



Plano de Negócios para a criação de uma Agência de Marketing Digital

“HD Design”

Herberth Machado Dias

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

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Aguilhar Madeira

setembro de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Herberth Machado Dias, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12329 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 referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 01/09/2025

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela graça e misericórdia que me deram as condições para realizar e concluir este ciclo de estudos.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira, manifesto a minha profunda gratidão pela inestimável paciência, valiosos contributos e disponibilidade.

Expresso a minha sincera gratidão à minha família pelo apoio incondicional e a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Muito obrigado.

Resumo

Nos últimos anos, o setor do marketing digital tem registado um crescimento expressivo, impulsionado pela digitalização acelerada da economia e pela crescente importância da presença online para a competitividade das empresas. Em particular, as Pequenas e Médias Empresas (PME) enfrentam dificuldades na adoção de estratégias digitais eficazes, sobretudo devido à escassez de recursos, competências internas limitadas e um mercado em constante evolução tecnológica, onde se destaca a integração da Inteligência Artificial (IA).

Neste contexto, o presente projeto visa analisar a viabilidade de criação da HD Design, uma agência de marketing digital orientada por IA, no formato *Business-to-Business* (B2B), com enfoque no apoio à transformação digital das PME. A empresa pretende atuar principalmente nas sub-regiões da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela. Prevê-se adotar um modelo que alia a proximidade regional com a utilização de soluções integradas e personalizadas de marketing digital, sustentadas por tecnologias emergentes e uma abordagem estratégica centrada no cliente.

A HD Design irá oferecer um conjunto de serviços adaptados ao grau de maturidade digital de cada empresa, atuando como parceira no planeamento, execução e acompanhamento contínuo das ações de comunicação e posicionamento digital. O modelo de negócio privilegia a flexibilidade, a capacitação dos clientes e a criação de valor sustentável. O estudo inclui uma análise setorial, do mercado-alvo e da envolvente externa, bem como a avaliação da viabilidade económica e financeira do projeto, concluindo que a criação da empresa apresenta forte potencial de atratividade, inovação e crescimento sustentado.

Palavras-chave

Marketing Digital; Agência; Inteligência Artificial; PME; Transformação digital;

Abstract

In recent years, the digital marketing sector has experienced significant growth, driven by the accelerated digitalization of the economy and the increasing importance of an online presence for corporate competitiveness. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), in particular, face challenges in adopting effective digital strategies, primarily due to resource scarcity, limited internal capabilities, and a constantly evolving technological market, notably with the integration of Artificial Intelligence (AI).

Within this context, the present project aims to analyze the feasibility of establishing HD Design, a Business-to-Business (B2B) oriented digital marketing agency, focused on supporting the digital transformation of SMEs. The company intends to operate primarily in the Beira Baixa and Beiras e Serra da Estrela sub-regions. It plans to adopt a model that combines regional proximity with the use of integrated and customized digital marketing solutions, supported by emerging technologies and a strategic, customer-centric approach.

HD Design will offer a range of services tailored to each company's digital maturity level, acting as a partner in the planning, execution, and continuous monitoring of communication and digital positioning strategies. The business model prioritizes flexibility, client empowerment, and sustainable value creation. The study includes a sectoral analysis, target market analysis, and external environment assessment, as well as an evaluation of the project's economic and financial viability. It concludes that the establishment of the company presents a strong potential for attractiveness, innovation, and sustained growth.

Keywords

Digital Marketing; Agency; Artificial Intelligence; SMEs; Digital Transformation;

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Acrónimos	x
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Enquadramento teórico	4
2.1 Marketing digital: conceitos e evolução	4
2.1.1 Definição de marketing e marketing digital	4
2.1.2 Evolução do marketing digital.....	5
2.2 Estratégias do marketing digital.....	6
2.3 Fatores que influenciam o empreendedorismo no marketing digital	9
2.4 Tendências atuais: a inteligência artificial no marketing digital.....	11
Capítulo 3 – Plano de negócios	13
3.1 Projeto	13
3.1.1 Descrição do projeto	13
3.1.2 Apresentação da empresa.....	13
3.2 Análise da envolvente e Análise sectorial	14
3.2.1 Análise da envolvente geral	14
3.2.2 Análise setorial.....	22
3.2.3 Análise estrutural do setor	24
3.3 Análise de mercado.....	26
3.3.1 Análise da procura: Potenciais Clientes	26
3.3.2 Análise da oferta: Concorrência.....	28
3.4 Plano estratégico.....	31
3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos	31
3.4.2 Análise SWOT	32
3.4.3 Estratégia adotada	35
3.4.4 Modelo de Negócio.....	36
3.5 Plano de marketing.....	37
3.5.1 Produto/Serviço.....	37
3.5.2 Preço.....	40
3.5.3 Promoção	41
3.5.4 Distribuição.....	42

3.6 Plano de organização e Recursos humanos	43
3.7 Plano de Operações	44
3.7.1 Localização.....	44
3.7.2 Operações/Processos	48
3.7.3 Meios e Equipamentos	49
3.7.4 Calendarização de atividades	49
3.8 Plano Económico-Financeiro	50
3.8.1 Pressupostos.....	51
3.8.2 Plano de investimento.....	52
3.8.3 Plano de financiamento	52
3.8.4 Plano de exploração	53
3.8.4.1 Volume de negócios.....	53
3.8.4.2 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).....	53
3.8.4.3 Gastos com o pessoal	54
3.8.4.4 Demonstração de Resultados	55
3.8.5 Balanço.....	55
3.8.6 Indicadores de gestão	56
3.8.7 Análise de viabilidade	56
3.8.8 Análise de sensibilidade.....	57
Capítulo 4. Conclusão.....	59
4.1 Conclusão	59
4.2 Limitações e próximos passos	60
Referências	62
Anexos	74
Anexo 1 – Mobiliário e Decoração do espaço de trabalho	74
Anexo 2 – Equipamentos.....	74
Anexo 3 – Ferramentas e <i>softwares</i>	75

Lista de Figuras

Figura 1 – Percentagem de pessoas com competências digitais	20
Figura 2 – Cobertura e espectro 5G atribuído	21
Figura 3 – Perspetiva de Investimento Tecnológico por parte das empresas	22
Figura 4 – Valores do comércio eletrónico <i>B2B</i>	23
Figura 5 – Percentagem do orçamento de marketing que é atribuído ao online	24
Figura 6 – Exemplo do serviço de <i>design</i> aplicado as redes sociais de um cliente real na zona	38
Figura 7 – <i>Redesign</i> de uma logo de um cliente local produzido por IA generativa	38
Figura 8 – <i>Website</i> produzido por IA generativa (Seção Menu)	38
Figura 9 - <i>Website</i> produzido por IA generativa (Seção Galeria)	39
Figura 10 - Conteúdo de vídeo realista feito com ferramenta de IA generativa	39
Figura 11 – <i>Website</i> da agência	40
Figura 12 – Redes sociais da agência	41
Figura 13 – Protótipo da <i>dashboard</i> de análise de dados orientada por IA	42
Figura 14 – Protótipo do espaço de trabalho em formato <i>coworking</i>	46
Figura 15 – Protótipo do pequeno estúdio móvel para produção de conteúdo	46
Figura 16 - Gráfico de Gantt - Calendarização das atividades	49

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Número de PME por escalão de pessoal ao serviço nas sub-regiões da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela	27
Tabela 2 – Características dos concorrentes	29
Tabela 3 – Comparação da agência face aos concorrentes	30
Tabela 4 – Ações mitigadoras para fraquezas e ameaças identificadas	34
Tabela 5 – Modelo de negócio canvas para a HD Design	36
Tabela 6 – Remuneração do pessoal	43
Tabela 7 – Relação de possíveis incubadoras locais	45
Tabela 8 – Precedência das atividades	49
Tabela 9 – Plano Global de investimento	51
Tabela 10 – Investimento em fundo maneio	51
Tabela 11 – Plano de financiamento	52
Tabela 12 – Volume de Negócios	52
Tabela 13 – Fornecimento e Serviços Externos	53
Tabela 14 – Gastos com pessoal	53
Tabela 15 – Demonstração de resultados	54
Tabela 16 – Balanço	54
Tabela 17 – Indicadores de gestão	55
Tabela 18 – Análise de viabilidade do investimento	56

Lista de Acrónimos

AEBB	Associação Empresarial da Beira Baixa
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AND	Agência Nacional para o Digital
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CEO	Diretor Executivo
CFO	Diretor Financeiro
EDN	Estratégia Digital Nacional
FSE	Fornecimentos e serviços externos
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
PEST	Político, Económico, Sociocultural e Tecnológico
PME	Pequenas e Médias Empresas
ROE	Rendibilidade dos Capitais Próprios
ROI	<i>Return On Investment</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TIR	Taxa interna de rentabilidade
UBI	Universidade da Beira Interior
VAL	Valor atual líquido
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>

Capítulo 1. Introdução

A transformação digital constitui, atualmente, um dos maiores desafios e simultaneamente uma das maiores oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal. Embora representem a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional e desempenhem um papel central na criação de emprego e valor económico (DGAE, 2023), estas organizações enfrentam obstáculos persistentes na adoção de estratégias digitais eficazes.

Entre as dificuldades mais recorrentes encontram-se a limitação de recursos financeiros, a escassez de competências técnicas internas e a falta de conhecimento especializado para avaliar o retorno dos investimentos em marketing digital (ACEPI, 2024). Estas barreiras tornam-se ainda mais críticas num contexto em que os consumidores se encontram cada vez mais presentes em ambientes online e em que a visibilidade digital se tornou determinante para a competitividade empresarial.

A ausência de uma presença digital consistente traduz-se em consequências práticas para muitas PME, como dificuldade em comunicar a sua proposta de valor, perda de oportunidades de captação de clientes e incapacidade de acompanhar o ritmo de um mercado em rápida evolução tecnológica. Se, por um lado, grandes empresas recorrem a agências de marketing digital de dimensão nacional ou internacional, com acesso a soluções integradas e sofisticadas, por outro lado, muitas PME permanecem dependentes de abordagens fragmentadas e pouco estratégicas. As alternativas existentes no mercado regional, embora mais acessíveis, tendem a limitar-se a serviços básicos de gestão de redes sociais ou criação de websites, raramente oferecendo uma visão estratégica integrada ou explorando o potencial das tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA) (Marketeer, 2024; Meios & Publicidade, 2025). Esta lacuna entre a oferta disponível e as necessidades efetivas das PME constitui, assim, o problema central que este projeto procura abordar.

É neste enquadramento que se insere a proposta de criação da HD Design, uma agência de marketing digital orientada para o modelo business-to-business (B2B). A sua conceção assenta numa solução que conjuga proximidade territorial, conhecimento especializado e a integração de ferramentas de IA no desenho e execução das estratégias digitais. O objetivo da agência é apoiar PME na sua transformação digital, oferecendo serviços acessíveis e adaptados ao nível de maturidade tecnológica de cada cliente, mas também estratégias que potenciem resultados mensuráveis e sustentáveis.

A ideia de negócio nasceu da trajetória pessoal e profissional do fundador, marcada por uma predisposição natural para apoiar projetos de terceiros através de soluções criativas em design e marketing. Essa vocação ganhou força em 2020, quando, no contexto da pandemia do COVID-19, contribuiu com a reestruturação digital de uma PME local. A experiência revelou o impacto estratégico do marketing digital e gerou novas oportunidades junto de empresas da região, confirmando o potencial do mercado. Apesar de limitações iniciais em negociação e gestão financeira, esta vivência consolidou o desejo de transformar essa prática numa atividade empresarial estruturada e escalável, motivando a decisão de aprofundar conhecimentos através do mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas.

A integração da inteligência artificial, em particular, assume um papel estruturante neste modelo de negócio. O recurso a algoritmos de análise preditiva, automação de campanhas e ferramentas generativas para a criação de conteúdos visuais e textuais possibilita não apenas ganhos de eficiência, mas também um grau de personalização até aqui pouco acessível a pequenas empresas. A agência diferencia-se, assim, por colocar estas tecnologias ao serviço das PME, transformando a IA numa aliada estratégica e não num recurso exclusivo de grandes organizações com orçamentos elevados. A agência pretende, desse modo, responder a uma necessidade concreta do mercado, disponibilizando soluções digitais de alta tecnologia, mas concebidas para a realidade de empresas com recursos limitados e em diferentes estágios de digitalização.

A oportunidade de mercado surge, sustentada pelas taxas de crescimento consistentes registados no setor do marketing digital em Portugal, a acompanhar a tendência global de aumento dos orçamentos dedicados a atividades online e publicidade digital. Paralelamente, o comércio eletrónico B2B, segmento onde a agência se posicionará, apresenta uma projeção de 143 mil milhões de euros (IDC, 2024). Todavia, e apesar deste dinamismo, subsiste uma segmentação no setor. Enquanto grandes agências privilegiam clientes corporativos, as pequenas estruturas regionais oferecem serviços limitados, criando um espaço intermédio ainda pouco explorado. É precisamente neste nicho que a agência pretende atuar, posicionando-se como parceira estratégica das PME através de uma proposta de valor que combina flexibilidade, inovação tecnológica e acompanhamento próximo.

Deste modo, o presente trabalho de projeto tem como objetivo central avaliar a viabilidade da criação da HD Design. Para tal, procede-se à elaboração de um plano de

negócios que integra a análise da envolvente externa, o estudo setorial e de mercado, a definição do modelo de negócio, o plano de marketing, a estrutura organizacional e operacional, bem como a análise económico-financeira do projeto. Entre os objetivos específicos incluem-se a identificação das principais necessidades das PME em matéria de marketing digital, a caracterização da proposta de valor diferenciadora da agência, a estruturação do portefólio de serviços com base em tecnologias emergentes e a aferição da sustentabilidade económica da iniciativa através de indicadores como o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Pay Back period.

A estrutura do trabalho organiza-se em quatro capítulos principais. O Capítulo 1 apresenta a introdução, expondo o problema identificado, a solução proposta, a relevância do estudo, os objetivos e a estrutura do projeto. O Capítulo 2 reúne o enquadramento teórico, discutindo os conceitos e a evolução do marketing digital, as suas estratégias, fatores que influenciam o empreendedorismo neste setor e as tendências atuais, com especial destaque para a inteligência artificial. O Capítulo 3 desenvolve o plano de negócios, abordando a caracterização do projeto, a análise da envolvente e do mercado, a formulação do plano estratégico e de marketing, bem como a organização, operações e viabilidade económico-financeira. Por fim, o Capítulo 4 apresenta as conclusões, as limitações do estudo e os possíveis caminhos para desenvolvimentos futuros.

Assim, este projeto pretende não apenas validar a viabilidade da criação da HD Design, mas também contribuir para a compreensão de como a integração estratégica da inteligência artificial pode tornar-se uma alavanca de competitividade para PME que, de outro modo, poderiam arriscar-se a perder relevância num mercado cada vez mais digitalizado.

Capítulo 2. Enquadramento teórico

2.1 Marketing digital: conceitos e evolução

2.1.1 Definição de marketing e marketing digital

O conceito de marketing tem sido objeto de diversas definições ao longo do tempo. A *American Marketing Association* (AMA) define-o como uma “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (American Marketing Association, 2017). Numa outra perspetiva, Kotler et al. (2016) consideram o marketing como um conjunto de estratégias e práticas orientadas para a promoção e comercialização de produtos, serviços ou marcas, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e, simultaneamente, alcançar os objetivos da organização.

Tradicionalmente, o marketing recorria a métodos convencionais, como anúncios em jornais, revistas, panfletos, *outdoors*, televisão e rádio, sem a utilização de plataformas digitais (Todor, 2016). O foco do marketing tradicional centrava-se na aquisição de clientes, despertando o seu interesse para o processo de compra (Silva et al., 2018). Com o desenvolvimento do ambiente digital e a transformação da forma como as pessoas interagem com as marcas, o marketing tem sofrido uma profunda alteração. Opreana e Vinerean (2015) salientam que a comunicação de uma marca não pode depender apenas de técnicas e campanhas de marketing tradicionais para atrair, reter e expandir a base de consumidores.

Neste contexto, Kannan e Li (2017) acrescentam a necessidade de adaptar a estratégia de comunicação das empresas às plataformas digitais onde os consumidores se encontram. Além disso, destaca-se a importância de adequar as campanhas de marketing a um maior número de canais de comunicação, tornando-as mais visuais, interativas e partilháveis, no sentido de aumentar a interação e a relação com o público-alvo (Budac, 2014). Moncey e Baskaran (2020) referem que a evolução da *internet* e das tecnologias de informação forçou os profissionais de marketing a identificar formas novas e mais criativas de alcançar os objetivos de negócio.

O marketing digital permite uma aproximação e envolvimento mais eficiente entre as marcas e os consumidores, devido a características como acessibilidade, rapidez e visibilidade (Moncey & Baskaran, 2020), além de ser encarado como uma ferramenta

que possibilita o cumprimento dos objetivos de marketing e de negócio através da utilização de tecnologias digitais (Slijepčević et al., 2020). A sua definição passa pelo uso de canais, plataformas e tecnologias digitais para promover e divulgar produtos, serviços ou marcas junto de um público-alvo (Desai et al., 2019). Este tipo de marketing beneficia do uso de recursos digitais para fornecer resultados de elevada qualidade que potenciam o desempenho das empresas (Olson et al., 2021).

Numa perspetiva mais inclusiva, Kannan e Li (2017, p. 23) definem o marketing digital como “um processo adaptativo habilitado pela tecnologia, através do qual as empresas colaboram com clientes e parceiros a fim de criar, comunicar, entregar e sustentar valor para todas as partes interessadas”. Kotler et al. (2016) indicam que o marketing digital transcende a mera transmissão de mensagens, procurando oferecer experiências personalizadas aos consumidores. Tendo em conta um ambiente cada vez mais competitivo, Slijepčević et al. (2020) argumentam que esta ferramenta deve ser priorizada nos planos de comunicação como um fator diferenciador entre as organizações bem-sucedidas.

2.1.2 Evolução do marketing digital

Ao longo do tempo, o recurso à *internet* como elemento facilitador dos processos de marketing tornou-se recorrente (Zahay, 2015). Bala e Verma (2018) referem o surgimento da expressão “marketing na internet” no início da década de 1990, período em que a prática consistia essencialmente na criação de *websites* simples com informações básicas sobre produtos ou serviços.

Noutra perspetiva, Zahay (2015) explica que o marketing digital, enquanto prática, assenta nos fundamentos do marketing direto, cujo foco principal era a disponibilização de informações textuais sobre os produtos (Indumathi, 2018), implicando a existência de uma base de dados de clientes que permitisse analisar e medir individualmente a sua resposta (Zahay, 2015).

Este conceito consolidou-se e evoluiu para o termo atualmente mais utilizado, descrevendo a aplicação das tecnologias e redes digitais nos processos de marketing com o objetivo de facilitar o envolvimento e a interação com os consumidores (Zahay, 2021), sendo “potencializado pela gestão, análise e medição de dados” (Zahay, 2021, p. 7). Atualmente, as tecnologias associadas ao marketing digital têm vindo a transformar as

operações das Pequenas e Médias Empresas (PME) e a redefinir a compreensão da comunicação de marketing em mercados emergentes (Foltean et al., 2019).

A evolução tecnológica contribuiu para a facilitação dos processos de captação e medição de clientes (Zahay, 2021), potenciando o desenvolvimento de novos métodos de comunicação e a proliferação de canais digitais, como as redes sociais, mensagens de texto e email (Zahay, 2015). O conceito de marketing digital não se deve restringir apenas a utilização de tecnologias, mas sim contemplar o facto de que, além das características inerentes à atividade de marketing, “marketing digital significa que os clientes estão envolvidos com a marca, criando e desenvolvendo o próprio conteúdo e significado em torno da marca” (Zahay, 2021, p. 8). Assim, é fundamental que as organizações e as respetivas marcas acompanhem continuamente as exigências e inovações do mercado, oferecendo propostas de valor distintas e relevantes aos seus públicos (Berg et al., 2023).

2.2 Estratégias do marketing digital

As estratégias de marketing digital referem-se aos planos e metodologias utilizados pelas empresas para recorrer aos *media* digitais e às tecnologias da *internet* na promoção dos seus produtos, serviços ou marcas, bem como na interação com os consumidores em ambientes *online* (Hadiyati & Mulyono, 2024). Entre as principais estratégias destacam-se a análise de dados, o marketing em redes sociais, o marketing de influência, o email marketing, a optimização para motores de busca e o marketing de conteúdos (Mushi, 2024).

