

**Plano de Negócios para Criação de Empresa
de Tecelagem Artesanal**
“Moagem do Linho”

Versão Final após Defesa

Anabela Ribeiro Barreto

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2^o ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Aguilar Madeira

novembro de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Anabela Ribeiro Barreto, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11870 de Empreendedorismo e Criação de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 10/11/2025

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

A vida proporciona-nos encontros com pessoas verdadeiramente especiais e a Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira foi para mim, aquela que sempre me apoiou, orientou e nunca me deixou desistir, mesmo nos momentos em que tudo parecia que ia desabar. Os meus mais sentidos agradecimentos à sua pessoa. A sua orientação e acompanhamento tornou-se essencial para o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço também à minha família, ao meu pai, mãe, irmão e sobrinho por serem o meu porto de abrigo e por estarem sempre presentes nos bons e maus momentos. Pelos valores, pelo encorajamento e por toda a força para a concretização dos meus sonhos e objetivos de vida.

Aos meus colegas de curso e amigos que partilharam este processo ao meu lado, serei sempre grata, pois os momentos de convívio e trabalho tornaram este caminho mais prazeroso e bonito. Deixo um especial agradecimento aos meus colegas e amigos Tiago Pires, Gabriel Brito, Jaciara Albuquerque e Nelson Monteiro por acreditarem no meu potencial, pelo tempo que me dedicaram, pelos sorrisos, pelos conselhos e pelo carinho. Nunca irei esquecer cada momento vivido neste percurso.

Às minhas artesãs Cesaltina Pires, Laurinda Feijão, Júlia Silva e Maria do Céu Marques por tudo o que me ensinaram e pelo sentimento que conseguiram colocar em mim para dar continuidade à Tecelagem e Trapologia.

À Designer Maria João Fernandes e à Joalheira Cláudia Schlabititz pela colaboração na produção de novas peças, à Jéssica Antunes por ser a imagem da minha marca e estar sempre disponível para alinhar nas minhas ideias e acreditar tanto neste projeto, à maquilhadora Elizabete Pires pelo seu trabalho, tempo, carinho e dedicação, serei eternamente grata.

Obrigada a todos, do fundo do meu coração pela força extra que precisei em momentos mais difíceis, aos que estiveram sempre presentes nesta fase da minha vida.

Resumo

Este projeto, conducente ao grau de Mestre, evidencia a importância de um plano de negócios como instrumento fundamental para a organização, viabilidade de mercado e económica e financeira de um projeto na área da Tecelagem Artesanal.

Este estudo permite avaliar, desenvolver e ampliar conhecimentos por forma a tornar o projeto “Moagem do Linho” uma realidade e para transformar uma ideia num negócio.

Este projeto diferenciador permite oferecer um produto inovador e de qualidade, quer a nível das matérias-primas, do design e do conceito, fruto das parcerias com outros designer e artesãos, permitindo oferecer um produto único e de excelência, que pretende chegar à indústria têxtil de luxo.

Para que possa ser realizado este trabalho e fazer a sua avaliação económica pretendo elaborar um Plano de Negócios, recorrendo à estrutura de um plano de negócios, onde são abordadas a análise de mercado, a análise envolvente e sectorial, o plano estratégico, o plano de marketing, a organização e recursos humanos afetos à operação e por fim a análise económica e financeira que irá demonstrar e concluir a viabilidade do projeto “Moagem do Linho”.

Palavras-chave

Plano de Negócios; Empreendedorismo; Empreendedorismo Artesanal; Tecelagem Artesanal

Abstract

This project, leading to a Master's degree, shows the importance of a business plan as a fundamental tool for the organization, market viability, and economic and financial viability of a project in the field of Craft Weaving.

This study allows us to evaluate, develop and expand knowledge to make the “Moagem do Linho” project a reality and to transform an idea into a business.

This distinctive project allows us to offer a quality and innovative product, both in terms of the quality of the raw materials, the design and the innovative way in which it is associated through partnerships with other designers and artisans, offering a unique and excellent product, which aims to reach the luxury textile industry.

In order to carry out this work and make its economic assessment, I intend to prepare a Business Plan, using the structure of a business plan, which addresses the market analysis, the environmental and sectoral analysis, the strategic plan, the marketing plan, the organization and human resources assigned to the operation and finally the economic and financial analysis that will demonstrate and conclude the viability of the “Moagem do Linho” project.

Keywords

Business Plan; Entrepreneurship; Artisanal Entrepreneurship; Craft Weaving

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Imagens	viii
Lista de Quadros	ix
Lista de Tabelas	ix
Lista de Acrónimos	x
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico	2
2.1 Empreendedorismo	2
2.2 Empreendedorismo Artesanal	3
2.3 Artesão Empreendedor e Iniciativas Empreendedoras	7
Capítulo 3 – Plano de Negócios	12
3.1 Apresentação do Projeto.....	12
3.1.1 Apresentação da Empresa.....	12
3.1.2 Identificação da Empresa	14
3.1.3 Apresentação da Promotora	16
3.2 Análise da Envolvente e Setorial.....	18
3.2.1 Análise da Envolvente Geral.....	18
3.2.2 Análise Sectorial	28
3.2.3 Análise Estrutural do Setor	30
3.3 Análise de Mercado	32
3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes	32
3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência	34
3.4 Plano Estratégico	36
3.4.1 Visão, Missão, Objetivos e Valores	36
3.4.2 Análise SWOT.....	37
3.4.3 Estratégia Adotada	38
3.5 Plano de Marketing	39
3.5.1 Produto	39
3.5.2 Preço	43
3.5.3 Distribuição	43

3.5.4 Comunicação	44
3.6 Plano de Organização e Recurso Humanos	45
3.7 Plano de Operações	48
3.7.1 Localização	48
3.7.2 Operações	50
3.7.3 Meios e Equipamentos	51
3.7.4 Calendarização de Atividades	52
3.8 Plano de Económico-Financeiro	53
3.8.1 Pressupostos	54
3.8.2 Plano de Investimento	55
3.8.3 Plano de Financiamento.....	56
3.8.4 Plano de Exploração.....	57
3.8.5 Balanço	57
3.8.6 Indicadores de Gestão	58
3.8.7 Análise de Viabilidade do Projeto	59
3.8.8 Análise de Sensibilidade	60
Capítulo 4 – Conclusão.....	61
4.1 Conclusão.....	61
4.2 Limitações e Próximos Passos	62
Referências.....	63
Anexos.....	67

Lista de Figuras

Figura 1 - Projeções do Banco de Portugal 2025-2027	23
Figura 2 - Rede Social utilizada com mais frequência – Entre 2011 e 2024	27
Figura 3 - Caracterização Geral do Setor 2023	28
Figura 4 - Classes de Dimensão	29
Figura 5 - Segmentos da Atividade Económica	29
Figura 6 - Linhas de Segmentos da Atividade Económica	29
Figura 7 - Organograma da Empresa	47

Lista de Imagens

Imagem 1 - Logótipo	14
Imagem 2 - Tear 1 - Anabela Barreto Tear 2 - Cesaltina Pires	16
Imagem 3 - Parcerias “Golden Olive” Tecelagem e Trapologia	20
Imagem 4 - Produto “Golden Olive”	40
Imagem 5 - Produto “Golden Olive” Jéssica Antunes Anabela Barreto	41
Imagem 6 - Produto “Silk Bird”	42
Imagem 7 - Localização Moagem do Linho unipessoal, Lda	48
Imagem 8 - Acessibilidades Perdigão A23, IC8, N3	49
Imagem 9 - Tear Louet Spring II de 110 cm.....	51

Lista de Quadros

Quadro 1 – Capital Social	15
Quadro 2 – Legislação – Setor Têxtil e do Vestiário	21
Quadro 3 – Critérios de Segmentação do Mercado	32
Quadro 4 – Concorrência direta	34
Quadro 5 – Identificação de outros concorrentes	35
Quadro 6 – Análise SWOT	37
Quadro 7 – Quadro de precedências das atividades	52
Quadro 8 – Gráfico de Gantt	52

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de Remunerações	45
Tabela 2 - Previsão de vendas para 2026	54
Tabela 3 - Valor mensal de principais rúbricas de FSE	55
Tabela 6 - Plano de investimento.....	56
Tabela 8 - Plano de financiamento.....	56
Tabela 6 - Demonstração de resultados previsionais	57
Tabela 7 – Balanço Previsional	58
Tabela 8 - Resumo dos principais Indicadores de gestão.....	59
Tabela 9 - Viabilidade do projeto.....	59
Tabela 10 - Análise de sensibilidade.....	60

Lista de Acrónimos

AEBB	Associação Empresarial da Beira Baixa
AD	Aliança Democrática
ATP	Associação Têxtil de Portugal
BP	Banco de Portugal
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
CEARTE	Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património
CEI	Centro de Empresas Inovadoras
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Geral)
CIARVT	Centro de Interpretação de Arte Rupestre do Vale do Tejo
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
DAE	Desfibrilhação Automática Externa
ESART	Escola Superior de Artes Aplicadas
FIA	Feira Internacional de Artesanato
FEUP	Faculdade de Engenharia do Porto
FSE	Fornecimento de serviços Externos
GPS	<i>Global Position System</i> (Sistema de Posição Global)
GRP	Gabinete de Relações Públicas
HSST	Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IHPC	Índice Harmonizado de Preços do Consumidor
INEGI	Instituto de Ciência e Inovação em Engenharia Mecânica e Engenharia Industrial
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica
IPMA	Instituto Português do Mar e da Atmosfera
LNEG	Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia
NEWA	<i>New European Wind Atlas</i> (Novo Atlas Europeu do Vento)
PEST	Político-Legal, Económica, Social e Tecnológica
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
PS	Partido Socialista
SBV	Suporte Básico de Vida
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (Otimização de Motores de Busca)

SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
UBI	Universidade da Beira Interior
VAL	Valor Atual Líquido

Capítulo 1 – Introdução

A elaboração deste Plano de Negócios pretende ser um elemento-chave para a criação da empresa Moagem do Linho unipessoal, Lda.

O Projeto Moagem do Linho, surge com o regresso às origens – Vila Velha de Ródão, onde tive o prazer de aprender através das artesãs locais nomeadamente a Tecedeira Cesaltina Pires, as artes da Tecelagem e da Trapologia. Esta aquisição de conhecimento e saberes transformou-se numa paixão e surge agora como uma continuidade de um trabalho já realizado no passado, que viveu adormecido e se prepara para nascer de novo, é meu, é seu e de todos aqueles com quem terei a oportunidade de trabalhar.

A Moagem do Linho pretende produzir peças personalizadas e de autor, com criação própria e, também, com a colaboração de novos designers e artesãos.

A crescente procura por peças que vão ao encontro das tradições, com qualidade das matérias-primas, design contemporâneo, inovação e uma grande carga cultural, fazem das peças a realizar pela Moagem do Linho um produto com forte procura no mercado de luxo que é uma das tendências futuras no setor têxtil e que possibilitam um forte crescimento da empresa.

A Moagem do Linho pretende criar peças de autor e com design exclusivo para clientes que assim o desejem, pois, o facto de haver a possibilidade de personalização de peças é um ponto bastante forte deste produto a oferecer.

A Moagem do Linho necessita de um investimento inicial de nove mil cento e vinte e oito euros, em que três mil euro é capital próprio e será necessário um financiamento bancário de cinco mil euros.

Este Plano de Negócios descreve a empresa e analisa a viabilidade do negócio espelhando todas as etapas necessárias para o seu desenvolvimento como a apresentação da empresa, a análise envolvente, a análise de mercado, o plano estratégico, o plano de marketing, o plano de organização e de recursos humanos, o plano de produção e operações, o plano económico-financeiro e análise de sensibilidade.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo constitui-se como uma solução crucial para a mitigação da pobreza, servindo como um acelerador significativo para o avanço económico regional (Yi *et al.*,2023).

Segundo Garza *et al.* (2022), o empreendedorismo representa um domínio crescente de investigação que atraiu um interesse significativo nas últimas décadas. Investigações anteriores ressaltam que a atividade empreendedora serve como uma forte alavanca para o avanço económico e geração de empregos, e que o empreendedorismo eficaz é indispensável para a manutenção da prosperidade económica (Acs *et al.*,2012; Landström *et al.*,2012; Naudé, 2012).

De acordo com O'Brien e Hamburgo (2019), o empreendedorismo é pluridimensional e passou por uma transformação considerável ao longo da história. Atualmente, é reconhecido como um conjunto de habilidades que inclui uma variedade de comportamentos, características e competências, incluindo, a literacia financeira, a empatia, a criatividade, a iniciativa e a capacidade para identificar oportunidades.

O empreendedorismo agrega a criatividade e a inovação, e estes são os requisitos para o início de um novo negócio. Um empreendedor exhibe competências em três domínios principais: capital humano, capital psicológico e capital social. Essas competências são igualmente pertinentes no que diz respeito às relações interpessoais com os funcionários, nas quais estes assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos, gestão ou serviços (Garza *et al.*,2022).

Rashid e Ratten (2021) afirmaram que a aquisição de habilidades empreendedoras pode ocorrer dentro da estrutura contextual de influências ambientais, capital informacional e relações interpessoais. Ndegwa *et al.* (2015) defenderam a perspectiva de que as competências ligadas às habilidades sociais, incluindo a gestão, o empreendedorismo, o marketing e a comunicação, são passíveis de desenvolvimento através de programas de formação.

2.2 Empreendedorismo Artesanal

Na literatura tem-se verificado um crescente interesse pelo tema do empreendedorismo artesanal (Yi *et al.* 2023, Kumar, Verma e Kaur, 2005). No que diz respeito ao desenvolvimento e venda de produtos criativos, as técnicas manuais são identificadas como aspeto principal em que se destaca a conexão intrínseca entre os produtos e um determinado local ou tradição. A crescente investigação sobre o tema, incide sobre os objetivos, as motivações e as vantagens associadas ao *networking* para obter recursos de empreendedores artesanais (Ben Chikha e Jarboui, 2025). No entanto, existe uma escassez de investigações sobre o comportamento empreendedor dentro desse domínio específico do empreendedorismo artesanal (Crowley, 2019).

A investigação conduzida por Yi *et al.* (2023) refere que o empreendedorismo artesanal serve como um mecanismo significativo para promover o progresso económico no setor cultural e conclui que os fundamentos teóricos da investigação relativa ao empreendedorismo artesanal abrangem a teoria do empreendedorismo cultural, a teoria do empreendedorismo familiar, a teoria baseada em recursos, a teoria das redes sociais e a abordagem subjacente à evolução da indústria do turismo.

Hill (2021) afirmou que, em estudos futuros, investigações em vários setores constituirão a base para aumentar a importância da implementação de estudos relacionados ao empreendedorismo artesanal, e que investigações mais extensas, completas e minuciosas podem ser realizadas em domínios como o artesanato, o turismo, a criatividade e a agricultura.

O foco da investigação em empreendedorismo artesanal, está concentrado em seis áreas temáticas: empreendedores artesanais, valor económico, determinantes que afetam a trajetória empreendedora dos artesãos, motivadores empreendedores, valores culturais e valores sociais. A estrutura teórica atual relativa ao empreendedorismo artesanal é sintetizada e os caminhos prospetivos para investigações futuras, bem como pontos de vista, são delineados a partir destas seis áreas (Yi *et al.*,2023).

Katre (2018) apresentou como principais motivadores do empreendedorismo artesanal: os modelos comportamentais, a iniciativa, a propensão para assumir riscos e a inovação. No que respeita ao foco no desempenho empreendedor, Ruiz-Martínez *et al.* (2023) referem que, através do empreendedorismo artesanal, as mulheres empreendedoras melhoraram a qualidade de vida das suas famílias, transformaram as suas vidas precárias, contribuíram

para a mitigação das desigualdades sociais e desvantagens temporais e alcançaram um nível de mobilidade e bem-estar geral.

Para Pret e Cogan (2019), a noção de empreendedorismo artesanal serve como um termo fundamental que abrange tanto o artesanato, bem como, o empreendedorismo artesanal. O termo “artesanato” neste estudo significa o contraste inerente presente nessa categoria de trabalho em oposição à produção em massa, que diz respeito às repercussões previstas dos avanços tecnológicos sobre a necessidade de trabalho humano no cenário futuro do mundo do trabalho (Bell *et al.*,2018). Os empreendedores artesanais fabricam bens materiais em quantidades limitadas ou únicos através da produção manual, utilizando equipamentos ou ferramentas do seu dia-a-dia (Arias e Cruz, 2019).

Um vasto número de estudos setoriais, analisam o empreendedorismo artesanal com maior ênfase nas áreas da cerveja, alimentos ou têxteis (Ratten *et al.*,2019), mas existe uma escassez de investigações com foco em setores tradicionais de artesanato, abrangendo cerâmica, design e vidro (Hassan *et al.*,2017; Marques *et al.*,2019).

Yi *et al.* (2023), revelaram que as redes de partilha funcionam como canais de alcance social através dos quais as informações são compartilhadas. De acordo com Shafi *et al.* (2019) as redes de cooperação são formadas entre empresas artesanais e seus correspondentes designers, compradores e fornecedores, além disso, em relação às metodologias empregadas na formação de redes, a literatura enfatiza predominantemente as redes familiares, profissionais e associativas.

Akinbogun e Ogunduyile (2009) concluem que uma associação de artesãos constitui uma rede entre indivíduos ligados à produção artesanal que procuram o apoio do governo e das organizações para sustentar os seus esforços de produção e garantir apoios. Yan, Kuo e Chen (2011) acreditam que um cluster é criado, quando um grupo menor de artesãos se transforma num grupo mais extenso.

De acordo com Yang *et al.* (2018) a necessidade de salvaguardar e transmitir a herança cultural regional, juntamente com a proficiência técnica, constitui um fator determinante para o desenvolvimento do empreendedorismo artesanal.

