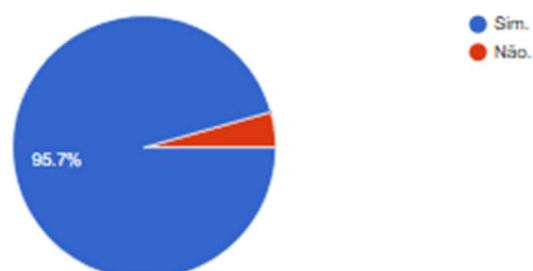


2. Interesse em roupas africanas

 Copy chart

2.1. Costuma usar roupas de inspiração africana?

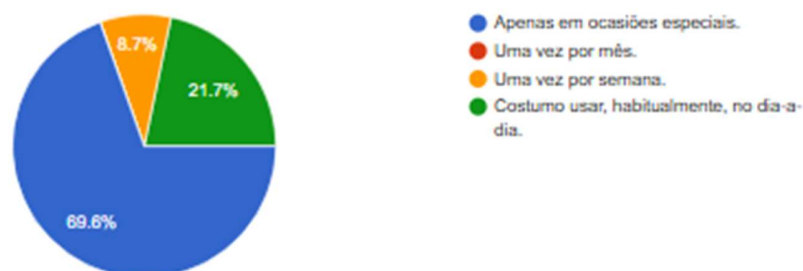
23 responses



2.2. Se sim, com que frequência?

 Copy chart

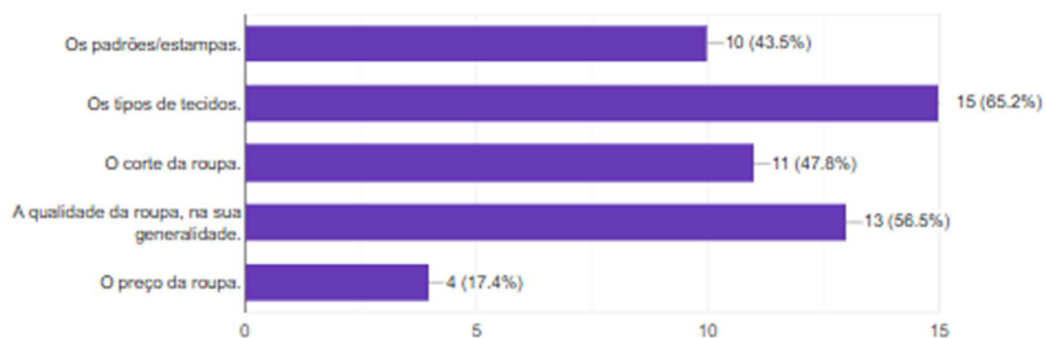
23 responses



2.3. O que mais valoriza em roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção)

 Copy chart

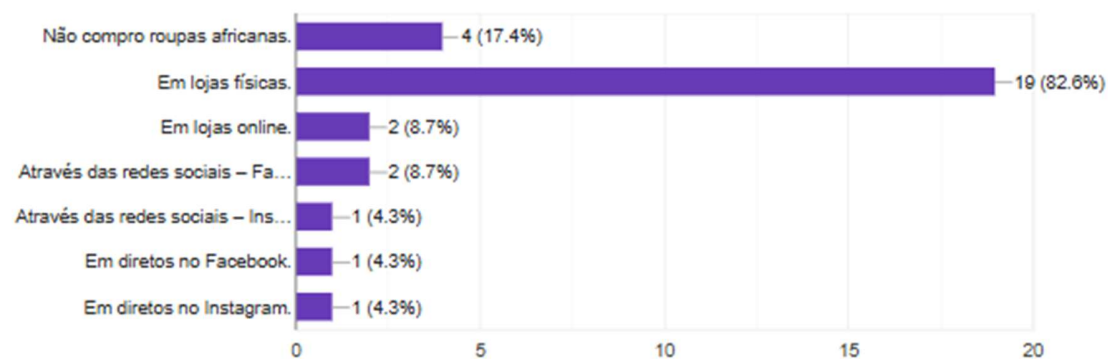
23 responses



3. Preferências de compra

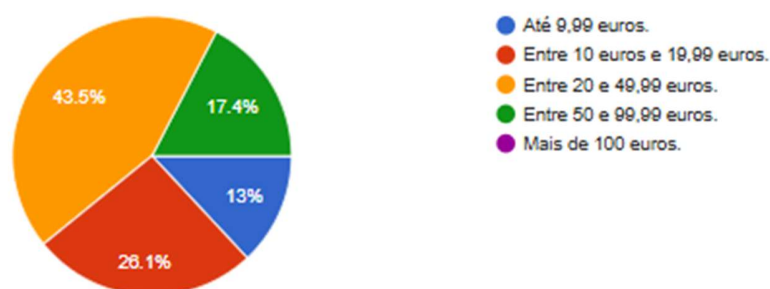
3.1. Onde costuma comprar roupas africanas? (Pode escolher mais de uma opção)

23 responses



3.2. Quanto estaria disposto(a) a pagar por uma peça de roupa africana de alta qualidade?

23 responses



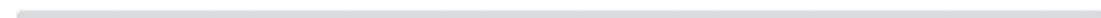
3.3. Quanto costuma gastar por ano em roupa?

 Copy chart

23 responses