A personalização é considerada uma das práticas mais relevantes no marketing contemporâneo, na medida em que potencia elevados níveis de envolvimento do cliente. Quando os consumidores sentem-se valorizados, aumentam os seus níveis de lealdade e satisfação, fortalecendo a relação com a organização a longo prazo (Hashem et al., 2023). Esta prática é possibilitada por uma análise rigorosa de dados demográficos, comportamentais e de preferências, permitindo às empresas direcionar as suas mensagens para segmentos específicos, aumentando assim a relevância e a eficácia das campanhas (Chaffey & Smith, 2019). A personalização implica, ainda, a recolha, processamento e interpretação de dados associados às atividades de marketing, com vista à compreensão aprofundada do comportamento do consumidor, padrões de compra, avaliação da eficácia publicitária e optimização dos recursos (Iyer & Bejou, 2018).

O uso estratégico das redes sociais, conforme defendido por Tuten e Mintu-Wimsatt (2018), desempenha um papel essencial na captação da atenção e na promoção do envolvimento dos consumidores. Estas plataformas permitem uma comunicação bidirecional, proporcionando retorno de informação valioso e fomentando relações de confiança (Chaffey & Smith, 2020). O objetivo primordial do marketing digital é estabelecer e fortalecer relações duradouras com os consumidores, fomentando a criação de comunidades em torno das marcas, sendo as redes sociais ferramentas cruciais nesse processo (Ryan & Jones, 2017). De acordo com o relatório da *DataReportal* (2025), existiam em Portugal, em janeiro de 2025, 7,49 milhões de utilizadores ativos em redes sociais. Neste contexto, “as redes sociais nos mercados emergentes são uma necessidade para que as PME permaneçam competitivas, funcionando como uma ferramenta para gerir e fortalecer as relações com os clientes e melhorar o desempenho” (Kim & Wang, 2019, p. 42).

O marketing de influência *online* consiste numa colaboração estratégica entre empresas e indivíduos influentes com uma base significativa de seguidores nas redes sociais (Leung et al., 2022). O conteúdo criativo e autêntico produzido por estes influenciadores contribui para uma imagem positiva da marca e gera maior confiança junto do público, aumentando a eficácia das estratégias de captação e fidelização de clientes (Leung et al., 2022).

No que diz respeito ao email marketing, esta constitui uma estratégia central devido à sua rentabilidade e à capacidade de fornecer conteúdos personalizados a públicos segmentados (Sahni et al., 2018). Este canal permite o envio de mensagens comerciais a listas específicas de clientes, atuais ou potenciais (Bala & Verma, 2018), com personalização do conteúdo de acordo com as características de cada destinatário (Sundaram et al., 2020). Além disso, o email pode ser utilizado como ferramenta para redirecionar os utilizadores para outras plataformas digitais da organização, intensificando a interação e convertendo-os em clientes ativos (Zahay, 2015).

O desenvolvimento de marcas em contexto digital permite ultrapassar barreiras físicas e atingir audiências mais amplas, tanto em termos geográficos como demográficos (Schindler, 2022). No entanto, a presença digital exige coerência estratégica, de forma a garantir que as marcas sejam encontradas pelos consumidores certos no momento certo (Kritzing & Weideman, 2013). O marketing digital visa maximizar a visibilidade das marcas nos motores de pesquisa e nas redes sociais, aumentando a probabilidade de serem descobertas por utilizadores com intenção de compra (Chaffey & Smith, 2019).

Para esse efeito, destacam-se estratégias como o *Search Engine Marketing* (SEM) e a *Search Engine Optimization* (SEO), fundamentais para a aquisição de tráfego qualificado nos *websites* das empresas (Terrance, Shrivastava & Kumari, 2017). O SEM permite a promoção de produtos e serviços de forma segmentada, com base nas pesquisas realizadas pelos utilizadores (Panchal, Shah & Kansara, 2021), enquanto o SEO consiste num processo orgânico de optimização do conteúdo de *websites*, com o objetivo de melhorar a sua posição nos resultados de pesquisa (Terrance, Shrivastava & Kumari, 2017). Estas técnicas aumentam a probabilidade de captação de potenciais consumidores (Chen et al., 2011).

De forma mais prática, o SEM funciona como um mecanismo que exhibe produtos ou serviços oferecidos pelo responsável do anúncio, de acordo com a pesquisa realizada pelo utilizador da *internet* (Panchal, Shah & Kansara, 2021) e tem como principal objetivo aumentar a visibilidade e a acessibilidade de um determinado *website*, colocando-o no topo dos motores de pesquisa e potenciando a competição entre as organizações (Terrance, Shrivastava e Kumari, 2017). Para além de contribuir para melhorar a visibilidade do *website*, o SEO, por sua vez, é definido como um processo que permite “melhorar a classificação do *website* na página de resultados do motor de pesquisa” (Terrance, Shrivastava & Kumari, 2017, pp. 155), através de ajustes ou reformulações feitas ao conteúdo do respetivo *website* de forma orgânica (Terrance, Shrivastava & Kumari, 2017), a fim de atrair potenciais consumidores para o negócio (Chen et al., 2011).

O marketing de conteúdos, envolve a criação de materiais relevantes, úteis e envolventes, com o intuito de estabelecer uma ligação duradoura entre a marca e o consumidor, transmitir valor e fomentar a fidelização (Polanco-Diges & Debasa, 2020). Esta abordagem é apontada como um fator-chave para o sucesso das campanhas *online*, sendo uma das ferramentas mais importantes do marketing digital (Baltes, 2015). A conjugação entre práticas eficazes de marketing de conteúdos e estratégias de SEO é, portanto, essencial para o posicionamento das empresas no panorama digital (Faustino, 2019).

Uma organização aberta à inovação e à reformulação constante das suas estratégias de marketing digital, orientada para o crescimento e sensível às necessidades do seu público-alvo, está melhor posicionada para alcançar sucesso e diferenciar-se da concorrência (Antunes, 2022). Segundo Marques (2021), as marcas digitais beneficiam de vantagens competitivas face ao comércio tradicional, nomeadamente em termos de

preços e de flexibilidade nas relações com parceiros e consumidores. Para Gielens e Steenkamp (2019), o ambiente digital acelera a propagação de informação e opiniões sobre as marcas, ampliando o seu alcance e o seu impacto (Nguyen & Chaudhuri, 2019).

2.3 Fatores que influenciam o empreendedorismo no marketing digital

A crescente digitalização da sociedade tem impulsionado a adoção de práticas que refletem a necessidade de utilizar ferramentas capazes de alcançar e envolver os consumidores de forma eficaz (Pereira, 2018). Perante estas transformações, as organizações e os profissionais de marketing enfrentam a necessidade constante de adaptar as suas formas de comunicar e alcançar o público-alvo (Muniesa & Giménez, 2020).

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), por sua vez, enfrentam maiores desafios na inovação digital quando comparadas com grandes empresas, devido à sua menor escala, recursos limitados e capacidades organizacionais insuficientes (Zhang et al., 2022). Muitas vezes, a adoção de tecnologias digitais revela-se difícil pela incapacidade de realizar uma transição rápida de tecnologias obsoletas para novas soluções (Ritter & Pedersen, 2020; Khurana et al., 2022). Este acesso limitado pode comprometer a capacidade das PMEs de aumentar o reconhecimento das suas marcas em mercados mais amplos (Ijomah et al., 2024).

Para que a economia de um país avance, é essencial promover o crescimento industrial, sobretudo entre as PMEs, cuja relevância é particularmente evidente em países em desenvolvimento (Chatterjee et al., 2022). A transformação digital pode impulsionar o crescimento das receitas, facilitar a reformulação dos modelos de negócio e contribuir para a sustentabilidade (Rupeika-Apoga et al., 2022). Uma forma crítica de adaptação consiste na utilização do marketing digital, que permite às PMEs expandir o seu alcance no mercado, aumentar o reconhecimento da marca e interagir diretamente com os consumidores (Mujiyanto et al., 2023).

Apesar de, em geral, não disporem dos mesmos recursos nem da mesma capacidade de influência que os seus concorrentes de maior dimensão (Saleh et al., 2023), a aplicação estratégica do marketing digital nas suas operações representa uma oportunidade significativa para prosperar num mercado global, onde os consumidores têm fácil acesso a vastas fontes de informação (Tresnasari & Zulganef, 2023). À medida que a tecnologia e o comportamento do consumidor evoluem rapidamente, as PMEs devem desenvolver

continuamente as suas competências digitais para permanecerem competitivas e eficazes nos seus esforços de marketing digital (Wang, 2020), frequentemente impulsionadas pela motivação de aumentar os seus lucros (Ritz et al., 2019).

Embora a implementação de estratégias de marketing digital nas PME's apresente obstáculos, como o comprometimento de tempo (Kimicho, 2020), a complexidade operacional, a escassez de recursos humanos qualificados (Yang, 2023) e a ausência de uma estrutura bem definida (Dwivedi et al., 2021), estas estratégias podem trazer benefícios significativos. Joel et al. (2024) destacam como benefícios, o aumento da notoriedade da marca, uma maior interação com o cliente e um crescimento das vendas. Acrescenta-se ainda, que as empresas que adotam estratégias digitais de forma eficaz, poderão alcançar uma presença mais forte no mercado e melhores resultados financeiros (Raji et al., 2024).

Sharabati et al. (2024) reforçam a importância crescente do marketing digital no desenvolvimento das PME's, apontando que, para além de fomentar a criação de ideias criativas e o lançamento de produtos inovadores em mercados emergentes (Utomo & Susanta, 2020; Wang, 2020; Liu et al., 2020; Herhausen et al., 2020), estas estratégias são suficientemente ágeis para acompanhar as mudanças em curso (Holub, 2024), sendo determinantes para o aumento da produtividade (Kishor, 2022), a dinamização da atividade empreendedora através de serviços digitais (Kramer et al., 2021; Marashdeh et al., 2023) e a capacitação de empreendedores com recursos limitados (Sawy & Bögenhold, 2023).

Ao compreender o funcionamento das plataformas digitais, os profissionais de marketing e as empresas podem direcionar melhor as suas campanhas, o que permite o lançamento de novos negócios, a expansão da notoriedade da marca, a entrada em novos mercados, o aumento da base de clientes e a recolha de *feedback* de qualidade (Mujiyanto et al., 2023). A interação direta com os clientes por meio de canais digitais permite às PME's criar relações mais sólidas e obter *feedback* em tempo real (Nichifor et al., 2022).

O recurso a ferramentas de marketing digital permite ainda que as PME's alcancem clientes em várias partes do mundo, sem restrições geográficas (Al Koliby et al., 2024). Para além disso, os custos operacionais associados às campanhas de marketing digital são frequentemente mais baixos, mantendo-se elevado o potencial de alcance de um público alargado (Amoah & Jibril, 2021; Al Koliby et al., 2024).

2.4 Tendências atuais: a inteligência artificial no marketing digital

A Inteligência Artificial (IA) refere-se à utilização de técnicas, ferramentas e programas tecnológicos para realizar tarefas que, tradicionalmente, requerem intervenção humana (Nair & Gupta, 2021). A integração da IA no marketing digital tem revelado um elevado potencial para melhorar a automação de processos e proporcionar experiências mais personalizadas ao consumidor (Milon, 2024). Dado o seu carácter orientado por dados em tempo real e pela interação com o cliente, o marketing digital beneficia significativamente dos recursos oferecidos pela IA, como a segmentação automatizada de clientes, a publicidade dirigida e a personalização de conteúdo, funcionalidades que estão a ser cada vez mais integradas nas campanhas digitais para maximizar a sua eficácia (Haleem et al., 2022; Ziakis & Vlachopoulou, 2023).

Algumas ferramentas de IA têm um papel central na criação de campanhas mais eficazes, como os modelos generativos que permitem produzir automaticamente conteúdos visuais ou textuais (It Insight, 2024). Os *chatbots* inteligentes asseguram atendimento contínuo, elevando a satisfação dos utilizadores (Hooda, 2024), enquanto algoritmos de segmentação baseados em *machine learning* agrupam os consumidores conforme as suas preferências, assegurando que as mensagens são entregues ao público certo e reduzindo desperdícios (Raposo, 2025). Estas tecnologias permitem personalizar campanhas em grande escala e otimizar os fluxos de trabalho de marketing, alinhando a estratégia às necessidades e expectativas dos clientes (Hooda, 2024).

A IA de conteúdo permite analisar preferências dos utilizadores e sugerir conteúdos personalizados (Sullivan & Fosso Wamba, 2024). Ferramentas como o *Google VEO 3*, anunciado este ano na conferência *Google I/O*, o modelo permite criar vídeos curtos com diálogo, sons e imagem com qualidade cinematográfica a partir de uma imagem estática ou de um *prompt*, que é um comando de texto (Magno, 2025). A análise preditiva, por sua vez, prevê tendências e comportamentos dos consumidores, permitindo às empresas antecipar as suas necessidades e implementar estratégias proativas (George et al., 2024; Tistelgrén, 2024; Haleem et al., 2022). Os modelos preditivos utilizam dados históricos e padrões comportamentais para apoiar decisões informadas sobre recomendações de produtos, definição de preços e campanhas promocionais (Keegan et al., 2024).

A capacidade da IA para prever o comportamento do consumidor melhora os esforços de segmentação e automatiza processos de tomada de decisão em campanhas de marketing (Hlongwane et al., 2024). Por exemplo, é possível estimar a probabilidade de compra de um cliente com base em interações anteriores, otimizando o investimento em

publicidade (Potwora et al., 2024). Ziakis e Vlachopoulou (2023) destacam que a IA também tem transformado o email marketing, permitindo o envio de mensagens personalizadas nos momentos mais oportunos, o que resulta em maiores taxas de abertura e cliques.

No campo do *design* gráfico, a aplicação de IA tem sido explorada em projetos como embalagens, livros, cartazes, *banners* e *websites* (O'Donovan et al., 2014). Varadarajan et al. (2022) referem que a IA permite produzir conteúdos criativos, compreender públicos-alvo e superar a concorrência no mercado digital. Chintalapati e Pandey (2022) salientam que a utilização da IA em marketing envolve a análise dos dados recolhidos nas campanhas, convertendo-os em informação útil para a tomada de decisão organizacional.

Entretanto, apesar das vantagens, a adoção da IA em marketing digital apresenta desafios. Para além de eventuais custos elevados de implementação, um obstáculo relevante para muitas PME's, são também exigidos investimentos em infraestruturas, recursos humanos qualificados e programas de formação (Coccia, 2024; Haleem et al., 2022; Durai et al., 2024). Contudo, adaptar a IA à realidade das empresas de menor dimensão poderá promover avanços tecnológicos mais inclusivos (Bhuiyan et al., 2024). E, mesmo com estes desafios, Shanmugam et al. (2023) defendem que os benefícios da automação de marketing digital são promissores, e que as empresas que implementarem com sucesso estratégias orientadas por IA terão uma vantagem competitiva.

Embora diversos estudos já tenham evidenciado o papel da IA no marketing digital, subsistem lacunas na investigação que precisam de ser abordadas para uma compreensão mais profunda do tema (Bhuiyan & Akter, 2024). Espera-se que estudos futuros explorem os efeitos de longo prazo das estratégias de marketing baseadas em IA, particularmente nos mercados emergentes, potenciando o seu impacto no crescimento económico (Madanaguli et al., 2024).

Capítulo 3 – Plano de negócios

3.1 Projeto

3.1.1 Descrição do projeto

O projeto a desenvolver visa a criação de uma agência de marketing digital focada em prestar serviços *Business-to-Business* (B2B), oferecendo, especialmente às Pequenas e Médias Empresas (PMEs), uma solução integrada de serviços especializados de marketing digital impulsionados pelo uso de inteligência artificial. Pretende-se, com este projeto, solucionar os desafios significativos enfrentados pelas PMEs na construção e manutenção de uma presença digital eficaz, potenciar o seu alcance, comunicar a sua proposta de valor e acompanhar a transformação digital.

3.1.2 Apresentação da empresa

A denominação social da empresa será:

“HD Design, Lda”.

A empresa terá associado o seguinte logo:



A forma jurídica adotada será a de sociedade por quotas, regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais, contando inicialmente com dois sócios: um da área do marketing e outro investidor com experiência na área financeira. O capital social será de 15.000€, sendo a repartição das quotas de 60% (9.000€) para o sócio Herberth Dias e 40% (6.000€) para o sócio Ricardo Pereira.

A atividade principal da agência de marketing digital está enquadrada no Código das Atividades Económicas (CAE) 73110 – Agência de Publicidade. Pretende-se que a empresa esteja incubada na cidade da Covilhã ou Fundão, beneficiando do ambiente propício ao empreendedorismo e à inovação. A data prevista para o início da atividade é fevereiro de 2026.

O promotor do projeto, Herberth Dias, de nacionalidade brasileira, nascido a 26 de abril de 2000, é licenciado em Marketing e atualmente frequenta o mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas na Universidade da Beira Interior, em Portugal. Possui também formação técnica em Gestão da Qualidade no Brasil. A sua experiência profissional abrange as áreas de controlo de processos, comunicações e, durante dois anos, prestou serviços de marketing digital de forma autónoma a PMEs e pequenas marcas. Esta experiência permitiu-lhe consolidar conhecimentos práticos sobre o mercado e a atividade, validando o propósito inicial do percurso académico e impulsionando o desenvolvimento deste projeto. Na futura agência, desempenhará as funções de Diretor Executivo (CEO).

O sócio investidor, Ricardo Pereira, de nacionalidade portuguesa, nascido a 30 de maio de 1977, é licenciado e mestre em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Possui uma vasta experiência em gestão financeira, investimentos e planeamento estratégico, tendo desempenhado funções de liderança durante mais de 20 anos na administração de empresas e na estruturação de negócios sustentáveis. Ao longo da sua carreira, esteve envolvido em diversos projetos empresariais, com responsabilidades na captação de recursos, otimização de custos e implementação de estratégias para o crescimento e estabilidade financeira das organizações. Destaca-se ainda pelo seu percurso como investidor em *startups* e PMEs, contribuindo ativamente para a consolidação de novas empresas no mercado. Na HD Design, assumirá o cargo de Diretor Financeiro (CFO), sendo o seu conhecimento em captação de investimento e conformidade fiscal essencial para assegurar o crescimento sustentável da empresa, em articulação com o CEO, com vista à consolidação da agência como uma referência no setor do marketing digital.

3.2 Análise da envolvente e Análise sectorial

3.2.1 Análise da envolvente geral

A análise da envolvente permite identificar os fatores externos que influenciam o desempenho da empresa e deve ser conduzida com base no modelo PEST, que contempla as dimensões político-legal, económica, sociocultural e tecnológica (Kotler & Keller, 2012).

3.2.1.1 Análise Político-Legal

As mais recentes Eleições Legislativas para a Assembleia da República Portuguesa, antecipadas devido à queda do governo anterior, resultaram na eleição dos membros da XXVII Legislatura da Terceira República Portuguesa e na formação do XXV Governo

Constitucional¹. A respetiva composição foi aceite pelo Presidente da República, conforme noticiado pela RTP Notícias².

Ainda de acordo com a publicação, o Programa do XXV Governo Constitucional, liderado por Luís Montenegro, mantém a transição digital como uma prioridade estratégica. Este objetivo visa impulsionar o desenvolvimento económico e a sustentabilidade do país, aspeto igualmente enfatizado no Relatório da Década Digital Portugal 2025, publicado pela Comissão Europeia (2025). O documento sublinha o compromisso do Governo em desenvolver e implementar uma Estratégia Digital Nacional (EDN) robusta, com metas claras, indicadores mensuráveis, prazos definidos e um orçamento adequado. Segundo a Comissão Europeia (2025), esta estratégia procura assegurar a inclusão digital de todos os cidadãos, independentemente da sua localização ou condição, garantindo o acesso aos serviços públicos digitais e implementando um sistema de governação digital baseado na transparência, segurança e proteção de dados, promovendo a confiança e a inovação no setor público.

Neste contexto, enquadra-se a criação da Agência Nacional para o Digital (AND), que, segundo publicado no Diário da República (2024), tem por objetivo reforçar a capacidade de Portugal na transição digital. A atuação da AND inclui assegurar uma resposta informada e célere em domínios críticos como a Inteligência Artificial (IA) e a regulação digital, em alinhamento com as prioridades europeias e globais. Ainda em fase de implementação, esta agência deverá facilitar uma maior harmonização e eficácia na execução das políticas públicas ligadas ao digital, beneficiando cidadãos, empresas e o Estado.