Sob a perspectiva interna, Alonso *et al.* (2017) identificaram que as motivações de natureza criativa, como a paixão, o estilo de vida, os hobbies e a satisfação no trabalho, exercem

uma influência mais significativa sobre as escolhas empreendedoras no setor artesanal do que as motivações de carácter económico.

De forma complementar, Danson *et al.* (2015) constataram que o interesse dos empreendedores artesanais em superar desafios de subsistência e alcançar melhores retornos económicos e bem-estar pessoal através do empreendedorismo, também se configura como um fator relevante na decisão de empreender.

Ferreira *et al.* (2019) e Wanniarachchi *et al.* (2020) apresentaram diferentes perspetivas de investigação acerca de contextos regionais variados, abordando temas como as dinâmicas transnacionais do artesanato e da criatividade, as redes de negócios em países desenvolvidos e em desenvolvimento, os mercados emergentes, o artesanato tradicional, as comunidades locais, a influência da localização geográfica na inovação e no empreendedorismo, bem como os processos de inovação à escala local.

Essa relação de dinâmicas transnacionais do artesanato e da criatividade, constitui o artesanato criativo, que segundo Ratten (2022), o artesanato criativo constitui uma característica única de produtos artesanais que integra elementos de engenhosidade e inovação. Essa característica é notavelmente significativa, pois serve para conectar a autenticidade de um produto artesanal ao seu contexto cultural e histórico. Assim, pode-se observar a importância do artesanato e de que forma o seu valor foi crescendo ao longo dos tempos.

O empreendedorismo artesanal pode ser classificado como uma forma de empreendedorismo cultural e definido como o processo de criação, produção e comercialização de bens ou serviços dotados de valor artístico e cultural, profundamente enraizados nas práticas do artesanato (Asibey *et al.* 2017).

Esses eixos temáticos de investigação englobam questões em múltiplos níveis de análise, abrangendo tanto dimensões macro, relacionadas às indústrias criativas e às economias rurais, quanto dimensões micro, que incluem o empreendedorismo artístico, social e feminino (Hill, 2021; Gouvea *et al.*, 2021)

A partir de 2017, com o surgimento e a consolidação da abordagem do empreendedorismo cultural (Gehman e Soublière, 2017), a investigação sobre o empreendedorismo artesanal tem-se expandido e aprofundado progressivamente, resultando em um novo dinamismo científico que permanece ativo e em crescimento contínuo. De modo geral, projeta-se uma

expansão significativa das pesquisas nesse domínio nos próximos anos, acompanhando o interesse crescente.

As investigações fundamentadas na abordagem do empreendedorismo cultural concentram-se predominantemente em duas dimensões analíticas principais. A primeira refere-se à criação de valor, na qual a cultura é compreendida como um elemento gerador de valor económico e simbólico, manifestando-se na criação de empregos e na construção de marcas autênticas. Asibey *et al.* (2017) demonstraram que o investimento em investigação e desenvolvimento das indústrias culturais contribui para a geração de emprego e a fomentação do empreendedorismo. De modo complementar, Gaytán (2019) evidenciou que a credibilidade cultural constitui um recurso estratégico, permitindo aos artesãos expressar sua autenticidade e reforçar a legitimidade das suas marcas.

A segunda dimensão diz respeito ao mecanismo processual de criação de valor cultural, no qual os artesãos reconhecem o valor da cultura através de processos inovadores que integram o artesanato ao design. Segundo Atalay (2015), o artesanato incorpora a cultura territorial e, pela relação histórica e simbólica entre o artesão e o seu ofício, contribui para o fortalecimento da identidade dos povos, tornando o produto artesanal mais significativo na sociedade contemporânea. Nessa mesma linha, Marques *et al.* (2019) identificaram que o processo inovador de fusão entre artesanato e design favorece a preservação e valorização das tradições e culturas locais nos produtos artesanais.

Nos valores culturais, sob a perspectiva da preservação e transmissão do património cultural, Tung (2021) identificou que a aprendizagem do artesanato tradicional por pessoas de uma comunidade constitui uma medida pragmática e participativa voltada para o fortalecimento e para a continuidade das práticas culturais locais.

De forma complementar, Atalay (2015) evidenciou que os artesãos, em articulação com plataformas colaborativas, desempenham um papel essencial para salvaguardar e perpetuar os ofícios tradicionais ameaçados pela extinção dos mesmos, contribuindo assim para a manutenção da diversidade cultural e do saber-fazer artesanal.

De acordo com Shafi *et al.* (2019), os negócios artesanais contribuem para a manutenção da identidade cultural comunitária através do uso estratégico do património cultural imaterial. Complementarmente, Haron e Mutalib (2014) ressaltam que a inovação desempenha um papel fundamental na preservação das tradições locais, permitindo a sua sobrevivência e adaptação às exigências da nova era tecnológica.

No presente trabalho adota-se a definição segundo a qual a necessidade de salvaguardar e transmitir a herança cultural regional, aliada à proficiência técnica, constitui um fator determinante para o desenvolvimento do empreendedorismo artesanal (Yang *et al.*, 2018). Esta definição evidencia que o empreendedorismo artesanal emerge não apenas como uma atividade econômica, mas como um processo sociocultural de valorização e reprodução de saberes tradicionais, no qual a identidade cultural, o domínio técnico e a autenticidade do ofício assumem o papel central. Dessa forma, o ato de empreender no artesanato configura-se como uma forma de resistência e adaptação cultural, na medida em que busca conciliar a preservação das tradições locais com as exigências contemporâneas do mercado e da inovação.

2.3 Artesão Empreendedor e Iniciativas Empreendedoras

De acordo com Yi *et al.* (2023), o processo de empreendedorismo artesanal é condicionado por múltiplos fatores, entre os quais se destacam a ação coletiva, as estratégias genéricas, o desenvolvimento empresarial e a educação empreendedora que refletem a natureza multifacetada das dinâmicas que orientam o processo empreendedor dos artesãos.

Segundo Yi *et al.* (2023), no estágio inicial do empreendedorismo artesanal, o processo empreendedor é predominantemente influenciado por quatro fatores centrais: os empreendedores artesanais, o mercado, o capital e o produto. Williams (2017) destacou o impacto das estruturas legislativas e das regulamentações no crescimento da indústria artesanal e nas decisões do consumidor.

Sob a perspectiva do produto, Paige (2009) identificou que fatores como a classificação e diferenciação dos produtos, a cultura regional, a educação artesanal dos consumidores, a adequação identitária dos nomes dos produtos, a ampliação da escala produtiva e o controle de qualidade, exercem uma influência significativa sobre o empreendedorismo artesanal.

Por fim, sob a perspectiva do capital, Bouma *et al.* (2014) evidenciaram que a base financeira dos negócios artesanais provém de fontes diversas, incluindo canais de financiamento não tradicionais, família e amigos.

Durante o crescimento de estudos sobre empreendedorismo artesanal, os principais fatores que o influenciaram incluem o conhecimento e a estratégia. No que diz respeito à área do conhecimento, autores como Prince (2017) identificaram que as empresas dão mais valor à aquisição de conhecimento e que os empreendedores que se entregam a processos de aprendizagem, valorizam a transferência de conhecimento na prática empresarial, enquanto os artesãos desenvolvem habilidades sociais através da prática continuada do seu ofício. Na área da estratégia, Parry (2010) constatou que as empresas dão prioridade à sustentabilidade e colocam limites no crescimento além do necessário para sua subsistência, dando atenção especial ao tamanho do seu negócio.

Mohapatra e Das (2021) destacaram que a adoção de uma estratégia virada para uma abordagem integrada que une todos os canais de comunicação e venda de uma empresa, para criar uma experiência de cliente contínua, consistente e sem atritos ao longo de todo o processo de compra, é uma estratégia crucial para a o processo de ampliação da escala operacional e de consolidação da presença competitiva do empreendedorismo artesanal.

Dentro dos valores sociais, sob a perspectiva da geração de emprego, Rana *et al.* (2010) identificaram que a indústria artesanal contribui para a criação de novos recursos e oportunidades de trabalho. De modo complementar, Tung (2021) constatou que os negócios artesanais promovem a geração de empregos para os residentes locais, além de mitigarem os efeitos do deslocamento das pessoas para outras regiões.

Pela visão do desenvolvimento regional, Guilherme e Gondim (2018) verificaram que a cooperação entre diferentes grupos de artesãos favorece a criação e o fortalecimento de ecossistemas locais, contribuindo para a dinamização das economias regionais. De forma complementar, Atalay (2015) argumentou que as redes de artesãs promovem a integração de mulheres com diferentes níveis de escolaridade, resultando na elevação do nível educacional e na coesão social das comunidades envolvidas.

Sforzi e Colombo (2020) constataram que as empresas artesanais apresentam uma orientação específica para a integração de grupos socialmente vulneráveis nas suas atividades laborais, promovendo oportunidades relevantes para o desenvolvimento da inovação social no contexto das cooperativas sociais.

O impacto dos empreendedores artesanais na preservação do patrimônio cultural e no desenvolvimento local, permanece como um elemento de relevância significativa,

refletindo a contribuição contínua do artesanato para a dinamização socioeconómica e a valorização cultural das comunidades (Rodrigues *et al.*,2023)

De acordo com Ratten (2022), o empreendedor artesanal é caracterizado pela criatividade expressa no design e na apresentação dos seus produtos, aspeto que evidencia o papel dos produtos artesanais como agentes de valor cultural e económico na sociedade contemporânea e no contexto empresarial.

Ainda segundo Ratten (2022), os empreendedores artesanais são reconhecidos como agentes criativos, capazes de influenciar transformações sociais, políticas e económicas. Contudo, a literatura referente às pequenas e médias empresas do setor artesanal têxtil ainda é limitada, especialmente no que se refere às práticas de sustentabilidade adotadas, o que evidencia a necessidade de investigações que proporcionem uma compreensão mais aprofundada sobre suas perceções de sustentabilidade nos negócios artesanais.

O estudo de Rashid e Ratten (2021) investigou os processos pelos quais os empreendedores artesanais transformam as suas habilidades criativas em negócios. Os resultados indicaram que esses empreendedores analisam o ambiente externo, identificam oportunidades de mercado, geram procura e convertem seu ofício e competências técnicas em negócios lucrativos. Por outro lado, constatou-se que o capital onde a informação, a tecnologia e o conhecimento se tornam a principal fonte de riqueza e poder, exerce uma influência positiva no desempenho e nos resultados das atividades empreendedoras.

Os empreendedores artesanais estão diretamente relacionados com a aprendizagem relacional, recorrendo à formação de alianças profissionais e redes de apoio para o desenvolvimento de suas atividades (Rashid e Ratten, 2021). Além disso, a aprendizagem informal constitui um elemento fundamental na trajetória empreendedora, permitindo a gestão eficiente e o sucesso dos negócios artesanais. Os resultados do estudo de Rashid e Ratten (2021) contribuem para aprofundar a compreensão sobre o papel da aprendizagem empreendedora entre empreendedores artesanais em economias emergentes, ao mesmo tempo em que evidenciam as formas singulares e criativas de aprendizagem adotadas por indivíduos com conhecimento limitado em gestão empresarial.

No estudo conduzido por Yi *et al.* (2023), a investigação com foco nos empreendedores artesanais foi estruturada em quatro dimensões principais: o perfil de empreendedoras artesanais, atributos pessoais, formas de atuação empreendedora e aquisição de habilidades.

Foi identificado no estudo que os atributos pessoais dos empreendedores artesanais se concentram em dois aspectos principais. O primeiro refere-se aos traços emocionais individuais, os estudos conduzidos por Gaytán (2019) e Hoyte (2019) demonstraram que os empreendedores artesanais apresentam características como paixão, autenticidade, sensibilidade, responsabilidade, afetuosidade, criatividade e abertura. O segundo aspecto relaciona-se com os valores e senso de moralidade, evidenciando que esses empreendedores atuam para preservar o conhecimento tradicional e o patrimônio cultural, para perpetuar práticas artesanais locais ameaçadas, revitalizar comunidades e promover o desenvolvimento industrial (Shafi *et al.*,2019; Tung, 2021).

De acordo com Yan *et al.* (2011), os empreendedores artesanais são caracterizados por uma identidade multifacetada, que engloba os papéis de trabalhadores autônomos, artistas, empreendedores culturais e sociais. No que concerne à aquisição de competências, verifica-se que o conhecimento técnico depende de talento inato, herança cultural e aprendizagem estruturada, incluindo a formação formal, sistemas de aprendizagem técnica e transmissão intergeracional enquanto o conhecimento empresarial é predominantemente desenvolvido através da prática no cotidiano do negócio e de formações na área da gestão.

A investigação sobre as formas de atuação empreendedora dos artesãos destaca diferentes estratégias e práticas. Gaytán (2019) identificou que artesãos de renome utilizam seu ofício e prestígio para ampliar recursos e capacidades empresariais. Chu (2016) observou que alguns artesãos aproveitam oportunidades para adotar uma identidade multifacetada, caracterizada pela mobilidade laboral e flexibilidade ocupacional. Por outro lado, Luckman (2015) constatou que certos artesãos trabalham de forma independente a partir das suas casas, utilizando a internet como ferramenta de comercialização e alcance de mercado. Por fim, a literatura também aborda as práticas empreendedoras específicas de mulheres artesãs, ressaltando seu papel na dinâmica do empreendedorismo artesanal.

O estudo dos fatores motivadores do empreendedorismo, classificados sob a orientação empreendedora, é conduzido predominantemente a partir de perspectivas externas e internas (Yi *et al.*,2023).

No âmbito da perspectiva externa, destacam-se dois fatores principais. O primeiro é a intervenção do governo, cujas políticas e informações favoráveis podem influenciar as decisões empreendedoras dos artesãos (Shafi *et al.*,2019). O segundo refere-se ao contexto

laboral, em que condições de instabilidade, desemprego e ausência de remuneração adequada funcionam como catalisadores da atividade empreendedora (Reijonen e Komppula, 2007). Por outro lado, fatores ambientais, como as alterações climáticas, também se revelam determinantes no comportamento do empreendedor artesanal (Nzama, 2021).

Reijonen e Komppula (2007) identificaram que os empreendedores artesanais, em especial aqueles reconhecidos como figuras de destaque ou celebridades no setor, exercem influência significativa sobre o desenvolvimento e a dinâmica do empreendedorismo artesanal.

Capítulo 3 – Plano de Negócios

3.1 Apresentação do Projeto

No mundo globalizado em que se vive, o artesanato que acumula séculos de história e conhecimento, passado muitas vezes, através de pais para filhos, continua a ser um fator essencial para o processo criativo e competitivo na área do artesanato. Apenas o trabalho artesanal, o sentimento ou a cultura acumulada, ao longo dos tempos, podem permitir a diferenciação. A tecelagem artesanal é composta por técnicas ancestrais, que as novas gerações procuram como experiência do saber-fazer.

Neste sentido, este projeto procura revitalizar a arte da tecelagem artesanal e pretende associar-se a outras técnicas artesanais sem esquecer a transmissão de conhecimentos, através de workshops e formações, tornando-se um projeto de colaboração e partilha com outros designers e artesãos, que tenham na sua essência a produção de peças de autor.

O acesso a produtos de design contemporâneo associado a técnicas tradicionais e ancestrais, que ligam o passado ao futuro, é a chave da oportunidade do negócio. Os fios e os desperdícios têxteis, ganham igualmente uma dimensão importante, pois ganham uma nova vida, quando cortados em farrapos e tecidos no tear manual, com o objetivo de serem transformados em peças originais e personalizadas, tornando-se testemunhos de que nada se perde, com foco na diferenciação nas peças a desenvolver.

Em suma, a ideia de negócio, tem como base as técnicas da tecelagem artesanal, numa corrente de ligação entre o tradicional e a inovação, aliados ao design moderno.

3.1.1 Apresentação da Empresa

A Tecelagem Artesanal é mais do que fios tecidos, é a expressão da alma e a conexão entre gerações. Cada peça produzida pela Moagem do Linho é portadora de história e tradição e pretende ser uma marca que se posiciona pela inovação e pela experiência da criação de peças que transcendam a estética e o design, cada peça carrega significado, com detalhes que despertam memórias e emoções.

A Moagem do Linho, surge da vontade do regressar às origens, a Vila Velha de Ródão, onde a promotora teve o prazer de aprender com as artesãs locais as técnicas da Tecelagem Artesanal com Cesaltina Pires, Laurinda Feijão e Júlia Silva e da Trapologia

(patchwork) com Maria do Céu Marques, após terminar os seus estudos em Lisboa na área de Design Industrial. Esta aquisição de conhecimentos e saber-fazer, transformou-se numa paixão, surgindo agora como uma continuidade de um trabalho já realizado no passado no Centro de Formação Artística Manuel Cargaleiro de Vila Velha de Ródão no qual foi coordenadora pedagógica, que esteve adormecido durante alguns anos, preparando-se para renascer de novo, através deste projeto. A frase: **“É meu, é seu e é de todos aqueles com quem terei a oportunidade de trabalhar”** é o seu lema.

A promotora, na procura pela validação do seu projeto, concorreu em 2018 a um concurso de ideias de negócio “Social In” promovido pela Associação Amato Lusitano de Castelo Branco, inserido na II Feira de Economia Social da região de Castelo Branco, onde obteve o 2º Lugar, em 2022 apresentou o projeto no Concurso Regional 4INOVA2 UNIÃO PARA A INOVAÇÃO – Projetos Empresarias Inovadores, ficando nos três projetos finalistas da Região da Beira Baixa e solicitou ao CEARTE – Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património, a Carta de Artesã e Unidade de Produção Artesanal, as quais foram atribuídas em janeiro de 2023, em 2024 ao abrigo do programa ACELERAR 2030 em que se enquadram os CAE’s de Artesanato, a AEBB-Associação Empresarial da Beira Baixa, atribuiu um voucher no valor de 1.500,00€ para a realização do site da Moagem do Linho, que se encontra em desenvolvimento. Este reconhecimento significa que o projeto tem potencial, que ele possui o que é necessário para ser bem-sucedido, quer seja em termos de inovação, impacto, ou capacidade de atingir os seus objetivos. Isso pode envolver características como um objetivo claro e viável, recursos suficientes, uma equipa qualificada, uma gestão eficiente e que juntos permitem maximizar as oportunidades de sucesso.