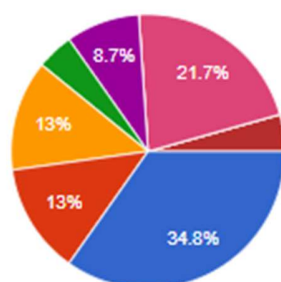
- Até 1000 euros.
- De 1001 a 1500 euros.
- De 1501 a 2000 euros.
- Mais de 2500 euros.



3.4. Que tipos de roupas africanas você mais gostaria de encontrar no ateliê?

 Copy chart

23 responses



- Vestidos tradicionais africanos.
- Vestidos modernos.
- Camisas.
- Saias.
- Calças.
- Blusas e/ou tops.
- Conjuntos.
- Roupas infantis.

▲ 1/2 ▼

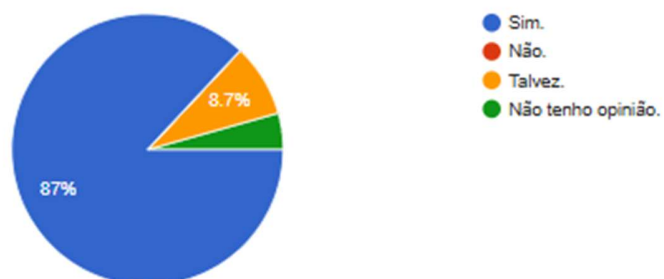


 Copy chart

4. Opinião sobre o ateliê

4.1. Você considera que há procura para um ateliê de costura e venda de roupas africanas em São Tomé e Príncipe?

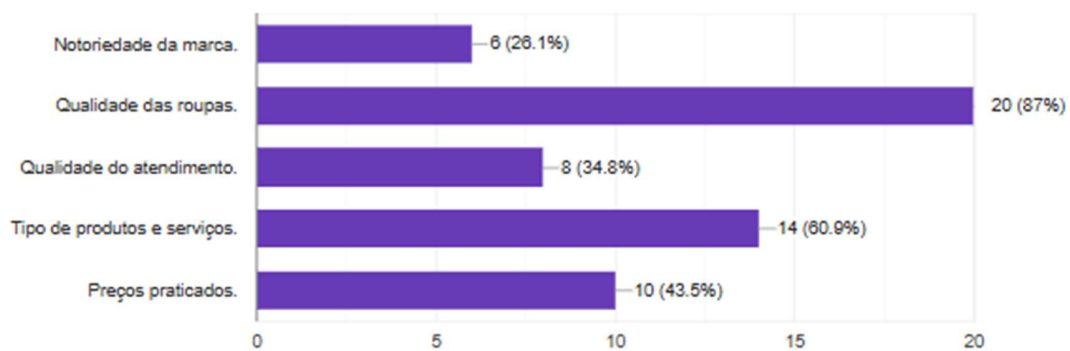
23 responses



 Copy chart

4.2. Que fatores considera mais importantes para o sucesso do ateliê? (Pode escolher mais de uma opção)

23 responses



4.3. Você estaria disposto(a) a recomendar este ateliê a outras pessoas?

 Copy chart

23 responses