Relativamente à legislação publicitária vigente em Portugal, é exigido que o conteúdo publicitário respeite princípios fundamentais, como a identificabilidade, a veracidade, o respeito pela dignidade das pessoas e a não discriminação, conforme sistematizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos³. A publicidade enganosa configura uma infração ao abrigo do artigo 66.º do Código do Consumidor, estando sujeita a sanções, segundo a Sydra⁴. Adicionalmente, a Diretiva do Comércio Eletrónico da União

¹ Fonte: https://www.rtp.pt/noticias/politica/legislativas-2025-os-resultados-e-as-reacoes-dos-partidos_e1655708#, acedido em 05/07/2025

² Fonte: https://www.rtp.pt/noticias/politica/presidente-da-republica-aceita-composicao-do-xxv-governo-constitucional_e1659828, acedido em 05/07/2025

³ Fonte: <https://ffms.pt/pt-pt/direitos-e-deveres/existem-limites-publicidade-na-televisao>, acedido em 05/07/2025

⁴ Fonte: <https://www.sydra.pt/blog/propaganda-enganosa/>, acedido em 05/07/2025

Europeia⁵ estabelece regras harmonizadas para comunicações comerciais, incluindo anúncios digitais e comunicações não solicitadas. Conforme a *Number Analytics*⁶, essa diretiva estipula ainda requisitos para a divulgação clara e transparente da identidade do comerciante, dos preços e das condições gerais.

Segundo o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)⁷, em vigor desde maio de 2018, as agências de marketing digital devem adotar práticas responsáveis e transparentes no que se refere à recolha e tratamento de dados pessoais, as duas principais bases legais para esse tratamento são o consentimento explícito e o interesse legítimo. O Regulamento impõe exigências rigorosas de transparência às práticas de tratamento de dados de todas as empresas que interagem com residentes na União Europeia, independentemente da sua localização geográfica. O incumprimento dessas normas pode resultar em coimas substanciais, como referido ainda pela GDPR Local⁹. Dados pessoais são definidos como "qualquer informação relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável", segundo a *DLA Piper*⁸.

No que concerne à criação e registo inicial de uma empresa em Portugal, o serviço “Empresa na Hora”, descrito no portal do Ministério da Justiça⁹, oferece um processo simplificado para o registo empresarial. Este processo inclui a escolha de uma firma a partir de uma lista pré-aprovada ou previamente aprovada, a seleção de um modelo de pacto social standardizado e a presença de todos os sócios num balcão de atendimento, munidos dos respetivos documentos de identificação. O custo do serviço é de 360,00 € e a constituição é imediata, sendo fornecidos o pacto social, os códigos de acesso à certidão permanente de registo comercial, ao cartão eletrónico da empresa e ao número de segurança social da entidade.

No plano laboral, Lopes (2024) destaca como prioridades para o ano de 2025 o reforço da transparência salarial, com enfoque na igualdade remuneratória, a flexibilização da contratação como forma de aumentar a atratividade das empresas e a produtividade dos

⁵ Fonte: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/e-commerce-directive>, acedido em 05/07/2025

⁶ Fonte: <https://www.numberanalytics.com/blog/eu-ecommerce-directive-marketing-law>, acedido em 05/07/2025

⁷ Fonte: <https://gdprlocal.com/mastering-gdpr-digital-marketing-strategies-for-compliance/>, acedido em 05/07/2025

⁸ Fonte: <https://www.dlapiperdataprotection.com/?t=electronic-marketing&c=PT>, acedido em 05/07/2025

⁹ Fonte: <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Como-funciona>, acedido em 05/07/2025

trabalhadores, bem como medidas destinadas à captação de mão-de-obra qualificada, como a redução da carga fiscal sobre as empresas. São ainda mencionadas estratégias para lidar com litígios originados por plataformas digitais e para gerir um aumento previsto nas reestruturações empresariais.

Por fim, no que diz respeito à política orçamental, Portugal deverá manter um posicionamento expansionista. A Previsão económica para Portugal apresentada pela Comissão Europeia (2025) em sua, avalia que o excedente orçamental da Administração Pública evolua para défice até 2026. De acordo com o relatório de dezembro de 2024 feito pelo grupo *IPG Mediabrands*, publicado pelo Grande Consumo¹⁰, os efeitos das medidas orçamentais, a transição gradual para taxas de juro mais baixas e o elevado fluxo de fundos da União Europeia deverão potenciar o investimento e sustentar o crescimento económico. A Comissão Europeia (2025) destaca ainda, a aceleração na execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) como um fator determinante para o dinamismo económico nos próximos anos.

3.2.1.2 Envolvente Económica

A economia portuguesa apresenta sinais de moderação no crescimento económico, com o Banco de Portugal (2025) a projetar uma taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 2,3% em 2025, reduzida para 2,1% em 2026 e 1,7% em 2027. A inflação continua a sua trajetória descendente, com uma projeção de 2,3% para 2025 e de 2,0% para os dois anos seguintes (Banco de Portugal, 2025). Contudo, é necessário ter em conta que existe uma vulnerabilidade a choques externos, o que sublinha a importância da diversificação. Apesar dos indicadores domésticos positivos, a previsão económica alerta explicitamente para "elevada incerteza geopolítica" e "escalada das tensões comerciais globais" que deverão pesar sobre o desempenho económico de Portugal, conforme alertado na Previsão económica para Portugal, publicada pela Comissão Europeia¹⁴.

Mesmo em meio as incertezas, o país tem demonstrado um compromisso significativo com a transformação digital e planeia investir aproximadamente 854 milhões de euros para alcançar os objetivos estabelecidos, focando-se em áreas como competências digitais, integração de tecnologias digitais nas PME, modernização do setor público e desenvolvimento de infraestruturas digitais (Comissão Europeia, 2024).

¹⁰ Fonte: <https://grandeconsumo.com/mercado-publicitario-em-portugal-devera-crescer-6-em-2025/>,
acedido em 05/07/2025

De acordo com o Portal dos Incentivos¹¹, Portugal disponibiliza um robusto quadro de apoios no âmbito do Portugal 2030, que mobiliza 23 mil milhões de euros em fundos europeus até 2027, através de programas temáticos e regionais. Conforme o próprio portal Portugal 2030¹², o programa COMPETE 2030, centrado na Inovação e Transição Digital, dispõe de 3,9 mil milhões de euros destinados a apoiar a digitalização, a investigação e inovação, bem como a competitividade das PME, com especial incidência em regiões menos desenvolvidas ou com baixa densidade como a Beira Baixa ou Beiras e Serra da Estrela. Complementarmente, o programa Centro 2030¹³, direcionado à Região Centro, contempla igualmente fundos para a digitalização, investigação e desenvolvimento (I&D) e para o crescimento das PME. O programa SIID – I&D Empresarial prevê financiamento até 80% a fundo perdido, com majorações específicas para micro e pequenas empresas, assim como para iniciativas localizadas em regiões como o Centro, conforme indicado pela plataforma Start PME¹⁴.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) também integra mecanismos de incentivo, como o apoio a operações de qualificação e digitalização dos modelos de negócio das PME visa promover a sua transição digital, conforme divulgado pelo portal Portugal 2030¹⁵. O programa InovIA, publicado pelo IAPMEI¹⁶, oferece *vouchers* gratuitos para acesso a supercomputadores destinados a projetos inovadores. O IAPMEI¹⁷ também divulga o programa *Coaching 4.0*, que atribui *vouchers* até 10.000 euros por empresa, com uma taxa de apoio de 75% a fundo perdido, com o objetivo de aumentar a maturidade digital das PME. Por sua vez, a Startup Portugal¹⁸ destaca os *Vouchers para Startups – Novos Produtos Verdes e Digitais*, os quais atribuem até 30.000 euros não reembolsáveis por *startup* para o desenvolvimento de modelos de negócio digitais com componentes “verdes” e assentes em Inteligência Artificial.

¹¹ Fonte: <https://portaldosincentivos.pt/index.php/portugal-2030>, acessido em 05/07/2025

¹² Fonte: <https://portugal2030.pt/programas/>, acessido em 05/07/2025

¹³ Fonte: <https://centro2030.pt/programas/>, acessido em 05/07/2025

¹⁴ Fonte: <https://start-pme.pt/apoios/sistema-de-incentivos-a-investigacao-e-desenvolvimento-tecnologico/>, acessido em 05/07/2025

¹⁵ Fonte: <https://portugal2030.pt/2024/06/18/apoio-a-operacoes-de-qualificacao-e-digitalizacao-dos-modelos-de-negocio-das-pme/>, acessido em 05/07/2025

¹⁶ Fonte: <https://www.iapmei.pt/EVENTOS/Lancamento-InovIA-Vouchers-para-Inovacao.aspx>, acessido em 05/07/2025

¹⁷ Fonte: <https://www.iapmei.pt/Paginas/APOIO-MODELOS-NEGOCIO.aspx>, acessido em 05/07/2025

¹⁸ Fonte: <https://startupportugal.com/pt/programs/vouchers-para-startups-novos-produtos-digitais-tecnologicos/>, acessido em 05/07/2025

Por fim, o IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), através da sua secção de empreendedorismo¹⁹ promove o programa *Empreende XXI*, que pode financiar até 85% do investimento elegível (sendo até 40% a fundo perdido e 45% sob a forma de empréstimo sem juros), até ao limite de 200.000 euros, com majorações previstas para projetos inovadores e localizados em territórios do interior. O IEFP disponibiliza ainda outras linhas de apoio, como o *Invest+* (até 100.000 euros) e o *Microinvest* (até 20.000 euros).

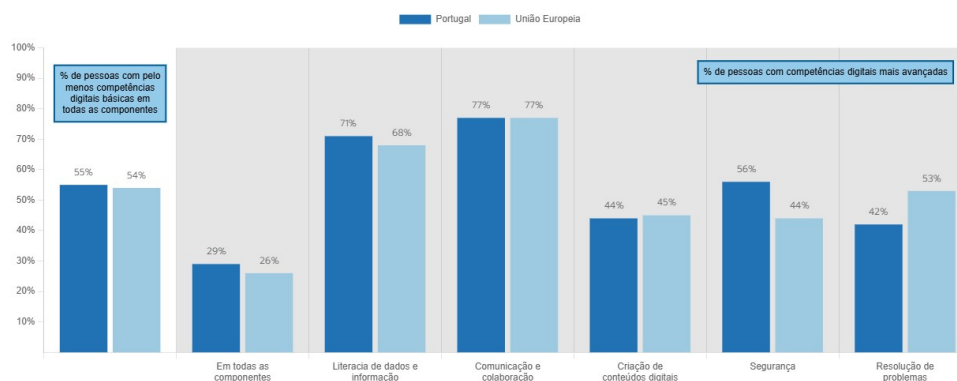
3.2.1.3 Envolvente Sociocultural

De acordo com o relatório *Digital 2025: Portugal*, publicado pela DataReportal, em janeiro de 2025 a população residente em Portugal foi estimada em 10,4 milhões de pessoas, a distribuição por género indicava que 52,4% da população era do sexo feminino e 47,6% do sexo masculino, e no que respeita à distribuição geográfica, 68,7% dos habitantes residiam em centros urbanos, enquanto 31,3% viviam em áreas rurais. A idade mediana da população era de 46,9 anos, o que reflete o envelhecimento demográfico do país (DataReportal, 2025). Ainda segundo o mesmo relatório, o número de utilizadores de internet ascendia a 9,27 milhões, o que corresponde a uma taxa de penetração de 89,0% da população total.

No que concerne às competências digitais, os consumidores portugueses apresentam níveis semelhantes à média da União Europeia, tanto em competências básicas como avançadas, conforme demonstrado pelo estudo *Individuals' level of digital skills* promovido pelo Eurostat (2021), site oficial da Comissão Europeia. A figura presente no projeto indica que cerca de 56% dos portugueses possuem competências digitais básicas e 31% têm competências digitais avançadas. Estes valores posicionam Portugal próximo da média europeia, o que reflete uma população progressivamente mais apta a utilizar tecnologias digitais no seu quotidiano.

¹⁹ Fonte: <https://www.iefp.pt/en/empreendedorismo>, acessido em 05/07/2025

Figura 1 – Percentagem de pessoas com competências digitais



Fonte: Eurostat – Comissão Europeia, *Individuals' level of digital skills* (2021).

Relativamente ao comportamento e perceção do consumidor, os estudos mais recentes indicam um aumento da exigência em relação às marcas. Segundo a *Marketeer* (2025), 82% dos consumidores portugueses abandonaram uma marca após uma má experiência de serviço, enquanto 77% apontam o aumento de preços como fator de desistência na compra. As marcas que conseguem superar as expectativas dos clientes, aliando eficiência funcional, inovação e conexão emocional, tendem a destacar-se no mercado nacional (Marketeer, 2025).

De igual modo, um inquérito do Portal da Queixa (2024) mostra que 94% dos consumidores valorizam a reputação das marcas, dando preferência ao atendimento personalizado e à transparência. A inovação é considerada relevante, desde que venha acompanhada de uma boa experiência do cliente. Empresas que apostam em serviços hiperpersonalizados e numa comunicação autêntica têm sido bem-sucedidas ao reforçar a sua ligação com o público (Marketeer, 2025).

Este perfil crítico estende-se também às alegações de sustentabilidade e responsabilidade social. Embora 84% dos consumidores portugueses defendam um maior foco das marcas em práticas sustentáveis (Corporate Institute, 2024), existe um ceticismo generalizado sobre a veracidade dessas iniciativas. O 3.º *Relatório Global de Consumo MARCO* (2024) indica que 90% dos consumidores em Portugal acreditam que muitas empresas apenas utilizam a sustentabilidade como estratégia promocional.

Neste sentido, a autenticidade e a transparência tornaram-se elementos centrais para conquistar a confiança do consumidor português. Segundo o Portal da Queixa (2024), os consumidores exigem provas concretas de compromisso ambiental, preferindo ações

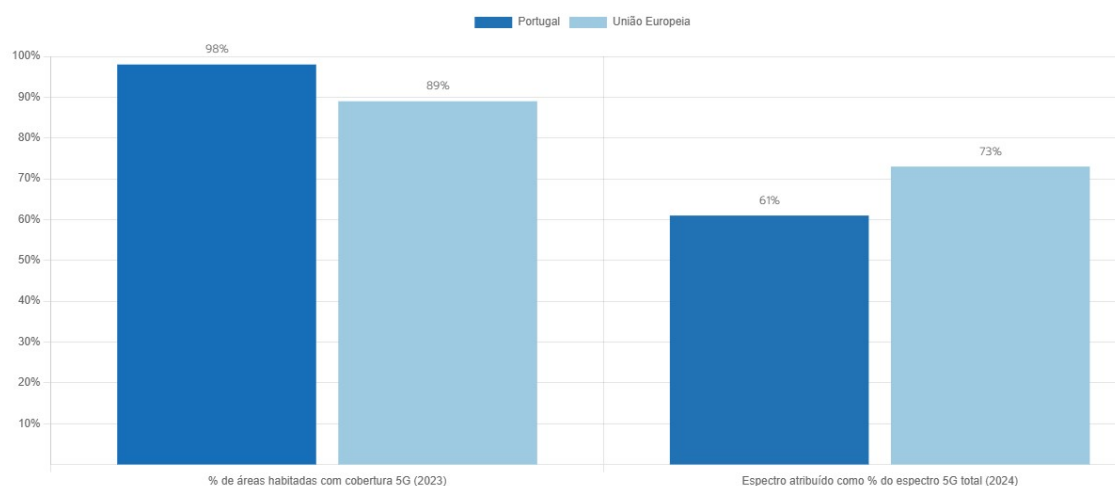
tangíveis a mensagens publicitárias genéricas. Especialistas da área alertam que apenas iniciativas genuínas e comunicação honesta podem gerar e manter a confiança do consumidor (Publituris, 2024). Em suma, o consumidor português contemporâneo conjuga uma valorização das tradições culturais com elevados níveis de exigência em matéria de inovação, personalização e integridade das marcas.

3.2.1.4 Envoltente Tecnológica

A infraestrutura tecnológica portuguesa caracteriza-se por uma rede de conectividade robusta, com 93,4% dos agregados familiares a possuírem acesso à banda larga fixa no quarto trimestre de 2024. Este acesso é predominantemente suportado por fibra ótica, representando 68,9% das ligações (ANACOM, 2025). Esta elevada penetração de *internet* de alta velocidade contribui para a criação de um ecossistema favorável à adoção de soluções digitais avançadas.

Paralelamente, a expansão das redes móveis e a cobertura nacional da tecnologia 5G têm vindo a criar oportunidades para o setor empresarial. Apesar de um arranque mais lento face a outros países europeus, Portugal registou progressos significativos na atribuição de espectro e na implementação da infraestrutura 5G. Em 2023, cerca de 98% das áreas habitadas já beneficiavam de cobertura 5G, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Cobertura e espectro 5G atribuído

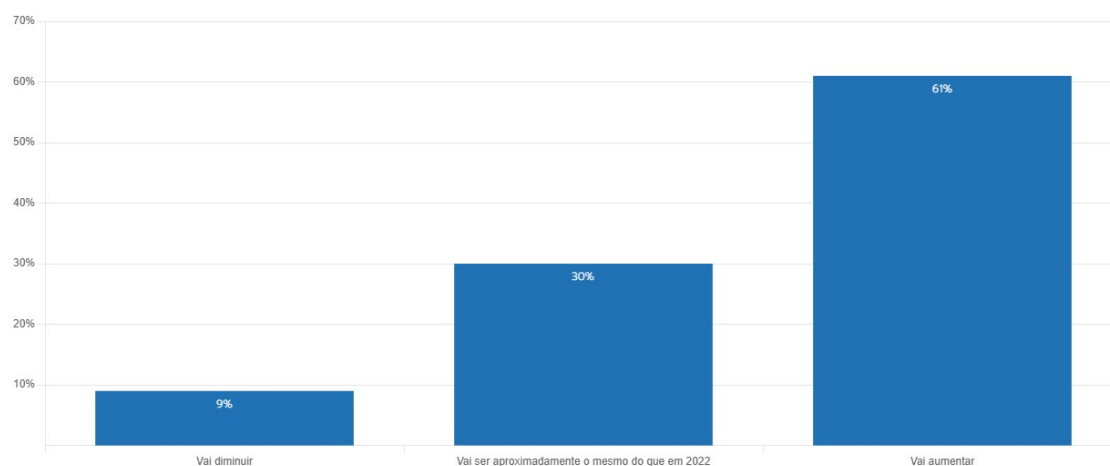


Fonte: *European Commission, Digital Decade DESI 2023*.

No que diz respeito à adoção de tecnologias digitais por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), persistem desafios estruturais. Segundo o Banco Europeu de Investimento (2024), muitas PME portuguesas ainda não implementaram tecnologias

digitais avançadas, sendo a escassez de trabalhadores com competências digitais uma das principais barreiras à transformação digital. Ainda assim, os dados do inquérito realizado pela IDC (2023) evidenciam uma perceção crescente quanto ao valor estratégico da digitalização, pois cerca de 67% das empresas inquiridas manifestaram intenção de aumentar os seus investimentos em tecnologia, conforme ilustrado a seguir:

Figura 3 – Perspetiva de Investimento Tecnológico por parte das empresas



Fonte: IDC Portugal, Inquérito a empresas, setembro 2023 - *Digital & IT Outlook in Portugal - IT* (n=86).

Apesar das barreiras identificadas, sobretudo ao nível das PME, a envolvente tecnológica portuguesa revela um cenário promissor, marcado por avanços estruturais na conectividade, no acesso à tecnologia e no alinhamento com as políticas públicas de transição digital. Estes fatores constituem uma base sólida para o desenvolvimento de iniciativas empresariais tecnológicas e inovadoras.