A Moagem do Linho, enquadra-se numa Micro Empresa e pretende criar e produzir peças de autor, com a possibilidade de colaboração de outros designers e artesãos de áreas distintas como o bordado, a joalheria, a cerâmica, a cestaria entre outras artes de produção manual, e com design exclusivo para clientes que assim o desejem, pois, o facto de haver a possibilidade de personalização das peças, faz com que seja um ponto bastante forte e importante, dos produtos que tem a oferecer.

A crescente procura por peças que vão ao encontro das tradições, com a qualidade das matérias-primas, um design contemporâneo, inovação e com uma grande carga cultural adjacente, fazem das peças a realizar pela Moagem do Linho, um produto com forte presença no mercado de luxo, onde existe procura, como uma das tendências no setor têxtil no futuro, projetando um forte crescimento da empresa.

3.1.2 Identificação da Empresa

A empresa Moagem do Linho, tem na sua forma jurídica uma empresa unipessoal, Lda., forma essa que se encontra regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais.

Denominação Social: Moagem do Linho Unipessoal, Lda.

Logotipo:

Imagem 1 – Logótipo



O logotipo é composto por uma trama entrelaçada, composta por linhas suaves que se cruzam num padrão regular, evocando a teia de um tear manual e comunica valores como a tradição e herança cultural, autenticidade e identidade local e empreendedorismo com alma artesanal.

A empresa iniciará a sua atividade em janeiro de 2026, data em que se prevê estarem reunidas as condições necessárias para o seu arranque.

A sua principal atividade será a tecelagem, com o CAE:

CAE¹: C – Indústrias Transformadoras

13 – Fabricação de Têxteis

13203 – Tecelagem de fio do tipo seda e outros têxteis.

Para a tecelagem de outros tipos de fio, atividades de formação e workshops, venda de produtos em bancas, feiras e unidades móveis de venda e vendas via internet devido à sua especificidade, serão criados os CAE secundários.

¹ Fonte: www.ine.pt acessido a 5 de maio de 2025

CAE²: C – Indústrias Transformadoras

13 – Fabricação de Têxteis

13201 – Tecelagem de fio do tipo algodão

CAE³: G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

47 – Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos

47820 – Comércio a retalho em bancas, feiras e unidades móveis de venda, de têxteis, vestuário, calçado, malas e similares

47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via Internet

e

CAE⁴: P – Educação

85 – Educação

85593 – Outras atividades educativas

No que se refere à área de implementação da empresa, será:

Distrito: Castelo Branco

Concelho: Vila Velha de Ródão

Localização: Perdigão, Vila Velha de Ródão

Os Contatos da empresa serão os indicados a seguir:

Telemóvel: 96X XXX 636

Telefone: 272 XXX XXX

E-mail: anabela.barreto@moagemdolinho.pt (domínio disponível .pt e .com)

Endereço Web: www.moagemdolinho.pt (domínio disponível .pt e .com)

O Capital Social da empresa Moagem do Linho Unipessoal, Lda., será composto por três mil euros.

Quadro 1 – Capital Social

Sócia	Quota %	Montante em Euros
Anabela Barreto	100%	3.000,00€
TOTAL		3.000,00€

Fonte: Elaboração Própria

² Fonte: www.ine.pt acedido a 5 de maio de 2025

³ Fonte: www.ine.pt acedido a 5 de maio de 2025

⁴ Fonte: www.ine.pt acedido a 5 de maio de 2025

3.1.3 Apresentação da Promotora

A Moagem do Linho, será composta pela Gerente, tratando-se da promotora do projeto, com capacidades técnicas, de gestão e espírito empreendedor. Apaixonada pela arte da Tecelagem Artesanal e da Trapologia, entre outras técnicas artesanais, sente que não pode deixar morrer as artes do saber-fazer e as técnicas artesanais, mas com uma componente inovadora, quer através do design contemporâneo, da qualidade da matéria-prima, exclusividade, carga cultural, bem como a personalização das peças, em que sente que se pode destacar em relação à concorrência.

Imagem 2 – Tear 1 - Anabela Barreto | Tear 2 - Cesaltina Pires



Nome: Anabela Ribeiro Barreto

Naturalidade: Fratel - **Nacionalidade:** Portuguesa

Estado Civil: Divorciada - **Residência:** Perdigão, Vila Velha de Rodão

Contatos: Telemóvel: 96X XXX 636 - **E-mail:** anabela.barreto@gmail.com

Habilitações Académicas

- Mestranda em Empreendedorismo e Criação de Empresas
- Licenciatura em Design Industrial
- 12º Ano – Técnico de Artes e Ofícios

Formação Complementar:

- Operadora SBV|DAE – Suporte Básico de Vida | Desfibrilhação Automática Externa (Certificação INEM) (7 Horas)
- Pós-Graduação em Técnico Superior de Segurança no Trabalho (970 Horas)
- Empreendedorismo, Marketing Verde e Eco Inovação (50 Horas)
- Língua Inglesa (150 Horas)
- Língua Espanhola (50 Horas)
- Valorização e Empreendedorismo Rural (50 Horas)

- Projeto de Organização de Eventos, Planeamento e Gestão (50 Horas)
- Gestão de Eventos de Excelências (8 Horas)
- CCP – Certificado de Competências Pedagógicas (97 Horas)

Experiência Profissional:

- Técnica Superior no Município, em Vila Velha de Ródão (16 Anos)
- Coordenadora de Segurança – TSST – Técnica Superior de Segurança no Trabalho (9 Anos)
- Coordenadora de Sistema HACCP - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (6 meses)
- Designer na Comalma – Criative Studio, em Proença-Nova (5 Meses)
- Técnica Superior no CIARVT – Centro de Interpretação de Arte Rupestre do Vale do Tejo, em Vila Velha de Ródão (2 Anos)
- Designer | Tecedeira | Coordenadora | Orientadora Pedagógica – Centro de Formação Artística Manuel Cargaleiro, em Vila Velha de Ródão (5 Anos)
- Formadora com CCP | TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação – Inatel, em Castelo Branco (2 Anos)
- Hospedeira | Coordenadora de Equipas em Eventos – Irene Ramos Eventos, em Estoril (11 Anos)

Reconhecimentos e Prémios:

- 2023 – Carta de Artesã (Tecelagem)
- 2023 – Unidade de Produção Industrial (Tecelagem)
- 2022 – Finalista Beira Baixa | 4 Inova2 – Projetos Empresariais Inovadores
- 2018 – 2º Lugar “Moagem do Linho” Concurso de Ideias “Social In” - II Feira de Economia Social da Região de Castelo Branco

Funções a Desempenhar:

- Responsável pelo Departamento Financeiro, Administrativo e de Recursos Humanos
- Responsável pelo Departamento de Marketing e Comercial
- Designer, Tecedeira e outros trabalhos dentro da aplicação têxtil

3.2 Análise da Envolvente e Setorial

3.2.1 Análise da Envolvente Geral

A análise envolvente visa analisar os fatores que afetam a atividade da empresa. Assim, torna-se necessário elaborar uma Análise PEST (Político-Legal, Económica, Social e Tecnológica), de forma a contornar as possíveis oportunidades e ameaças externas que podem influenciar o negócio.

3.2.1.1 Análise Político-Legal

Em maio de 2025, Portugal realizou eleições legislativas antecipadas após a queda do governo minoritário de Luís Montenegro. A coligação de centro-direita, Aliança Democrática (AD), liderada por Montenegro, obteve a maioria relativa, mas não alcançou a maioria absoluta no Parlamento. O partido Chega, de extrema-direita, registou um crescimento significativo, tornando-se a segunda força política no país e o Partido Socialista (PS), sofreu uma queda nas votações.⁵

Em 2022, verificava-se uma situação governamental favorável à criação de empresas e foram criados apoios para a criação de empresas, nomeadamente oportunidades de financiamento, apoios à criação de emprego e start-up, com a iniciativa da Rede Nacional de Incubadoras e pelos Gabinetes dos secretários de Estado da Transição Digital e da Valorização do Interior⁶, que se verificam até aos dias de hoje.

As start-ups, as pequenas e médias empresas (PME's) e as micro, no qual a Moagem do Linho se insere, têm ao dispor oportunidades de financiamento para a inovação na produção, projetos de copromoção e medidas à contratação de novos trabalhadores.

Estes apoios, permitem a valorização do Interior, no que diz respeito à inovação produtiva, permitindo que micro, pequenas e médias empresas possam ser criadas, aumentem a sua capacidade e/ou diversificar a produção dos seus produtos e serviços onde as taxas de financiamento podem variar de acordo com a sua tipologia. Empresas com sede em território do interior, podem beneficiar de majorações e com a transição digital, indústria

⁵ Fonte: https://www.ft.com/content/3d02e995-1346-4923-8554-530f6a2a6656?utm_source= - Financial Times - Extrema direita avança em Portugal com vitória eleitoral dos conservadores moderados acedido a 15 de agosto de 2025

⁶ Fonte: [Governo apresenta medidas de apoio a empresas e start-ups de Portugal - XXII Governo - República Portuguesa](#) acedido a 5 de maio de 2025

4.0 ou projetos de criação de postos de trabalho qualificados, surgem vários apoios e incentivos que se enquadram na empresa Moagem do Linho.

De igual forma, os projetos de copromoção, poderão ter acesso a oportunidades de financiamento, quer se trate de uma micro, pequena, média ou grande empresa, desde que se encontrem situadas no interior do país e que desenvolvam atividades de investigação e desenvolvimento de carácter científico, e, conjunto com Universidades, Centros de Investigação, Politécnicos, Laboratórios e Incubadoras de base tecnológica. Estes apoios de financiamento podem atingir taxas de 75%, para os projetos que se instalem nas regiões do Norte, Centro, Alentejo e Algarve⁷.

Na mesma perspetiva, o envolvimento das autarquias para a dinamização das regiões, tem contribuído para a valorização do artesanato como a divulgação e preservação do Bordado de Castelo Branco, da Tecelagem, da Trapologia, dos Lanifícios entre outras, através dos seus museus, universidades e outros centros de apoio, nomeadamente, em Castelo Branco reconhecida como Cidade Criativa da Unesco, na categoria de artesanato e artes populares⁸, conta com o Museu dos Têxteis em Cebolais de Cima, a Associação do Bordado de Castelo Branco, o Museu Tavares Proença Júnior, o Centro de Interpretação do Bordado de Castelo Branco, o Museu Cargaleiro, o Museu da Seda, a Fábrica da Criatividade, o FabLab e incubadora do CEI - Centro de Empresas Inovadoras, a Incubadora Social, Fábrica do Jovem Empreendedor e o Politécnico de Castelo Branco com destaque para a ESART-Escola Superior de Artes Aplicadas, na Covilhã, o Museu dos Lanifícios, o Museu da Covilhã, o New Hand Lab – Associação Cultural, a Arte Urbana, o evento WOOL, o CITEVE-Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário e a UBI-Universidade da Beira Interior e em Vila Velha de Ródão, o Ateliê de Tecelagem e Trapologia Manuel Cargaleiro, inserido no Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento e o Centro de Interpretação do Linho situado na Foz do Cobrão, sendo estas algumas das rede de apoio para a Moagem do Linho por se encontrarem na Beira Interior. Através destas entidades são realizadas atividades, como workshops, desfiles de moda, exposições, atividades de investigação e desenvolvimento, entre outras.

Exemplo destas parcerias é peça “Golden Olive”, Imagem 3, realizada pelas artesãs Anabela Barreto e Cesaltina Pires em colaboração com a Designer Maria João Fernandes ex-aluna do 2º Ciclo de Design de Moda da ESART – Escola Superior de Artes Aplicadas

⁷ Fonte: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-apresenta-medidas-de-apoio-a-empresas-e-start-ups-de-portugal> acedido em 6 de maio de 2025

⁸ Fonte: <https://www.publico.pt/2023/10/31/fugas/noticia/castelo-branco-ja-cidade-criativa-unesco-2068637> acedido a 6 de maio de 2025

de Castelo Branco e o Ateliê de Trapologia e Tecelagem Manuel Cargaleiro do Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento de Vila Velha de Ródão, inspirada nas mantas de trapologia de Ermelinda Cargaleiro, mãe do Mestre Cargaleiro, tendo contado com o apoio da Fundação Cargaleiro | Museu Cargaleiro de Castelo Branco em fevereiro de 2025 para a sessão fotográfica para a captação de imagens para o site da “Moagem do Linho”.

Imagem 3 – Parcerias “Golden Olive” Tecelagem e Trapologia



Fotografia: Pedro Martins | Modelo: Jéssica Antunes | Parceria: Museu Cargaleiro

Na perspetiva legal, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP)⁹, é a organização representativa do setor têxtil e do vestuário português, sendo uma das mais importante em termos europeus, que possui uma política de serviço útil e personalizada, de forma a garantir o futuro desta atividade, seja tradicional ou moderna.

⁹ Fonte: <https://atp.pt/pt-pt/quem-somos/> acedido em 05 de maio de 2025

Quadro 2 - Legislação – Setor Têxtil e do Vestiário¹⁰

Ciclo de Vida do Produto e Comercialização	
Decreto-Lei n.º 3/2022, de 4 de janeiro	Define o termo «couro» e estabelece as condições da sua utilização, enquanto denominação da composição dos produtos colocados no mercado nacional; - Resolução do Conselho de Ministros n.º 183/2021, de 28 de dezembro que aprova o Plano de Ação para a Bioeconomia Sustentável - Horizonte 2025.
Decisão da Comissão 2014/350/EU, de 5 de junho de 2014	Estabelece os critérios ecológicos para a atribuição do rótulo ecológico da UE aos produtos têxteis.
Regulamento (CE) n.º 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2009	Relativo a um sistema de rótulo ecológico da EU.
Despacho Conjunto n.º 15 512/2006 dos Ministérios da Indústria e Energia e do Ambiente e Recursos Naturais, de 23 de agosto de 1993	Relativo à implementação, a nível nacional, do Sistema Comunitário de Atribuição de Rótulo Ecológico criado pelo Regulamento (CEE) n.º 880/92, do Conselho, de 23 de março.
Decreto-Lei n.º 257/2012, de 29 de novembro	Que assegura a aplicação efetiva no ordenamento jurídico nacional do disposto no Regulamento (UE) n.º 1007/2011, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de setembro de 2011.
Regulamento (UE) n.º 1007/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de setembro de 2011	Relativo às denominações das fibras têxteis e à correspondente etiquetagem e marcação da composição em fibras dos produtos têxteis.
Decreto-Lei n.º 293/2009, de 13 de outubro	Que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, das obrigações decorrentes do Regulamento (CE) n.º 1907/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de dezembro.
Regulamento (CE) n.º 1907/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de dezembro de 2006	Relativo ao registo, avaliação, autorização e restrição de substâncias químicas (REACH), que cria a Agência Europeia das Substâncias Químicas.
Decreto-Lei n.º 6/2021, de 12 de janeiro	Que assegura a execução na ordem jurídica nacional do Regulamento (UE) n.º 2019/515, relativo ao reconhecimento mútuo de mercadorias comercializadas legalmente noutra Estado-Membro.
Regulamento (UE) n.º 2019/515 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de março de 2019	Relativo ao reconhecimento mútuo de mercadorias comercializadas legalmente noutra Estado-Membro.
Decreto-Lei n.º 118/2019, de 21 de agosto	Assegura a execução na ordem jurídica interna das obrigações decorrentes do Regulamento (UE) 2016/425 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2016.
Regulamento (UE) 2016/425 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2016	Relativo aos equipamentos de proteção individual.
Decreto-Lei n.º 43/2011, de 24 de março	Na sua redação atual, transpõe a Diretiva n.º 2009/48/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho.
Diretiva 2009/48/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2009	Relativa à segurança dos brinquedos; - Decreto-Lei n.º 23/2011, de 11 de fevereiro que assegura a execução das obrigações decorrentes do Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de julho; - Regulamento (CE) n.º 765/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de julho de 2008, que estabelece os requisitos de acreditação e fiscalização do mercado relativos à comercialização de produtos.

¹⁰ Fonte: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Regulamentacao-de-produto/Docs/2023-06-09_A4SetorTextilVestuario.aspx acedido em 03 de março de 2025

Decreto-Lei n.º 57/2008, de 26 de março	Na sua redação atual, transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2005/29/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de maio; - Diretiva 2005/29/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de maio de 2005, relativa às práticas comerciais desleais das empresas face aos consumidores no mercado interno.
Decreto-Lei n.º 69/2005, de 17 de março	Na sua redação atual, transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2001/95/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 3 de dezembro; - Diretiva 2001/95/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 3 de dezembro de 2001, relativa à segurança geral dos produtos.
Licenciamento Industrial e Ambiental - Específica	
Decreto-Lei n.º 75/2015, de 11 de maio	Na sua redação atual, aprova o Regime de Licenciamento Único de Ambiente (LUA);
Decreto-Lei n.º 169/2012, de 1 de agosto	Na sua redação atual, estabelece o Sistema da Indústria Responsável (SIR);
Licenciamento Industrial e Ambiental – Outra:	
Decreto-Lei n.º 102-D/2020, de 10 de dezembro	Que aprova o regime geral da gestão de resíduos, o regime jurídico da deposição de resíduos em aterro e altera o regime da gestão de fluxos específicos de resíduos, transpondo as Diretivas (UE) 2018/849, 2018/850, 2018/851 e 2018/852.
Diretiva (UE) 2018/852 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio	Que altera a Diretiva 94/62/CE relativa a embalagens e resíduos de embalagens.
Diretiva (UE) 2018/851 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio	Que altera a Diretiva 2008/98/CE relativa aos resíduos.
Diretiva (UE) 2018/850 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio	Que altera a Diretiva 1999/31/CE relativa à deposição de resíduos em aterros.
Diretiva (UE) 2018/849 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio	Que altera as Diretivas 2000/53/CE relativa aos veículos em fim de vida, 2006/66/CE relativa às pilhas e acumuladores e respetivos resíduos, e 2012/19/UE relativa aos resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos.
Decreto-Lei n.º 12/2020, de 6 de abril	Estabelece o regime jurídico aplicável ao comércio de licenças e emissão de gases com efeito de estufa, transpondo a Diretiva (UE) 2018/410.
Diretiva (UE) 2018/410 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de março de 2018	Que altera a Diretiva 2003/87/CE para reforçar a relação custo-eficácia das reduções de emissões e o investimento nas tecnologias hipocarbónicas, e a Decisão (UE) 2015/1814.
Decreto-Lei n.º 145/2017, de 30 de novembro	Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) n.º 517/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014.
Regulamento (UE) n.º 517/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014	Relativo aos gases fluorados com efeito de estufa.
Decreto-Lei n.º 150/2015, de 5 de agosto	Transpõe a Diretiva n.º 2012/18/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012.
Diretiva 2012/18/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012	Relativa ao controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvem substâncias perigosas.
Decreto-Lei n.º 151-B/2013, de 31 de outubro	Na sua redação atual, transpõe a Diretiva n.º 2011/92/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro.
Diretiva 2011/92/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro de 2011	Relativa à avaliação dos efeitos de determinados projetos públicos e privados no ambiente.