3.2.2 Análise setorial

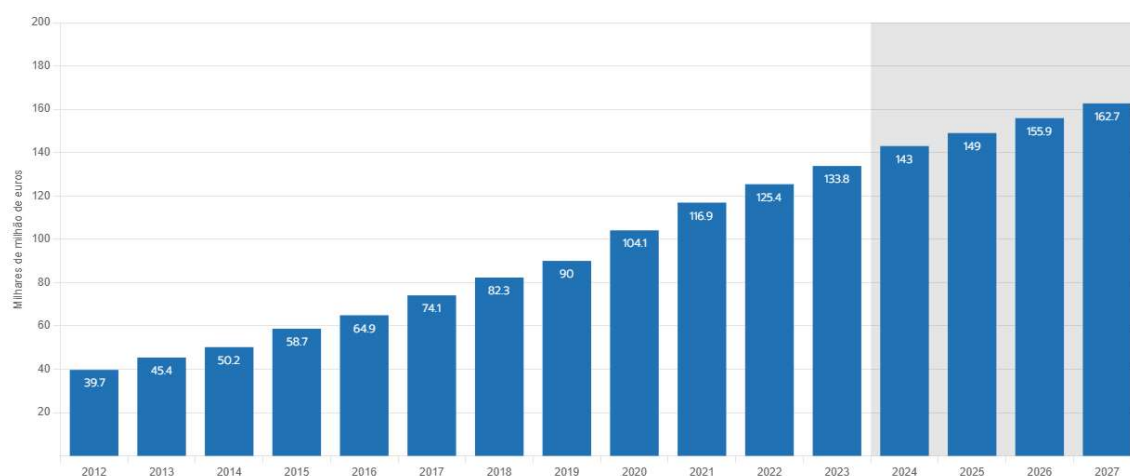
A estrutura empresarial do setor das agências de comunicação e marketing digital em Portugal revela uma potencial viabilidade. Segundo o estudo elaborado pela Informa D&B para a Associação Portuguesa das Agências de Comunicação (APECOM), 85% das empresas analisadas apresentam risco reduzido de insolvência, sendo que mais de metade detém níveis de resiliência financeira elevados ou médios-altos (Marketeer, 2024). No que respeita às margens de lucro das agências de marketing digital, a publicação da Parakeeto (2025) aponta que agências de alto desempenho alcançam margens mínimas de 20%. Ainda assim, uma margem de 15% é considerada aceitável nos cálculos de especialistas em lucratividade para este setor.

Relativamente ao mercado publicitário nacional, as previsões para 2025, apresentadas pelo grupo IPG Mediabrands²⁰ apontam para um crescimento na ordem dos 6%, com a estimativa de ultrapassar os 900 milhões de euros. Este valor segue uma trajetória de crescimento sustentado, tendo registado um aumento de 7% em 2024, quando o mercado atingiu os 856 milhões de euros. A publicidade digital continua a assumir um papel predominante, com previsões de crescimento de 10% para 2025, reforçando a sua quota de mercado no panorama publicitário português.

A tecnologia tem desempenhado um papel disruptivo no setor do marketing digital, com destaque para a adoção crescente de soluções baseadas em Inteligência Artificial (IA). Estas tecnologias têm vindo a revolucionar o setor, ao permitirem a automatização de tarefas, a análise preditiva de dados e a personalização de campanhas (Hooda, 2024). Ferramentas como software de automação, plataformas de análise de dados, soluções de CRM e modelos generativos de IA são cada vez mais utilizados para aumentar a eficiência, segmentar audiências com maior precisão e melhorar a experiência do consumidor (Minsait, 2024; Hooda, 2024).

No que respeita às expectativas económicas relacionadas com o comércio eletrónico Business-to-Business (B2B), segmento onde a agência irá operar, a estimativa da IDC (2024) projeta que este mercado deverá atingir os 143 mil milhões de euros em 2024. Além disso, prevê-se um crescimento médio anual de aproximadamente 5% até 2027, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Valores do comércio eletrónico B2B

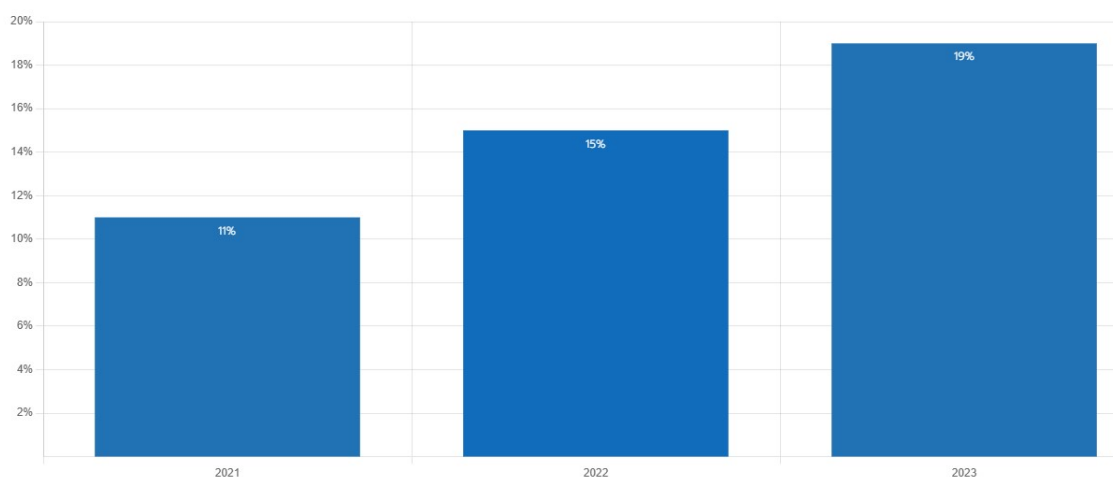


Fonte: Estimativa IDC (2024).

²⁰ Fonte: https://www.rtp.pt/noticias/economia/mercado-publicitario-em-portugal-deve-crescer-6-em-2025-e-superar-900me_n1621881, acessido em 05/07/2025

O investimento das empresas portuguesas em marketing continua a registar uma tendência de crescimento. Segundo o Barómetro de Marketing 2024, desenvolvido pela Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (APPM), 55% das empresas reportaram aumento nos seus orçamentos para atividades de marketing nos últimos anos, enquanto 39% indicaram manutenção dos níveis de investimento. Neste mesmo âmbito, dados do IDC (2023) mostram uma clara tendência de reforço do orçamento atribuído ao marketing digital, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Percentagem do orçamento de marketing que é atribuído ao *online*



Fonte: IDC - Inquérito a organizações portuguesas (Set-Out 2023).

Por fim, destaca-se a crescente capacidade de internacionalização do setor. Em 2023, cerca de 15% do volume de negócios das agências resultou de exportações, num total de 19,2 milhões de euros, com 71 empresas a operar ativamente em mercados internacionais (Marketeer, 2024). Esta dimensão internacional reflete a maturidade e a competitividade das agências portuguesas no panorama global.

3.2.3 Análise estrutural do setor

O setor das agências de marketing digital em Portugal insere-se em “Atividades de agências de publicidade”. A análise sectorial será realizada com base no modelo das Cinco Forças de Porter, que permite avaliar o grau de atratividade e a competitividade do setor (Porter, 1980).

Ameaça de novos concorrentes (alta): as barreiras de entrada no setor das agências de marketing digital são relativamente baixas, o que resulta numa ameaça significativa de novos entrantes. A criação de uma agência digital não exige um investimento inicial elevado em capital ou infraestruturas físicas, sobretudo após a pandemia, que consolidou

os modelos de trabalho *online*. Conforme publicado no portal *Meios & Publicidade*²¹ (2025), com a digitalização “caíram as barreiras geográficas e o trabalho remoto veio para ficar de forma definitiva, com custos operacionais menores”, permitindo que profissionais de qualquer região do país iniciem atividades de marketing digital sem necessidade de presença física nos grandes centros urbanos.

Poder de negociação dos fornecedores (Moderado): os principais fornecedores para as agências de marketing digital são as grandes plataformas tecnológicas, ferramentas de análise de dados e *softwares* especializados utilizados no quotidiano das agências. Apesar de existirem diversas alternativas disponíveis no mercado, o que limita o poder individual de cada fornecedor, a dependência destas ferramentas para a entrega de resultados eficazes mantém a relação com os fornecedores como uma componente crítica. Assim, o poder de negociação dos fornecedores é considerado moderado, dado o equilíbrio entre a oferta diversificada e a importância estratégica destas tecnologias.

Poder de negociação dos clientes (alto): os clientes apresentam um elevado poder de negociação, impulsionado pelo aumento da oferta de serviços digitais e pela facilidade de comparação entre propostas. Adicionalmente, os clientes estão cada vez mais informados e exigentes quanto à personalização dos serviços e ao retorno sobre o investimento (ROI). No segmento B2B, as PME, *startups* e negócios locais tendem a ser mais sensíveis ao preço, o que reforça a necessidade de uma proposta de valor diferenciada e de uma abordagem centrada no cliente.

Rivalidade entre concorrentes existentes (alta): a rivalidade no setor é elevada, refletindo-se no número significativo de agências em atividade e na crescente competitividade em termos de preço, inovação e especialização. O setor tem registado um crescimento expressivo em Portugal, com destaque para a segmentação por nichos e a oferta de serviços altamente personalizados, conforme publicação da Rauva²². A digitalização contínua e a valorização da comunicação estratégica ampliam a procura, mas também aumentam a exigência dos clientes, obrigando as agências a uma adaptação constante.

Ameaça de serviços substitutos (moderada): embora existam soluções internas desenvolvidas pelas empresas, como equipas internas de comunicação ou o uso de

²¹ Fonte: <https://www.meiosepublicidade.pt/2025/04/21/agencias-no-interior-faturam-milhoes>, acessado em 05/07/2025

²² Fonte: <https://rauva.com/pt/blog/como-abrir-uma-agencia-de-marketing-em-portugal>, acessado em 05/07/2025

ferramentas automatizadas de gestão de redes sociais e publicidade digital, estas opções nem sempre oferecem o mesmo nível de personalização, criatividade estratégica e conhecimento técnico que uma agência especializada proporciona. Além disso, podem implicar custos acrescidos de tempo, formação e supervisão, especialmente para PME com recursos limitados.

Conclui-se, com base na análise das cinco forças de Porter, que a atratividade do setor das agências de marketing digital em Portugal é moderada, combinando oportunidades relevantes com desafios competitivos expressivos.

3.3 Análise de mercado

3.3.1 Análise da procura: Potenciais Clientes

O público-alvo da agência, são as pequenas e médias empresas (PME), que segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (2023), constituem a parte essencial do tecido empresarial europeu, representando 99% das empresas na União Europeia e contribuindo significativamente para o emprego e a criação de valor. Em Portugal, mantém-se a predominância, correspondendo a 99,9% do total de empresas (DGAE, 2023).

Em um cenário nacional, a transformação digital tem sido progressiva entre as PME, embora a sua maturidade digital continue desigual. Segundo o estudo *Economia Digital em Portugal 2024*, 62% das empresas portuguesas possuem presença na internet, sendo que 90% destas detêm um ou mais websites com domínio próprio e 87% têm presença ativa nas redes sociais (ACEPI, 2024). Para além disso, o mesmo estudo indica que 33% das empresas afirmam já utilizar ferramentas baseadas em inteligência artificial no seu marketing digital, evidenciando uma rápida adesão às novas tecnologias.

De acordo com a ACEPI (2024), a maioria das empresas procura soluções que ofereçam retorno mensurável e adaptadas ao seu nível de maturidade digital, uma vez que as PME enfrentam ainda desafios significativos no processo de digitalização, tendo como principais obstáculos os custos elevados, a escassez de competências internas e a dificuldade em avaliar o retorno do investimento em marketing digital.

O especialista em marketing digital e professor da Nova SBE, António Marinho Torres (2024), argumenta que as PME procuram serviços especializados de agências de marketing digital movidas por objetivos claros de crescimento e pela necessidade de superar limitações internas. Uma motivação central é, precisamente, alavancar a

presença online para gerar mais vendas e expandir mercados de forma eficiente. O meio digital permite a uma PME conduzir campanhas altamente segmentadas com investimentos modestos e pagamento apenas por resultados – algo impensável na publicidade tradicional de elevado custo. Se o custo para atrair um cliente online for inferior à margem que este gera, a campanha aporta valor acrescido ao negócio, com risco reduzido e elevada flexibilidade, podendo ser ajustada ou interrompida em tempo real (Torres, 2024).

Segundo o portal *Meios & Publicidade* (2025), o “Estudo do Panorama do Marketing B2B em Portugal”, apresentado pela agência de marketing digital Martech Digital, indicou que a publicidade digital é atualmente a principal prioridade orçamental para 47% das organizações, privilegiando ações com retorno tangível e métricas claras. Apesar desta tendência, subsiste alguma cautela orçamental, já que mais de metade das empresas B2B inquiridas planeia manter inalterado o seu orçamento de marketing, reflexo de uma postura prudente perante as incertezas macroeconómicas. Ainda assim, cerca de 34% das empresas revela intenção de aumentar os seus investimentos em marketing, sendo as áreas preferenciais para reforço: marketing de conteúdo (47%), tecnologias de marketing como automação e CRM (42%), eventos e ativações (38%) e publicidade online (36%) (Meios & Publicidade, 2025).

Relativamente à Região Centro de Portugal, até 2023 contabilizavam-se cerca de 219 902 micro, pequenas e médias empresas (INE, 2023). Ao restringir a análise às sub-regiões da Beira Baixa e das Beiras e Serra da Estrela, onde a empresa irá atuar, o *Anuário Estatístico Regional* do INE (2023) indicava a existência de 38 331 micro, pequenas e médias empresas, conforme representado na tabela seguinte:

Tabela 1 – Número de PME por escalão de pessoal ao serviço nas sub-regiões da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela (2023)

Nº de funcionários	Nº de empresas
Menos de 10	37.283
10 – 49	926
50 – 249	122
Total	38.331

Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais.

A análise dos dados disponíveis revela um ecossistema empresarial dinâmico, com focos de crescimento notáveis. Segundo o *Diário Digital Castelo Branco* (2023), existem na

zona diversas "Empresas Gazela", que são empresas novas, que demonstraram um crescimento exponencial no emprego e no volume de negócios. Adicionalmente, a Associação Empresarial da Beira Baixa (AEBB) e o IAPMEI (2024) confirmam que um número significativo de 163 PME no distrito de Castelo Branco foi reconhecido com o estatuto "PME Líder" em 2023, atestando a sua solidez financeira e desempenho superior.

Em suma, as PME portuguesas, enquanto potenciais clientes B2B de marketing digital, revelam-se pragmáticas e orientadas para a *performance*, exigindo das agências resultados concretos e de curto prazo. Simultaneamente, mostram-se recetivas a abordagens mais holísticas, valorizando estratégias que integrem conteúdo, tecnologia e soluções de longo alcance, desde que estas comprovem a sua eficácia e sustentem o crescimento sustentável do negócio.

3.3.2 Análise da oferta: Concorrência

O mercado português de agências de marketing digital é altamente competitivo, com um número significativo de empresas ativas. De acordo com dados do *Insight View* da Iberinform, publicados pelo SAPO (2023), existiam cerca de 4.400 empresas registadas como agências de publicidade em Portugal em 2023. Além da elevada competitividade, o setor é altamente influenciado pela transformação digital. A associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (APPM) constatou que a IA foi apontada por 94% dos seus associados como a principal tendência em 2024, evidenciando uma rápida necessidade de adaptação das agências e anunciantes às novas tecnologias (APPM, 2024).

O mercado nacional de agências de marketing digital em Portugal é caracterizado por uma diversidade de *players*, desde grandes grupos internacionais a agências independentes com diferentes especializações. Relativamente as empresas regionais, o cenário competitivo é distinto dos grandes centros urbanos. As agências locais tendem a ter uma estrutura mais compacta e um foco mais direcionado a negócios da região.

A nível nacional, destacam-se empresas como a Codedesign, a Dentsu Creative, a Fullsix, Pixels Brand e a WebComum, caracterizadas por uma oferta integrada, elevada especialização técnica e utilização de tecnologias emergentes, nomeadamente inteligência artificial. No plano regional, atuam concorrentes como a Hype Digital, a WeChase e a Albinet, cuja proposta de valor assenta na proximidade territorial e em serviços de base, como gestão de redes sociais, criação de *websites*, SEO e campanhas pagas. A Tabela 2 apresenta a relação e descrição desses principais concorrentes.

Tabela 2 – Características dos concorrentes

Agências		Descrição do Serviço
Nacionais	Codeesign	Uma agência digital focada em crescimento, especializada em <i>e-commerce</i> , SEM, SEO, anúncios pagos, marketing de influência, automação de marketing, CRO, CRM e marketing orientado por IA. Enfatiza o desempenho e as estratégias baseadas em dados, trabalhando com marcas proeminentes B2B e B2C como Nestlé, Aston Martin e Unilever.
	Dentsu Creative	Parte de uma rede criativa global, com destaque em publicidade, <i>branding</i> , <i>design</i> e Relações Públicas. O seu foco é na "Criatividade Moderna", visando transformar marcas e negócios.
	Fullsix	Foco principal na Experiência do Cliente. Oferecem um "AI Lab", pesquisa da jornada do utilizador, <i>branding</i> , conteúdo digital, <i>design</i> , SEO, performance de mídia e análise de dados. A sua carteira de clientes inclui grandes corporações como Continente, EDP e McDonald's.
	Pixels Brand	Presta serviços de desenvolvimento <i>web</i> , <i>design</i> e marketing digital, incluindo SEM, SEO, gestão de redes sociais, publicidade paga e vídeo marketing. O seu trabalho enfatiza a identidade visual e as soluções de <i>e-commerce</i> .
	WebComum	Uma agência digital com mais de 20 anos de experiência, oferece desenvolvimento <i>web</i> e um conjunto de serviços de marketing digital como, marketing de performance, SEO, PPC, CRO, SMS, email, conteúdo, marketing de afiliados e <i>design</i> . Destaque-se ainda a sua integração estratégica de marketing e tecnologia para alcançar resultados.
Regionais	Hype Digital	Sediada na Covilhã, a Hype Digital é uma agência de marketing e comunicação digital. Os seus serviços abrangem gestão de redes sociais, marketing estratégico, comunicação e <i>copywriting</i> , <i>web design</i> e <i>branding</i> . O seu objetivo principal é ajudar as empresas a potenciar a sua presença digital e a construir o reconhecimento da marca.
	WeChase	Oferece serviços digitais gerais, incluindo gestão de redes sociais, desenvolvimento de <i>websites</i> , criação de conteúdo e publicidade digital. O seu objetivo declarado é ajudar os clientes a atrair e reter a sua base de clientes.
	Albinet	Descrita como uma empresa dinâmica focada principalmente em <i>Design</i> , cobrindo todas as atividades relacionadas. Embora a sua competência principal seja o <i>design</i> , o marketing digital frequentemente interseja-se com os serviços, tornando-a uma concorrente tangencial.

Fonte: Elaboração própria.

As agências nacionais concentram-se predominantemente em grandes clientes corporativos, o que limita a sua acessibilidade às PME, tanto pela estrutura de preços como pela menor flexibilidade contratual. Relativamente as regionais, embora apresentem maior flexibilidade de preços e adaptação às necessidades imediatas das

PME, ainda revelam lacunas na integração de soluções mais abrangentes e na incorporação de inteligência artificial nos seus processos.

Para complementar esta análise, foi elaborada a Tabela 3, que apresenta uma comparação direta da HD Design face aos concorrentes, segundo critérios definidos como determinantes para avaliar a capacidade de diferenciação, sendo eles o Foco nas PME, Integração de soluções de marketing, Flexibilidade de precificação, Abordagem personalizada, Capacitação de clientes, Proximidade regional e Integração de inteligência artificial.

Tabela 3 – Comparação da agência face aos concorrentes

Crítérios /Agências	HD Design	CodeDesign	Dentsu Creative	Fullsix	Pixels Brand	WebComum	Hype Digital	WeChase	Albinet
Foco em PME	✓					✓	✓	✓	✓
Solução de Marketing integrada	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Preço flexível	✓						✓	✓	✓
Abordagem personalizada	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Capacitação dos Clientes	✓								
Proximidade Regional	✓					✓	✓	✓	✓
Integração de IA	✓	✓	✓	✓					

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação comparativa evidencia uma dualidade competitiva. Por um lado, os grandes *players* nacionais diferenciam-se pela capacidade tecnológica e soluções integradas, mas mantêm barreiras de entrada para PME devido a custos elevados e baixa personalização. Por outro lado, as agências regionais oferecem proximidade e flexibilidade, mas a sua atuação tende a ser mais operacional e menos estratégica, limitando a criação de valor a longo prazo.

3.4 Plano estratégico

3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos

A nossa visão é ser reconhecidos como uma agência de marketing digital de referência para pequenas e médias empresas (PME), destacando-se pela inovação, proximidade e uso estratégico de Inteligência Artificial (IA) na criação de soluções digitais acessíveis, eficazes e orientadas para resultados.