Fonte: Elaboração Própria

3.2.1.2 Envolverte Económica

No boletim Económico de março de 2025¹¹, Figura 1, o Banco de Portugal (BP) prevê que a economia portuguesa possa crescer 2,3% em 2025, podendo abrandar 2,1% no ano 2026 e 1,7% em 2027. O crescimento económico em 2025 e 2026 e vai beneficiar do alívio das condições financeiras e tem implícito uma aceleração da procura externa e a execução dos fundos europeus será mais evidenciada em 2026. Em 2027 verifica-se um menor crescimento que é resultante do fim do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). O investimento e o consumo devem beneficiar de um aumento da confiança, mas para que isso possa acontecer, será necessária uma maior confiança interna e externa. Prevê-se um crescimento do emprego, tendo em 2024 sido verificado valores máximos, com tendência a estabilizar. A inflação baixar para 2,3% em 2025 e deve verificar-se em 2026-2027 nos 2%. A economia portuguesa irá crescer acima da área do euro, verificando-se o diferencial de inflação com valor próximo de zero.

Figura 1 – Projeções do Banco de Portugal 2025-2027

	Pesos 2023	BE março 2025				BE dezembro 2024			
		2024	2025 (p)	2026 (p)	2027 (p)	2024 (p)	2025 (p)	2026 (p)	2027 (p)
Produto interno bruto (PIB)	100,0	1,9	2,3	2,1	1,7	1,7	2,2	2,2	1,7
Consumo privado	61,6	3,2	2,8	1,8	1,8	3,0	2,7	1,9	1,8
Consumo público	16,7	1,1	1,1	0,8	0,4	1,1	1,1	0,8	0,3
Formação bruta de capital fixo	20,1	2,3	3,9	4,4	0,1	0,5	5,4	4,6	0,1
Procura interna	98,9	2,5	2,3	2,2	1,2	2,2	2,9	2,3	1,2
Exportações	47,5	3,4	2,7	2,9	3,0	3,9	3,2	3,3	3,2
Importações	46,4	4,8	2,8	3,0	2,0	5,2	4,7	3,4	2,1
Emprego ^(a)		1,6	1,3	0,7	0,4	1,3	0,8	0,7	0,4
Taxa de desemprego ^(b)		6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4
Balança corrente e de capital (% PIB)		3,3	4,5	4,6	3,7	3,6	4,0	3,9	3,3
Balança de bens e serviços (% PIB)		2,3	2,4	2,5	3,0	2,4	2,0	2,0	2,6
Índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC)		2,7	2,3	2,0	2,0	2,6	2,1	2,0	2,0
Excluindo bens energéticos e alimentares		2,7	2,5	2,2	2,2	2,7	2,4	2,2	2,1
Deflador do PIB		4,3	2,9	2,5	2,3	4,9	3,3	2,5	2,2

Fonte: Banco de Portugal e INE - Boletim Económico (maio de 2025)

Verificou-se um aumento da inflação no quarto trimestre de 2024, mas a previsão era diminuir para 2,4% durante o primeiro trimestre de 2025. O crescimento para 2,7% que se verificou no final do ano passado veio apresentar resultados nos bens energéticos e a instabilidade nos serviços de alojamento. A taxa de variação homóloga do IHPC (Índice Harmonizado de Preços do Consumidor) excluindo os energéticos, alimentares, e itens

¹¹ Fonte: <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-marco-2025> acedido em 10 de maio de 2025

instáveis associados ao turismo mantiveram-se estáveis numa taxa de 2,3% durante 2024 e no início de 2025. Em 2025, as projeções deverão manter-se, projetando-se valores trimestrais que podem variar entre 1,9% e 2,6% no que diz respeito à inflação total, o que se traduz numa inflação anual de 2%. Sendo esta a taxa de inflação a considerar na análise económico-financeira do projeto.

Existem fatores que têm contribuído para atenuar a tensão existente sobre os preços no funcionamento da economia sobre o seu potencial. Os fatores externos foram mais evidenciados do que o esperado e as pressões que envolvem os custos unitários do trabalho, fazem parte do movimento de desinflação, verificando-se um crescimento elevado em 2024 (7,6%), que foram contrariados pela diminuição das margens de lucro. Por outro lado, a influência sobre o consumo do crescimento significativo do rendimento real em 2024 (7,8%) disponível, foi mitigado pelo acréscimo da taxa de poupança das famílias para 12%, este valor fica acima da média entre 2015 e 2019 (7,1%). Por fim, a mão de obra disponível tem acompanhado o crescimento económico, demonstrando uma maior taxa de participação e movimentos imigratórios. Projeta-se que a diferença entre o PIB e estimativa do produto potencial, dividida pelo produto potencial se mantenha positivo entre 2025 e 2027 (por volta de 0,5% do produto potencial) e que, a taxa de desemprego continue abaixo da taxa de equilíbrio, no mercado de trabalho.

3.2.1.3 Envoltente Sociocultural

A nível sociocultural foram identificados diversos fatores-chave que moldam os padrões de desenvolvimento de produtos, exercendo grande pressão sobre a competitividade das empresas do setor do comércio e retalho, destacando-se os seguintes:

- Fenómenos de Opinião/Moda – Atualmente existe uma preocupação com o meio ambiente, nomeadamente com a prática de políticas ambientais e consumo de produtos amigos do ambiente;
- Fatores Demográficos – A taxa de natalidade tem vindo a diminuir, a população portuguesa é cada vez mais envelhecida e encontra-se concentrada no litoral. No entanto, o projeto “Moagem do Linho”, tem vantagens em se localizar no interior, que vê no turismo e deslocação de pessoas, uma fonte de oportunidade e crescimento;
- Hábitos de Compra – Neste caso, sendo que a maioria dos clientes serão consumidores urbanos, a frequência de compra e a adesão do consumidor ao produto pode tornar-se

bastante positiva, visto a possibilidade de compra através de e-commerce em www.moagemdolinho.pt.

Estes fenómenos refletem a existência de uma certa diversidade de pessoas, ao nível da faixa etária, o que poderá beneficiar o projeto “Moagem do Linho”, na conquista e no fortalecimento de relações com potenciais clientes.

3.2.1.4 Envolve-te Tecnológica

A evolução dos tecidos leva-nos hoje para a dimensão dos tecidos inteligentes, que é um mercado em forte expansão dos Tecidos Inteligentes Passivos. Estes, são tecidos equipados com sensores que permitem captar informações do ambiente, mas ainda não são capazes de reagir a eles mesmos, ou seja, são capazes de medir a temperatura, pressão, velocidade e alterações da iluminação, mas não têm funções interativas.

No entanto, já existem tecidos interativos, em que não é necessário um *smartphone* ou um *smartwatch*, para que se possa ter acesso a mensagens ou até mesmo ouvir músicas ou acionar um sistema GPS. Uma peça de roupa, atualmente, já o permite, como por exemplo, um casaco da Marca Levis, já disponível no mercado. Vários designers de todo o mundo já começaram a trabalhar com tecidos inteligentes, que para além das preocupações ambientais, estes permitem a mudança de cor, regulação da temperatura corporal e até têm a possibilidade de trabalhar com “*touchscreen*”¹².

Atualmente, a informação existente sobre a impressão em tecidos inteligentes é ainda escassa, desta forma, os princípios gerais da impressão em tecidos de celulose são aplicáveis neste caso, em concreto. A impressão digital é uma forma de melhorar consideravelmente a aparência e o valor de um tecido, sendo feita através da aplicação localizada da cor, numa base de impressão como o linho, utilizada para reproduzir padrões coloridos num tecido.

O linho utilizado para a impressão digital deve ser bem preparado e absorvente, não devendo conter rugas. A impressão pode ser feita em tecidos de linho ou misturas de linho com outros materiais, bem como malhas de linho, refletindo-se num infinito número de possibilidades criativas.

Deve tirar-se o maior partido possível das novas tecnologias associadas ao setor têxtil e, a impressão 4D é uma das tendências do mercado atual. Consiste em imprimir em 3D,

¹² Fonte: <https://bluevisionbraskem.com/inovacao/o-que-sao-os-tecidos-inteligentes-e-como-eles-funcionam/> acedido em 03 de março de 2025.

materiais que, posteriormente, vão mudar a sua forma. É como se os materiais evoluíssem ao longo do tempo, respondendo ao ambiente ao qual são submetidos. É esse efeito que se proporciona numa quarta dimensão. A impressão 4D, permite que uma prótese ou roupa se adapte às modificações do corpo humano, reduzindo a necessidade de substituição. O auge da ecologia e da sustentabilidade estimulará o crescimento do mercado e a impressão 4D irá reduzir o consumo de recursos e o gasto em energia elétrica na indústria.

A evolução da empresa Moagem do Linho, poderá passar por adquirir novas tecnologias, fazendo com que esta se distinga da concorrência, diferenciando-se através da inovação e aplicação de novas tendências tecnológicas.

O estudo realizado pela Marktest¹³ apresentado em 2025 na edição do Barómetro E-Commerce, mostra que 64% da população tem por hábito fazer compras online, e que os consumidores com idades compreendidas entre 35 e os 54 anos são aqueles que mais se evidenciam. É notório esse crescimento apresentando a fasquia dos 5,5 milhões que compram online através de sites e plataformas digitais, ou seja, mais de 200 mil novos compradores online face aos dados de 2023.

O CEO da empresa Webcomum Digital Business & Tech, Fernando Félix, revela que o crescimento do e-commerce em Portugal é a dinâmica natural dos hábitos de consumo e que está diante de uma mudança da estrutura de mercado. A pandemia alavancou este crescimento e mostrou que a não se apresentou como uma situação temporária, mas como um hábito que se instalou e veio para ficar. A qualidade da experiência do consumidor nas plataformas digitais e os meios de pagamento cada vez mais seguros têm sido essenciais para estes resultados.

Fernando Félix aponta ainda, que entre os fatores que podem fazer a diferença são as recomendações inteligentes, a personalização baseada em dados, campanhas de *remarketing*, a transparência, um serviço de apoio ao cliente eficiente, os benefícios exclusivos para clientes habituais, os programas de subscrição e a melhoria dos tempos de entrega e gratuitos, e estes podem reforçar o hábito de compra online.

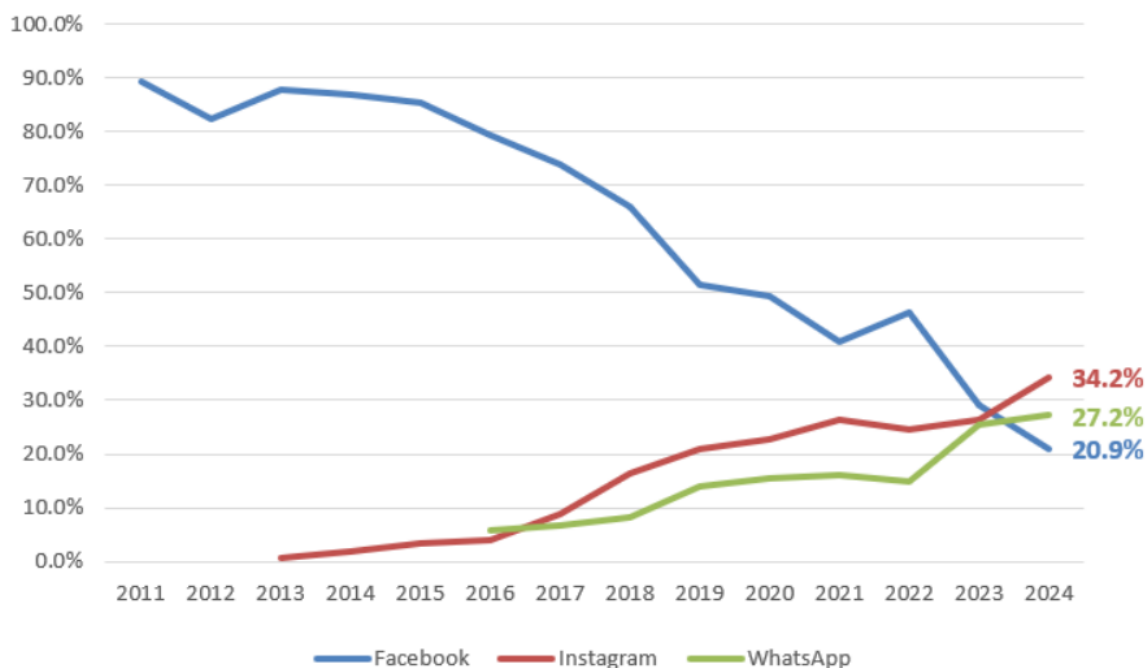
Em Portugal, o Instagram é atualmente a rede social mais utilizada. A edição de 2024 do estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” que tem vindo a ser desenvolvido desde 2011

¹³ Fonte: [Mais de 5,5 milhões de portugueses compram online. Crescimento «reflete uma evolução natural dos hábitos de consumo» | Hipersuper](#) acessado a 8 de maio de 2025

pela Marktest¹⁴, refere o Instagram (34,2%) como a rede acedida como mais frequência, passando à frente a rede Facebook pela primeira vez.

O Facebook passa para terceiro lugar e não foi além dos 20,9%, sendo ultrapassado pela rede WhatsApp, que passou para segundo lugar (27,2%) das redes a que os portugueses mais acedem.

Figura 2 – Rede Social utilizada com mais frequência – Entre 2011 e 2024



Fonte: Martest, Os Portugueses e as Redes Sociais 2024 (março 2025)

O surgimento da Threads¹⁵ é indicada em 2025 como a plataforma mais relevante para as marcas que procuram autenticidade, impacto e proximidade junto dos seus clientes, dado que a sua ligação direta integração com a rede social Instagram, permite que os utilizadores transferir facilmente dados de seguidores e de perfil, o que permite uma adesão de carater quase imediato e de forma intuitiva a esta rede. Em Portugal ainda não é muito explorada, mas é aquela que dentro das áreas do marketing e social media pode ser uma oportunidade para uma marca se destacar.

¹⁴ Fonte: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2b2d.aspx> acedido a 10 de maio de 2025

¹⁵ Fonte: <https://blog.swonkie.com/pt/guia-completo-do-threads-como-as-marcas-portuguesas-podem-crescer-em-2025/> acedido a 10 de maio

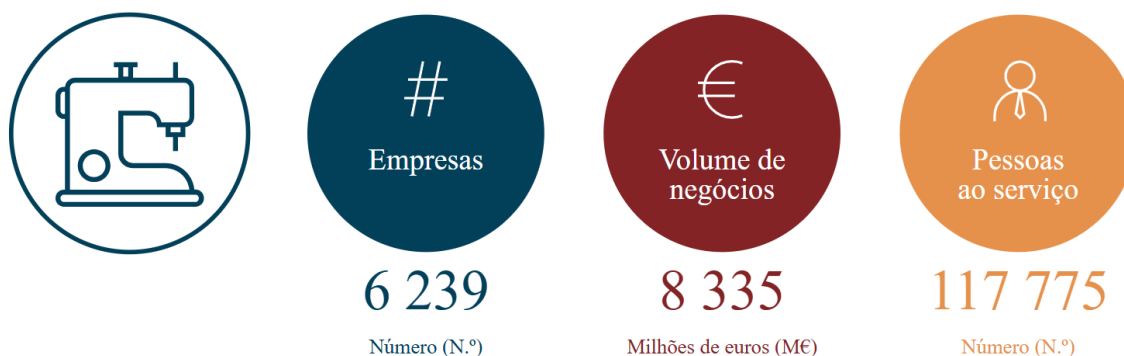
3.2.2 Análise Sectorial

O setor Têxtil tem delineado para 2030, segundo informação do IAPMEI¹⁶, um cenário ambicioso onde se prevê que atinga um volume de negócios superior a 10 mil milhões de euros, em que 8 mil milhões é referente às exportações. A aplicação dos fundos do PRR– Plano de Recuperação e Resiliência do mais recente Quadro Plurianual e a recapitalização das empresas serão decisivos e estes decorrem entre 2021 e 2030, podendo ter períodos de extensão, contribuindo para o Plano Estratégico setorial. A importância do *Made in Portugal*, só por si, é um padrão de qualidade ao qual se associa a inovação e qualidade dos produtos, nos modelos de negócio e processos, mas encontra dificuldades em afirmar-se como imagem de criatividade e de marcas.

Os resultados apresentados são referentes às classes micro, pequenas, médias e grandes empresas e de acordo com os segmentos de atividade económica (Têxtil e Vestuário) e são comparados com a totalidade dos resultados das empresas.