A nossa missão é capacitar PME a transformar a sua presença digital através de estratégias personalizadas de marketing digital, integrando tecnologia avançada com acompanhamento próximo e contínuo. Comprometemo-nos a oferecer serviços flexíveis, transparentes e adaptados à realidade de cada cliente, contribuindo para o seu crescimento sustentável no ecossistema digital.

Valores

- **Inovação:** promover soluções criativas, tecnológicas e orientadas a dados, integrando ferramentas de IA para maximizar a eficácia.
- **Proximidade:** estabelecer uma relação direta, contínua e de confiança com os clientes, oferecendo suporte estratégico adaptado.
- **Acessibilidade:** tornar o marketing digital profissional viável para empresas com orçamentos mais limitados, através de planos flexíveis e escaláveis.
- **Transparência:** atuar com ética e clareza na comunicação, orçamentação e entrega de resultados.
- **Capacitação:** contribuir ativamente para o desenvolvimento de competências digitais dos clientes.
- **Aprendizagem contínua:** incentivar o crescimento pessoal e profissional contínuo dos funcionários da organização.

Objetivos

- Desenvolver e consolidar uma carteira 20 clientes PME no primeiro ano de operação, que representa cerca de 0,01% das PME da região centro.
- Implementar um modelo de serviço baseado em IA generativa e preditiva, com métricas de desempenho claras e relatórios automatizados, até ao final do primeiro ano.
- Construir parcerias institucionais com entidades da região (Universidade, incubadoras, associações empresariais), para fortalecer a presença regional e fomentar inovação colaborativa.
- Garantir um crescimento sustentável da empresa.

3.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT permite avaliar os fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) que impactam a estratégia da agência, servindo como base para a tomada de decisões e posicionamento de mercado.

Forças

- Integração da Inteligência Artificial nas operações e serviços oferecidos, conferindo maior eficiência e inovação.
- Proximidade com o ecossistema académico e empreendedor da Universidade da Beira Interior, permitindo acesso a talento jovem e qualificado.
- Modelo de parceria contínua com PME, centrado na personalização, capacitação e resultados.
- Estrutura ágil e flexível, com custos operacionais reduzidos, permitindo competitividade nos preços e adaptação rápida às necessidades do cliente.

Fraquezas

- Baixa notoriedade de marca ainda por ser uma empresa emergente.
- Recursos financeiros limitados face às grandes agências nacionais, podendo restringir investimento inicial em comunicação e tecnologia.
- Alto investimento para manter profissionais qualificados.

Oportunidades

- Aceleração da transformação digital entre as PME, com procura crescente por serviços especializados e acessíveis de marketing digital (ACEPI, 2024).
- Incentivos públicos e fundos europeus voltados à inovação e à digitalização das empresas, como os programas Portugal 2030 e PRR.
- Crescimento do *e-commerce* B2B e valorização da presença digital como vetor estratégico de expansão (IDC, 2024).
- Procura crescente por estratégias de marketing orientadas por dados e retorno mensurável.

Ameaças

- A concorrência de agências estabelecidas nos grandes centros urbanos e com maior capacidade de investimento;
- A constante evolução dos algoritmos das plataformas digitais exige adaptação rápida das estratégias;
- A sensibilidade do setor B2B a crises económicas pode reduzir os orçamentos de marketing dos clientes;
- Falta ou dependência dos profissionais qualificados.

As forças e oportunidades identificadas devem de ser exploradas de forma estratégica para criar vantagem competitiva e potencializar o desenvolvimento da agência. Já a respeito das fraquezas e ameaças, são condicionantes que podem causar um impacto negativo sobre o crescimento da empresa. Para evitar tal influência, foram definidas ações mitigadoras para cada uma:

Tabela 4 – Ações mitigadoras para fraquezas e ameaças identificadas

Fraqueza/Ameaça	Ação mitigadora	Exemplo
Baixa notoriedade de marca	Investir numa estratégia de <i>branding</i> orgânico e parcerias locais.	Desenvolver campanhas de marketing de conteúdo nas redes sociais e no <i>website</i> , com foco em casos de sucesso de PME. Participar em eventos locais e criar parcerias com meios de comunicação regionais.
Recursos financeiros limitados	Otimizar a operação e os investimentos com recurso a programas de apoio	No plano operacional, priorizar ferramentas gratuitas ou de baixo custo no arranque e candidatar-se a programas de incentivo elegíveis.
Alto investimento para manter profissionais qualificados	Criar parcerias com instituições de ensino superior e modelos híbridos de colaboração.	Estabelecer protocolo com a Universidade da Beira Interior e os politécnicos da região para integração de estagiários qualificados, com plano de progressão. Trabalhar com <i>freelancers</i> especializados sob regime <i>part-time</i> ou por projeto.
Concorrência de agências com maior investimento	Apostar na diferenciação por proximidade, flexibilidade e especialização em PME.	Criar pacotes de serviços modulares adaptáveis ao estágio digital de cada cliente e garantir acompanhamento contínuo com um gestor dedicado.
Evolução constante dos algoritmos	Promover cultura interna de aprendizagem contínua e testes frequentes.	Criar um Radar Digital Interno, com atualizações mensais das principais plataformas e sessões quinzenais de partilha interna sobre novidades e testes em contas reais.
Sensibilidade económica do setor B2B	Desenvolver modelos de contrato com retorno flexível e foco em métricas de desempenho.	Oferecer planos mensais sem fidelização obrigatória e com métricas claras. Incluir relatórios mensais com indicadores de conversão e propostas de otimização contínua, criando confiança baseada em dados.
Falta ou dependência de profissionais qualificados	Automatizar tarefas operacionais e formar talento interno.	Usar IA para criação de relatórios, análise de dados e geração de conteúdos base. Paralelamente, definir plano de formação contínua interna.

Fonte: Elaboração própria.

3.4.3 Estratégia adotada

A estratégia competitiva adotada será o enfoque aliado a diferenciação. Esta abordagem permite à empresa destacar-se num segmento específico do mercado, as Pequenas e Médias Empresas (PME), oferecendo soluções especializadas, adaptadas à realidade e às necessidades destas organizações, especialmente em regiões do interior.

Ao invés de competir diretamente com as agências sediadas em grandes centros, a HD Design aposta num modelo de proximidade, construindo relações duradouras com os clientes e apresentando-se como um verdadeiro parceiro estratégico para o crescimento digital das PME. Esta relação personalizada é complementada por uma vertente inovadora que será a integração da Inteligência Artificial (IA) como ferramenta de apoio às estratégias de marketing digital, aumentando a eficácia, a automatização e a capacidade de análise das campanhas.

Diferenciamo-nos também pela capacidade de adaptar os serviços ao nível de maturidade digital de cada cliente, promovendo um modelo de capacitação contínua que empodera as PME e as prepara para competir num ambiente cada vez mais tecnológico.

3.4.4 Modelo de Negócio

O modelo de negócio da HD Design foi desenvolvido com base no *Business Model Canvas*, permitindo uma visão clara e integrada das principais dimensões estratégicas da empresa.

Tabela 5 – Modelo de negócio canvas para a HD Design

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de clientes
Instituições de ensino Incubadoras Fornecedores de tecnologia Plataformas digitais Associações setoriais, regionais e locais (AEBB, ACICB, NERGA)	Criação de estratégias digitais Campanhas <i>online</i> e conteúdos criativos Análise de resultados Integração de ferramentas de IA no processo de marketing	Soluções integradas de marketing digital com aplicação de Inteligência Artificial Acompanhamento contínuo e personalizado, com enfoque na capacitação das PME Serviços adaptáveis ao grau de maturidade digital de cada empresa	Abordagem de parceria Atendimento personalizado Fidelização	Empresas de pequena e média dimensão, especialmente da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela, que desejam melhorar a sua presença digital, aumentar vendas e acompanhar a transformação tecnológica
	Recursos Chave Equipa qualificada em marketing digital, design e tecnologia Plataforma de gestão de clientes e análise de dados Ferramentas de IA e <i>software</i> de automação		Canais Plataforma digital (<i>website</i> e redes sociais) Prospecção ativa e campanhas <i>online</i> Participação em eventos locais	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		
Recursos humanos e formação contínua Licenciamento de ferramentas e plataformas digitais Investimento em comunicação e posicionamento da marca Custos operacionais Serviços externos (ex: contabilidade, legal, suporte técnico)		Planos trimestrais ou semestrais de serviços Projetos pontuais sob medida (ex: campanhas, <i>rebranding</i> , SEO) Sessões de formação e consultoria estratégica para equipas de PME		

Fonte: Elaboração própria.

3.5 Plano de marketing

3.5.1 Produto/Serviço

A HD Design propõe-se a oferecer uma solução integrada de marketing digital, especialmente desenhada para Pequenas e Médias Empresas (PME) que operam em formato *business-to-business* (B2B). Esta solução combina uma abordagem estratégica com um modelo de proximidade, garantindo que cada cliente recebe um serviço ajustado às suas necessidades, ao seu mercado e à sua maturidade digital.

A oferta baseia-se num portfólio de serviços complementares, potenciados pela aplicação de Inteligência Artificial (IA), com destaque para:

- **Análise de dados e métricas:** recolha, interpretação e aplicação de dados para fundamentar decisões e otimizar campanhas;
- **Marketing em redes sociais:** planeamento, criação e gestão de conteúdos relevantes e alinhados com a identidade da marca;
- **Marketing de influência:** seleção estratégica de microinfluenciadores com afinidade ao público-alvo;
- **Email marketing:** campanhas automatizadas e segmentadas com foco em conversão e fidelização;
- **Optimização para motores de busca (SEO):** melhoria da visibilidade orgânica da empresa nos principais motores de pesquisa;
- **Marketing de conteúdos:** produção de conteúdos escritos, visuais e audiovisuais com valor acrescentado, orientados para o funil de conversão.
- **Branding e webdesign:** alinhamento da identidade visual, *layout* e *design* das plataformas digitais.

Todos os serviços serão entregues num modelo contínuo e colaborativo, com acompanhamento próximo, adaptação constante das estratégias, permitindo que cada PME maximize o retorno do seu investimento em marketing digital.

De modo a demonstrar parte do portfólio e principalmente da produção de conteúdo digital, serão apresentados a seguir alguns exemplos de serviços desenvolvidos, sendo alguns com a utilização da Inteligência artificial. A figura 6 apresenta uma parte do conteúdo de *design* desenvolvido para as redes sociais de uma empresa de sistemas de segurança.

Figura 6 – Exemplo do serviço de *design* aplicado as redes sociais de um cliente real na zona



Fonte: Elaboração própria.

A figura 7 exemplifica um projeto de *redesign* da logo de uma empresa de tecnologia, produzida através de um comando de texto por uma IA generativa.

Figura 7 – *Redesign* de uma logo de um cliente local produzido por IA generativa



Fonte: Elaborado com uso de IA.

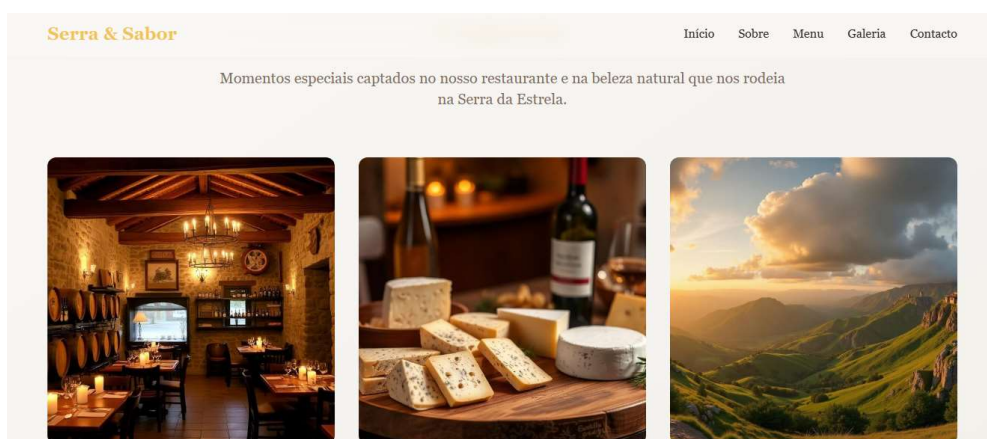
Os exemplos da figura 8 e figura 9, apresentam secções de um *website* desenvolvido totalmente por IA generativa, a partir de um comando de texto simples, onde foi solicitado ao *chat* “crie um *site* para um restaurante da Serra da estrela na Covilhã, especialista em queijos e vinhos” e a própria ferramenta desenvolveu todo o conteúdo, que pode ser ainda mais personalizado conforme a especificidade do comando de texto.

Figura 8 – *Website* produzido por IA generativa (Secção Menu)



Fonte: Elaborado com uso de IA.

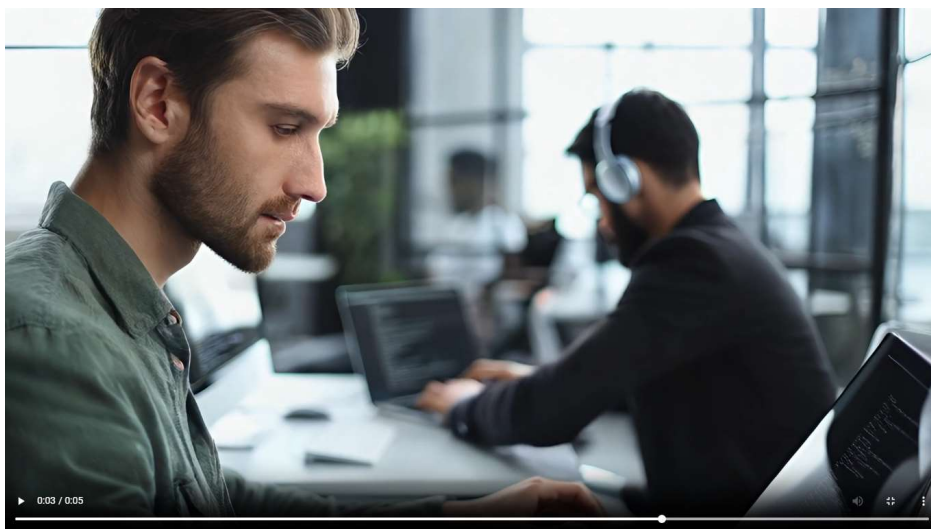
Figura 9 - Website produzido por IA generativa (Secção Galeria)



Fonte: Elaborado com uso de IA.

Por fim, a figura 10 contém a imagem de um conteúdo de vídeo promocional, desenvolvido por uma plataforma de IA a partir do comando de texto “uma empresa de tecnologia com programadores trabalhando em espaços de *coworking*”.

Figura 10 - Conteúdo de vídeo realista feito com ferramenta de IA generativa



Fonte: Elaborado pelo autor com uso de IA.

3.5.2 Preço

A estrutura de preços da agência foi desenhada para refletir a maturidade digital das Pequenas e Médias Empresas (PME) e as suas reais necessidades, garantindo flexibilidade e acessibilidade. A Inteligência Artificial faz parte da operação da agência, otimizando processos e melhorando a entrega de valor, sem representar um custo adicional direto para o cliente. São propostos três planos base:

Plano Essencial – 1500€/trimestre ou 2500€/semestre

- Sugerido para empresas em fase inicial de presença digital. Este plano oferece acompanhamento contínuo, ações estratégicas básicas e orientação para a estruturação de canais digitais.

Plano Avançado – 3900€/ trimestre ou 6500€/semestre

- Indicado para empresas com presença digital ativa e interesse em crescer. Inclui consultoria estratégica, gestão de marca e ações integradas para posicionamento e geração de valor.

Plano Customizado

- Pensado para organizações com exigências específicas ou em fase avançada de transformação digital. Os serviços e o preço são definidos após diagnóstico detalhado, com foco em soluções completas, integradas e orientadas a resultados.

A definição da política e posicionamento de preço, levou em conta as percentagem que as PME por norma atribuem ao marketing digital. Todos os planos podem ser ajustados consoante os objetivos, o setor de atuação e o grau de envolvimento desejado pelo cliente.

3.5.3 Promoção

A estratégia de promoção da agência será orientada por dois pilares principais, a credibilidade e proximidade. Sabendo que as PME valorizam relações de confiança e resultados reais, a comunicação será transparente, educativa e voltada para demonstrar valor desde o primeiro contacto.

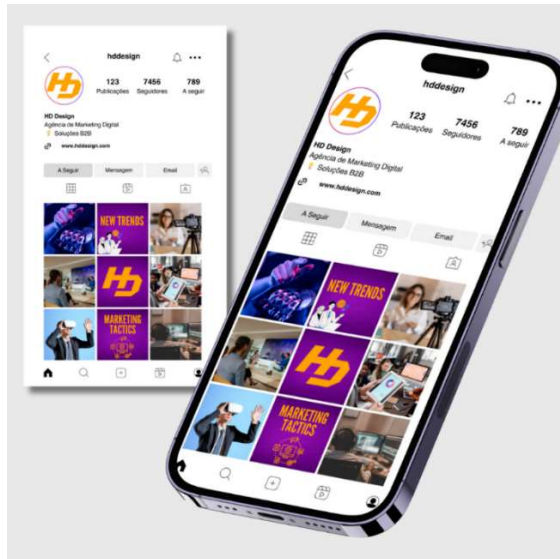
Figura 11 – Website da agência



Fonte: Elaborado com uso de IA.

Inicialmente, o foco será a presença digital, buscando construir uma forte identidade nas redes sociais, onde serão compartilhados conteúdos relevantes sobre marketing digital, tendências, casos práticos e dicas úteis para empreendedores. Acredita-se que educar o mercado é uma forma poderosa de atrair clientes com potencial real de parceria.

Figura 12 – Redes sociais da agência



Fonte: Elaboração própria.

Para além disso, serão ativadas campanhas de email marketing segmentadas e uma estratégia de *SEO* local e nacional para aumentar a visibilidade da agência nos motores de busca. A participação em eventos e formações organizados por incubadoras, universidades e associações empresariais da região como a também fará parte do plano, posicionando-se como especialistas próximos e acessíveis.

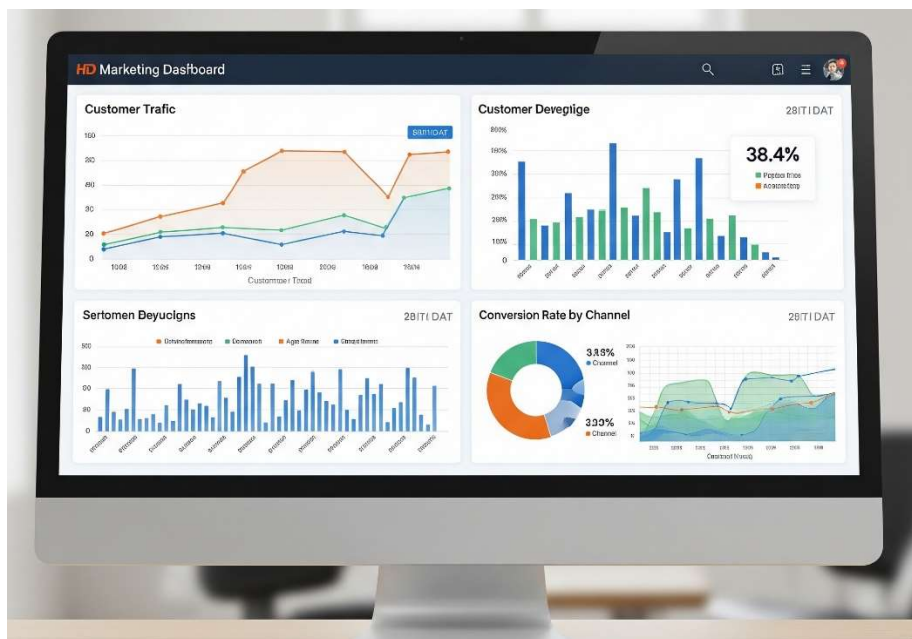
Por fim, será investido na criação de uma rede de recomendações, onde clientes satisfeitos poderão ser embaixadores da marca. Por isso, haverá um programa de referências que recompensa indicações bem-sucedidas, promovendo o crescimento orgânico da agência de forma sustentável e genuína.

3.5.4 Distribuição

A HD Design buscará estar onde os clientes estão, sem que isso dependa da localização. Por isso, iremos priorizar que toda a operação seja digital, com atendimento remoto e personalizado para PME de todo o país, com especial atenção as empresas locais, garantindo proximidade com os negócios da região.

O contacto com os clientes será feito através de email, chamadas de vídeo e ferramentas colaborativas, que permitem trabalhar em conjunto e oferecer uma adaptação ágil. Além disso, cada cliente terá acesso a uma *dashboard* onde poderá acompanhar os planos, entregas, resultados e recomendações, tudo num só lugar e em tempo real.

Figura 13 – Protótipo da *dashboard* de análise de dados orientada por IA



Fonte: Elaborado com uso de IA.

Acredita-se que esse modelo de distribuição, permite a agência, prestar um serviço flexível e com custos mais acessíveis, sem abrir mão da personalização. Apostando numa distribuição moderna e eficiente, que coloca a tecnologia ao serviço da relação com o cliente.

3.6 Plano de organização e Recursos humanos

A HD Design será estruturada com uma equipa compacta, multidisciplinar e orientada à inovação, composta por seis pessoas, sendo dois sócios (CEO e CFO), dois profissionais especializados e dois estagiários. Esta configuração visa garantir uma resposta ágil e eficaz às exigências do mercado, sem comprometer a qualidade e a personalização dos serviços prestados às PME.

O Diretor Executivo (CEO) acumulará funções de gerência, promovendo a gestão estratégica com a coordenação operacional e execução direta de serviços, assumindo o planeamento de projetos, supervisão da equipa e relacionamento com clientes. Já o Diretor Financeiro (CFO) será responsável pela sustentabilidade financeira do negócio,

incluindo orçamentação, análise de rentabilidade, conformidade fiscal e apoio à captação de recursos. A área técnica contará com dois profissionais especializados, com perfis polivalentes e criativos, capazes de atuar em diferentes frentes do marketing digital, como gestão de redes sociais, produção de conteúdos, *design*, *copywriting* e otimização para motores de busca (SEO). Estes profissionais trabalharão em estreita colaboração com o CEO para garantir a entrega eficaz dos serviços.

A equipa será ainda reforçada por dois estagiários multidisciplinares, possivelmente recrutados em articulação com instituições de ensino da região. Estes elementos darão apoio transversal em tarefas operacionais, com enfoque no desenvolvimento de competências, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e inclusão de novos talentos. A tabela 6 contempla as funções e suas respectivas remunerações.

Tabela 6 – Remuneração do pessoal

Função	Remuneração Mensal (€)
CEO	1 700 €
CFO	1 700 €
Profissionais especializados (2)	1 500 €
Estagiários (2)	1 100 €

Fonte: Elaboração própria.

Todos os membros da equipa serão incentivados a partilhar conhecimentos e colaborar em projetos de forma integrada. A HD Design promoverá um ambiente organizacional flexível e colaborativo, com espaço para pausas criativas, momentos de formação interna e valorização do bem-estar dos profissionais.

O horário de trabalho será de 40 horas semanais, com jornada das 09h00 às 18h00, incluindo uma hora de pausa para almoço. O regime será híbrido, possibilitando alternância entre presença física e *home-office*, conforme a natureza das funções e as exigências dos projetos em curso.

A nível de benefícios, os funcionários terão acesso a formações contínuas, subsídio de alimentação de 8,00 €/dia pago em cartão de refeição e seguro de acidentes de trabalho. A contratação de serviços especializados de contabilidade, apoio jurídico e limpeza será realizada de forma externa, pontual ou contratual, conforme a necessidade.

Esta estrutura organizacional permite à HD Design aliar eficiência operacional com foco em inovação, entregando valor real aos clientes e promovendo o crescimento sustentável da agência no setor do marketing digital.

3.7 Plano de Operações

3.7.1 Localização

Pretende-se que a HD Design fique incubada na cidade da Covilhã ou Fundão, atendendo principalmente as sub-regiões da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela. Esta escolha deve-se ao fato da zona oferecer um ecossistema favorável à inovação e empreendedorismo, aliado à proximidade de institutos politécnicos e da Universidade da Beira Interior (UBI), o que proporciona acesso a talentos qualificados, parcerias académicas e uma rede de inovação ativa.

As cidades da Covilhã e do Fundão dispõem de incubadoras com espaços de *cowork* criativo, infraestruturas de apoio e custos acessíveis para *startups*. A Covilhã por exemplo, conta com o Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia²³, uma incubadora de base tecnológica associada à UBI, bem como o Centro de Inovação Empresarial da Covilhã (CIEC), um polo municipal no centro histórico que oferece escritórios, espaços de *coworking* e oficinas para desenvolvimento de projetos (Rádio Covilhã, 2024). Já no Fundão destaca-se a Incubadora A Praça, gerida pelo município, que acolhe empresas de diferentes áreas de negócio sem restrições (Move to Fundão, 2025). A Tabela 6 resume as principais incubadoras disponíveis na região, com as condições oferecidas e custos estimados.

²³ Fonte: <https://www.parkurbis.pt/>, acessido em 10/06/2025

Tabela 7 – Relação de possíveis incubadoras locais

Incubadora (Localização)	Condições/Infraestruturas	Custo Mensal
Parkurbis (Covilhã)	Oferece escritórios e espaços laboratoriais, salas de reunião e suporte especializado à inovação.	~120€/mês
CIEC – Centro de Inovação Empresarial (Covilhã)	Incubadora municipal no centro da Covilhã, com escritórios privados e áreas de <i>coworking</i> partilhadas. Ambiente colaborativo para criar e desenvolver ideias de negócio.	~180€/mês
Incubadora “A Praça” (Fundão)	Dispõe de espaços de <i>cowork</i> , salas de reuniões, salas multiuso para eventos e apoio técnico contínuo.	~36 € /mês

Fonte: Elaboração própria.

Em alguns casos o custo mensal inclui as tarifas de água e eletricidade. Além disso, as incubadoras oferecerem infraestruturas partilhadas importantes, como salas de reuniões equipadas, que permitem receber clientes, parceiros e realizar apresentações profissionais. Em alguns casos, dispõem de auditórios ou espaços multiuso que podem ser utilizados para *workshops*, eventos e palestras.

Considerando estas opções, a HD Design planeia candidatar-se a uma incubadora local que garanta as condições de trabalho necessárias, mantendo o conceito de um *cowork* criativo. O espaço físico disponibilizado por esta incubadora será aproveitado e personalizado para estimular a criatividade e a produtividade da equipa, num ambiente inspirador que reflete a cultura da agência. Pretende-se adotar um modelo de escritório colaborativo e inovador, aplicando conceitos de *design* de interiores como:

- **Espaços flexíveis e modulares:** áreas do escritório que possam ser facilmente adaptadas conforme as necessidades, espaços abertos para reuniões informais, *brainstormings* ou atividades dinâmicas.
- **Design inspirador:** utilização de cores, iluminação e decoração criativa que promovam o conforto e estimulem a imaginação dos funcionários.
- **Quadros de ideias e murais interativos:** superfícies nas paredes ou quadros para anotar ideias, esboçar projetos ou deixar mensagens, fomentando a troca constante de *insights* e novas propostas entre a equipa.

Figura 14 – Protótipo do espaço de trabalho em formato *coworking*



Fonte: elaborado com uso de IA.

Para além destas características, pretende-se montar no local um pequeno estúdio móvel dentro do espaço incubado, destinado à produção e edição de conteúdo multimédia, como fotografia de produtos e gravação de vídeos institucionais.

Figura 15 – Protótipo do pequeno estúdio móvel para produção de conteúdo



Fonte: Elaborado com uso de IA.

Para adequar e personalizar o espaço físico às necessidades da agência, serão realizadas pequenas remodelações na decoração e disposição, de modo a implementar os conceitos de *design* mencionados. O *Anexo 1* apresenta o mobiliário e os artigos de decoração previstos para o ambiente de trabalho.

Por fim, a HD Design adotará um modelo de trabalho híbrido, permitindo que os funcionários alternem entre o *home-office* e o trabalho presencial no espaço da incubadora, sempre que as funções o permitam. Esta flexibilidade visa equilibrar a produtividade com o bem-estar da equipa, em linha com a natureza dinâmica e criativa do setor, beneficiando do ambiente inspirador proporcionado pelo *coworking*.

3.7.2 Operações/Processos

As operações da HD Design serão guiadas por uma abordagem ágil e adaptada às necessidades específicas de cada cliente, especialmente pensada para atender à procura das Pequenas e Médias Empresas (PME) em diferentes estágios de maturidade digital. O processo operacional se baseará na personalização dos serviços, na otimização do fluxo de trabalho interno e na aplicação de metodologias centradas no utilizador e focadas em resultados.

O ciclo de prestação de serviços será dividido em cinco etapas principais, sendo elas, a captação de clientes, diagnóstico, proposta personalizada, execução do plano de marketing digital e monitorização de resultados. Esse modelo permitirá que a agência ajuste cada projeto de acordo com os objetivos, orçamento e área de atuação do cliente, promovendo uma relação próxima e um acompanhamento contínuo.

O processo começa com a captação e qualificação do *lead*, que pode ocorrer através dos canais digitais da agência ou por indicação direta. Após o primeiro contacto, será realizada uma reunião diagnóstica para entender os objetivos do cliente, o seu posicionamento digital atual e os recursos disponíveis. Com base nesse diagnóstico, a equipa desenvolverá uma proposta estratégica, com soluções adaptadas ao perfil da empresa e à sua maturidade digital.

A fase seguinte envolve a execução do plano, que inclui tarefas como produção de conteúdo visual e textual, planeamento de publicações, gestão de redes sociais, campanhas de email marketing, otimização SEO e anúncios pagos, entre outras ações integradas. Todo o trabalho será coordenado pelo CEO e realizado em colaboração entre os profissionais especializados e estagiários, de forma multidisciplinar, promovendo sinergias entre as áreas criativa, técnica e estratégica.

Durante toda a operação, será feita monitorização contínua do desempenho, utilizando métricas e indicadores que realmente importam para cada cliente, como alcance, tráfego, conversão e retorno sobre o investimento (ROI). A inteligência artificial vai fazer parte do dia a dia da equipe, ajudando a automatizar processos, criar conteúdos, sugerir melhorias e facilitar uma análise mais eficaz dos dados. No final de cada mês, enviaremos um relatório de desempenho ao cliente, incluindo sugestões para uma melhoria contínua.

3.7.3 Meios e Equipamentos

Para garantir a qualidade dos serviços prestados e a eficiência do ambiente de trabalho, a HD Design contará com equipamentos e tecnologias adequadas a cada área de atuação. Além dos dispositivos básicos necessários às operações diárias, serão adquiridos computadores de alto desempenho destinados à criação e edição de conteúdos digitais, incluindo *design* gráfico, desenvolvimento *web* e análise de dados. A equipa terá ainda acesso a câmaras, equipamentos de captação de áudio e iluminação profissional, essenciais para a produção de conteúdos audiovisuais, gravações e sessões fotográficas.

Adicionalmente, serão utilizadas ferramentas e *softwares* especializados para a gestão de projetos, automação de marketing, análise de métricas, edição de imagem e vídeo, entre outras funções indispensáveis à implementação das estratégias desenvolvidas para os clientes.

As comunicações internas e o trabalho remoto serão facilitados por plataformas digitais que promovem a partilha de ficheiros, a assinatura digital de documentos, a realização de reuniões *online* e a organização eficiente das tarefas, assegurando a flexibilidade necessária ao modelo de trabalho híbrido adotado pela agência.

A listagem completa dos equipamentos e ferramentas a adquirir, incluindo quantidades, preços e fornecedores, encontra-se detalhada nos Anexos 2 e 3.

3.7.4 Calendarização de atividades

A data estimada para o início das atividades na HD Design é fevereiro de 2026, visto serem necessários alguns processos como a aprovação da incubação, remodelação do espaço e o recrutamento do pessoal. Todas as etapas estão compreendidas na tabela 8.

Tabela 8 – Precedência das atividades

Atividade	Descrição	Precedência	Duração
A	Elaboração do plano de negócios e análise de viabilidade		3 meses
B	Constituição da sociedade por quotas	A	1 semana
C	Reuniões com a Incubadora/Câmara Municipal (se aplicável)	B	1 mês
D	Negociação e obtenção de financiamento	B	2 meses
E	Negociação, aquisição e instalação de mobiliário, equipamentos e <i>softwares</i> .	D	1 mês
F	Pedidos de licenciamento e registo da empresa	B,E	1,5 meses
G	Processo de recrutamento de pessoal	D	1,5 meses
H	Inspeção final e licença de atividade	G	1,5 meses
I	Desenvolvimento de campanhas comunicação	G	2,5 meses
J	Abertura oficial da HD Design	H,I	1 dia

Fonte: Elaboração própria.

A organização das tarefas, por meses, está calendarizada no gráfico de Gantt a seguir.

Figura 16 - Gráfico de Gantt - Calendarização das atividades

Atividade	2025										2026
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	
A	█	█	█								
B				█							
C				█							
D				█	█						
E						█					
F						█	█	█			
G						█	█	█			
H									█	█	
I							█	█	█	█	
J											█

Fonte: Elaboração própria.

3.8 Plano Económico-Financeiro

A HD Design será uma agência de marketing digital com foco em soluções integradas para Pequenas e Médias Empresas (PME), operando no modelo Business-to-Business (B2B). A atividade principal será a prestação de serviços especializados de marketing digital.

O plano económico-financeiro tem como objetivo analisar a viabilidade financeira do projeto, com base em pressupostos ajustados à natureza da empresa. Serão calculados e avaliados os principais indicadores de desempenho e gestão, incluindo o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação do Investimento (PRI), permitindo uma análise rigorosa da sustentabilidade e retorno esperado do investimento inicial.

3.8.1 Pressupostos

A análise financeira foi efetuada tendo em conta seguintes pressupostos:

- A análise deste projeto foi realizada para um período de seis anos, com o início das operações previsto para 2026;
- Os valores foram calculados considerando uma taxa de inflação de 2,0%, correspondentes ao Índice Harmonizado de Preços no Consumidor, cujo valor foi retirado das Projeções para Portugal, pelo Banco de Portugal.
- A taxa de juro de empréstimo a médio longo de prazo, refere-se à solução de crédito apresentada pela Caixa Geral de Depósitos²⁴;
- As taxas de retenção para as contribuições para a Segurança Social e de IRS foram ajustadas conforme os requisitos legais vigentes;
- Para facilitar os cálculos, adotou-se uma taxa média de IRS baseada no agregado familiar. “Não casado sem dependentes ou casado dois titulares”;
- A vida útil dos ativos fixos foi determinada com base no período de vida útil para efeitos fiscais;
- Considerada a dimensão e os valores de mercado estimados, foram definidos os custos direcionados aos Fornecimentos e Serviços Externos;
- Unidade monetária utilizada: Euro (€)
- Taxa de Segurança Social (Trabalhador) - 11%
- Taxa de Segurança Social (Entidade Empregadora) - 23,75%
- Taxa média de retenção de IRS – 11,93%
- Taxa IRC - 17%
- Taxa de IVA - 23% (Vendas; Prestação Serviços; Compras; FSE; Investimento)

²⁴ Fonte: <https://www.cgd.pt/Empresas/Investimento-Capitalizacao/Pages/Credito-MLP.aspx>, acedido em 05/07/2025

3.8.2 Plano de investimento

O plano de investimento detalha os capitais alocados ao projeto, que se manifestarão ao longo de sua vida útil, conforme ilustrado na tabela a seguir, o plano revela um investimento em capital fixo de 37.030€ em 2026.

Tabela 9 – Plano Global de investimento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Activos Intangíveis						
Programas de computador	2 328					
Propriedade industrial	279					
Outros ativos intangíveis	391					
Total Activos Intangíveis	2 998					
Activos Fixos Tangíveis						
Equipamento Básico	19 032					
Total Activos Fixos Tangíveis	34 032					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	37 030					
Total de Investimento	16 379	-5 777	-3 318	-2 597	-1 517	-185

Fonte: Elaboração própria.

De forma a garantir a normal atividade da empresa durante a exploração, são necessários capitais de fundo de maneo, que cubram, total ou parcialmente, as necessidades de financiamento e que representem uma reserva de segurança da tesouraria.

Tabela 10 – Investimento em fundo maneo

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes						
Existências						
Estado						
TOTAL						
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	4 045	4 911	5 610	6 192	6 579	6 711
Estado	16 606	21 517	24 136	26 152	27 281	27 334
TOTAL	20 651	26 428	29 746	32 343	33 860	34 044
Fundo Maneio Necessário	-20 651	-26 428	-29 746	-32 343	-33 860	-34 044
Investimento em Fundo de Maneio	-20 651	-5 777	-3 318	-2 597	-1 517	-185

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que ao longo dos anos de exploração não há necessidade de investimento em fundo de maneo.

3.8.3 Plano de financiamento

O plano de financiamento constitui o conjunto de recursos mobilizados pelo promotor para fazer face às necessidades de capital inerentes à concretização de projetos de investimento.

Tabela 11 – Plano de financiamento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Capitais Próprios						
Capital Social	15 000					
Capitais Alheios						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	2 030					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	20 000					
Autofinanciamento						
TOTAL	37 030					

Fonte: Elaboração própria.

O financiamento total no primeiro ano da empresa será de 37.030€, sendo 15.000€ em Capital Social, 2.030€ em suprimentos dos sócios e 20.000€ em financiamento bancário. Optou-se por uma linha de crédito da Caixa Geral de Depósitos, direcionada a investimentos em empreendimentos, com uma taxa de juro de até 4,31% e um prazo de pagamento de 4 anos.

3.8.4 Plano de exploração

3.8.4.1 Volume de negócios

O volume de negócios que corresponde ao valor líquido anual global das transações de bens e serviços efetuadas pela empresa, encontra-se especificado na tabela a seguir.

Tabela 12 – Volume de Negócios

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plano Essencial	60 000	75 000	86 250	94 875	99 619	99 619
Taxa de crescimento	0%	25%	15%	10%	5%	0%
Plano Avançado	78 000	97 500	112 125	123 338	129 504	129 504
Taxa de crescimento	0%	25%	15%	10%	5%	0%
Plano Customizado	120 000	150 000	172 500	189 750	199 238	199 238
Taxa de crescimento	0%	25%	15%	10%	5%	0%
TOTAL	258 000	322 500	370 875	407 963	428 361	428 361

Fonte: Elaboração própria.

Projeta-se que a taxa de crescimento seja de 25% no primeiro ano, 15% no segundo, 10% em 2029, 5% em 2030 e atinge o ano cruzeiro em 2031. Espera-se uma evolução positiva da receita, atingindo 428.361€ em 2031.

3.8.4.2 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) correspondem à aquisição de bens e à contratação de serviços junto de entidades externas à organização. Estes elementos são indispensáveis para a operacionalização da atividade empresarial.

Tabela 13 – Fornecimento e Serviços Externos

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Material de escritório	600	765	897	1 007	1 078	1 100
Rendas e alugueres	1 200	1 224	1 248	1 273	1 299	1 325
Seguros	3 000	3 060	3 121	3 184	3 247	3 312
Deslocações e estadas	1 200	1 530	1 795	2 014	2 157	2 200
Honorários	6 000	6 120	6 242	6 367	6 495	6 624
Publicidade e propaganda	6 000	7 650	8 973	10 068	10 783	10 999
Limpeza, higiene e conforto	2 400	3 060	3 589	4 027	4 313	4 399
Outros fom. e serviços	9 600	12 240	14 358	16 109	17 253	17 598
TOTAL FSE	42 600	51 714	59 069	65 193	69 269	70 655

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que o total de FSE inicia em 42.600€ em 2026, com uma tendência de crescimento ao longo dos anos, refletindo um aumento nas necessidades operacionais. Esta evolução culmina num valor de 70.655€ em 2031.

3.8.4.3 Gastos com o pessoal

Os gastos com pessoal englobam a totalidade dos encargos associados aos recursos humanos da empresa. Esta categoria abrange rubricas como os salários, subsídios, contribuições para a Segurança Social, seguros de acidentes de trabalho, e demais despesas inerentes ao quadro de pessoal da organização.

Tabela 14 – Gastos com pessoal

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Diretor executivo	22 100	24 276	24 762	25 257	25 762	26 277
Diretor financeiro	22 100	24 276	24 762	25 257	25 762	26 277
Colaboradores	39 000	42 840	43 697	44 571	45 462	46 371
Estagiários	28 600	31 416	32 044	32 685	33 339	34 006
TOTAL	111 800	122 808	125 264	127 769	130 325	132 931
Total de Gastos com o Pessoal Unidade: Euros						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Segurança Social						
Gerência / Administração	23,75%	26 553	29 167	29 750	30 345	31 571
Outro Pessoal	23,75%					
Seguros Acidentes de Trabalho						
Subsídio Alimentação	160,00	10 560	10 771	10 987	11 206	11 659
TOTAL OUTROS CUSTOS	37 113	39 938	40 737	41 552	42 383	43 230
TOTAL CUSTOS PESSOAL	148 913	162 746	166 001	169 321	172 708	176 161

Fonte: Elaboração própria.