Análise setorial da indústria do têxteis e vestuário em Portugal¹⁷

Figura 3 – Caracterização Geral do Setor | 2023

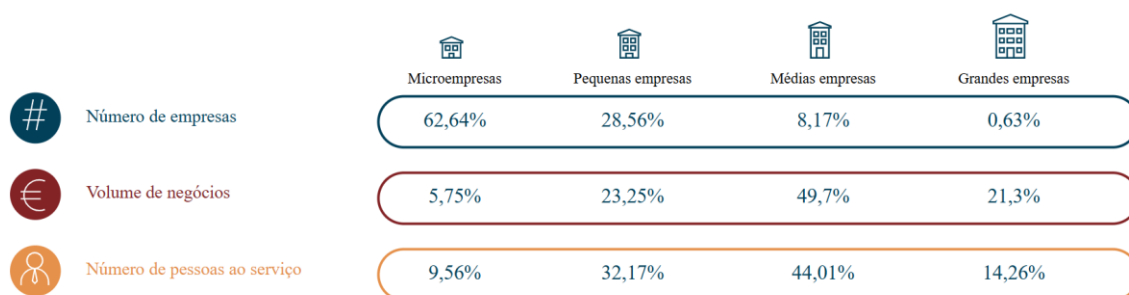


Fonte: Banco de Portugal (maio 2025)

¹⁶ Fonte: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Regulamentacao-de-produto/Docs/2023-06-09_A4SetorTextilVestuário.aspx acedido em 03 de março de 2025

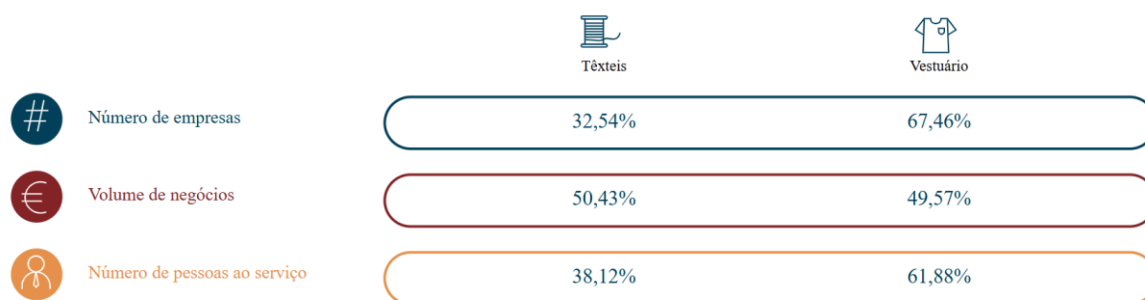
¹⁷ Fonte: [Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário | BPstat](#) acedido em 03 de março de 2025

Figura 4 – Classes de Dimensão



Fonte: Banco de Portugal (maio 2025)

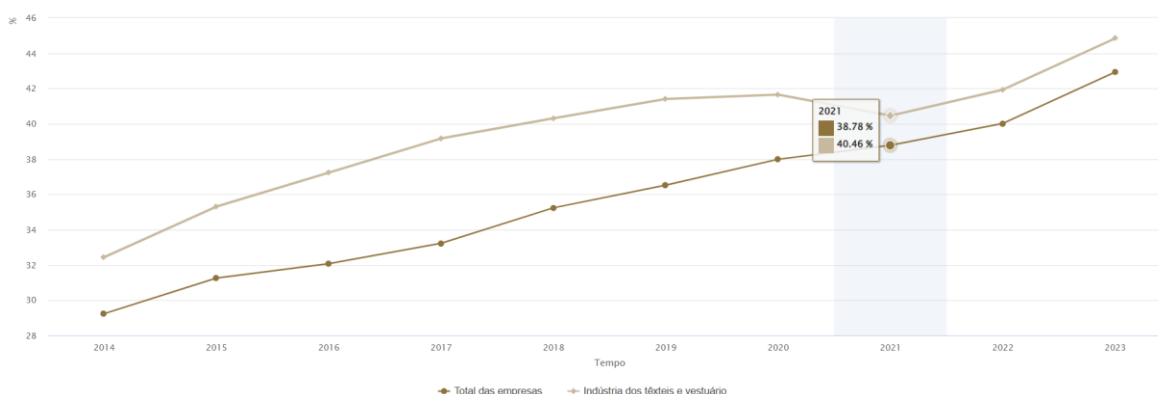
Figura 5 – Segmentos da Atividade Económica



Fonte: Banco de Portugal (maio 2025)

Segundo os dados atualizados pelo Banco de Portugal (2023), o número de empresas, no setor das Indústrias Têxtil e Vestuário totaliza 6.239 empresas. Destas 32,54% atuam no subsetor têxtil e as restantes no setor de Vestuário (67,46%) (figura 5). O Volume de negócios atinge os 8.335 milhões de euros de volume de negócios e o emprega 117.775 pessoas (Figura 3). Verifica-se, também, que no setor a grande fatia do tecido empresarial é constituído por micro e pequenas empresas (Figura 4).

Figura 6 – Linhas de Segmentos da Atividade Económica



Fonte: Banco de Portugal (maio 2025)

Na figura 6 está representada a percentagem total de empresas do setor das indústrias transformadoras e o número de empresas do setor têxtil e vestuário. Pode-se ver que ao longo dos anos, houve um aumento da percentagem de empresas no setor têxtil e vestuário, indicando que a grande fatia de empresas das indústrias transformadoras são deste segmento, mostrando que em Portugal o setor têxtil e de vestuário, domina as indústrias transformadoras.

3.2.3 Análise Estrutural do Setor

O modelo das Cinco Forças de Porter tem como objetivo analisar a atratividade do setor.

3.2.3.1 Ameaça de Novas Entradas

Numa fase inicial a entrada de concorrentes não é significativa por se tratar de um produto de carácter diferenciador, por ter uma base artesanal, mas com design contemporâneo e que irá ser pioneiro na região na venda destes produtos. Atualmente, este tipo de empresa necessita de um capital inicial baixo em termos investimento e a transmissão de conhecimento para que estas técnicas perdurem no tempo, são um meio para que novas empresas possam surgir. Contudo, a Moagem do Linho irá combater a entrada de novos concorrentes tentando estabelecer uma proximidade com os seus clientes, através do design de exclusividade, talento artesanal, mantendo a qualidade das matérias-primas e preço das peças produzidas. A ameaça de novas entradas é **baixa**.

3.2.3.2 Ameaça de Produtos Substitutos

A empresa tem de estar atenta aos movimentos dos concorrentes diretos e indiretos, uma vez que os produtos substitutos influenciam diretamente o preço e os lucros potenciais. Esta força de Porter depende da ótica do consumidor, uma vez que pode divergir de opinião quando se valoriza alguma especificidade ou método de produção do produto que coloca no mesmo patamar os vários produtos ou não, no momento de escolha, dependendo da sua perceção sobre as características intrínsecas do produto, materiais constituintes, qualidade/preço, marcas e tecnologias de fabrico. Engloba-se neste campo, todo o tipo de produto, desde roupa aos acessórios. A ameaça de produtos substitutos é **baixa**.

3.2.3.3 Poder Negocial dos Clientes

No que respeita ao poder negocial dos clientes, o consumidor final, atualmente, é um consumidor mais informado, que antes da compra pesquisa sobre as suas intenções e no momento da compra, considera que o fator preço é sensível. A interação e criação de conteúdo digital, vai permitir criar ligações mais fortes com o nosso cliente e este tipo de interação não está presente na concorrência. O poder negocial dos clientes é **medio**.

3.2.3.4 Poder Negocial dos Fornecedores

A grande influência que os fornecedores detêm deve-se aos preços que podem praticar, e a fatores como as condições de pagamento, o prazo médio de entrega das encomendas e a qualidade dos produtos fornecidos. São questões de extrema importância para o processo produtivo, e refletem-se diretamente na qualidade do produto final e na capacidade de resposta às exigências que lhe são impostas pelo mercado. Considera-se que a Moagem do Linho, dependente dos seus fornecedores para a produção de peças, o processo criativo, a tecelagem e os bordados serão produzidos no atelier, valorizando assim a marca e o negócio. Considerando a especificidade e preço das matérias primas, o poder negocial dos fornecedores é **medio/alto**.

3.2.3.5 Rivalidade entre Empresas Existentes

A rivalidade entre os atuais concorrentes de uma indústria é formada, normalmente, por guerras de preços, campanhas publicitárias ou meras extensões dos termos de garantia dos produtos. A Moagem do Linho pretende posicionar-se estrategicamente ao nível da venda ao público, de forma a dar continuidade a uma tradição existente que tem vindo a ser desvalorizada – a tecelagem artesanal, a Trapologia, o bordado de Castelo Branco e outros. Assim como a produção de peças com design contemporâneo e inovação nas peças pretende combater a concorrência apresentando diferenciação no produto.

A empresa possui alguns concorrentes diretos, mas ainda assim, não há nenhum em concreto que se equipare à Moagem do Linho, uma vez que esta vai produzir as suas próprias peças em tecelagem artesanal, Trapologia com recurso ao bordado de Castelo Branco e outros bordados num produto único e diferenciador.

Os concorrentes mais próximos da empresa são os vendedores de peças tecidas em linho e outros materiais como echarpes e tapetes e também em pequena escala produzem pequenas quantidades de linho. Os canais de comunicação que o concorrente direto aplica, faz com que haja guerras entre preços, descontos, de forma a captar a atenção do cliente, mas possuem uma baixa capacidade de diferenciação dos produtos oferecidos, na diversificação, na qualidade e no design, tendo assim um baixo grau de fidelização. Já nos concorrentes externos, verifica-se um crescimento das exportações, devido à indústria do setor nacional apostar na investigação e no desenvolvimento tecnológico e apresentação de produtos com base na sustentabilidade. A ameaça de produtos concorrentes é **baixa**.

3.3 Análise de Mercado

3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes

Os clientes são essencialmente pessoas que procuram peças de exclusividade, que dão valor às tradições, à qualidade das matérias-primas, design contemporâneo, inovação e com uma grande carga cultural, que fazem das peças a realizar pela Moagem do Linho um produto com forte procura no mercado de luxo e com marca de autor.

O Quadro 3 apresenta os principais critérios utilizados na segmentação do mercado da Moagem do Linho, estruturados segundo as dimensões geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Esta abordagem permite identificar com os segmentos prioritários, de forma a adequar a oferta às necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores.

Quadro 3 – Critérios de Segmentação do Mercado

GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	COMPORTAMENTAL
Mercado Nacional (mais vincadamente nos mercados mais urbanos como Lisboa, Porto, Coimbra e Braga)	Mulheres - Dos 28 aos 60 anos	Rendimento – Poder de Compra	Status do consumidor
Países da diáspora (onde se encontram as comunidades portuguesas)	Homens – Dos 30 aos 50 anos	Classe social - média, média alta e alta	Estilos de vida
Turistas visitantes E que procuram produtos com história	-	-	Utilizadores de redes sociais e plataformas de e-commerce
Mercados da moda e tendências com Itália, Milão, Paris e Londres	-	-	-
Mercado Internacional	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria

O foco incide principalmente em mulheres entre os 28 e os 60 anos e homens dos 30 aos 50, pertencentes às classes média, média-alta e alta, com capacidade financeira para investir em produtos de valor acrescentado. Destacam-se consumidores com estilos de vida orientados para a autenticidade, o design e a valorização do património artesanal. A Moagem do Linho dirige-se a pessoas que valorizam produtos com história, bem como a utilizadores frequentes de redes sociais e plataformas de e-commerce, elementos fundamentais na descoberta e aquisição dos seus produtos.

A Moagem do Linho, pretende ser reconhecida pelo mercado do Linho, acompanhando as preocupações ambientais e que assenta em valores de exclusividade na oferta dos seus produtos. Todas as ações de marketing que têm como objetivo tornar uma marca conhecida, admirada e desejada pelos consumidores. Despertar sensações que são cruciais para que o cliente escolha uma marca em detrimento de outra no momento de decisão de compra do produto.

3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência

A Moagem do Linho orienta-se por um posicionamento que valoriza a diferenciação dos seus produtos, apostando na preservação de técnicas artesanais aliadas ao design e à inovação. Este compromisso resulta numa oferta distintiva no setor têxtil, com produtos de elevado valor acrescentado. A Moagem do Linho, procura, assim, introduzir no mercado criações únicas, que respeitam a tradição, mas se projetam na contemporaneidade, com especial enfoque em segmentos que reconhecem e valorizam a autenticidade dos processos e o impacto visual dos materiais.

Existem concorrentes no que diz respeito às técnicas artesanais e bordado de Castelo Branco e que fazem workshops, mas concorrem de forma isolada ou mista, no entanto não foi identificado nenhum concorrente com a mesma proposta apresentada pela Moagem do Linho. Foram considerados concorrência direta, concorrência indireta, bem como alguma concorrência internacional apenas no que diz respeito à execução de produção individualizada, identificada nos quadros 4 e 5.

Quadro 4 – Concorrência direta

	Moagem do Linho	Guida Fonseca	Helena Loermans
Marca Registada	5	0	0
Preço Workshop (2 dias)	3 140€	4 76€	5 60€
Produção de Acessórios e Vestuário	5	4	3
Produção de Vestuário Bordado	5	0	0
Total	18	8	8

Fonte: Elaboração Própria

A escala do Quadro 4, definiu-se como concorrência direta, vai de 0 a 5, sendo que 0 corresponde a inexistente e 5 à escala que considerada de maior concorrência para o desenvolvimento do projeto, pois estas concorrentes são a nível nacional das mais requisitadas para workshops e dominam a técnica da tecelagem artesanal. No Quadro 5 apresenta-se os outros concorrentes e faz-se a identificação pelos produtos que fabricam e comercializam, bem como pela formação e workshops que realizam.

Quadro 5 – Identificação de outros concorrentes

Nome	Observações	Cultivo de Linho artesanal Cru	Tecelagem artesanal	Bordado de Castelo Branco	Peças de Autor	Workshops / Formação
Associação do Bordado de Castelo Branco	Interpretação e produção de bordado			x	x	x
Rancho Folclórico das Aranhas	Produção de Linho	x	x			
Ricardo Martinho	Tecelão		x			x
Teresa Frade	Tecedeira e produção de linho	x	x			
Outras Bordadeiras	Bordado de Castelo Branco			x		
Fábrica da Criatividade em Castelo Branco	Apoio Criativo e candidaturas					x
FabLab – CEI-Centro de Empresas Inovadoras	Apoio Criativo e candidaturas					x
Saber Fazer – Alice Bernardo	Produção de Linho Formadora Tecedeira	x	x			x
Maria Descalça	Tecedeira		x			
Teresa Gameiro	Tecedeira		x			
Rita Sevilha	Tecedeira Formadora		x			
Fernando Rei	Tecelão Formador		x			x
Rhiannonmgriego	Tecedeira Artista Têxtil de tecelagem					

Fonte: Elaboração Própria

3.4 Plano Estratégico

3.4.1 Visão, Missão, Objetivos e Valores

Missão

A Moagem do Linho, tem como missão produzir, valorizar e divulgar as técnicas de produção artesanal nas áreas da tecelagem artesanal, Trapologia, Bordado de Castelo Branco e outros, conferindo inovação e design às peças de vestuário e acessórios criando peças únicas para os nossos clientes. Ou seja, contribui para manter a memória da tradição adaptando-a a novos padrões de consumo e adaptando-a à inovação.

Visão

A Moagem do Linho, pretende ser uma referência de excelência relativamente às unidades de produção artesanal tradicionais contribuindo para o desenvolvimento da tecelagem artesanal divulgando e valorizando o Bordado de Castelo Branco e outros bordados nacionais e da trapologia, quer na sua forma mais tradicional, quer pela aplicação de novas ideias inovadoras na conceção de peças diferenciadoras.

Valores

Os valores da empresa Moagem do Linho são:

- **Confiança** por parte dos clientes e trabalhadores.
- **Respeito** pelos clientes, pela equipa e pela arte do saber-fazer.
- **Paixão** pelas tradições e por garantir que não serão do passado, mas do presente.
- **Qualidade** dos produtos.

Objetivos

- Ser uma referência nacional e internacional no setor têxtil artesanal, preservando o saber-fazer no processo total de produção das peças, ligando o tradicional à inovação através do design contemporâneo

- Receber prémios quer a nível nacional como internacional, nomeadamente o Prémio Nacional do Artesanato IEFP que visa promover a produção artesanal, nas suas vertentes tradicional e contemporânea.

- Transmitir e partilhar conhecimento e por isso estão em plano a realização de formações e workshops para que outras pessoas possam aprender as técnicas da tecelagem e outras técnicas de acordo com o projeto.

- Garantir a satisfação dos clientes através, do design das peças, da qualidade e inovação das matérias-primas, da inovação e exclusividade potenciada pela articulação com designers e artesãos e imagem da loja física e online.

- Contribuir para a investigação na área do Empreendedorismo Artesanal.

- Chegar ao mercado de luxo mundial e aumentar as vendas e o lucro.

3.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que nos permitirá entender quais são as nossas (F) Forças, (W) Fraquezas, (O) Oportunidades e (T) Ameaças, onde é possível cruzar uma análise do ambiente interno com o externo. Esta ferramenta é importante para perceber como a empresa se pode destacar e quais as adversidades que tem de enfrentar

Quadro 6 – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Produção de vestuário e acessórios com processo de certificação do Bordado de Castelo Branco,- Personalização e adaptação de peças;- Qualidade do Produto;- Know-how do Saber-Fazer;- Produtos e atividades da empresa desenvolvidos de acordo com políticas ambientais sustentáveis;- Desenvolvimentos de produtos aliando a tradição à inovação através do design e tecnologia;- Parcerias com os municípios adjacentes ao local da instalação do projeto;- Acessibilidades e localização do projeto.	<ul style="list-style-type: none">- Custo elevado de produção;- Dependência de parceria para a produção de linho artesã cru para a certificação de peças com Bordado de Castelo Branco- Linha de produtos reduzida;- Limitações ao nível dos recursos humanos da empresa.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do E-commerce e facilidade de comunicação através das redes sociais; - Procura por parte do consumidor de peças exclusivas; - Aumento da procura por produtos tradicionais e sustentáveis e redução do impacto ambiental; - Parcerias com outros designers; - Parceria com outros artesãos; - Parceria com a indústria têxtil; - Novas tecnologias têxteis e produção de objetos; - Possibilidade de minimização de custos na produção de peças através de implementação futura de cultivo de linho artesanal cru. - Minimização de desperdício e otimização de tempo através das novas tecnologias; - Dinamização da região com a atração dos turistas. - Mercado Internacional possibilita o aumento de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação de Guerra / Embargos comerciais; - Concorrência de produtos mais baratos, mas sem valor acrescentado. Produção massificada em fibras sintéticas; - Escassez de matéria-prima no mercado; - O mercado desconhecer o Bordado de Castelo Branco e outros; - Redução do poder de compra dos consumidores; - Aumento do custo dos fatores de produção; - Crise financeira mundial; - Dimensão reduzida do mercado interno português; - Baixo poder monetário por parte de alguns compradores.

Fonte: Elaboração Própria

3.4.3 Estratégia Adotada

A nossa estratégia assenta na diferenciação através da produção de peças com base na tecelagem artesanal através da inovação e design contemporâneo.

Procura-se valorizar as ideias e desejos do nosso cliente para a produção de peças e também apresentar peças de autor que podem ser produzidas com outros designers e artesãos e também com a criatividade e talento da Moagem do Linho.

Por fim procurar fidelizar clientes oferecendo um produto de valor acrescentado para chegar ao mercado de luxo.

Dentro da sua estratégia a “Moagem do Linho unipessoal, Lda.”, pretende:

- Ser uma marca reconhecida e uma referência no mercado do Linho e da moda nacional e internacional,
- Ser visualizada em grandes eventos como os Globos de Ouro, Óscares, Festival de Cannes, eventos de moda nacionais e internacionais,
- Associar-se a artesãos e designer para a criação de novas peças, influencers e youtubers com grande número de seguidores.
- Trabalhar de forma premium as suas redes sociais com recurso a hootsuites que permitem a gestão de redes planeada de posts, desde vídeos ligados ao processo e cultura do linho dentro da marca, ao design e planeamento das peças incluindo a sua produção, as técnicas do bordado de castelo branco para levar ao mundo esta identidade regional e captar até turistas para a região que a iram dinamizar e melhorar a economia local, bem como imagens das peças produzidas, eventos, planeamento, ideias de sustentabilidade que a marca pretende conservar e se afirmar e que irá fidelizar o cliente e seguidores à marca.

3.5 Plano de Marketing

3.5.1 Produto

Os principais produtos serão peças de autor de vestuário e acessórios de moda, com recursos a técnicas artesanais tais como: echarpes, capas, t-shirts com aplicações, blusas, camisolas, calças, calções, peças de autor, peça de alta-costura, entre outras.

Pretende-se que os produtos acompanhem novos padrões de consumo e que se adaptem à inovação dos materiais, dentro do padrão de sustentabilidade.

Ao nível da prestação de serviços, teremos os workshops e formações, sobre a arte da tecelagem, do bordado de Castelo Branco, cultivo de linho e processos, entre outros.

As atividades como a arte da tecelagem, trapologia, bordado de Castelo Branco e outros, podem ser acompanhadas através de visitas.

A nossa marca é individual e é um símbolo de modernidade que apela à tradição e história do saber-fazer do passado.

As embalagens serão “talegos”, feitos de linho, são fechados com eco botões elaborados a partir de papel reciclado fabricados em Portugal pela Louropel – uma empresa portuguesa que detém uma «tecnologia patenteada única no Mundo» e é a maior fabricante mundial de botões. Dentro da embalagem podemos encontrar um flyer que contém a história do produto e o processo de produção.

A assistência às vendas é feita em processo inicial no caso de personalização de peças e processo de compra e acompanha o pós-venda para garantir a satisfação do cliente.

Todos os produtos são desenhados e produzidos de acordo com os princípios da arte do saber-fazer, sendo uma preocupação a sustentabilidade dos mesmos, por outro lado procura-se responder aos pedidos dos consumidores através de questionários de resposta rápida e interação com os mesmos através das redes sociais.

Exemplo dos produtos a serem comercializados são as peças “Golden Olive” e “Silk Bird”.

Imagem 4 – Produto “Golden Olive”



Textile Production * Weaving | Patchwork_Anabela Barreto e Cesaltina Pires

Stylist_Maria João Fernandes

Photographer_Pedro Martins

Make Up Artist_Elizabete Pires

Hairstylist_Odete Gonçalves

Stylist Assistant_Anabela Barreto

Model_Jéssica Antunes

Partnership_Fundação Cargaleiro | Museu Cargaleiro de Castelo Branco

Imagem 5 – Produto “Golden Olive” Jéssica Antunes | Anabela Barreto



Fotografia: Pedro Martins | Modelo: Jéssica Antunes | Parceria: Museu Cargaleiro

Esta peça de vestuário de grandes dimensões, é uma celebração das raízes culturais e artísticas portuguesas. Inspirada no azeite e na azeitona, bem como no trabalho gráfico do consagrado Mestre Cargaleiro, a peça une tradição e modernidade com uma estética rica em simbolismo.

A escolha do tecido em tons de azul-escuro e dourado traduz a essência do azeite e da azeitona: o azul remete para a profundidade e a robustez, enquanto o dourado evoca a riqueza e o brilho do azeite puro. O *patchwork* em formas triangulares homenageia a linguagem visual do Mestre Cargaleiro, estabelecendo um elo entre a arte e o artesanato.

A trama da capa foi elaborada com fio de algodão, não só pela sua leveza e textura acolhedora, mas também para reforçar a ligação ao dourado do azeite, captando o seu simbolismo num gesto de sofisticação e simplicidade.

O resultado é uma peça única, que transcende a mera funcionalidade de uma capa para se tornar uma obra de arte vestível, ancorada na riqueza do património cultural português e na genialidade do artesanato tradicional.

Imagem 6 – Produto “Silk Bird”



Fonte: Elaboração Própria

A peça “Silk Bird” é uma peça que envolve a joalharia numa base de tecelagem em linho e pode ser observada como uma peça de joalharia ou como uma peça de tecelagem de autor.

No seu conceito contempla o Bordado de Castelo Branco com a imagem da águia bicéfala ou ave de duas cabeças, este motivo encontra-se ligado a diversas formas de cultura e arte e simboliza a união de duas almas num só corpo. Na trama de linho será visível alguns fios de seda natural vermelha, que é uma das matérias-primas deste bordado e representa também a lenda Akai Ito em que o fio vermelho representa uma conexão não visível, uma ligação espiritual eterna entre duas pessoas, neste caso a união da joalharia pela joalheira Claudia Schlabitx e a tecelagem pela Tecedeira e Designer Anabela Barreto. Por entre os fios de seda passam pequenas peças de joalharia que representam os casulos dos bichos-da-seda e que dão origem ao fio que os trespassa.

3.5.2 Preço

Os artigos produzidos distinguem-se pela sua qualidade e valor acrescentado em relação à concorrência. Trata-se de artes em vias de extinção, que este projeto procura revitalizar ao associá-las a um design contemporâneo, transformando-as em peças de luxo. O resultado são peças e criações únicas, originais, cheias de tradição, com grande procura tanto a nível nacional como internacional. Apesar de não estarem disponíveis em muitos pontos de venda físicos, estas peças chegam a todo o mundo através do E-commerce.

As peças produzidas podem ir de 40€ a 5000,00€ no caso de peças de alta-costura e peças de grandes autores.

Para determinar um preço, o principal a ter em conta é o custo de produção e o preço que o cliente está disposto a pagar, bem como, os preços praticados pela concorrência. A empresa dispõe de diferentes formas de pagamento, como por exemplo:

- Mbway
- Multibanco
- Dinheiro
- Transferência multibanco

3.5.3 Distribuição

O produto será comercializado através de plataforma e-commerce para a venda de produtos e que terá disponíveis vídeos que acompanham os processos de produção. Existe também venda de peças na loja do atelier, onde pode ser visto o processo de criação e produção.

Pretende-se que o envio das encomendas, seja feito através de transportadoras que possam garantir a entrega cuidada dos produtos, assim como menor num curto espaço de tempo.

3.5.4 Comunicação

A “Moagem do Linho” tem o objetivo de divulgar estrategicamente a marca de forma a conseguir chegar rapidamente ao seu público, apostando principalmente no marketing digital, através de:

Website: onde se encontra toda a informação da empresa, além dos produtos para venda online. Diferencia-se pela sua interatividade, haverá passatempos sobre a artesanato e questionários para entender as preferências e a satisfação do cliente. Para o aumento de visitas será utilizada o SEO (*Search Engine Optimization*), inscrições em motores de pesquisa e análises a palavras-chaves.

Redes sociais: criação de uma página profissional no Facebook e no Instagram. Partilha de *posts* estrategicamente pensados para serem apresentados em dias específicos como por exemplo quartas e domingos com os produtos, dicas e fatos ambientais e sociais, vídeos criativos que mostram os produtos e como usar (utilizar por exemplo a técnica de “*stop motion*”) e passatempos como estratégia de divulgação, por forma a fidelizar o cliente.

E-mail marketing: As pessoas terão a possibilidade de se inscreverem para receção de novidades através do e-mail, no entanto deve ser garantida uma eficiência de gestão do mesmo.

Feiras: Divulgação e venda dos produtos nas cidades de maior dimensão em feiras que estão em “voga”, bem como em mercados de valorização de produtos artesanais como por exemplo a FIA-Feira International de Artesanato, Portugal Fashion, Moda Lisboa, Feiras internacionais como exemplo a SCOOP International Fashion Show, The London Textil Fair, London Design Fair, The one Milano, entre muitas outras.

Eventos: Para apresentar os coordenados produzidos é também objetivo organizar eventos com convidados especiais e participar em Pop-up stores em diversos locais para divulgação da marca.

Parcerias com youtubers, influencers e figuras públicas: são fundamentais para a divulgação de produtos como o vestuário, nas redes sociais eventos como por exemplo Globos de ouro, Óscares e eventos sociais com visibilidade pública.

Parcerias com artesãos e designers: Permitem a novos produtos conferindo a inovação nos processos e design das peças bem como a possibilidade de trabalhar crossselling e crosshowing.

Parcerias com instituições de ensino: Permitem a transmissão de conhecimento das técnicas artesanais e permitem novos desenvolvimentos das peças e outras soluções e repensarmo-nos enquanto elemento-chave nos processos de continuidade do saber-fazer.

3.6 Plano de Organização e Recurso Humanos

A equipa é constituída pela gerente Anabela Ribeiro Barreto que assegura a gestão da empresa em todas as suas vertentes e colabora na parte operacional do projeto, bem como, a orientação dos processos e trabalhos a realizar pela trabalhadora que irá ser contratada por tempo indeterminado Cesaltina Maria Sobreira Dias Pires com o perfil e formação adequada ao projeto.

A trabalhadora poderá ser contratada através de uma medida de apoio à contratação do IEFP - +Emprego¹⁸, que consiste na atribuição à entidade empregadora, de um apoio financeiro após celebração de contrato de trabalho sem termo e a tempo completo, com desempregado inscrito no IEFP e que pode ser conjugado com um apoio financeiro ao pagamento de contribuições para a segurança social, no primeiro ano de vigência dos contratos de trabalho apoiados. Esta medida permite a contratação de pessoas com mais de 45 anos inscritas no Serviço de Emprego e Formação Profissional e que se há data de contratação estiver com atribuição de subsídio de desemprego a contratação pode ser imediata sem inscrição com data anterior à submissão da oferta de emprego. Ainda de referir que o apoio poderá ter uma majoração relativamente ao posto de trabalho por este estar localizado em território do interior, nos termos definidos pela Portaria n.º 208/2017, de 13 de julho, na sua redação atual.

Tabela 1 - Tabela de Remunerações

FUNÇÃO	TRABALHADORES	REMUNERAÇÃO
Sócio-Gerente	1	900,00€
Operador especializado	1	870,00€

Fonte: Elaboração Própria

¹⁸ Fonte: <https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao?tab=medida-emprego> acessido a 8 de maio de 2025

Trabalhadora a contratar:

Cesaltina Maria Sobreira Dias Pires

Data de Nascimento: 12 de novembro de 1973

Naturalidade: Vale de Pousadas

Nacionalidade: Portuguesa

Estado Civil: Viúva

Residência: Vale de Pousadas

Contactos:

Telemóvel - 96X XXX 889

E-mail - cesaltina.pires73@gmail.com

Habilitações Académicas:

12ºAno – Técnico Cozinha/Pastelaria

9ºAno -Técnico de Tapeçaria Artesanal / Trapologia

Formação Complementar:

- Valorização e Empreendedorismo Rural
- Projeto de Organização de eventos, Planeamento e Gestão
- Bainhas Abertas
- Metedeira de fios
- Artes decorativas
- Bordados
- CCP- Certificado de Competências Pedagógicas

Experiência Profissional:

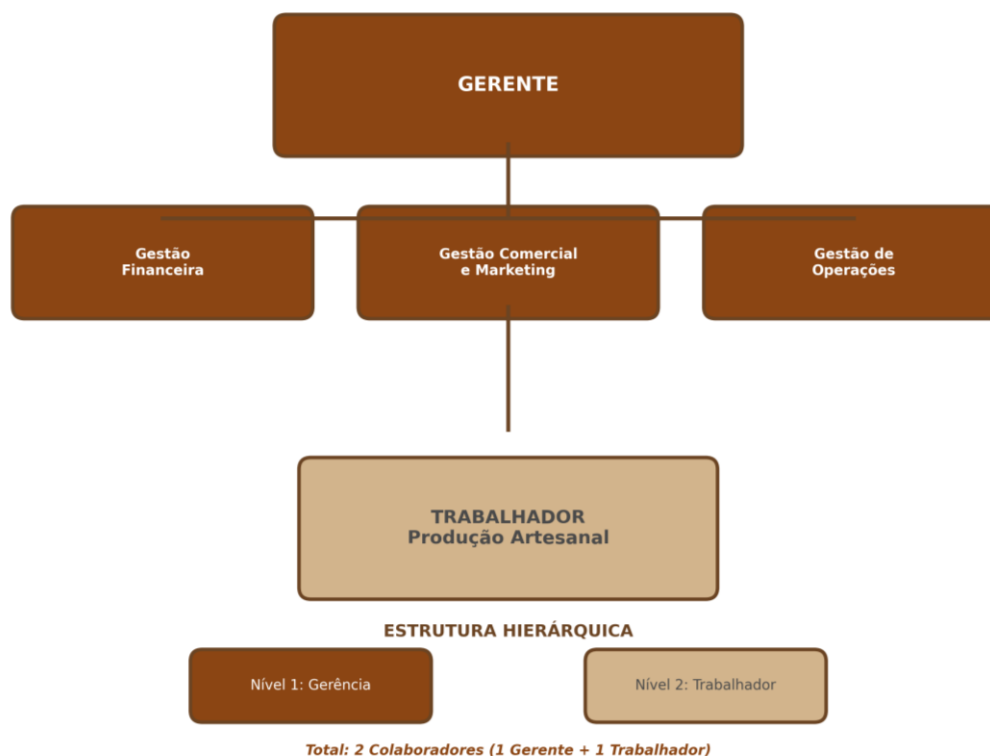
- Tecedeira / Artesã - Centro de Formação Artística Manuela Cargaleiro
- Estágio Profissional IEFP – Técnico de Tapeçaria Artesanal no Centro de Formação Artística Manuela Cargaleiro
- Metedeira de Fios – Fábrica de Tecelagem – Pereirinho Cebolais de Cima
- Costureira Qualificada – Confeções Camila (Castelo Branco)

Funções a Desempenhar:

- Tecedeira / Artesã (Produção Artesanal)
- Criativa
- Apoio à gestão

A empresa pretende estabelecer uma relação próxima com os trabalhadores e parcerias (designers e artesãos), para que o envolvimento de todos possa contribuir para o desenvolvimento de peças originais e criativas. É fundamental o espírito de equipa e para o desenvolvimento de peças numa área em que a empresa se quer destacar a nível criativo e inovador.

Figura 7 - Organograma da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

A gerente Anabela Ribeiro Barreto, desempenha funções de gestão. Na gestão financeira terá como responsabilidade o processamento de salários, gestão de tesouraria, fazer cumprir normas e legislação em vigor, recrutamento, seleção, encaminhamento para formação dos trabalhadores afetos ao projeto para cumprimento das 40h anuais de formação obrigatória.

Na gestão comercial e marketing será responsável pela política de preços, serviço, distribuição e comunicação sendo uma mais-valia a proximidade com o cliente também para verificar o seu grau de satisfação, definição de estratégias para campanhas e outras estratégias de marketing.

Na gestão de operações será responsável por garantir a execução dos trabalhos com o rigor e a qualidade exigida pelos clientes num produto que assim o exige e estará também presente na execução das peças, fará o contato direto com os clientes e estabelecerá parcerias com outros designers e artesãos para a execução de peças de autor e manter os contatos com os fornecedores de matéria-prima para garantir os melhores preços, ainda dentro da gestão de operações será também responsável pela organização e dinamização de workshops.

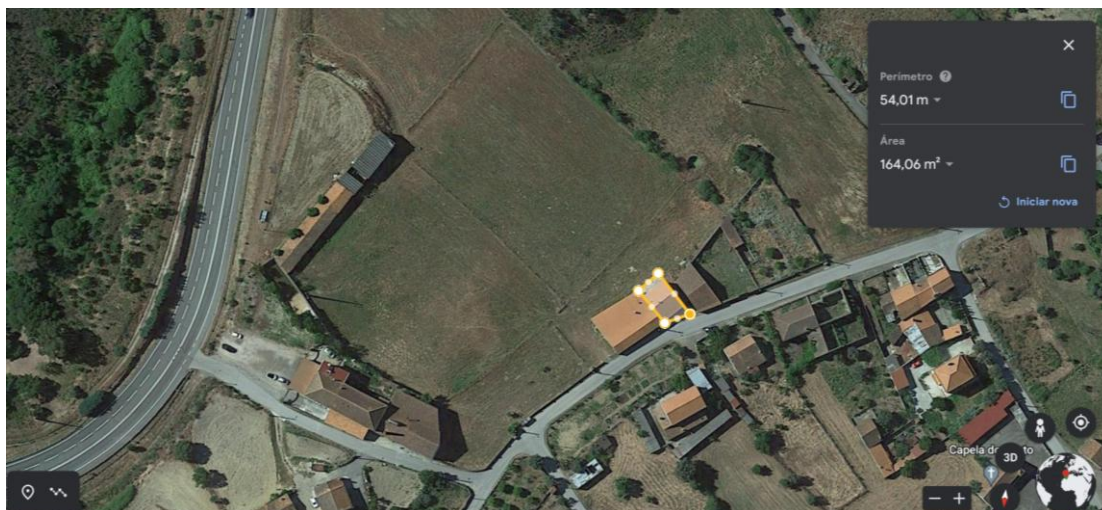
Prevê-se a contratação de uma trabalhadora que terá como funções a produção artesanal.

3.7 Plano de Operações

3.7.1 Localização

A empresa Moagem do Linho unipessoal, Lda, será instalada numa vivenda alugada na aldeia de Perdigão na Rua da Lameirancha, concelho de Vila Velha de Ródão, no distrito de Castelo Branco. A vivenda encontra-se fora da zona central da aldeia, com via de acesso alcatroada, postes de iluminação pública, saneamento e água.

Imagem 7 – Localização Moagem do Linho unipessoal, Lda.



No que diz respeito às acessibilidades, esta aldeia encontra-se junto de vários acessos principais como a A23, o IC8 e a N3 (antiga IP2).

Imagem 8 – Acessibilidades Perdigão | A23, IC8, N3



Encontra-se a 27 Km da capital de distrito Castelo Branco e a 9 km de Vila Velha de Ródão, onde se pode observar o monumento natural das Portas de Ródão¹⁹ que é um dos sete monumentos naturais classificados pelo Instituto de Conservação da Natureza e Florestas. Este monumento natural trata-se de uma abertura de 45 metros de largura que ao longo de milhares de anos foi escavada pelo Rio Tejo na crista quartzítica da serra do Perdigão, o que se traduz num ponto de visita perto das instalações da Moagem do Linho. Nas Portas de Ródão também se pode ser apreciada a maior colónia de grifos do país e é um lugar de eleição para os amantes da fauna e avifauna, pois podem ser observadas 116 espécies de aves, algumas delas consideradas raras e em vias de extinção, entre as quais estão, a cegonha-preta, milhafre real, o abutre-preto e até mesmo a águia perdigueira.

A serra do Perdigão é também uma das referências do projeto NEWA (New European Wind Atlas)²⁰, este projeto contou com um orçamento de 14 milhões de euros e tem a participação da Faculdade de Engenharia do Porto (FEUP) e Instituto Ciência e Inovação em Engenharia Mecânica e Engenharia Industrial (INEGI), ao qual se juntou o Instituto Português do Mar e da Atmosfera (IPMA) e o Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia (LNEG), participaram também mais de 18 parceiros entre eles empresas, universidades e laboratórios de estado europeus e norte-americanos e outras instituições ligadas ao estudo das condições do vento e física da atmosfera, população local e o

¹⁹ Fonte: <https://www.cm-vvrodao.pt/municipio/servicos-municipais/ordenamento-do-territorio/espacos-naturais-e-areas-protetidas/monumento-natural-das-portas-de-rodao.aspx> acedido em 10 de maio de 2025.

²⁰ Fonte: <https://noticias.up.pt/novo-atlas-europeu-do-vento-apresentado-em-bruxelas/> acedido em 10 de maio de 2025.

Município de Vila Velha de Ródão. Os estudos efetuados fazem a serra do Perdigão destacar-se nas próximas décadas no que diz respeito ao aproveitamento de recursos eólicos, controlo de fogos florestais e poluição atmosférica.

Outro fator, é também a implementação prevista para 2026 da rede de fibra ótica na aldeia, onde já habitam estrangeiros que trabalham a partir de casa.

Todas estas referências colocam a aldeia de Perdigão como uma aldeia com potencial para o desenvolvimento do negócio, turismo e captação de nómadas digitais.

3.7.2 Operações

As operações de tecelagem e costura no ateliê funcionam com base na informação detalhada recolhida à data de reunião com cliente no caso das peças personalizadas. As peças de autor e outras peças como as t-shirts com aplicações, são elaboradas pelo atelier e resultam também de parcerias com outros designers e artesãos.

Relativamente aos workshops são admitidas 5 pessoas em cada e que são desafiadas a aprender as técnicas de base da tecelagem artesanal entre outras atividades como técnicas e outros saberes ligados à área da tecelagem como o ciclo do linho, tinturaria, etc.

O ateliê está dividido em zona de produção onde se encontra o tear, outros equipamentos de tecelagem e máquina de costura, e também uma pequena zona de escritório composta por uma secretária e duas cadeiras onde é feita a reunião com o cliente. O cliente quando visita o atelier tem o primeiro impacto com a área de produção e que permite ver a qualidade das peças e uma pequena amostra do trabalho que se está a produzir, depois passa para a zona de escritório onde pode explicar a sua ideia e o atelier tentar ir de encontro ao pedido do seu cliente.

No ateliê também podem ser adquiridas t-shirts com aplicações de tecelagem e fazer a sua encomenda personalizada.

Existe também a venda através de e-commerce com peças de autor e t-shirts com limite de 3 vendas por cada peça e que permite a compra e o contato com a empresa, estando previsto no site a visualização de vídeos de elaboração de peças de autor e outros processos de produção.

3.7.3 Meios e Equipamentos

A área do ateliê de produção e escritório situa-se numa área ampla com 40 m² com acesso a casa de banho e provador, dentro de uma vivenda alugada para o desenvolvimento do projeto.

Para a realização das peças de tecelagem será adquirido um tear artesanal Louet Spring II, fabricado na Holanda em faia maciça lacada com 110 cm de largura, de 12 pedais adaptáveis de forma a permitir a produção de vários debuxos e que valoriza o processo criativo, um banco de faia maciça lacada da mesma marca com as medidas da base do assento de 60x25 cm e que é arredondada à frente e atrás para um maior conforto do operador do tear, uma máquina de costura profissional, fio para tecelagem e equipamentos como urdideira, navetes e outros.

Os produtos da marca Louet são produtos de referência no mundo inteiro pela sua qualidade, eficiência e design único e que tem um serviço pós-venda de excelência permitindo a aquisição de peças separadas em caso de se danificarem ou outros elementos que possam ser adaptados ao tear como equipamento digital programados por computador para outros níveis de produção.

Imagem 9 – Tear Louet Spring II de 110 cm



3.7.4 Calendarização de Atividades

Para que um projeto possa ser planejado de forma adequada, é extremamente necessário o correto planejamento das tarefas a executar para que tudo seja encadeado de forma lógica e coerente e para que se chegue ao objetivo final de acordo com as expectativas iniciais para dar início da atividade na data a que se propus desenvolver, para isso foi elaborado o quadro de precedências das atividades e o gráfico de Gantt.

Quadro 7 – Quadro de precedências das atividades

Atividades	Fase	Precedência	Duração (Semanas)
Ideia, elaboração do plano e análise de viabilidade do negócio	A	-	8
Constituição da empresa	B	A	1
Negociação de fornecedores	C	A	2
Obtenção de contrato de financiamento	D	C	1
Obras (Pintura de paredes)	E	D	1
Aquisição de bens	F	E	4
Contratação da Equipa	G	F	1
Montagem de equipamentos	H	G	1
Formação da equipa	I	G	1
Divulgação do projeto	J	I	4
Início da atividade	L	J	1

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 8 – Gráfico de Gantt

Atividades	Semanas																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A. Ideia, elaboração do plano e análise de viabilidade do negócio	█	█	█	█	█	█	█	█																
B. Constituição da empresa									█															
C. Negociação de fornecedores									█	█														
D. Obtenção de contrato de financiamento											█													
E. Obras (Pintura de Paredes)												█												
F. Aquisição de bens													█	█	█	█								
G. Contratação da equipa																		█						
H. Montagem de equipamentos																			█					
I. Formação da equipa																				█				
J. Divulgação do projeto																					█	█	█	█
L. Início da Atividade																								█

Fonte: Elaboração Própria

Ao final de 24 semanas de atividades, em janeiro de 2026, a empresa terá o seu início de atividade.

3.8 Plano de Económico-Financeiro

Para a avaliação do projeto Moagem do Linho, foi utilizada a ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI com opção para 5 anos de exploração, período adequado para avaliar as diferentes fases do investimento.

Esta ferramenta permite estruturar sistematicamente a ideia de negócio em aspetos mensuráveis, organizando pressupostos operacionais e financeiros específicos.

A ferramenta permite ainda realizar análises de sensibilidade sobre variáveis críticas e desenvolver cenários otimistas, base e pessimistas, quantificando riscos e identificando fatores críticos de sucesso.

Em conclusão, a ferramenta IAPMEI constitui um instrumento fundamental que facilita a tomada de decisão fundamentada, o planeamento detalhado e a comunicação eficaz, sendo particularmente valiosa na negociação com financiadores ao apresentar o projeto de forma profissional, credível e transparente.

3.8.1 Pressupostos

O presente projeto, que se prevê iniciar em 1 de janeiro de 2026, ano em que se prevê realizar os investimentos necessários, foi construído a partir dos seguintes pressupostos:

- Não haverá concessão de crédito a clientes, prazo médio de recebimentos será de 0 dias.
- A promotora já possui alguns contactos com fornecedores identificados para o projeto o que permitirá negociar um prazo de pagamento de 30 dias.
- A empresa manterá um nível de stocks de 15 dias, relativamente ao produto t-shirts os demais produtos serão adquiridos quando necessários (peças de autor), sendo a sua aquisição junto de fornecedores próximos.

- Em matéria fiscal a empresa está sujeita a:

- Em sede de IVA, a empresa líquida e paga uma taxa de 23% nos produtos que vende e adquire.
- A taxa de IRC estima-se para as Pequenas e Médias Empresas (PME) de 16% sobre os primeiros 50.000 euros de matéria coletável.
- A taxa social única é de 23.75% e a taxa de retenção na fonte é de 11% de acordo com a legislação em vigor.
- A empresa prevê o pagamento de subsídio de refeição no valor de 6€.

- A taxa média de inflação ao longo do projeto considera-se 2%.

- A análise foi feita a partir dos seguintes pressuposto para o primeiro ano de atividade de acordo com a tabela 2.

Tabela 2 – Previsão de vendas para 2026

Previsão das Vendas	2026
T-shirts c/ bolso Tecelagem/trapologia	20 000
Quantidades vendidas	500
Preço Unitário	40,00 €
Peças de autor - Grande	15 000
Quantidades vendidas	3
Preço Unitário	5 000,0
Peças de autor - Médio	4 000
Quantidades vendidas	4
Preço Unitário	1 000,0
Peças de autor - Pequeno	3 500
Quantidades vendidas	10
Preço Unitário	350,0
TOTAL DE VENDAS NO MERCADO NACIONAL	42 50

Além da venda de produtos prevê-se ainda a prestação de serviços através da realização anual de 10 workshops por ano com o total de 5 pessoas por workshop e o valor de 140€ por pessoa o que dará uma receita de 7000 euros.

Os principais encargos mensais com FSE são os que se apresentam na tabela 3.

Tabela 3 – Valor mensal de principais rubricas de FSE

Rubrica FSE	Valor Mensal
Honorários	407
Rendas e alugueres	350
Outros fornecedor e serviços	150
Trabalhos especializados	120
Despesas de representação	75
Publicidade e propaganda	75
Eletricidade	50
Comunicações e internet	40
Água	20
Material de escritório	20
Conservação e reparação	15
Limpeza, higiene e conforto	15
Seguros	10

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de gastos com pessoal foi considerado duas pessoas:

A promotora, que terá funções de gestão, mas também comercial e operacional com uma remuneração mensal bruta de 900 euros.

Uma operadora especializada com formação técnica e experiência profissional, com uma remuneração mensal bruta de 870 euros.

3.8.2 Plano de Investimento

O investimento do projeto compreende os seguintes itens a realizar no ano de 2025:

- Tear Louet Spring II
- Outros equipamentos tecelagem
- Máquina de Costura
- Equipamento administrativo (Computador, estante, secretária e duas cadeiras)
- Registo da marca
- Obras (Pintura de paredes)

Tabela 4 - Plano Global de Investimento

Plano Global de investimento	2026
Activos Intangíveis	
Propriedade industrial (Registo da Marca)	222
Total Activos Intangíveis	222
Activos Fixos Tangíveis	
Obras	400
Equipamento Básico	6 506
Equipamento Administrativo	2 000
Total Activos Fixos Tangíveis	8 906
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	9 128
Investimento em Fundo de maneo	-3 366
Total de Investimento	5 762

No plano de investimento deste projeto constata-se que o total do investimento é de 5762€. O investimento previsto para a concretização do projeto é no valor de 9 128€, contempla a aquisição e implementação dos recursos essenciais ao desenvolvimento da atividade, como, obras de requalificação, equipamento básico, administrativo e registo da marca e pelo investimento em fundo maneo, no primeiro ano apresenta um excedente no valor de 3366€.

3.8.3 Plano de Financiamento

O financiamento vai ser realizado com recurso a financiamento bancário no valor de 5000 euros a amortizar em 5 anos e capital próprio do promotor no valor de 3000 euros.

Tabela 5 – Plano de Financiamento

Plano de Financiamento	2026
Capitais Próprios	
Capital Social	3 000
Capitais Alheios	
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	1 600
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	5 000
Autofinanciamento	-3 838
TOTAL	5 762

3.8.4 Plano de Exploração

No quadro seguinte sintetizam-se as receitas e custos a suportar nos primeiros 5 anos, com base nos pressupostos aplicados.

Constata-se que, com exceção do primeiro ano, o projeto obtém resultados positivos no período em análise.

As vendas apresentam um comportamento de crescimento conforme taxas consideradas de 30%, 10% e 5% no 2º, 3º e 4º ano, respetivamente.

O CMVMC resulta de considerar uma margem bruta de 75% para as t-shirts e 80% para as peças de autor.

Os FSE e gastos com pessoal resultam no referido no ponto 9.1 pressupostos: 1347 euros de encargos mensais (FSE) e contratação de duas pessoas com remuneração média de 870 euros.

Tabela 6 – Demonstração de resultados previsionais

Demonstração de Resultados Previsional	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	49 500	67 690	78 189	83 244	84 769	86 324
Variação nos inventários da produção	833	357	206	99	30	30
CMVMC	9 708	13 655	15 964	17 068	17 391	17 739
FSE	16 158	18 611	19 924	20 851	21 834	22 270
Gastos com o pessoal	30 981	33 859	34 536	35 227	35 931	36 650
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-6 514	1 922	7 970	10 198	9 643	9 696
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	1 501	1 501	1 501	1 427	927	927
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-8 015	421	6 469	8 771	8 716	8 769
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	458	350	229	172	114	57
Resultado antes de impostos	-8 473	71	6 241	8 599	8 601	8 711
Imposto sobre o rendimento do período				1 094	1 462	1 481
Resultado Líquido do período	-8 473	71	6 241	7 505	7 139	7 230

3.8.5 Balanço

O balanço previsional reflete a realidade do projeto. Trata-se de uma microempresa com um valor de investimento relativamente reduzido, cuja oferta para o mercado assenta na criação de valor através de inovação e criatividade nos produtos que desenvolve.

Tabela 7 – Balanço Previsional

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO						
Ativos						
Ativos Intangíveis	222	222	222	222	222	222
Ativos Fixos Tangíveis	8 906	8 906	8 906	8 906	8 906	8 906
Amortizações Acumuladas	1 501	3 002	4 503	5 930	6 857	7 784
Inventários						
Produtos Acabados e Intermedios	833	1 190	1 396	1 495	1 525	1 555
Matérias-Primas / Mercadorias	405	569	665	711	725	739
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes						
Clientes de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Caixa e Depósitos Bancários	-3 135	-1 166	6 068	15 358	22 922	30 204
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	5 730	6 718	12 754	20 762	27 443	33 842
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Excedentes de Revalorização						
Reservas e Resultados Transitados		-8 473	-8 403	-2 162	5 343	12 482
Resultado Líquido do Período	-8 473	71	6 241	7 505	7 139	7 230
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-5 473	-5 403	838	8 343	15 482	22 712
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	4 000	3 000	2 000	1 000		
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Outros credores						
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
Dívidas a Fornecedores	2 580	3 200	3 558	3 756	3 881	3 959
Estado e Outros Entes Públicos	2 023	3 321	3 758	5 063	5 480	5 571
Outros credores						
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	11 204	12 121	11 916	12 419	11 961	11 130
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	5 730	6 718	12 754	20 762	27 443	33 842

3.8.6 Indicadores de Gestão

Todos os indicadores calculados na ferramenta informática disponibilizada para o plano de negócios, resultam uma vez mais pelos pressupostos considerados e apontam para que o projeto apresente uma situação favorável.

Destaca-se os seguintes indicadores:

- Rentabilidade líquida das vendas 9% no ano de cruzeiro.
- Rentabilidade do ativo médio cerca de 42%
- Autonomia financeira sólida no terceiro ano e anos seguintes do período de análise do projeto.

- O aspeto que nos afigura menos positivo é o peso dos gastos com pessoal no volume de negócios sendo cerca de 50% no primeiro ano e aproximando-se dos 42% nos restantes.

Tabela 8 – Resumo dos principais indicadores de gestão

INDICADORES ECONÓMICOS	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de Crescimento do Negócio	37%	16%	6%	2%	2%
Eficiência Operacional	2%	11%	14%	13%	13%
Margem Operacional das Vendas	1%	8%	11%	10%	10%
Rentabilidade Líquida das Vendas	0%	8%	9%	8%	8%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	50%	44%	42%	42%	42%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2027	2028	2029	2030	2031
Return On Investment (ROI)	1%	49%	36%	26%	21%
Rendibilidade do Activo	6%	51%	42%	32%	26%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		745%	90%	46%	32%
INDICADORES FINANCEIROS	2027	2028	2029	2030	2031
Autonomia Financeira		7%	40%	56%	67%
Solvabilidade Total		7%	67%	129%	204%
Endividamento Total	180%	93%	60%	44%	33%
Endividamento ML Prazo	68%	28%	13%	6%	5%

3.8.7 Análise de Viabilidade do Projeto

Considerando os principais indicadores utilizados para avaliar a viabilidade do projeto pode-se concluir que este é viável.

Tabela 9 – Viabilidade do Projeto

Avaliação do Projeto / Empresa	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valores Residuais de Investimento						-4 411
Free Cash Flow to Firm	-4 261	3 247	7 364	8 970	8 292	3 899
WACC	44,29%	17,95%	5,33%	7,43%	7,95%	8,21%
Factor de actualização	1	1,179	1,242	1,335	1,441	1,559
Fluxos actualizados	-4 261	2 753	5 927	6 720	5 755	2 501
Fluxos actualizados acumulados	-4 261	-1 509	4 418	11 139	16 894	19 395
Valor Actual Líquido (VAL)	19 395					
Taxa Interna de Rentabilidade	120,20%					
Pay Back period	2 Anos					

Conforme a tabela acima, é possível perceber que o valor atual líquido é de 19 395euros.

A taxa interna de rentabilidade também é positiva e sugere que o projeto remunera os capitais investidos adequadamente (120,20%).

O período de retorno do projeto é de 2 anos, assumindo os pressupostos estabelecidos.

3.8.8 Análise de Sensibilidade

Nesta fase procede-se à realização da análise de sensibilidade, a qual visa testar a robustez do projeto através da criação de cenários mais pessimistas para determinadas variáveis críticas. A análise é apresentada na tabela seguinte:

Tabela 10 - Análise de sensibilidade

Numeração dos diferentes cenários	Especificação	Variação (%)	VAL (€)	TIR (%)	PAYBACK (máximo 5 anos)
Cenário base		-	19 395€	120,20%	2 anos
Cenários 1	Quantidades vendidas	-10%	4894€	54,25%	3 anos
Cenários 2	FSE	+20%	4878€	55,11%	3 anos

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os pressupostos analisa-se uma redução de vendas de 10%. Nesta situação e como esperado, os resultados obtidos e os indicadores selecionados vão ser menos positivos, mas ainda assim o projeto mantém-se viável. Verifica-se o aumento do período de retorno para 3 anos e a redução do VAL e da TIR.

Procedeu-se ainda à análise do impacto do aumento de 10% do valor considerado para os FSE. Nesta situação o impacto é idêntico estando próximo da situação anterior também neste cenário mantem-se a viabilidade do projeto.

Sendo de salientar que foram excluídas da análise de sensibilidade da variação da taxa de juro uma vez que o seu peso na estrutura de financiamento e o seu impacto na estrutura de custos é reduzida. Também não foi analisado o impacto de alterações ao quadro de pessoal, que se observa ter um peso elevado na estrutura de custos (+/- 45%), por não se prever o aumento de recursos humanos.

Em todas as situações analisadas na análise de sensibilidade, pode-se constatar que o projeto consegue suportar o impacto destas variações mantendo a sua viabilidade

Capítulo 4 – Conclusão

4.1 Conclusão

O presente projeto de mestrado em empreendedorismo e criação de empresas permitiu desenvolver e validar, com base científica, a viabilidade económica, financeira e estratégica da criação da empresa Moagem do Linho Unipessoal, Lda., cuja missão assenta na preservação e inovação das técnicas tradicionais da tecelagem artesanal. A análise efetuada, sustentada em referências teóricas sobre empreendedorismo e empreendedorismo artesanal (Rashid & Ratten, 2021; Ratten, 2022; Yi et al., 2023), demonstra que o artesanato contemporâneo pode constituir um fator de crescimento económico, inovação social e valorização cultural.

Através da elaboração do plano de negócios, foi possível comprovar que o projeto apresenta viabilidade financeira, evidenciada por indicadores sólidos de rentabilidade, autonomia financeira crescente e retorno positivo do investimento (TIR superior a 120% e período de payback inferior a três anos). Estes resultados confirmam que o modelo de negócio é viável, mesmo em cenários menos favoráveis testados pela análise de sensibilidade.

Do ponto de vista teórico, este estudo reforça a relevância do empreendedorismo artesanal como mecanismo de revitalização das economias locais, promovendo a integração de saberes tradicionais com abordagens inovadoras e colaborativas. A “Moagem do Linho” representa, assim, um exemplo prático daquilo que autores como Guilherme e Gondim (2018) e Sforzi e Colombo (2020) definem como ecossistemas artesanais sustentáveis, capazes de gerar valor económico e coesão social, nomeadamente através da cooperação entre artesãos, designers e entidades regionais.

A nível setorial, o projeto contribui para a revalorização do linho como fibra nobre e sustentável, promovendo práticas produtivas alinhadas com as tendências internacionais de consumo consciente e de economia circular. As sinergias estabelecidas com instituições culturais e de ensino reforçam a credibilidade e o potencial de crescimento do projeto, posicionando-o no segmento de luxo do setor têxtil artesanal.

Em síntese, o estudo demonstrou que o sucesso da Moagem do Linho depende da articulação entre tradição e inovação, gestão estratégica e compromisso com a sustentabilidade. A proposta apresenta-se, portanto, não apenas como um negócio

economicamente viável, mas como um contributo para a investigação aplicada em empreendedorismo artesanal, sustentabilidade e desenvolvimento regional.

4.2 Limitações e Próximos Passos

As principais limitações do estudo decorrem da dimensão reduzida da empresa e da ausência de dados a longo prazo que permitam avaliar o desempenho real após o início da atividade. Para futuras investigações, recomenda-se o aprofundamento da análise sobre o impacto socioeconómico das microempresas artesanais no contexto regional e a adoção sistemática de ferramentas de medição e avaliação de sustentabilidade ambiental e social.

Sugere-se ainda o desenvolvimento de produtos de alta-costura e design de autor, ampliando o potencial de internacionalização da marca e o valor agregado do artesanato português.

Referências

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(2), 289-300. doi: 10.1007/s11187-010-9307-2.
- Akinbogun, T. L., & Ogunduyile, S. R. (2009). Crafts Engagement in the Economic Survival of South-Western Nigerian Rural Women. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3: 217-234. doi:10.1108/17506200910960897.
- Alonso, A. D., Sakellarios N., & Bressan, A. (2017). Stakeholders and Craft Beer Tourism Development. *Tourism Analysis*, 22: 45-58. doi:10.3727/108354217X14828625279690.
- Arias, R. A. C., & Cruz A. D. (2019). Rethinking Artisan Entrepreneurship in a Small Island: A Tale of Two Chocolatiers in Roatan. *Honduras. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 25 (4): 633-651. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2018-0111>.
- Atalay, D. (2015). Women's Collaboration for the Enhancement of Craft Culture in Contemporary Turkey. *Craft Research*, 6: 223-239. doi:10.1386/crre.6.2.223_1.
- Asibey, M. O., Agyeman, K. O., & Yeboah, V. (2017). The Impact of Cultural Values on the Development of the Cultural Industry: Case of the Kente Textile Industry in Adanwomase of the Kwabre East District, Ghana. *Journal of Human Values*, 23 (3): 200-217. <https://doi.org/10.1177/0971685817713282>. doi: 10.4324/9781315205861-1
- Bell, E., Gianluigi, M., Taylor, S., & Toraldo, M. L. (2019). Introduction: Understanding Contemporary Craft Work. *The organisation of craftwork. Identities, Meanings and Materiality*, NY, pp. 1-19. doi: 10.4324/9781315205861-1
- Ben Chikha, I., & Jarboui, A. (2025). Advanced strategies to enhance artisanal entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Bouma, A., Durham, C. A., & Meunier-Goddik, L. (2014). Start-Up and Operating Costs for Artisan Cheese Companies. *Journal of Dairy Science*, 97: 3964-3972. doi:10.3168/jds.2013-7705.
- Chu, N. (2016). The Emergence of 'craft' and Migrant Entrepreneurship along the Global Commodity Chains for Fast Fashion in Southern China. *The Journal of Modern Craft*, 9 (2): 193-213. doi:10.1080/17496772.2016.1205278.
- Crowley, C. (2019). Artisan Entrepreneurial Behaviour: A Research Agenda. *Entrepreneurial Behaviour*, 261-280. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2_11.
- Danson, M., Galloway, L., Cabras, I., & Beatty, T. (2015). Microbrewing and Entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16: 135-144. doi:10.5367/ijei.2015.0183.
- Ferreira, J., Sousa, B. M., & Gonçalves, F. (2019); Encouraging the subsistence artisan entrepreneurship in handicraft and creative contexts. *Journal of Enterprising, Communities: People and Places in the Global Economy*, 13 (1-2), 64-83. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2018-0068>.
- Gaytán, M. S. (2019). Extending Authenticity: Going Corporate in a Craft Market. *Poetics*, 77: 101380. doi: 10.1016/j.poetic.2019.101380.
- Garza, C. A., Hernández, N. G., & Sánchez T. Y. (2022). Características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7 (21), 2-21. <http://orcid.org/0000-0002-4299-191X>.

- Gehman, J., & Soublière, J. F. (2017). Cultural Entrepreneurship: From Making Culture to Cultural Making. *Innovation*, 19: 61–73. doi:10.1080/14479338.2016.1268521.
- Gouvea, R., Kapelianis, D., Montoya, M. J. R., & Vora, G. (2021). The Creative Economy, Innovation and Entrepreneurship: An Empirical Examination. *Creative Industries Journal*, 14: 23–62. doi:10.1080/17510694.2020.1744215.
- Guilherme, L. L., & Gondim, R. V. (2018). Public Policies and Productive Systems of Creative Economy: The Case of the FIA Project (Artisans Workshop). *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 15: 355–365. doi:10.14488/BJOPM. 2018.v15.n3.a2.
- Haron, H., & Mutalib, N. A. (2014). The Innovation of Labu Sayong Manufacturing Technology: A Technical Analysis. *Jurnal Teknologi*, 69: 53–58. doi:10.11113/jt.v69.2365.
- Hassan, H., Tan, S.-K., Rahman, M.S. & Sade, A.B. (2017). Preservation of Malaysian handicraft to support tourism development. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 32 No. 3, pp. 402-417. doi: 10.1504/IJESB.2017.087022
- Hill, I. R. (2021). Spotlight on UK artisan entrepreneurs' situated collaborations: through the lens of entrepreneurial capitals and their conversion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 99-121. doi: 10.1108/ijeb-11-2019-0642.
- Hoyte, C. (2019). Artisan Entrepreneurship: A Question of Personality Structure?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25: 615–632. doi:10.1108/IJE-02-2018-0099.
- Katre, A. (2018). Facilitating Affective Experiences to Stimulate Women's Entrepreneurship in Rural India. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10: 270–288. doi:10.1108/IJGE-01-2018-0007.
- Kumar, P., Verma, R., & Kaur, K. (Eds.). (2025). Multi-Cultural Artisanal Entrepreneurship: Challenges, Opportunities, and Future Trends.
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>.
- Luckman, S. (2015). Craft and the Creative Economy. *City: Springer*, doi:10.1057/9781137399687
- Marques, C. S., Santos, G., Ratten, V. & Barros, A. B. (2019), Innovation as a booster of rural artisan entrepreneurship: a case study of black pottery. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 25 No. 4, pp. 753-772. doi: 10.1108/IJE-02-2018-0104
- Mohapatra, S., & Das, A. P. (2021). Paris Bakery: Implementing Omnichannel Strategy in the Consumer Value Chain. *FIIB Business Review*. 23197145211020719), doi:10.1177/23197145211020719.
- Naudé, W. (2012). Entrepreneurship and economic development: theory, evidence and policy. *Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology*, UNU-MERIT Working Papers, No. 027. ISSN 1871-9872.
- Ndegwa, M. K., De Groote H., & Gitonga Z. M. (2015). Evaluation of Artisan Training in Metal Silo Construction for Grain Storage in Africa: Impact on Uptake, Entrepreneurship and Income. *International Journal of Educational Development*, 43: 12–21. doi: 10.1016/j.ijedudev.2015.04.012.
- Nzama, A. T. (2021). Tackling Climate Change Through Craft Development: The Case of Rural Women in UPhongolo Local Municipality. *Jambá Journal of Disaster Risk Studies*, 13: 1–10. doi:10.4102/jamba.v13i1.1140.

- O'Brien E., & Hamburg, I. (2019). A critical review of learning approaches for entrepreneurship education in a contemporary society. *European Journal of Education*, 54(4), 525-537. <https://doi.org/10.1111/ejed.12369>.
- Paige, R. C. (2009). Profiles of Successful Craft Micro-Retailers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14: 393-412. doi:10.1142/S1084946709001326.
- Parry, S. (2010). Smalltalk: Rhetoric of Control as a Barrier to Growth in Artisan Micro-Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28: 378-397. doi:10.1177/0266242610363528.
- Pret, T., & Cogan A. (2019). Artisan Entrepreneurship: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25: 592-614. doi:10.1108/IJEER-03-2018-0178.
- Prince, S. (2017). Craft-art in the Danish Countryside: Reconciling a Lifestyle, Livelihood and Artistic Career Through Rural Tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 15: 339-358. doi:10.1080/14766825.2016.1154064.
- Rana, M. P., Mukul, S. A., Sohel M. S. I., Chowdhury, S., Akhter, S., Chowdhury, M. Q., & Koike M. (2010). Economics and Employment Generation of Bamboo-based Enterprises: A Case Study from Eastern Bangladesh. *Small-Scale Forestry*. 9: 41-51. doi:10.1007/s11842-009-9100-8.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Commodifying skills for survival among artisan entrepreneurs in Pakistan. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1091-1110. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00688-5>.
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of Success and its Effect on Small Firm Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 14: 689-701. doi:10.1108/14626000710832776.
- Sforzi, J., & L. A. Colombo, L. A. (2020). New Opportunities for Work Integration in Rural Areas: The 'Social Flavour' of Craft Beer in Italy. *Sustainability*. 12: 6351. doi:10.3390/su12166351.
- Shafi, M., M. N. I. Sarker, M. N. I. & Junrong. L. 2019. Social Network of Small Creative Firms and its Effects on Innovation in Developing Countries. *Sage Open*, 9: 215824401989824. doi:10.1177/2158244019898248.
- Yan, H. D., Kuo Y. C., & Chen. S. Y. (2011). Entrepreneurship and an Apprentice-Based Cluster: The Evolution of Houli's Saxophone Cluster in Taiwan. *Global Economic Review*, 40: 483-502. doi:10.1080/1226508X.2011.626163.
- Yang, Y., Shafi M., Song X., & Yang. R. (2018). Preservation of Cultural Heritage Embodied in Traditional Crafts in the Developing Countries. A Case Study of Pakistani Handicraft Industry. *Sustainability*, 10: 1336. doi:10.3390/su10051336.
- Yi, R., Liu, S., & Lyu, B. (2023). A bibliometric and visualization analysis of Artisan entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(3), 267-281. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2290152>.
- Ratten, V., Costa, C. & Bogers, M. (2019), Artisan, cultural and tourism entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 25 No. 4, pp. 582-591. doi: 10.1108/IJEER-05-2018-0319.
- Ratten, V. (2022). Creative crafts in society. *Entrepreneurship in Creative Crafts*, 1-13. doi: 10.4324/9781003267225-1.
- Rodrigues, A. O. A., Marques, C. S., & Ramadani, C. S. (2023). Artisan Entrepreneurship, Resilience and Sustainable Development: The Quintuple Helix Innovation Model in The low-Density And Cross-Border Territories. *Journal of Enterprise Information Management*, doi:10.1108/JEIM-02-2023-0066.

Ruiz-Martínez, R., Kuschel K., & Pastor I. (2023). Craftswomen Entrepreneurs in Flow: No Boundaries Between Business and Leisure. *Community, Work & Family*, 391–410. doi:10.1080/13668803.2021.1873106.

Tung, F. W. (2021). An Entrepreneurial Process to Build a Sustainable Business for Indigenous Craft Revitalization. *The Design Journal*, 24: 363–383. doi:10.1080/14606925.2021.1883790.

Wanniarachchi, T., Dissanayake, K., & Downs, C. (2020). Improving sustainability and encouraging innovation in traditional craft sectors: the case of the Sri Lankan handloom industry. *Journal of Textile and Apparel*, 24(2), 111-130. doi:10.1108/rjta-09-2019-0041.

Williams, A. (2017). Exploring the Impact of Legislation on the Development of Craft Beer. *Beverages*, 3: 18. doi:10.3390/beverages3020018.

Anexos

Anexo 1 – Orçamento Saber Fazer – Tear / outros equipamentos de Tecelagem / Fio de Linho – 5.560,50€

Anexo 2 – Orçamento Linha em Cone / Costura – 10 cones 21,00€

Anexo 3 – Orçamento Máquina de Costura – 975,00€ + IVA

Anexo 4 – Valores de Arrendamento – 350,00€ p/ mês

Anexo 5 – Seguros – Anabela Barreto – 141,30€ anual

Anexo 6 – Seguros – Cesaltina Pires – 175,62€ anual

Anexo 7 – Avença Advogado – 200,00€ p/ mês

Anexo 8 – Avença Contabilidade – 61,50€ p/ mês

Anexo 9 – Avença Serviços Especializados Design / Gestão de Redes Sociais – 145,00€ p/ mês