A remuneração base para diferentes categorias de funções (Diretor executivo, Diretor financeiro, Profissionais especializados e Estagiários), totaliza 148.913€ em 2026 e atinge 176.161€ em 2031.

3.8.4.4 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados constitui o documento contabilístico que espelha a performance financeira de uma entidade, detalhando os seus proveitos, gastos, ganhos e perdas num determinado período contabilístico.

Tabela 15 – Demonstração de resultados

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	258 000	322 500	370 875	407 963	428 361	428 361
FSE	42 600	51 714	59 069	65 193	69 269	70 655
Gastos com o pessoal	148 913	162 746	166 001	169 321	172 708	176 161
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	66 488	108 040	145 805	173 449	186 384	181 545
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	9 548	9 548	9 548	8 548		
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	56 940	98 492	136 258	164 901	186 384	181 545
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	896	896	672	448	224	
Resultado antes de impostos	56 043	97 596	135 585	164 452	186 160	181 545
Imposto sobre o rendimento do período	11 269	19 995	27 973	34 035	38 594	37 624
Resultado Líquido do período	44 774	77 601	107 612	130 417	147 566	143 920

Fonte: Elaboração própria.

A demonstração apresenta a projeção do Resultado Líquido do período de 44.774€ em 2026, evoluindo até 143.920€ em 2031.

3.8.5 Balanço

O Balanço constitui um quadro que reflete a posição financeira e patrimonial de uma entidade num dado momento temporal. Sendo formado pelo ativo, o passivo e o capital próprio.

Tabela 16 – Balanço

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO NÃO CORRENTE						
Activos Fixos Tangíveis	25 484	16 935	8 387	-162	-162	-162
Activos Intangíveis	1 999	999			0	0
Total ativo não corrente	27 482	17 935	8 387	-162	-162	-162
ACTIVO CORRENTE						
Caixa e Depósitos bancários	86 242	182 894	306 349	448 974	597 615	740 751
Total ativo corrente	86 242	182 894	306 349	448 974	597 615	740 751
Total do Activo	113 724	200 828	314 736	448 812	597 454	740 590
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Reservas/Resultados transitados		44 774	122 375	229 987	360 404	507 971
	15 000	59 774	137 375	244 987	375 404	522 971
Resultado líquido do exercício	44 774	77 601	107 612	130 417	147 566	143 920
	59 774	137 375	244 987	375 404	522 971	666 891
Interesses minoritários						
Total do CP	59 774	137 375	244 987	375 404	522 971	666 891
PASSIVO						
Total Passivo não Corrente	17 030	12 030	7 030	2 030	2 030	2 030
PASSIVO CORRENTE						
Fornecedores	4 045	4 911	5 610	6 192	6 579	6 711
EOEP	27 875	41 513	52 109	60 186	65 874	64 958
Total Passivo Corrente	36 920	51 423	62 719	71 378	72 453	71 669
Total do Passivo	53 950	63 453	69 749	73 408	74 483	73 699
Total do Passivo e o CP	113 724	200 828	314 736	448 812	597 454	740 590

Fonte: Elaboração própria.

O balanço apresenta um crescimento consistente, uma gestão equilibrada e uma sólida estratégia de crescimento e melhoria da saúde financeira da empresa ao longo do tempo.

3.8.6 Indicadores de gestão

Através da análise de indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros e de liquidez, é possível validar a sustentabilidade intrínseca do projeto.

Os indicadores revelam boa eficiência e rentabilidade, com uma situação financeira sólida, com elevada autonomia e solvabilidade. As percentagens da liquidez demonstram boa capacidade de cumprimento das obrigações a curto prazo. No geral, a empresa projeta uma posição financeira robusta e crescente eficiência.

Tabela 17 – Indicadores de gestão

	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de Crescimento do Negócio	25%	15%	10%	5%	0%
Eficiência Operacional	50%	65%	74%	77%	74%
Margem Operacional das Vendas	31%	37%	40%	44%	42%
Rentabilidade Líquida das Vendas	24%	29%	32%	34%	34%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	50%	45%	42%	40%	41%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS					
	2027	2028	2029	2030	2031
Return On Investment (ROI)	39%	34%	29%	25%	19%
Rendibilidade do Activo	49%	43%	37%	31%	25%
Rotação do Activo	161%	118%	91%	72%	58%
Rotação do Imobilizado (Ativo não Corrente)	1798%	4422%	-252452%	-265075%	-265075%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	56%	44%	35%	28%	22%
Rotação dos Capitais Próprios	235%	151%	109%	82%	64%
INDICADORES FINANCEIROS					
	2027	2028	2029	2030	2031
Autonomia Financeira	68%	78%	84%	88%	90%
Solvabilidade Total	216%	351%	511%	702%	905%
Endividamento Total	32%	22%	16%	12%	10%
Endividamento ML Prazo	6%	2%	0%	0%	0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
	2027	2028	2029	2030	2031
Liquidez Geral	356%	488%	629%	825%	1034%
Liquidez Reduzida	356%	488%	629%	825%	1034%

Fonte: Elaboração própria.

3.8.7 Análise de viabilidade

Para a avaliação do projeto de investimento em análise, são apresentados os principais critérios. Sendo estes, o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (*Pay back*).

Tabela 18 – Análise de viabilidade do investimento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valores Residuais de Investimento						-34 206
Free Cash Flow to Firm	38 651	93 634	121 009	141 917	149 260	109 899
WACC	6,89%	7,60%	7,90%	8,06%	8,16%	8,21%
Factor de actualização	1	1,076	1,161	1,255	1,357	1,469
Fluxos actualizados	38 651	87 020	104 223	113 111	109 984	74 837
Fluxos actualizados acumulados	38 651	125 671	229 894	343 005	452 989	527 826

Valor Actual Líquido (VAL) **527 826**

Taxa Interna de Rentabilidade **17,75%**

Pay Back period **0 Anos**

Fonte: Elaboração própria.

Constata-se, assim, a viabilidade económica do projeto, evidenciada por um VAL de 527.826€. A TIR de 17,75% demonstra-se superior à taxa de atualização média ponderada (WACC) do projeto, reforçando a sua atratividade e rentabilidade. No que concerne ao Prazo de Recuperação do Investimento, o valor de 0 anos indicado sugere uma recuperação imediata.

3.8.8 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade é uma ferramenta crucial para compreender a robustez de um projeto de investimento, examinando como o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (*Pay back*) reagem ao impacto de alterações críticas em variáveis-chave. Foram então definidos dois cenários sendo eles:

Cenário 1: Aumento dos Gastos com Pessoal (+30%)

- Este cenário baseia-se num aumento mais acentuado das remunerações do pessoal.
- Justificativa: Poderá ser impulsionado pela necessidade de oferecer remunerações mais competitivas para atrair e reter talento.
- O impacto traduz-se numa diminuição do VAL para um valor estimado em 374.341€, e uma redução da TIR para cerca de 12,50%. O Prazo de Recuperação mantém-se igual.

Cenário 2: Redução da carteira de clientes (-25%)

- Este cenário prevê o impacto de não atingir os objetivos a nível do número de clientes para o primeiro ano.
- Justificativa: Pode ser resultado de dificuldades externas a nível da política ou economia.
- Tal cenário impactaria em uma diminuição do VAL para um valor estimado em 128.278€, e uma redução da TIR para 9,2%. O Prazo de Recuperação ocorreria no 2 ano do investimento.

Capítulo 4. Conclusão

4.1 Conclusão

O presente projeto propôs a criação da HD Design, Lda., uma agência de marketing digital orientada para o modelo *business-to-business* (B2B), com um posicionamento estratégico focado no apoio às Pequenas e Médias Empresas (PME), principalmente nas regiões da Beira Baixa e Beiras e Serra da Estrela. A proposta visa colmatar lacunas sentidas por este segmento, nomeadamente ao nível da presença digital, da comunicação estratégica e da adaptação tecnológica, através de uma abordagem que combina proximidade, acessibilidade e o uso operacional de ferramentas de Inteligência Artificial.

Ao longo do trabalho, foi realizada uma análise detalhada da envolvente externa e setorial, identificando as principais tendências e desafios do setor do marketing digital em Portugal. Verificou-se um mercado dinâmico, competitivo e em crescimento, com especial destaque para a procura crescente por soluções digitais personalizadas e orientadas a resultados, por parte das PME.

Foram definidos os principais eixos estratégicos da empresa, com destaque para o foco no cliente, a capacitação contínua, a diferenciação tecnológica e a construção de relações duradouras. O modelo de negócio apresentado assenta numa lógica de prestação de serviços especializados com base na maturidade digital do cliente, oferecendo soluções escaláveis e ajustadas à realidade de cada empresa. O plano de marketing e a estrutura organizacional reforçam esta proposta de valor, evidenciando um modelo operacional coeso, ágil e centrado na performance.

A análise económico-financeira confirmou de forma robusta a viabilidade do investimento. O projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 582.302 €, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 17,75% e um *payback period* ainda no primeiro ano, indicadores que revelam não só a atratividade e a segurança do investimento, mas também a sua elevada capacidade de gerar retorno imediato e sustentável ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que a HD Design apresenta condições para ser implementada, não apenas pela sua adequação às necessidades do mercado, mas também pela consistência estratégica, operacional e financeira do plano proposto. O projeto demonstra que a combinação entre proximidade regional, inovação tecnológica e integração de

inteligência artificial constitui uma resposta pertinente e diferenciadora, capaz de contribuir para a competitividade das PME e para o desenvolvimento do ecossistema empresarial regional e nacional.

4.2 Limitações e próximos passos

O presente estudo, embora positivo na sua análise de viabilidade, encontrou algumas limitações inerentes à natureza da investigação e à disponibilidade de dados para o setor.

Uma das principais dificuldades identificadas foi a escassez de dados estatísticos recentes e detalhados, especialmente no que tange ao comportamento de Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal no que diz respeito à adoção e investimento em tecnologias de Inteligência Artificial (IA). Embora o estudo se apoie em fontes conceituadas, muitos dos dados disponíveis são baseados em inquéritos a amostras de empresas, o que não permite uma análise aprofundada do perfil específico de PME que já utilizam e valorizam soluções de marketing digital orientadas por IA.

Adicionalmente, a rápida evolução do setor de marketing digital e das tecnologias de IA constitui uma limitação intrínseca à pesquisa. As tendências, ferramentas e algoritmos mudam constantemente, o que pode tornar a análise desatualizada em curtos períodos de tempo. Por exemplo, a introdução de novos modelos de IA, exige uma atualização contínua do conhecimento para que a pesquisa reflita o estado atual do setor. A falta de estudos com uma visão a longo prazo sobre o impacto dessas tecnologias nos mercados emergentes é uma lacuna na literatura que ainda precisa ser explorada.

A dificuldade em encontrar dados individualizados por sub-região é outra limitação relevante, o que impede uma análise mais granular do ecossistema empresarial local e das necessidades específicas de cada concelho ou setor de atividade.

Para mitigar essas limitações e aprofundar a compreensão do tema, sugerem-se os seguintes próximos passos para futuras investigações:

- **Aprofundar a recolha de dados primários:** Conduzir estudos qualitativos, como estudos de casos e entrevistas em profundidade com gestores de PME, para obter dados de fundo sobre os seus desafios na transformação digital, os seus critérios de seleção de agências e o seu retorno de investimento em marketing

digital. Esta abordagem permitirá obter dados mais específicos sobre o perfil de PME que valorizam soluções de IA.

- **Análise comparativa regional:** Expandir a pesquisa para outras regiões de Portugal ou de outros países europeus para identificar semelhanças e diferenças no comportamento e na procura por serviços de marketing digital, especialmente em mercados B2B de baixa densidade populacional.
- **Modelos preditivos:** Desenvolver modelos que possam prever o comportamento de investimento em marketing digital por parte de PME, com base em dados de mercado, setor de atividade e contexto económico.
- **Monitorizar a evolução tecnológica:** Realizar um acompanhamento contínuo da evolução de ferramentas de IA, como o Google VEO 3, e de outros modelos generativos, para manter a pesquisa alinhada com as últimas tendências e desenvolvimentos tecnológicos do setor.

Referências

ACEPI. (2024). 82% dos portugueses acedem à Internet através do telemóvel. Disponível em: <https://www.acepi.pt/pt/noticias/#:~:text=82%%20dos%20portugueses%20acedem%20%C3%A0%20Internet%20atrav%C3%A9s,para%20a%C2%A0maioria%C2%A0dos%C2%A0utilizado res%C2%A0em%C2%A0Portugal>

ACEPI. (2024). Estudo Economia Digital em Portugal 2024. Disponível em: <https://digitalemportugal.pt>

Al Koliby, S., Mehat, N. A. B., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Unveiling the linkages between entrepreneurial culture, innovation capability, digital marketing capability and sustainable competitive performance of manufacturing SMEs: evidence from emerging countries. *Bottom Line*. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2023-0241>

American Marketing Association. (n.d.). *What is Marketing? – The Definition of Marketing – AMA*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Amoah, J., & Jibril, A. B. (2021). Social Media as a Promotional Tool Towards SME's Development: Evidence from the Financial Industry in a Developing Economy. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1923357>

Anacom. (2025). Serviço de acesso à Internet em local fixo - 4.º trimestre de 2024. Disponível em: <https://anacom.pt/render.jsp?contentId=1804017>

Antunes, A. (2022). Qual o Impacto de Campanhas de Comunicação de Marketing de Influência no Instagram Junto dos Consumidores? Estudo de Caso da Marca A Vaca Que Ri. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório.

APPM. (2024). Barómetro de Marketing. Disponível em: https://barometro.appm.pt/resultados/segundos-resultados-barometro-de-marketing/?_gl=186eimm_gaMTY3NTM4ODYzNy4xNzQ1NjIyMTg5_ga_9CT5H13ZGS*czE3NDY5NzcxMTAkzQkZzAkDDE3NDY5NzcxMTAkajAkBDaKaDA.#mercado

Associação Empresarial da Beira Baixa (AEBB). (2024). PME LÍDER 2023 – 163 Empresas do distrito de Castelo Branco. Disponível em: <https://aebb.pt/noticias/2024/pme-lider-2023-163-empresas-do-distrito-de-castelo-branco/>

Associação Portuguesa de Profissionais de Marketing (APPM). (2024). APPM divulga resultados do Barómetro de Marketing em Portugal. Lisboa. Disponível em: https://barometro.appm.pt/resultados/segundos-resultados-barometro-de-marketing/?_gl=1c767e3_gaMTY3NTM4ODYzNy4xNzQ1NjIyMTg5_ga_9CT5H13ZGS*MTcoNTYyMjE4OC4xLjAuMTcoNTYyMjE4OC4wLjAuMA

Baltes, L. P. (2015). Content marketing-the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 111-118.

Banco de Portugal. (2025). Boletim Económico – março 2025. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-marco-2025>

Banco Europeu de Investimento. (2024). Inquérito ao Investimento 2024: Portugal. Disponível em: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-061-eib-investment-survey-2024-investment-in>

portugal-remains-strong-yet-companies-face-regulatory-and-financial-challenges-above-the-eu-average

Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 8(10), 321-339.

Berg, A., Hudson, S., Weaver, K.K., Pacchia, L. M., & Amed, I. (2023). The beauty market in 2023: A special State of Fashion report. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-aspecial-state-of-fashion-report>

Bhuiyan, M. R., & Akter, M. (2024). Assessing the Potential Usages of Blockchain to Transform Smart Bangladesh: A PRISMA Based Systematic Review. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(1), 245-269. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i1.659>

Bhuiyan, M. R. I., Faraji, M. R., Rashid, M., Bhuyan, M. K., Hossain, R., & Ghose, P. (2024). Digital transformation in SMEs emerging technological tools and technologies for enhancing the SME's strategies and outcomes. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 211-224.

Budac, A. C. (2014). Strategic Considerations On How Brands Should Deal With Generation Z. *Revista Economica*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, 66(5), 6-14.

Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.

Chaffey, D., & Smith, P. (2019). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating*. Routledge.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Basile, G. (2022). Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 416-433.

Chen, C. Y., Shih, B. Y., Chen, Z. S., & Chen, T. H. (2011). The exploration of internet marketing strategy by search engine optimization: A critical review and comparison. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4644-4649. Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). AI in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38-68.

CIMBB. (2024). *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial e Plano de Ação Beira Baixa 2030*. Disponível em: <https://www.cimbb.pt/media/nk4itr5m/eidt-e-pa-beira-baixa-2030.pdf>

Coccia, M. (2024). Converging Artificial Intelligence and Quantum Technologies: Accelerated Growth Effects in Technological Evolution. *Technologies*, 12(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/technologies12050066>

Comissão Europeia. (2025). *Previsão económica para Portugal*. Disponível em: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/portugal/economic-forecast-portugal_en

Comissão Europeia. (2025). *Relatório da Década Digital Portugal 2025*. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/portugal-2025-digital-decade-country-report>, acedido em 05/07/2025

Compete 2030. (2024). Sistema de Incentivos «Investimentos em Setores Estratégicos». Disponível em: <https://compete2030.gov.pt/avisos/sistema-de-incentivos-investimentos-em-setores-estrategicos/>

Corporate Institute. (2024, 26 de novembro). Portugueses anseiam por desenvolvimento tecnológico no futuro. (Produto do ano). Disponível em: <https://incorporatemagazine.com/2024/11/26/portugueses-anseiam-por-desenvolvimento-tecnologico-no-futuro/>

Covilhã Innov Summit. (2025). Covilhã Innov Summit 2025. Disponível em: <https://covilhainnovsummit.com/>

Diário da República. (2024). Resolução do Conselho de Ministros n.º 207/2024, de 30 de dezembro. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/207-2024-901536081>

Diário Digital Castelo Branco. (2023). Economia: Beira Baixa tem mais empresas "Gazela" e elevadas dinâmicas de crescimento. Disponível em: <https://www.diariodigitalcastelobranco.pt/noticia/62638/economia-beira-baixa-tem-mais-empresas-gazela-e-elevadas-dinamicas-de-crescimento----->

Digital Portugal. (2025). Simon Kemp. Data Reportal. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-portugal>

Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200.

DGAE. (2023). Política Empresarial. Direção-Geral das Atividades Económicas. Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>

Durai, S., Manoharan, G., Priya, T. S., Jayanthi, R., Razak, A., & Ashtikar, S. P. (2024). Quantifying the Impacts of Artificial Intelligence Implementations in Marketing. In *Smart and Sustainable Interactive Marketing* (pp. 120–144). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1339-8.ch008>

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.

European Commission. (2024). Portugal 2024 Digital Decade Country Report. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/portugal-2024-digital-decade-country-report>

European Commission. (2024). DESI - Compare countries progress. Disponível em: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/compare-countries-progress?indicator=desi_einv&breakdown=ent_all_xfin&unit=pc_ent&country=EU,PT

Eurostat. (2024). Households - level of internet access. Disponível em: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_CI_IN_H/default/table?lang=en

Faustino, P. (2019). Marketing Digital na Prática. Como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. Marcador.

Foltean, F. S. (2019). Bridging marketing theory-practice gap to enhance firm performance: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 104, 520-528.

Gartner. (n.d.). Definition of Digital Marketing. Gartner Information Technology Glossary. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-marketing-2>

George, S., Sasikala, B., Sopna, P., Umamaheswari, M., & Dhinakaran, D. (2024). Migration Letters Role of Artificial Intelligence in Marketing Strategies and Performance. *Migration Letters*, 21, 1589–1599.

Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>

Governo de Portugal. (2023). Guia Fiscal do Interior - XXIII Governo Constitucional. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=guia-fiscal-do-interior-edicao-de-2023>

Governo de Portugal. (2024a). Portugal é referência de estabilidade e competitividade, afirma o Primeiro-Ministro. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/noticia?i=portugal-e-referencia-de-estabilidade-e-competitividade-afirma-o-primeiro-ministro>

Governo de Portugal. (2024b). Governo reafirma compromisso com estabilidade política e execução do programa reformista. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/noticia?i=governo-reafirma-compromisso-com-estabilidade-politica-e-execucao-do-programa-reformista>

Hadiyati, E., & Mulyono, S. (2024). Digital marketing as a determinant variable for improving the business performance. *Innovative Marketing*, 20(3), 28.

Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y.-T. C. (2012). Market orientation in digital entrepreneurship: Advantages and challenges in a web 2.0 networked world. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(9). <https://doi.org/10.1142/S0219877012500459>

Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial Intelligence Applications for Marketing: A Literature-Based Study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>

Hashem, T. (2023). Social Media Strategies: Building Brand Awareness Through Digital Platforms in Health Care Sector. *European Economic Letters*, 13(4), 352-364.

Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E. and Kleijnen, M.H. (2020), “The digital marketing capabilities gap”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 90, pp. 276-290.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).

Hlongwane, J., Shava, G. N., Mangena, A., & Muzari, T. (2024). Towards the Integration of Artificial Intelligence in Higher Education, Challenges and Opportunities: The African Context, a Case of Zimbabwe. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(IIIS), 417–435. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.803028S>

Holub, V. (2024). The impact of digitalization on the development of marketing strategy in entrepreneurship. *Galician Economic Journal*, 86(1), 171–177. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171

Hooda, A. (2024, 5 de outubro). Digital Marketing Trends in Portugal for 2024: Insights and Key Statistics. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-marketing-trends-portugal-2024-insights-key-statistics-hooda-pt81e#:~:text=%E2%80%A2%20Chatbots%20and%20conversational%20AI,user%20experience%20while%20reducing%20friction>

IAPMEI. (2025). PME Líder. Disponível em: (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider.aspx>)

Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). Innovative digital marketing strategies for SMEs: Driving competitive advantage and sustainable growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2173-2188.

Indumathi, R. (2018). Influence of digital marketing on brand building. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(7), 235-243.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Anuários Estatísticos Regionais: informação estatística à escala regional e municipal - 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_doc_municipios. Acesso em: 15 ago. 2025.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). As micro, pequenas e médias empresas representaram 99,9% das empresas não financeiras em Portugal. *Sistema de Contas Integradas das Empresas*.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Estatísticas do Comércio – 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2025). Mortalidade, Natalidade e Nupcialidade em 2024. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=713029748

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Sociedade da informação e do conhecimento. Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594927232&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2025). Taxa de variação homóloga do IPC estimada em 1,9% - Março de 2025. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=698331790&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

It Insight. (2024, 21 de maio). Maioria dos profissionais de marketing em Portugal já utiliza IA nos seus fluxos de trabalho. It Insight. Disponível em: <https://www.itinsight.pt/news/it-strategy/maioria-dos-profissionais-de-marketing-em-portugal-ja-utiliza-ia#:~:text=Diz%20o%20relat%C3%B3rio%20que%20os,da%20IA%20%C3%A9%20a%C2%A0principal>

Iyer, G. R., & Bejou, D. (2014). *Customer relationship management in electronic markets*. Routledge.

Joel, O.S.; Oyewole, A.T.; Odunaiya, O.G.; Soyombo, O.T. The Impact of Digital Transformation on Business Development Strategies: Trends, Challenges, and Opportunities Analyzed. *World J. Adv. Res. Rev.* 2024, 21, 617–624.

Jornal Económico. (2024). Mercado publicitário em Portugal deve crescer 6% em 2025 e superar 900 milhões de euros. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mercado-publicitario-em-portugal-deve-crescer-6-em-2025-e-superar-900-milhoes-de-euros/>

Kannan, P. K., & Li, H. (“Alice”). (2017). Digital marketing: A framework, review, and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.

Keegan, B. J., Dennehy, D., & Naudé, P. (2024). Implementing Artificial Intelligence in Traditional B2B Marketing Practices: An Activity Theory Perspective. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 1025–1039. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10294-1>

Kemp, S. (2025). *Digital 2025 Portugal*. DataReportal. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-portugal>

Khurana, D., Dutta, K., & Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>

Kim, H. G., & Wang, Z. (2019). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*, 7(1), 40–50.

Kimicho, I. (2020). Digital marketing and performance of firms in Tanzania [Doctoral dissertation]. Mzumbe University.

Kishor, J. (2022). Digital marketing modelling: a sustainable competitive advantage for SMEs. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(4), 404–428. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2022.123764>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.

Kramer, K., Wagner, D., & Scheck, B. (2021). Reaping the digital dividend? Sport marketing’s move into esports: Insights from Germany. *European Journal of International Management*, 15(2–3), 339–366. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.113265>

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375.

Kritzinger, W. T., & Weideman, M. (2013). Search engine optimization and pay-per-click marketing strategies. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 23(3), 273-286.

Kushwaha, A. M., & Mishra, A. (2024). Extending the reach of small-medium enterprises through new-age marketing technologies: drivers of adoption and their impact on business performance. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 5(1), 26–48. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2024.137529>

Leung, F. F., Gu, F. F., & Palmatier, R. W. (2022). Online influencer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 226–251.

Liu, C.L.E., Zhang-Zhang, Y. and Ghauri, P.N. (2020), “The influence of internet marketing capabilities on international market performance”, *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, p. 44715.

Lopes, M. (2024). O que deve mudar na Lei laboral em 2025 (CMS Portugal): Cinco prioridades, da transparência salarial à flexibilidade na contratação. Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/o-que-deve-mudar-na-lei-laboral-em-2025-cms-portugal-cinco-prioridades-da-transparencia-salarial-a-flexibilidade-na-contratacao/>

Madanaguli, A., Sjödin, D., Parida, V., & Mikalef, P. (2024). Artificial intelligence capabilities for circular business models: Research synthesis and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123189.

Magno, S. (2025). Veo 3 já chegou a Portugal: como criar vídeos ultra-realistas com IA da Google. Disponível em: <https://www.publico.pt/2025/07/03/enter/noticia/veo-3-ja-chegou-portugal-criar-videos-ultrarealistas-ia-google-2138800>

Marashdeh, H., Mertzanis, C., Khoury, R. E., Atayah, O., & Dhiaf, M. (2023). The impact of digital services through ICT on business creation around the world. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2216699>

Marketeer. (2024). Volume de negócios das agências de comunicação em Portugal terá crescido mais de 7% em 2023. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/volume-de-negocios-das-agencias-de-comunicacao-em-portugal-tera-crescido-mais-de-7-em-2023/>

Marketeer. (2025, 26 de abril). Consumidores portugueses estão mais exigentes com marcas: Experiência supera preço na hora de decidir. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/consumidores-portugueses-estao-mais-exigentes-com-marcas-experiencia-supera-preco-na-hora-de-decidir/>

Marques, V. (2021). O que é DNVB? Entenda a estratégia das empresas nativas digitais. StartSe Platform. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/o-que-e-dnvh/>

Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. John Wiley & Sons.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.

Meios & Publicidade. (2025). Só 11% das empresas B2B investem mais de 10% em marketing. Disponível em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2025/05/28/so-11-das-empresas-b2b-investem-mais-de-10-em-marketing>

Milon, M. N. U. (2024). Gravitating towards Artificial Intelligence on Anti-Money Laundering A PRISMA Based Systematic Review. *International Journal of Religion*, 5(7), 303-315. <https://doi.org/10.61707/pyofe669>

Minsait (Indra). (2024, 5 jun.). 90% das empresas portuguesas identifica a otimização das operações como principal motivação para a adoção da IA. Press release. Disponível em: <https://www.minsait.com/pt/news/media-room/90-das-empresas-portuguesas-identifica-otimizacao-das-operacoes-como-principal#:~:text=,de%20mais%20casos%20de%20uso>

Move To Fundão. (2025). Incubadora A praça. Disponível em: <https://movetofundao2024.pt/incubadora-a-praca/>

Moncey, A., & Baskaran, K. (2020). Digital Marketing Analytics: Building Brand Awareness and Loyalty in UAE. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD). <https://doi.org/10.1109/ICTMOD49425.2020.9380579>

Muniesa, R. L., & Giménez, C. G. (2020). The importance of the loyalty of fashion brands through digital marketing. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 8(3), 230-243.

Mushi, H. M. (2024). Digital marketing strategies and SMEs performance in Tanzania: insights, impact, and implications. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2415533.

Mustak, M., Salminen, J., Plé, L., & Wirtz, J. (2021). AI in marketing: Topic modeling, scientometric analysis, and research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 389-404.

Nair, K., & Gupta, R. (2021). Application of AI technology in modern digital marketing environment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 318-328.

Neher, A. (2022). Artificial intelligence in digital marketing. *Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO*, 120-135.

Nguyen, H. T., & Chaudhuri, M. (2019). Making new products go viral and succeed. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 39-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.09.007>

Nichifor, E., Bucur, E., Vasile, I. A., Neacsu, N. A., & Popescu, C. R. (2022). Unlocking the Entrepreneurial State of Mind for Digital Decade: SMEs and Digital Marketing. *Electronics*, 11(15). <https://doi.org/10.3390/electronics11152358>

O'donovan, P., Agarwala, A., Hertzmann, A. (2014). Learning layouts for single-page graphic designs. *IEEE Trans. Visual Comput. Graphics* 20(8), 1200-1213

Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285-293.

Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29–34.

Panchal, A., Shah, A., & Kansara, K. (2021). Digital marketing - search engine optimization (SEO) and search engine marketing (SEM). *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 5(12), 17-21. <https://doi.org/10.47001/IRJIET/2021.512004>

Pereira, J. (2018). Implantação de módulos educacionais para circuitos elétricos e eletrônicos em universidades brasileiras no âmbito do projeto VISIR+. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Petitpas, M. (2025). Digital Marketing Agency Profit Margin: 3 Tips to Improve It. Parakeeto. Disponível em: <https://parakeeto.com/blog/digital-marketing-agency-profit-margin/>

Polanco-Diges, L., & Debasa, F. (2020). The use of digital marketing strategies in the sharing economy: A literature review. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 8(3), 217-229.

Portal da Queixa. (2024). Dia do Consumidor: 94% dos consumidores valorizam reputação das marcas. Disponível em: <https://portaldaqueixa.com/news/dia-do-consumidor-94-dos-consumidores-valorizam-reputacao-das-marcas>

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. Free.

Potwora, M., Vdovichena, O., Semchuk, D., Lipych, L., & Saienko, V. (2024). The use of artificial intelligence in marketing strategies: Automation, personalization and forecasting. *Journal of Management World*, 2024(2), 41-49. <http://dx.doi.org/10.53935/jomw.v2024i2.275>

Publituris. (2024, 24 de setembro). Consumidores portugueses preocupados com «branqueamento ecológico» (3º relatório MARCO 2024). Disponível em: <https://www.publituris.pt/2024/09/24/consumidores-portugueses-preocupados-com-branqueamento-ecologico>

Rádio Covilhã. (2024). Centro de Inovação Empresarial da Covilhã integra Rede Nacional de Incubadoras. Disponível em: <https://radio-covilha.pt/2024/01/noticias/centro-de-inovacao-empresarial-da-covilha-integra-rede-nacional-de-incubadoras/#:~:text=Instalado%20em%20pleno%20centro%20hist%C3%B3rico,profissionais%20e%209D%2C%20explica%20a%20autarquia%20covilhanense>

Rahman, D. (2025, 10 jan.). CES 2025: IA e a redefinição do futuro do marketing. *Digital Media. Meios & Publicidade*. Disponível em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2025/01/10/ces-2025-ia-e-a-redefinicao-do-futuro-do-marketing>

Raji, M.A.; Olodo, H.B.; Oke, T.T.; Addy, W.A.; Ofodile, O.C.; Oyewole, A.T. Digital Marketing in Tourism: A Review of Practices in the USA and Africa. *Int. J. Appl. Res. Soc. Sci.* 2024, 6, 393–408.

Raposo, S. (2025, 19 de fevereiro). Marketing sustentável: A tendência de 2025. Briefing. Disponível em: <https://www.briefing.pt/2050/marketing-sustentavel-a-tendencia-de-2025/#:~:text=J%C3%A1%20ouma%20das%20t%C3%A1ticas%20indispens%C3%A1veis,e%20o%20uso%20de%20papel>

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179–203.

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). SMEs' Digital Transformation Facilitated by COVID-19. *DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202201.340.v1*.

Ryan, D., & Jones, C. (2017). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page.

Sahni, N. S., Wheeler, S. C., & Chintagunta, P. (2018). Personalization in email marketing: The role of noninformative advertising content. *Marketing Science*, 37, 236–258.

Saleh, I., Alkoliby, M., & Abdullah, H. H. (2023). Linking knowledge application, digital marketing, and manufacturing SMEs sustainable performance : The mediating role of innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 6151– 6177. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01157-4>

Sapo. (2023). Agências de publicidade e de telemarketing com crescimento de 15%. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2023/05/11/agencias-de-publicidade-e-de-telemarketing-com-crescimento-de-15/#:~:text=S%C3%A3o%204.409%20as%20empresas%20registadas,%2C%20representando%201.696.027.705%20euros>.

Sawy, A., & Bögenhold, D. (2023). Dark, darker, social media: dark side experiences, identity protection, and preventive strategies of micro entrepreneurs on social media. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 223–252. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2022-0017>

Schindler, J. (2022). Global Mobile Sub-Brand and Digital Brand Tracker by Country. Informa Tech. Disponível em: <https://omdia.tech.informa.com/OM025233/Global-Mobile-Sub-Brand-and-Digital-Brand-Tracker-by-Country---2022>

Schindler, J. (2022). Multi-Brand Strategy: A Shift in Global Service Provider Customer Segmentation. Informa Tech. Disponível em: <http://sabio.telecom.pt/EstudosRelatorios/MultiBrandStrategyAShiftinGlobalServiceProviderCustomerSegmentation2022.pdf>

Silva, T., Buckstegge, J., & Rogedo, P. (2018). *Estudando cultura e comunicação com mídias sociais (Vol. 14)*. IBPAD.

Shanmugam, G., Rajendran, D., Thanarajan, T., Murugaraj, S. S., & Rajendran, S. (2023). Artificial Intelligence as a Catalyst in Digital Marketing: Enhancing Profitability and Market Potential. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 28(6). 10.18280/isi.280620

Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.

- Slijepčević, M., Radojević, I., & Perić, N. (2020). Considering modern trends in digital marketing. *Marketing*, 51(1), 34–42.
- Smith, A., & Zook, M. (2018). Marketing the metropolis: The rise of newspaper advertising in the late nineteenth-century American city. *Journal of Urban History*, 60, 20–38.
- Sullivan, Y., & Fosso Wamba, S. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*, 174, 114500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114500>
- Sundaram, R., Sharma, D. R., & Shakya, D. A. (2020). *Power of digital marketing in building brands: A review of social media advertisement*. SSRN.
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G., & Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, 77–87.
- Terrance, A. R., Shrivastava, S., & Kumari, A. (2017). Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. *ICITKM*, 14, 155-158. <https://doi.org/10.15439/2018KM24>
- Tistelgrén, S. (2024). Artificial Intelligence in Software Development: Exploring Utilisation, Tools, and Value Creation. [Master's thesis]. Theseus. Disponível em: <http://www.theseus.fi/handle/10024/853451>
- Todor, R. (2016). Blending tradicional and digital marketing. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 9(1), 51-56.
- Torres, A. (2024). Uma parcela significativa das PME por falta de informação, ou capacitação, não tem ainda uma presença digital sólida. Disponível em: <https://expresso.pt/opiniao/2024-01-04-Uma-presenca-digital-solida-e-a-chave-para-o-crescimento-das-PME-a5d3eaf9#:~:text=Assim%2C%20PME%20que%20antes%20n%C3%A3o,ainda%20ouma%20presen%C3%A7a%20digital%20s%C3%B3lida>
- Tresnasari, R., & Zulganef, Z. (2023). Increasing MSME performance through institutional strengthening, entrepreneurship, and digital marketing. *International Journal of Research in Community Services*, 4(1), 11-17.
- Tuten, T., & Mintu-Wimsatt, A. (2018). Advancing our understanding of the theory and practice of social media marketing: Introduction to the special issue. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1-2), 1-3.
- Utomo, H.S. and Susanta, S. (2020), “The effect of digital marketing capability against marketing performance with innovation as mediation (study on batik SMEs during the CovidCovid-19 pandemic)”, *Proceeding on Political and Social Science (PSS)*, Vol. 1 No. 1, pp. 166-173.
- Varadarajan, R., Welden, R. B., Arunachalam, S., Haenlein, M., & Gupta, S. (2022). Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 482-501.
- Wang, F. (2020), “Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective”, *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 559-577, doi: 10.1108/IMR-04-2018-0128.

Wisetsri, W. (2021). Systematic analysis and future research directions in AI for marketing. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 43-55.

Yang, X. (2023). The effects of AI service quality and AI function-customer ability fit on customer's overall co-creation experience. *Industrial Management & Data Systems*, 123(6), 1717-1735.

Zahay, D. (2015). *Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO*. Business Expert Press.

Zahay, D. (2021). Advancing research in digital and social media marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 125–139. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1882865>

Zhang, X., Xu, Y., & Ma, L. (2022). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052549>

Ziakis, C., & Vlachopoulou, M. (2023). Artificial Intelligence in Digital Marketing: Insights from a Comprehensive Review. *Information*, 14(12), 664. <https://doi.org/10.3390/info14120664>

Anexos

Anexo 1 – Mobiliário e Decoração do espaço de trabalho

Mobiliário e Decoração	Quant.	Preço unitário	Preço total	Fornecedor
Candeeiro de mesa dobrável	6	12,00 €	72,00 €	Amazon
Candeeiro de teto holofotes	3	32,00 €	96,00 €	Amazon
Painéis Acústicos (pack 9)	4	88,00 €	352,00 €	Novo atalho
Quadro de Vidro Magnético Preto 90x120cm	1	150,00 €	150,00 €	Riva Office
Plantas decorativas	4	25,00 €	100,00 €	Riva Office

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 2 – Equipamentos

Equipamento	Quant.	Preço unitário	Preço total	Fornecedor
Kit de iluminação profissional	3	150,00 €	450,00 €	Aliexpress
Microfones condensadores	4	60,00 €	240,00 €	Aliexpress
Microfones de lapela	6	40,00 €	240,00 €	Aliexpress
Banda Larga Móvel (Hotspot)	2	36,00 €	72,00 €	Alrossi
Auriculares de monitoramento de áudio	2	50,00 €	100,00 €	Amazon
Dispositivos móveis (Tablets e Smartphones)	4	400,00 €	1 600,00 €	Amazon
Lentes intercambiáveis	2	300,00 €	600,00 €	Amazon
Mesa digitalizadora	2	240,00 €	480,00 €	Amazon
Repetidor de sinal	2	20,00 €	40,00 €	Amazon
Computadores de alto desempenho	3	1800,00 €	5 400,00 €	Apple
Tripés e estabilizadores	3	100,00 €	300,00 €	Clubtek
Computadores	3	680,00 €	2 040,00 €	Fnac
Câmaras fotográficas profissionais	3	1500,00 €	4 500,00 €	Worten
Monitores adicionais	6	300,00 €	1 800,00 €	Worten
Demais acessórios de gravação e produção	-	- €	200,00 €	-

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 3 – Ferramentas e softwares

Ferramentas e softwares	Licença	Preço por licença	Preço total	Fornecedor	Utilização
<i>Google Analytics e Trends, SEMrush, ChatGPT, Jasper AI</i>	-	- €	- €	-	Análise de Dados
<i>Google Drive, Dropbox, Wetransfer</i>	-	- €	- €	-	Armazenamento e partilha de arquivos
<i>DocuSign, HelloSign, SigningHub, DigitalSign</i>	-	- €	- €	-	Assinaturas e contratos online
<i>E-goi, Mailchimp, HubSpot, Brevo</i>	-	- €	- €	-	Automação e Email Marketing
<i>Grammarly, Language Total, Descript</i>	-	- €	- €	-	Correção, revisão e escrita inteligente
<i>Adobe Creative Cloud + Adobe Stock</i>	3	929,88 €	2 789,64 €	Adobe	Criação e edição de conteúdo
<i>Canva, Figma, Capcut, Final Cut, DaVinci, Copilot</i>	-	- €	- €	-	Criação e edição de conteúdo
<i>Metricool Advanced</i>	1	468,00 €	468,00 €	Metricool	Gestão de mídias sociais
<i>Notion, Trello, Slack, Miro</i>	-	- €	- €	-	Gestão de projetos e <i>brainstorming</i>
<i>QuickBooks, Rauwa, Sage, Moloni, Toggl Track</i>	-	- €	- €	-	Gestão financeira e faturação
<i>Meta Ads, Google Ads, LinkedIn Ads, TikTok Ads</i>	-	- €	- €	-	Tráfego pago e publicidade
<i>Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Skype, Discord</i>	-	- €	- €	-	Videoconferências e reuniões <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria.