

**Plano de negócios para empresa de
consultoria
*Maiana***

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Ana Rita Maia Lemos

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

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Aguilar Madeira

junho de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Ana Rita Maia Lemos, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição 11787 do 2º ciclo em 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 12/06/2023

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

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Maria José Madeira, pela disponibilidade, acompanhamento e valiosos contributos durante o desenvolvimento do presente projeto.

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional.

Resumo

O presente plano de negócios foi desenvolvido com a finalidade de analisar a viabilidade económica e financeira de uma empresa de consultoria. A empresa pretende criar soluções para empreendedores e para as Pequenas e Médias Empresas, visando o desenvolvimento de estratégias que permitam melhorar a competitividade e a adoção de práticas sustentáveis com o objetivo de minimizar os seus impactos negativos e abrir novas possibilidades. Serão ainda prestados serviços de *web design*, marketing digital e formação. Os serviços serão disponibilizados através de uma plataforma digital. Esta plataforma também irá incluir a publicação de artigos sobre Empreendedorismo, Sustentabilidade e Comunicação, o que permitirá aumentar a literacia destes temas e desenvolver uma comunidade nas redes sociais.

Palavras-chave

Plano de Negócio; Consultoria; Sustentabilidade; Pequenas e Médias Empresas; Empreendedorismo

Abstract

This business plan was developed with the aim of analyzing the economic and financial viability of a consulting firm. The company intends to create solutions for entrepreneurs and Small and Medium-Sized Enterprises in the development of strategies to improve competitiveness and the adoption of sustainable practices in order to minimize their negative impacts and open up new possibilities. Web design, digital marketing and Training services will also be provided. The services will be made available through a digital platform. This platform will also include the publication of articles on Entrepreneurship, Sustainability and Communication that will increase literacy on these topics and develop a community on social media.

Keywords

Business plan; Consultancy; Sustainability; Small and Medium Enterprises; Entrepreneurship

Índice

Capítulo 1- Introdução.....	1
Capítulo 2- Enquadramento Teórico	3
2.1 Setor dos serviços.....	3
2.2 Serviços prestados às empresas.....	4
2.2.1 Serviços prestados às empresas: conceito e tipos.....	4
2.2.2 Serviços prestados às empresas em Portugal.....	5
2.3 Pequenas e Médias Empresas	7
2.4 Desenvolvimentos Sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ..	8
Capítulo 3- Plano de Negócios	12
3.1 Sumário Executivo	12
3.2 O projeto	13
3.3 Análise envolvente e sectorial.....	13
3.3.1 Análise da envolvente geral	13
3.3.1.1 Análise política-legal	13
3.3.1.2 Análise económica	15
3.3.1.3 Análise sociocultural	16
3.3.1.4 Análise ambiental	17
3.3.1.5 Análise tecnológica.....	18
3.3.2 Análise setorial	18
3.3.3 Análise estrutural do setor	20
3.3.3.1 Ameaça de novos concorrentes.....	20
3.3.3.2 Poder negocial dos clientes	21
3.3.3.3 Poder negocial dos fornecedores.....	21
3.3.3.4 Rivalidade entre as empresas existentes.....	21
3.3.3.5 Ameaças de produtos substitutos.....	22
3.4 Análise de Mercado	22
3.4.1 Análise da Procura	22
3.4.2 Análise da Oferta	23
3.5 Plano Estratégico	24
3.5.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos	24
3.5.2 Análise SWOT.....	25
3.5.3 Fatores críticos de sucesso e Estratégia Adotada	26
3.5.4 Modelos de Negócios	26
3.6 Plano de Marketing	28
3.6.1 Produto	29
3.6.2 Preço	29

3.6.3 Distribuição.....	30
3.6.4 Comunicação.....	30
3.7 Plano de organização dos recursos humanos.....	30
3.8 Plano de produção ou operações	31
3.8.1 Localização	31
3.8.2 Processo	31
3.8.3 Equipamentos e Tecnologia.....	33
3.8.4 Calendarização de Atividades	33
3.9 Plano Económico-Financeiro.....	34
3.9.1 Pressupostos.....	34
3.9.2 Plano de Investimento	35
3.9.3 Plano de Financiamento	35
3.9.4 Plano de Exploração	36
3.9.4.1 Volume de Negócios	36
3.9.4.2 Fornecimento e Serviços Externos	38
3.9.4.3 Gastos com o pessoal	38
3.9.4.4 Demonstração de resultados.....	39
3.9.4.5 Balanço.....	40
3.9.5 Indicadores de Gestão.....	401
3.9.6 Análise de Viabilidade.....	42
3.9.7 Análise de Sensibilidade	43
Capítulo 4- Conclusão.....	44
Referências	46

Lista de Figuras

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	10
Figura 2 - Plataforma online Maiana.....	28
Figura 3 - Gráfico de Gantt	34

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Número de empresas por dimensão, em 2021	19
Gráfico 2 - Vendas e serviços prestados por dimensão (€), em 2021	19
Gráfico 3 - Vendas e serviços prestados de 2017 a 2021	20
Gráfico 4 - Rendibilidade de 2017 a 2021	20

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Setores de atividade e respectivas atividades	5
Tabela 2 - Peso no total dos serviços prestados às empresas	6
Tabela 3 - Categorias de empresas	7
Tabela 4 - Descrição de funções, competências e remunerações dos colaboradores	31
Tabela 5 - Atividades a realizar e sua precedência	33
Tabela 6 - Plano de Investimento	35
Tabela 7 - Plano de Financiamento	35
Tabela 8 - Volume de Negócios: serviços de consultoria	36
Tabela 9 - Volume de Negócios: serviços de Web Design	37
Tabela 10 - Volume de Negócios: serviços de Marketing Digital	37
Tabela 11 - Volume de Negócios: serviços de formação	37
Tabela 12 - Fornecimento e Serviços Externos (FSE)	38
Tabela 13 - Remuneração Base Anual	39
Tabela 14 - Gastos com o pessoal	39
Tabela 15 - Desmonstração de Resultados	40
Tabela 16 - Balanço	40
Tabela 17 - Indicadores económicos	41
Tabela 18 - Indicadores económico-financeiros	41
Tabela 19 - Indicadores financeiros	41
Tabela 20 - Indicadores de liquidez	41
Tabela 21 - Fluxos atualizados acumulados	42
Tabela 22 - Avaliação do projeto	42
Tabela 23 - Análise de Sensibilidade	43

Lista de Acrónimos

ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
B2B	Business to Business
BCE	Banco Central Europeu
BCSD	Business Council for Sustainable Development
CNPD	Comissão Nacional de Proteção de Dados
CSS	Cascading Style Sheets
DESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
HTML	HyperText Markup Language
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
ICSB	Internacional Council for Small Business
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISP	Internet Service Provider
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
NAS	Network-attached storage
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PME	Pequenas e Médias Empresas
ROI	<i>Return on investment</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TEA	Total early-stage Entrepreneurial Activity
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WTO	World Trade Organization

Capítulo 1- Introdução

No tecido empresarial, observa-se uma necessidade crescente de melhorar a flexibilidade e a competitividade das empresas de forma a fazer face à intensificação da complexidade dos mercados. Esta complexidade deriva de vários fatores, tais como, a globalização e a evolução tecnológica e provoca várias mudanças a nível económico, social e político (Millar, *et al.*, 2018).

A nível nacional, constata-se a existência de uma multiplicidade de realidades e níveis de complexidade. Contudo, predominam as Pequenas e Médias Empresas (PORDATA, 2023a).

O aumento da complexidade de mercados pode, por um lado, motivar empreendedores a desenvolverem novas oportunidades de negócio. Por outro lado, poder ser a fonte de múltiplos obstáculos para empreendedores e para empresas já estabelecidas no mercado e inclusivamente ter como consequência a sua extinção. Dados de 2020, apontam que apenas 44,2% das empresas mantinham atividade ao fim de três anos (INE, 2022a).

No que concerne às Pequenas e Médias Empresas, estas estão mais vulneráveis aos impactos de uma crise do que as grandes empresas, devido às suas características. A limitada capacidade de gestão e a carência de recursos humanos e de capital, são exemplos dessas características (Klein & Todesco, 2021; Martín-Rojas *et al.*, 2023).

Nesse sentido, é essencial que as empresas tomem medidas, nomeadamente ao nível da gestão, do conhecimento técnico e da inovação, de forma que se tornem mais competitivas e consigam ultrapassar os obstáculos (Millar, *et al.*, 2018).

Além disso, dada a preocupação cada vez maior pelo meio ambiente por parte dos consumidores, os empreendedores e as empresas já estabelecidas devem procurar integrar estratégias que minimizem o seu impacto ambiental nos seus modelos de negócios. No entanto, as Pequenas e Médias Empresas poderão ter dificuldade em implementar essas estratégias, muitas vezes devido à escassez de recursos técnicos e de conhecimentos sobre o tema (Macchion, *et al.*, 2022).

Frequentemente, as empresas recorrem à estratégia da terceirização com o objetivo de obter recursos externos. Esta estratégia apresenta algumas vantagens para as empresas, tais como, redução dos custos, níveis mais altos de inovação e maior rentabilidade (Aamer, 2018).

Por conseguinte, verifica-se uma possível oportunidade de desenvolver um negócio de consultoria a Pequenas e Médias Empresas.

O projeto a desenvolver, pretende suprir necessidades que possam afetar o bom desempenho das empresas e a sua produção, através do acesso a uma variedade de serviços personalizados que

permitem a cocriação de valor, ao contribuir para os resultados que empreendedores e Pequenas e Médias Empresas nacionais ambicionam alcançar.

Para a conceção do projeto no setor da consultadoria, será elaborado um plano de negócios onde irá constar as estratégias e etapas essenciais à criação da empresa. Além da consultoria, a prestação de serviços da empresa contempla serviços de *web design*, marketing digital e de formação que serão maioritariamente disponibilizados através de uma plataforma eletrónica. Esta contará, ainda, com a publicação regular de artigos sobre os temas de Comunicação, Empreendedorismo e Sustentabilidade com o objetivo de aumentar a literacia destes temas.

A análise da oportunidade de mercado e a aferição da viabilidade económica e financeira da empresa através do desenvolvimento de um plano de negócios, serão os objetivos principais do desenvolvimento do projeto.

A estrutura do presente projeto divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, é efetuada uma introdução que inclui a contextualização do projeto, os seus objetivos e a sua organização. No segundo capítulo consta o enquadramento teórico fundamentado na bibliografia consultada. No capítulo seguinte, encontra-se desenvolvido o plano de negócios. Este inclui a apresentação da empresa e dos promotores, a análise do mercado, a descrição do plano de marketing, de organização e recursos humanos, operacional e o plano económico-financeiro. Será ainda efetuada uma análise de sensibilidade com o intuito de verificar como a alteração de variáveis poderão influenciar a viabilidade da empresa. No último capítulo, são apresentadas as conclusões do projeto, as suas limitações, assim como as próximas etapas a serem desenvolvidas.

Capítulo 2- Enquadramento Teórico

2.1 Setor dos serviços

O setor dos serviços abrange um conjunto de atividades e empresas, desempenhando um papel relevante nas economias ocidentais. É um setor heterógeno, tanto em termos de estrutura de mercado, como também de produtos e processos (Carvalho, 2008).

O Manual on Statistics of International Trade in Services de 2010 fundamenta a dificuldade em definir serviço com a heterogeneidade de produtos e atividades intangíveis que o termo engloba e com o facto de os serviços poderem estar associados a bens, e poder ser difícil efetuar essa separação. Assim, respeita-se a definição de serviços que consta no System of National Accounts de 2008 e que distingue entre margin services e change-effecting services. Os margin services facilitam a troca de produtos ou ativos financeiros. Por seu turno, os change-effecting services resultam de uma atividade de produção que modifica as condições do consumidor. Nos change-effecting services, não podem ser estabelecidos direitos de propriedade, nem podem ser vendidos em separado da sua produção. Além disso, devem ser fornecidos aos consumidores no momento em que são produzidos (DESA, 2012; Banco de Portugal, 2015).

Os serviços são heterogéneos, imateriais e intangíveis. Além disso, também se caracterizam por variarem de cliente para cliente, o que permite a sua adaptação e personalização às necessidade e prioridades de quem os vai receber (Carvalho, 2008; Silva, 2018).

O papel do setor dos serviços tem vindo a crescer não só no mercado interno, como no mercado externo. Nesse sentido, este setor tem vindo a tornar-se uma forma de diversificar as exportações. A internalização dos serviços deve-se sobretudo à tecnologia, no entanto existem obstáculos a serem ultrapassados. De 2005 a 2017, o setor dos serviços cresceu em média 5,4% ao ano. Sendo que em 2017, o setor de serviços foi responsável por 13% do PIB mundial e o seu valor agregado foi de 65% do PIB. Os serviços mais comercializados a nível mundial foram os de distribuição e financeiro, estando também em crescimento os setores da educação, do ambiente e da saúde (ICSB, 2022; WTO, 2019).

O setor dos serviços contribui para o aumento da competitividade e para o crescimento das economias a nível mundial, não só das economias desenvolvidas, como em desenvolvimento. Além disso, o crescimento deste setor favorece a criação de emprego. Com efeito, em 2018, 49% da força laboral mundial estava empregada no setor dos serviços. Por fim, este setor favorece o aumento das economias de escala e permite uma alocação dos recursos mais eficiente (WTO, 2019).

A tecnologia digital, as mudanças demográficas e as mudanças climáticas são algumas das tendências que irão influenciar o setor dos serviços. Estas tendências poderão motivar mudanças

na procura de serviços e o desenvolvimento de novos mercados em áreas como os serviços ambientais (WTO, 2019).

Em Portugal, o setor dos serviços tem vindo a crescer. Informações do Ministério dos Negócios estrangeiros apontavam que o setor representava 75,3% do valor acrescentado bruto dos serviços, em 2018 (MNE). Em 2022, empregava 72,7% dos trabalhadores, sendo que 62,9% dos trabalhadores do sexo masculino encontram-se no setor dos serviços (PORDATA, 2023b; PORDATA, 2023c). No que concerne às trabalhadoras, este número aumenta para 82,6% (PORDATA, 2023d).

2.2 Serviços prestados às empresas

2.2.1 Serviços prestados às empresas: conceito e tipos

O setor dos serviços é composto por múltiplos setores, entre os quais o de serviços prestados às empresas. Este setor engloba várias atividades, incluindo serviços de engenharia, arquitetura, tecnologia de informação, consultoria de gestão e serviços jurídicos, entre outros. Estes serviços dividem-se entre serviços empresariais profissionais, como a consultadoria ou publicidade e serviços operacionais, por exemplo, os serviços de segurança (Carvalho, 2008; Eurostat, 2009).

Ainda que as pessoas singulares possam usufruir de alguns destes serviços, tal como de arquitetura ou de engenharia, os serviços de apoio às empresas destinam-se sobretudo a outras empresas e à administração pública (Eurostat, 2009).

O crescimento do setor dos serviços está relacionado com a tendência progressiva da terceirização. Está ainda relacionado com outros fatores significativos, tais como, a existência de novos serviços, o aumento da flexibilidade e da concorrência nos mercados internacionais, as mudanças nos sistemas de produção e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (EUR-LEX, 2007)

As empresas podem integrar profissionais qualificados na sua estrutura organizacional para desenvolverem os seus projetos internamente. No entanto, o recurso a prestadores de serviços permite que as empresas que os contratam beneficiem da sua especialização. Possibilita igualmente que as empresas se centrem nas suas atividades principais, melhorando assim a sua capacidade de acompanhar as mudanças de mercado e de inovação. (Nunes & Duarte, 2002; Eurostat, 2009).

O setor dos serviços de apoio às empresas é relevante na medida em que gera impactos positivos na competitividade das restantes empresas, não só na indústria transformadora como para outros setores de serviços. A importância destes serviços também está relacionada com o aumento do valor acrescentado dos produtos (Carvalho, 2008; Eurostat, 2009).

Os resultados positivos decorrentes da estratégia de terceirização dependem da capacidade das empresas prestadoras de serviço assimilarem as culturas das empresas que as contratam, isto é, conhecer as suas exigências de qualidade e o seu serviço ao cliente (Nunes & Duarte, 2002).

Na União Europeia, o setor dos serviços prestados às empresas é um dos maiores setores dos serviços, configurando cerca de 13% do valor acrescentado da União Europeia e 14% do emprego. O comissário Thierry Breton considera que: “*Os serviços às empresas são essenciais para a economia europeia. Os consumidores europeus, bem como todos os ecossistemas industriais, dependem deles.*”¹ (Comissão Europeia, 2021).

2.2.2 Serviços prestados às empresas em Portugal

O setor dos serviços prestados às empresas em Portugal é relevante na economia do país e contempla as atividades descritas na Tabela 1.

Tabela 1 – Setores de atividade e respetivas atividades.

Setores de atividade	Atividade
Arquitetura, engenharia e técnicas afins	Serviços de preparação de planos e de desenhos de arquitectura
	Serviços de arquitectura para edifícios
	Serviços de urbanismo
	Serviços de arquitectura paisagista (inclui consultoria)
	Outros serviços de arquitectura
	Serviços de engenharia
	Serviços de gestão de projectos de construção
	Serviços de consultoria e prospecção geológica, geofísica e similares
Atividades de emprego	Outros serviços
	Serviços fornecidos pelas agências de seleção e colocação de pessoal
	Serviços das empresas de trabalho temporário
	Serviços de outro fornecimento de recursos humanos
Atividades jurídicas	Outros serviços nas atividades de emprego
	Serviços jurídicos e dos cartórios notariais
Ensaio e análises técnicas	Outros serviços jurídicos
	Serviços de ensaios e análises técnicas
Contabilidade, auditoria e consultoria	Outros serviços de ensaios e análises técnicas
	Serviços de auditoria financeira
	Serviços de consultoria em relações públicas e comunicação
	Serviços de consultoria em gestão de empresas
Ensaio e análises técnicas	Outros serviços de contabilidade, auditoria e consultoria
	Serviços de ensaios e análises técnicas
Estudos de mercado e sondagens de opinião	Outros serviços de ensaios e análises técnicas
	Serviços de estudos de mercado
Informática e atividades relacionadas	Outros serviços de estudos de mercado e sondagens de opinião
	Edição de jogos de computador
	Outra edição de programas informáticos (software)
	Serviços de programação informática
	Serviços de consultoria informática
	Serviços de gestão e exploração de equipamento informático
	Outros serviços relacionados com as tecnologias da informação e informática
	Serviços de processamento de dados, domiciliação de informação e serviços relacionados
Conteúdos de portais Web	
Publicidade	Outros serviços de Informática
	Serviços fornecidos por agências de publicidade
	Venda de espaço ou tempo publicitário por conta de terceiros
	Outros serviços de publicidade

Fonte: INE (2022b)

¹ Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3404. Consultado a: 3 de março de 2023

Em 2021, o volume de negócios foi de 23,5 mil milhões de euros e o valor dos serviços prestados às empresas atingiu os 21,2 mil milhões de euros, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística. Por seu turno, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) das empresas inseridas nas atividades de serviços prestados às empresas atingiu os 13 mil milhões de euros (INE, 2022b).

Neste setor, operavam 134134 empresas e estavam empregados 465483 trabalhadores, em 2021. Das 134134 empresas, 81632 (60,9%) eram empresas individuais e 52502 eram sociedades (39,1%). Estas sociedades realizaram 93,2% dos serviços prestados em 2021 e empregavam 81,8% do total dos trabalhadores no setor dos serviços prestados às empresas (INE, 2022b).

A maioria das empresas (17,7%) encontra-se na área da Informática. Segue-se a área de Publicidade com 10,9% das empresas e a de Atividades de emprego com 8,5%. No que concerne ao pessoal ao serviço, 14,8% encontra-se na área da Informática, seguindo-se a das Atividades de emprego (8,4%) e a da Contabilidade, auditoria e consultoria (5,4%) (INE, 2022b).

Tabela 2 – Peso no total dos serviços prestados às empresas.

Setores de atividade	Peso no total dos SPE (%)
Informática e atividades relacionadas	35,4%
Contabilidade, auditoria e consultoria	26,2%
Arquitetura, engenharia e técnicas afins	12,4%
Atividades de emprego	8,2%
Atividades jurídicas	8,1%
Publicidade	7,4%
Ensaio e análises técnicas	1,8%
Estudos de mercado e sondagens de opinião	0,4%

Fonte: INE (2022b)

Conforme a tabela anterior, é possível constatar que as áreas com maior peso nos serviços prestados às empresas são a Informática e atividades relacionadas, a Contabilidade, auditoria e consultoria e a Arquitetura, engenharia e técnicas afins. Com efeito, o setor da Informática foi o que mais cresceu em 2021 (+20,6%), o que registou uma maior evolução da mão-de-obra e o que registou um maior aumento no volume de negócios (+21%). Além disso, foi a atividade que mais contribuiu para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) (+6,4 p.p.), em 2021 (INE, 2022b).

O mercado externo absorveu 27,6% do total dos serviços prestados, o que corresponde a 5,9 mil milhões de euros, em 2021. As exportações foram efetuadas sobretudo para a União Europeia. Os setores que mais exportaram os seus serviços, foram a Informática e a Arquitetura e engenharia. No entanto, enquanto o setor da Informática exportou maioritariamente para a União Europeia, os serviços de Arquitetura e engenharia exportaram principalmente para países terceiros (INE, 2022b).

2.3 Pequenas e Médias Empresas

As empresas podem assumir a categoria de micro, pequenas e médias empresas (PME) ou de grandes empresas.

Dado que os critérios variam nos diferentes países, não existe uma definição única do que se entende por PME. Em Portugal, a definição de PME consta no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro que “cria a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas”², seguindo a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE, de 6 maio de 2003.

De acordo com o referido Decreto-Lei, o número de trabalhadores, o volume de negócios anual ou o balanço total anual são os critérios utilizados para a definição das categorias de empresas. Assim, são consideradas PME as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cumulativamente o seu volume de negócio não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço anual seja inferior a 43 milhões de euros.

A tabela 3 apresenta as categorias das empresas tendo em conta os critérios descritos no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro que segue a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE, de 6 maio de 2003.

Tabela 3 – Categorias de empresas

Dimensão	Número de Efetivos	Volume de Negócios	Balanço Total
Micro Empresas	<10	<2 milhões de euros	<2 milhões de euros
Pequenas Empresas	<50	<10 milhões de euros	<10 milhões de euros
Médias Empresas	<250	<50 milhões de euros	<43 milhões de euros
Grandes Empresas	>250	>50 milhões de euros	>43 milhões de euros

Fonte: INE, com base no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro (2007)

Na União Europeia, existiam cerca de 22,8 milhões de PMEs e empregavam 83,2 milhões de pessoas, em 2021. Nos Estados-Membros da União europeia, a prevalência era de microempresas (Comissão Europeia, 2022a).

O *2022 SME country fact sheet* destaca Portugal como um dos países com melhor desempenho no que concerne ao empreendedorismo e tem vindo a ganhar visibilidade com a realização do *Web Summit* em Lisboa. Este é um evento ligado à tecnologia e empreendedorismo. Outro ponto forte está relacionado com as PME portuguesas estarem a aumentar a sua oferta de produtos e serviços verdes. Por outro lado, o acesso ao financiamento e o facto das competências digitais se manterem abaixo da média europeia são os principais desafios das PMEs portuguesas. Além

² Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro. Consultado a 9 de março de 2023. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2007-34558475>

disso, as barreiras estruturais como os elevados requisitos de licenciamento restringem a competitividade das empresas (Comissão Europeia, 2022b).

As Pequenas e Médias Empresas são relevantes na economia portuguesa e estão presentes em todos os setores de atividade. Em 2021, 99,9% do tecido empresarial português era constituído por Pequenas e Médias Empresas, sendo que 96,1% eram microempresas (PORDATA, 2023a). Nesse mesmo ano, o valor acrescentado bruto nas pequenas e médias empresas foi de 72961,9 milhões de Euros e o seu volume de negócios, foi de 262709,1 milhões de euros (PORDATA, 2023e; PORDATA, 2023f).

Em Portugal, a certificação do estatuto de PME cabe à Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI), de acordo com o artigo 4º do Decreto-Lei n.º 372/2007. Os objetivos desta certificação estão descritos no artigo 5º do mesmo Decreto-Lei. De entre os objetivos descritos, destaca-se o facto de esta certificação visar a possibilidade de as PMEs participarem em programas comunitários e serem elegíveis para apoios.

2.4 Desenvolvimentos Sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Nas últimas décadas, deram-se múltiplas mudanças a nível mundial, como a maior interdependência económica e o acesso à informação. Por outro lado, foram sendo levantadas questões globais, como a proteção do meio ambiente, as mudanças climáticas, sobrepopulação e a diminuição da pobreza. Face a estas questões, surge na década de 1980, o conceito de Desenvolvimento Sustentável que se tornou-se comum (Fonseca & Lima, 2015; Sciberras, 2020).

Em 1987, Gro Brundtland apresentou a primeira definição de desenvolvimento sustentável através do *Relatório Our Common Future*, conhecido como *Relatório de Brundtland*, que foi publicado pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. Neste relatório, Desenvolvimento Sustentável é definido como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (Laurett, 2020; Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987).

A evolução do conceito atual de Sustentabilidade resulta do facto da humanidade pretender manter a sua existência no planeta (Sciberras, 2020).

Nesse sentido, o conceito de Sustentabilidade não é sinónimo de Desenvolvimento Sustentável, ainda que estejam relacionados (Beck *et al.*, 2023).

Os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável são complexos e passíveis de ser interpretados de múltiplas formas, não existindo uma única definição destes conceitos. No entanto, a definição de Desenvolvimento Sustentável apresentada no *Relatório de Brundtland*, é a mais conhecida e frequentemente citada (Laurett, 2020).

Além desta definição, também se destaca a teoria *Triple Bottom Line* (TBL) ou “Tripé da Sustentabilidade” apresentada por John Elkington, em 1994. De acordo com esta teoria, o desenvolvimento sustentável deve ter em conta três dimensões: a social, a ambiental e a económica equitativamente. Contudo, não existe um entendimento na literatura no que concerne ao que se pretende alcançar cada uma destas três dimensões (Laurett, 2020).

Após múltiplos protocolos e reuniões governamentais sobre estes temas, tais como, a Conferência para o Ambiente Humano (UNCHE - United Nations Conference on the Human Environment) em 1972, o Protocolo de Quioto (1997) e a Cimeira do Milénio (2000), realizou-se em 2015, a Cimeira para o Desenvolvimento Sustentável (Martins, 2022).

A Cimeira para o Desenvolvimento Sustentável realizou-se a 25 de setembro de 2015, em Nova Iorque. Nesta cimeira, não só foram revistos os objetivos anteriormente definidos, como também novos objetivos (Martins, 2022).

Através da resolução *Transformar o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* (A/RES/70/1), foi adotada a Agenda 2030 na Cimeira de Chefes de Estado e de Governo, pela Assembleia Geral das Nações Unidas. (Nascimento, 2018).

A Agenda 2030 é um plano focado nas pessoas, no planeta, na prosperidade, na paz e na parceria e tem como objetivos a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável. Esta agenda baseia-se em 17 objetivos, designados Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Figura 1) e 169 metas:

- Objetivo 1 – Erradicar a pobreza em todas as suas dimensões, em todos os lugares;
- Objetivo 2 – Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável;
- Objetivo 3 – Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- Objetivo 4 – Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- Objetivo 5 – Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas;
- Objetivo 6 – Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos;
- Objetivo 7 – Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos;
- Objetivo 8 – Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos;
- Objetivo 9 – Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 10 – Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países;

- Objetivo 11 – Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis;
- Objetivo 12 – Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis;
- Objetivo 13 – Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
- Objetivo 14 – Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- Objetivo 15 – Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade;
- Objetivo 16 – Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis;
- Objetivo 17 – Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o Desenvolvimento Sustentável (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal (2023)

A implementação da Agenda 2030 a nível nacional é da responsabilidade de cada país, que deverá conceber os seus processos e iniciativas. Contudo, todos têm um papel a desempenhar dado que os desafios pressupõem novas parcerias. (Dinis, 2020; Nascimento, 2018)

Com a finalidade de garantir o sucesso das metas propostas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, foram desenvolvidos em Portugal diferentes iniciativas, tais como a Iniciativa Nacional Competências Digitais e.2030 (INCoDe.2030), a Capacitar i4.0 e Roteiro da Neutralidade Carbónica até 2050 (RNC2050), entre outros (Marques, 2019).

Apesar do debate sobre este assunto não ser recente, estes temas têm vindo a ganhar relevância. Sendo igualmente importante para empresas cientes das atuais necessidades do mercado (Martins, 2020; Macchion, *et al.*, 2022).

A incorporação da sustentabilidade nas empresas aumenta a rentabilidade e fomenta a inovação e novas oportunidades. Além disso, melhora a eficiência e a reputação da empresa o que atrai um maior número de investidores, funcionários e consumidores (Business and Sustainable Development Commission, 2017).

Em Portugal, os temas relacionados com o meio ambiente, as alterações climáticas e a sustentabilidade são cada vez mais relevantes para consumidores e empresas. (Negócios em rede, 2022).

No que concerne aos consumidores, estes elegem cada vez mais produtos sustentáveis. O estudo *Transição Ecológica* realizado pelo Cetelem – BNP Paribas Personal Finance em parceria com os Conselheiros do Comércio Externo de França (CCEF) em Portugal revela que 52% dos consumidores adquiririam produtos sustentáveis. Este estudo revela ainda que 51% dos inquiridos afirmam ter uma maior preocupação com as questões relacionadas com as alterações climáticas e 72% acreditam na intensificação das medidas para a transição ecológica por parte das empresas (Casimiro, 2021).

No caso das empresas, estas têm vindo a desenvolver estratégias com o objetivo de minimizar os seus impactos negativos (Negócios em rede, 2022). No entanto, o estudo conduzido em Portugal pelo Projeto Europeu Erasmus + CATALYST revela que 28% das Pequenas e Médias Empresas desconhecem conceitos básicos relativos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e que a maioria limita a sua estratégia na adoção de medidas relativas à sustentabilidade ambiental. Este inquérito também conclui que a maioria dos inquiridos que dizem saber o que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, desconhecem como os podem integrar nos seus modelos de negócios (Carvalho, 2022).

Capítulo 3- Plano de Negócios

3.1 Sumário Executivo

Atualmente ao desenvolver um projeto empreendedor ou numa empresa já existente, é importante não só assegurar a sustentabilidade a nível financeiro e a competitividade, mas também a adoção de práticas sustentáveis, nomeadamente através da incorporação de estratégias dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Contudo, desenvolver um projeto empreendedor ou gerir uma empresa já existente, são atividades complexas e durante as quais podem surgir múltiplos obstáculos. Estes obstáculos se não forem ultrapassados, podem levar à extinção da empresa. Dados do Instituto Nacional de estatística apontavam que, no ano de 2020, apenas 44,2% das empresas se mantinham em atividade após três anos de existência (INE, 2022a).

O projeto Maiana oferece apoio técnico especializado e personalizado com a finalidade de desenvolver estratégias que otimizam o desempenho das empresas e a sua produção, e assim, contribuir para atingir os resultados que estas ambicionam alcançar. Estes resultados incluem a sustentabilidade financeira como a diminuição do seu impacto negativo. Sendo que este apoio irá procurar garantir um atendimento personalizado e irá estender-se à fase pós-aquisição.

Este apoio irá traduzir-se numa variedade de serviços personalizados que permite a cocriação de valor. A prestação de serviços da empresa inclui consultoria, *Web Design*, Marketing Digital e de formação. Os serviços de *Web Design* contemplam o desenvolvimento de sites, de plataformas de comércio eletrónico e o serviço *Site Scan* que se traduz na análise de sites já implementados desde o design, à organização e aos conteúdos. O serviço Marketing Digital é constituído pela gestão das redes sociais em que os clientes estão presentes. Por fim, a área de formação abrange a comercialização de *e-books* e de formações *online*.

Os serviços serão apresentados e disponibilizados através de uma plataforma eletrónica. Esta contará ainda com um blogue para a publicação de artigos sobre os temas de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Comunicação que permitirá aumentar a literacia destes temas e desenvolver uma comunidade nas redes sociais.

Os serviços prestados destinam-se a empreendedores e a Pequenas e Médias Empresas a nível nacional, de todos os setores de atividade que pretendam aumentar a sua competitividade, nomeadamente através da melhoria da sua comunicação e presença *online* e/ou que pretendam diminuir os seus impactos negativos.

3.2 O projeto

A sua forma jurídica será a de sociedade por quotas, que se encontra regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais. A sociedade é composta por 2 sócios, com quotas iguais e o valor do capital social da empresa é de 10.000€.

A sede social da empresa estará localizada no município da Figueira da Foz, no Distrito de Coimbra.

A atividade principal da empresa será a prestação de serviços de consultoria a que corresponde o CAE 70220. Prevê-se ainda a prestação de serviços em Marketing Digital, desenvolvimento de *websites*, *workshops* e a comercialização de *e-books*, associadas à atividade principal, o que poderá justificar o registo de códigos CAE secundários. A marca Maiana contará ainda com uma plataforma *online* onde serão disponibilizados os serviços prestados e artigos dirigidos ao público em geral cujo objetivo é aumentar a literacia nos temas de Empreendedorismo, Comunicação e Sustentabilidade.

A data prevista para o início da atividade é janeiro de 2024, data em que se prevê concluir toda a documentação necessária para exercer a atividade.

O percurso académico e a experiência profissional de ambos os promotores habilita-os para a promoção do projeto. Ana Rita Maia Lemos é licenciada em Direito pela Universidade Internacional da Figueira da Foz e em Design de Moda pela Universidade da Beira Interior, encontrando-se a frequentar o Mestrado de Empreendedorismo e Criação de Empresas na mesma universidade. Conta ainda com um curso em Marketing Digital pela Modatex. O percurso profissional na área comercial de imobiliário, permitiu-lhe adquirir conhecimentos na área comercial, administrativa e competências de rigor de processos. Desempenhará funções na área administrativa, comercial, na prestação de serviços de consultoria e no desenvolvimento de *workshops* e *e-books*. Miguel Tavares Frias é licenciado em Engenharia Informática pela Universidade da Beira Interior e tem experiência profissional como programador informático, onde desenvolveu plataformas de gestão e de *websites*. Atualmente é colaborador numa empresa de segurança informática. Estará responsável pela conceção e manutenção da plataforma online da empresa e pela prestação de serviços de *Web Design*.

3.3 Análise envolvente e sectorial

3.3.1 Análise da envolvente geral

3.3.1.1 Análise política-legal

Portugal encontra-se na lista de países com menor risco político, de acordo com o *Mapa de Risco Político 2022* desenvolvido pela Marsh, que é uma empresa de corretagem de seguros e de gestão de riscos. No ano de 2022, Portugal enquadra-se na segunda categoria mais positiva da avaliação de risco político (Marsh, 2022).

A nível internacional, as tensões entre a Rússia e o Ocidente continuam, o que se traduziu na atual guerra com a Ucrânia, que poderão causar instabilidade política caso exista uma escalada do conflito, nomeadamente para países integrantes da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (Banco de Portugal, 2022a; Agência Lusa, 2023).

Apesar dos benefícios fiscais previstos no sistema fiscal português, mantém-se elevada a carga fiscal sobre as empresas. Esta tem sido apontada como um dos fatores que afetam a capacidade de investimento das empresas tanto em tecnologia como em novos mercados (Confederação Empresarial de Portugal, 2022).

O *Estudo sobre a carga fiscal em Portugal* de julho de 2020 efetuado pela Confederação Empresarial de Portugal (CIP) concluiu que em 2017, os impostos representavam 20% do volume de negócios das empresas. Assim, nesse ano, quando comparado com os restantes Estados-Membros da União Europeia, Portugal ocupava a 11^a posição. (Confederação Empresarial de Portugal, 2022).

Por seu turno, o *International Tax Competitiveness Index 2022* elaborado pela organização internacional Tax Foundation posiciona Portugal em 36^o lugar entre os 38 países da OCDE. As três dificuldades do país apontadas por este estudo, prendem-se com os impostos sobre as empresas, as taxas de IVA e com a limitação no valor das perdas operacionais líquidas que as empresas podem abater nos lucros futuros (Tax Foundation, 2022).

No âmbito legal, não existe regulamentação para a prestação de serviços de consultoria. Contudo, as empresas que fornecem produtos ou serviços de base tecnológica e internet têm de cumprir os requisitos específicos da atividade, nomeadamente os que se encontram consagrados na seguinte legislação:

- **Decreto-Lei n.º 7/2004, de 07 de janeiro** - comércio eletrónico no mercado interno e tratamento de dados pessoais. Transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2000/31/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de 2000;

- **Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro** - Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral;

- **Decreto-Lei n.º 70/2007** - Regula as práticas comerciais com redução de preço nas vendas;

- **Decreto-Lei n.º 198/2012, de 24 de agosto** - Estabelece medidas de controlo da emissão de faturas e outros documentos com relevância fiscal;

- **Lei n.º 46/2012, de 29 de agosto** - Transpõe a Diretiva n.º 2009/136/CE, no que concerne à parte que altera a Diretiva n.º 2002/58/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de julho, relativa ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade no setor das

comunicações eletrónicas, procedendo à primeira alteração à Lei n.º 41/2004, de 18 de agosto, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de janeiro;

- **Decreto-Lei n.º 166/2013, de 27 de dezembro** - regime aplicável às práticas individuais restritivas do comércio;

- **Decreto-Lei n.º 24/2014, de 14 de fevereiro** - transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2011/83/UE, estabelecendo, desde logo, um conjunto de regras aplicáveis aos contratos celebrados à distância e aos contratos celebrados fora do estabelecimento;

- **Lei n.º 144/2015, de 8 de setembro** - Transpõe a Diretiva 2013/11/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de maio de 2013, sobre a resolução alternativa de litígios de consumo;

- **Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto** - Transpõe para a ordem jurídica nacional o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados;

- **Regulamento (UE) n.º 2016/679, de 27 de abril de 2016** - Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE;

- **Regulamento (UE) 2022/2065, de 19 de outubro de 2022** - Regulamento dos Serviços Digitais. Relativo a um mercado único para os serviços digitais e que altera a Diretiva 2000/31/CE;

As empresas são igualmente abrangidas por legislação de ordem mais geral como a legislação comercial e das sociedades comerciais, a laboral e a fiscal.

Existem múltiplas entidades responsáveis pela salvaguarda do cumprimento da legislação em vigor, destacando-se a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD).

3.3.1.2 Análise económica

As projeções do Banco de Portugal para o horizonte temporal 2022-2025 descritas no *Boletim Económico de dezembro 2022* antecipam um decréscimo do crescimento da economia portuguesa face a 2022, prevendo um crescimento de 1,5% da economia portuguesa para o ano de 2023 e de 2% no ano de 2024. O crescimento previsto do PIB será de 2,6% em 2023 e de 2% em 2024 (Banco de Portugal, 2022b).

A invasão da Ucrânia pela Rússia em fevereiro de 2022 teve como consequência a escalada dos preços da energia e contribuiu para a subida da inflação a nível mundial. Relativamente à inflação em Portugal, o *Boletim Económico de dezembro 2022* prevê que esta seja de 5,8% em 2023,

reduzindo-se para 3,3% em 2024. Em 2025, atinge um valor próximo dos 2% que é o objetivo de médio-prazo do Banco Central Europeu (Banco de Portugal, 2022b).

O Banco Central Europeu (BCE) tem vindo a aumentar as taxas de juro, perspetivando-se que a Euribor a 3 meses aumente para 2,9% em 2023. Apesar do aumento das taxas de juro contribuírem para conter a inflação, tem como consequência a aumento do custo de financiamento de famílias e empresas (Banco de Portugal, 2022b).

Os recebimentos de fundos da União Europeia, sobretudo, os associados ao PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) favorecem o investimento em Portugal. Por outro lado, a subida das taxas de juro impacta a atividade económica, dado que em Portugal prevalecem os empréstimos com taxas variáveis (Banco de Portugal, 2022b).

Salienta-se que estas projeções são fortemente condicionadas pelo contexto de elevada incerteza face à invasão militar da Rússia à Ucrânia, sendo que o maior fator de risco está relacionado com a possibilidade do conflito escalar, o que iria agravar o cenário económico a nível nacional e internacional (Banco de Portugal, 2022b).

Apesar da conjuntura atual, continuam a surgir atividades empreendedoras. Em Portugal, surgiram 25355 novas empresas no primeiro semestre de 2022 (Informa D&B, 2022). Esta pode ser uma oportunidade para o negócio da consultoria.

As Pequenas e Médias Empresas desempenham um papel importante na economia portuguesa. Em 2021, 99,9% do tecido empresarial português era constituído por Pequenas e Médias Empresas (PORDATA, 2023a). O valor acrescentado bruto nas pequenas e médias empresas foi de 72961,9 milhões de Euros (PORDATA, 2023e). Esta poderá ser uma oportunidade para as empresas de consultoria que têm como público-alvo as Pequenas e Médias empresas.

3.3.1.3 Análise sociocultural

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), os dados provisórios do Censos 2021 apontam para o registo de 10344802 habitantes em Portugal, sendo que 52,4% são mulheres e 47,6% são homens (INE, 2021a).

Quando comparado com dados anteriores, é possível verificar que o número de habitantes tem vindo a diminuir ao longo dos anos e que a população portuguesa encontra-se envelhecida, tendo em conta que o número de idosos por cada 100 jovens era de 182, em 2021. (INE, 2021a).

Por outro lado, a população estrangeira residente em Portugal aumentou cerca de 40,6%, na última década (INE, 2021a). Os cidadãos estrangeiros são maioritariamente oriundos do Brasil, Reino Unido e Cabo Verde (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2022).

A população ativa de Portugal em 2021, que se situa entre os 15 e os 89 anos, era de 5151,1, sendo que a taxa de desemprego era de 5,7% no segundo trimestre de 2022, de acordo com dados do PORDATA, a base estatística da Fundação Francisco Manuel dos Santos e do Instituto Nacional de Estatística (INE) e (PORDATA, 2022a; INE, 2022c). Em termos de mercado de trabalho, em 2022, 72,7% da população empregada está no sector terciário, 24,6% no secundário e apenas valor residual (2,7%) no setor primário (PORDATA, 2023b). A remuneração base em média era de 1042 euros por mês, em 2020 (PORDATA, 2022b).

A densidade populacional de Portugal é de 112,2, segundo os dados dos Censos realizados em 2021 (PORDATA, 2022c). Contudo, existem assimetrias na distribuição da população pelo território, dado que se verifica uma tendência para a concentração da população na faixa costeira e nas grandes cidades (INE, 2021a). Com base nos dados avançados pelo PORDATA relativos a 2021, 52% da população nacional residia em 91 municípios com orla costeira, sobretudo nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto (PORDATA, 2022d; PORDATA, 2022e).

Na perspetiva educacional, a população ativa com o ensino superior e com o ensino secundário tem vindo a aumentar na última década (INE, 2021a). No que respeita à literacia digital, 55% da população nacional possui competências digitais básicas (Comissão Europeia, 2022c).

3.3.1.4 Análise ambiental

As empresas e os consumidores demonstram uma preocupação crescente com o meio ambiente, face às alterações climáticas e ao aumento da poluição. Esta preocupação pela sustentabilidade intensificou-se com a pandemia de COVID-19 que modificou os padrões de consumo (Negócios em rede, 2022).

Os consumidores tendem a centrar cada vez mais as suas preferências em produtos ecológicos e produzidos localmente. O estudo *Transição Ecológica* realizado pelo Cetelem – BNP Paribas Personal Finance em parceria com os Conselheiros do Comércio Externo de França (CCEF) em Portugal revela que a maioria dos consumidores adquiririam produtos sustentáveis. Ainda assim, existem dúvidas sobre a veracidade das alegações ambientais das marcas. Daí que 76% dos consumidores inquiridos considere crucial a certificação ambiental dos produtos e dos serviços (Casimiro, 2021; C-studio, 2022).

No caso das empresas, estas têm vindo a alterar os seus modelos de negócios e a desenvolver estratégias cujo objetivo é minimizar os seus impactos negativos e aumentar a eficiência dos recursos. A adoção de práticas sustentáveis é essencial para a competitividade das empresas (Negócios em rede, 2022).

A exigência cada vez maior das empresas adotarem uma estratégia de sustentabilidade empresarial e da certificação ambiental, é uma oportunidade das empresas de consultoria não só adotarem estas estratégias como também se especializarem nesta área.

3.3.1.5 Análise tecnológica

A progressiva inovação tecnológica é uma vantagem para as empresas dos diferentes setores de atividade, possibilitando-lhes novos equipamentos, melhoria e automação dos processos produtivos. Assim, as inovações tecnológicas podem ser uma fonte de diferenciação no mercado.

A Internet e as tecnologias de comunicação contribuem para que empresas e consumidores tenham um rápido acesso a informação, serviços e produtos. Por conseguinte, proporcionam múltiplas oportunidades às empresas, nomeadamente no âmbito da comunicação, da promoção e das soluções comerciais. Estas oportunidades estão relacionadas com a propensão dos consumidores para a pesquisa e aquisição de produtos, além do contacto com as empresas através da internet e das redes sociais. De acordo com o relatório *Digital 2022 Global Overview Report*, da agência criativa We Are Social, em Portugal, 61,4% dos utilizadores da internet com idades compreendidas entre os 16 e os 64 anos pesquisam por marcas, produtos e serviços antes de efetuar a compra (We are social, 2022).

Na vertente empresarial, o Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas de 2021 do Instituto Nacional de Estatística (INE), refere que 96,6% das empresas utilizam computador com ligação à Internet para fins profissionais e 62% têm *website* próprio ou do grupo económico a que pertencem. Além disso, no mesmo ano, 59,4% das empresas utilizam meios de comunicação digital e 97,9% utilizam as redes sociais (97,9%) (INE, 2021b).

O investimento das empresas em tecnologias de Inteligência Artificial (IA) e em serviços de computação em nuvem (*cloud computing*) a nível profissional apresentam uma tendência de crescimento. Dados de 2021 referem que 34,7% das empresas adquiriram serviços de computação em nuvem na Internet e 17,3% utilizam tecnologia de Inteligência Artificial (IA) (INE, 2021b).

A pandemia Covid-19 e os consequentes confinamentos tiveram um impacto considerável no comércio eletrónico. As vendas de bens e serviços através do comércio eletrónico, nomeadamente utilizando *website*, aplicações móveis, portais de comércio eletrónico ou intercâmbio eletrónico de dados (EDI) diminuíram em 2020. Esta redução está relacionada com o encerramento de algumas atividades e pelas reduções verificadas nos serviços de alojamento e de transporte. No entanto, 21,3% das empresas iniciaram ou aumentaram os esforços para vender bens ou serviços através da Internet (INE, 2021b).

No que respeita às empresas de consultoria, o avanço tecnológico permite que estas se especializem nesta área e nas suas vertentes.

3.3.2 Análise setorial

Os serviços de apoio às empresas são relevantes na medida em que geram impactos positivos na competitividade das restantes empresas. A importância destes serviços também está relacionada com o aumento do valor acrescentado dos produtos.

Nestes setores estão incluídos serviços de engenharia, arquitetura, tecnologia de informação, consultoria de gestão e serviços jurídicos, entre outros.

Em Portugal, a consultoria de gestão enquadra-se na atividade 70220 “Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão” da classificação Portuguesa das Atividades Económicas.

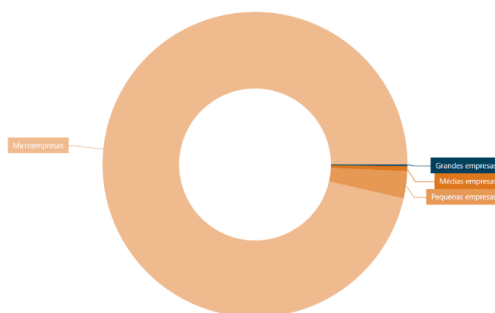
O setor da consultoria de gestão é um setor que se encontra estabelecido, com a maioria dos serviços prestados a serem realizados por 20% das maiores empresas.

Na sua maioria, as empresas de consultoria têm a sua sede em Lisboa. Por seu turno, apenas 2,6% têm sede na região de Coimbra.

No ano de 2021, operavam nesta atividade 16022 empresas, das quais 15449 eram microempresas, 546 eram pequenas e médias Empresas e 27 eram grandes empresas, como demonstrado na Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de empresas por dimensão, em 2021.

Número de empresas por dimensão

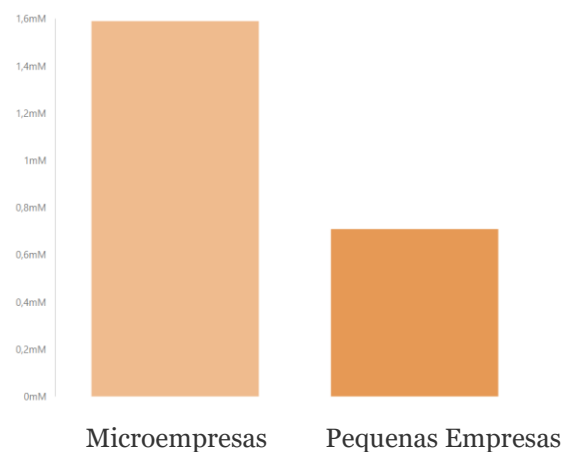


Fonte: Banco de Portugal (2022c).

As vendas e serviços prestados por microempresas e por pequenas empresas ascendiam a 1590,3M € e 709,6M €, respetivamente. Estes dados estão ilustrados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Vendas e serviços prestados por dimensão (€), em 2021.

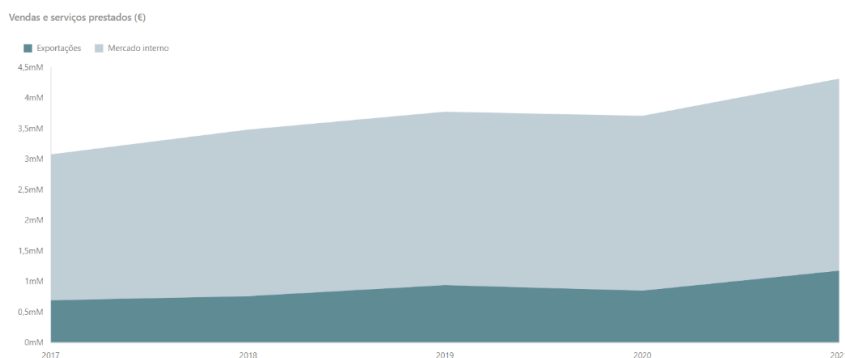
Vendas e serviços prestados por dimensão (€)



Fonte: Banco de Portugal (2022c)

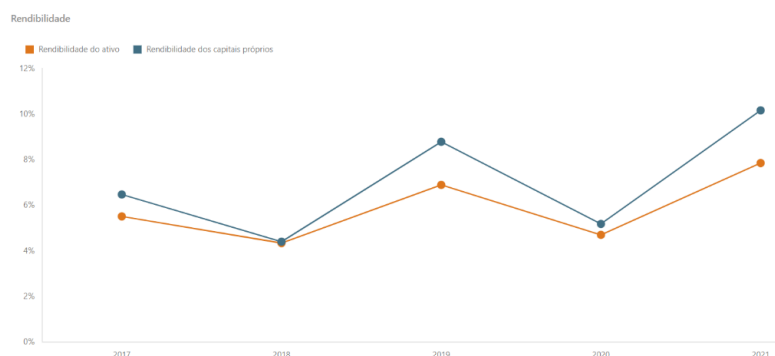
As vendas e serviços prestados no mercado interno ascendiam a 3136 milhões de euros e 1167 milhões de euros no mercado externo, em 2021, conforme o Gráfico 3. No mesmo ano, a rentabilidade foi de 7,8%, conforme o Gráfico 4.

Gráfico 3 – Vendas e serviços prestados de 2017 a 2021.



Fonte: Banco de Portugal (2022c)

Gráfico 4 – Rentabilidade de 2017 a 2021.



Fonte: Banco de Portugal (2022c)

Conclui-se, assim, no ano de 2021, a maioria das empresas a operar nesta atividade são Pequenas e Médias Empresas. É possível, concluir igualmente que as vendas e serviços são prestados maioritariamente no mercado nacional, ainda que as exportações tenham vindo a crescer.

3.3.3 Análise estrutural do setor

Com o objetivo de compreender a posição da empresa na indústria e avaliar a sua competitividade, será examinada a ferramenta do Modelo das Cinco Forças de Porter.

3.3.3.1 Ameaça de novos concorrentes

Novas empresas podem conduzir à diminuição dos rendimentos das empresas já consolidadas, pela conquista de quota de mercado ou pelas alterações que introduzem na competição empresarial. A nível financeiro, esta competição poderá implicar a redução dos preços de venda

e, como consequência, o incremento dos custos. Assim, a entrada de novos concorrentes pode constituir uma ameaça para as empresas que operam no setor. Esta ameaça depende das barreiras à entrada e da resposta das empresas já existentes.

A facilidade de constituição das empresas, a inexistência de uma autorização para a entrada de novos concorrentes por parte do Estado e a reduzida necessidade de capital tornam o setor da consultoria atrativo. Por outro lado, a capacidade de contratar profissionais especializados e a de oferecer serviços diferenciados podem condicionar o crescimento da empresa.

Desta forma, é possível considerar o potencial de entrada de novos concorrentes médio, tendo em conta a atratividade do setor devido ao facto das barreiras à entrada serem pouco significativas.

3.3.3.2 Poder negocial dos clientes

A existência de um vasto número de concorrentes e ausência de custos associados à mudança de fornecedor proporciona um elevado poder negocial por parte aos clientes. Acresce o facto de estes possuírem um fácil acesso à informação, possibilitando a comparação de valores praticados pelas empresas e da partilha de opiniões. Assim, os clientes têm a capacidade de negociar os preços dos serviços com o intuito destes serem adquiridos por um valor mais baixo e apresentarem bons níveis de qualidade.

3.3.3.3 Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores são responsáveis pela disponibilização de materiais e serviços necessários à atividade. O poder de negociação dos fornecedores determina a sua capacidade de influenciar os preços, a disponibilidade e a qualidade dos seus bens ou serviços. Este poder negocial está relacionado nomeadamente com a acessibilidade a produtos substitutos, os custos relativos à mudança de fornecedores e o grau de diferenciação dos produtos ou serviços.

No que concerne à aquisição de material de escritório e consumíveis necessários para a realização da atividade, o poder negocial dos fornecedores é baixo. Dado que existe um grande número de fornecedores. Por seu turno, nos serviços de abastecimento de água, energia, internet, combustíveis e outros fornecimentos e serviços externos, os fornecedores apresentam um alto poder de negociação.

3.3.3.4 Rivalidade entre as empresas existentes

A rivalidade entre as empresas existentes analisa a intensidade competitiva do mercado. Esta rivalidade evidencia-se na adoção de estratégias, tais como a redução de preços, campanhas publicitárias, introdução de novos produtos ou serviços ao consumidor, com o objetivo de aumentar a quota de mercado da empresa.

O número de concorrentes, a taxa de crescimento, a diferenciação dos produtos e serviços e as barreiras à saída, são exemplos dos fatores considerados na análise da rivalidade. Estes fatores podem tornar o mercado menos atrativo, mas também o podem beneficiar.

No setor da consultoria, o número de concorrentes é elevado e estes estão presentes em todos os segmentos de mercado. Além disso, a diferenciação nos serviços prestados não é significativa. Por seu turno, as barreiras à saída são pouco expressivas, tendo em consideração que os ativos da empresa não são especializados, podendo, assim, serem vendidos pela empresa.

Tendo em conta os fatores acima mencionados, a rivalidade entre as empresas existentes é alta.

3.3.3.5 Ameaças de produtos substitutos

Produtos ou serviços substitutos são alternativas que atendem às mesmas necessidades dos consumidores que os disponibilizados pela empresa. A relação custo/benefício, a rentabilidade do mercado e custos de mudança são aspetos a ter em conta na avaliação da ameaça de produtos substitutos.

No setor da consultoria, destaca-se como alternativa aos serviços prestados a informação gratuita disponível que contribui para o crescimento do movimento *Do it yourself*. Outro substituto aos serviços de consultoria é a contratação de profissionais qualificados para desenvolverem os seus projetos internamente.

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar a competitividade e, conseqüentemente a atratividade do setor. Da análise efetuada, é possível concluir que a atratividade do sector da consultoria é moderada tendo em conta que o poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre empresas existentes são altos, enquanto o potencial de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos são moderados e o poder de negociação dos fornecedores é baixo, porém alto no abastecimento de combustíveis, internet e outros fornecimentos e serviços externos.

3.4 Análise de Mercado

3.4.1 Análise da Procura

Em 2020, existiam no mercado nacional 1316256 empresas, sendo que a maioria (65,1%) eram empresas individuais e 34,9% eram sociedades, de acordo com a publicação *Empresas em Portugal - 2020* do Instituto Nacional de Estatística. Por seu turno, de acordo com os dados da PORDATA, relativamente à sua dimensão, 1314944 são Pequenas e Médias Empresas e 1312 são grandes empresas (PORDATA, 2023a). No mesmo ano, surgiram 154287 novas empresas, destas 118165 eram empresas individuais e 36122 eram sociedades, as quais incluem as 35610 sociedades não financeiras. Relativamente ao ano anterior, verificou-se um decréscimo das empresas individuais de 3,4% e um aumento das sociedades de 2,6% (INE, 2022a).

Os dados referentes a 2019 apontam a existência de 15530 grupos de empresas a exercer atividade em Portugal. Destes, 37,2% são grupos estrangeiros a atuar em Portugal, sendo a sua origem sobretudo de Espanha e França (INE, 2022a).

No que respeita à atividade empreendedora, esta tem vindo a aumentar nos últimos anos em Portugal. Em 2019, a Atividade empreendedora Early-stage (Taxa TEA) foi de 12,9%, o que significa de cerca de 13 por cada 100 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos são empreendedores *earlystage*, acordo com o *Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal*. Os resultados deste estudo permitem concluir que existe uma predominância do sexo masculino no empreendedorismo. Além disso, a facha etária predominante na atividade empreendedora é a dos 25 aos 34 anos de idade e ao nível da escolaridade possuem pós-graduações, mestrados e doutoramentos. Ainda de acordo com a sondagem realizada por este estudo, 24,4% dos inquiridos manifestou a pretensão de iniciar uma atividade empreendedora e 53,5% consideraram que existem boas oportunidades para tal (GEM, 2019).

O projeto Maiana enquadra-se nos serviços de apoio às empresas, pelo que irá operar no Business to Business (B2B).

O público-alvo que se pretende alcançar inclui empreendedores e Pequenas e Médias empresas o que inclui as empresas individuais e as sociedades, a nível nacional e de todos os setores de atividade.

Ao nível das Pequenas e Médias Empresas, dirige-se a empresas que procuram melhorar a sua competitividade, nomeadamente através da melhoria da sua comunicação e presença *online* e/ou diminuir os seus impactos negativos. Por outro lado, destina-se a empreendedores que pretendam incorporar princípios de sustentabilidade nos seus modelos de negócios e/ou apoio especializado para concretizar as suas ideias de negócio.

3.4.2 Análise da Oferta

São consideradas concorrentes as empresas que apresentaram os mesmos atributos que a Maiana e que atuem nas mesmas áreas de negócios.

A análise concorrencial efetuada demonstra a existência de grandes empresas portuguesas e multinacionais já consolidadas no mercado português que se dedicam a uma grande variedade de serviços, entre os quais, a prestação de serviços de fiscalidade e consultoria financeira e estratégica. Das empresas multinacionais destacam-se as empresas Ernst & Young, Deloitte e PricewaterhouseCoopers, com escritórios em Lisboa e Porto. A nível nacional, destaca-se as empresas CH com escritórios em Coimbra, Porto e Lisboa e Foursolutions com escritório em Lisboa. Estas empresas serão concorrentes indiretas da Maiana, tendo em conta o diferencial de dimensão.

Nas Pequenas e Médias empresas, que são os concorrentes diretos da Maiana, distingue-se entre as empresas que apresentam uma especialização dos seus serviços prestados e as compreendem múltiplas áreas de atuação.

Nas empresas especializadas em serviços de consultoria, a maioria encontra-se vocacionada para a consultoria financeira, contabilidade e apoio a candidaturas a incentivos públicos. Um exemplo é a Causa & Feitos, com escritórios em Lisboa, Porto, Leiria.

Por outro lado, outras empresas focam-se na prestação de serviços *web design* e em publicidade, tais como a MINTY lab. Na Figueira da Foz, destaca-se as empresas Simpleweb, Thebrand e Groovit. A Simpleweb e The brand executa serviços de *Web Design* e design gráfico. Na Groovit além destes serviços, acresce ainda os de Marketing Digital.

Das empresas com diferentes áreas de atuação, evidencia-se a Lance Colletive. A empresa está sediada em Lisboa embora tenha alguns serviços disponíveis no seu *website*. Os seus serviços incluem consultoria, formação, Marketing Digital, *Web Design*, além de comercializar e-books. A particularidade desta empresa é que está vocacionada sobretudo para negócios presentes na internet. Na Figueira da Foz, a Estratégia Integrada dispõe de serviços nas áreas de formação, gestão e comunicação que incluem design e Marketing Digital, tecnologia e serviços sociais.

3.5 Plano Estratégico

3.5.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos

Missão

Promover o empreendedorismo e contribuir para uma maior performance das empresas, propondo soluções focadas em resultados e impactos adequadas à realidade de cada empresa.

Valores



Visão

Ser uma força motriz do empreendedorismo.

Objetivos

Os objetivos estratégicos definidos para o projeto são os seguintes:

- A marca Maiana ser conhecida por 40% do público-alvo, no final do segundo ano;

- Converter 50% dos contactos realizados em clientes;
- Assegurar uma taxa de satisfação ao cliente acima dos 80%;
- Atingir o *payback period* no terceiro ano de operação;
- Desenvolver uma gestão eficiente dos recursos.

3.5.2 Análise SWOT

Pontes fortes

- Equipa com formação;
- Variedade na oferta de serviços;
- Prioridade e atenção nas relações com os clientes;
- Tratamento personalizado;
- Forte componente tecnológica;
- Cumprimento dos prazos de entrega ao cliente.

Pontes fracos

- Retenção de pessoal chave;
- Vulnerabilidade face a grandes concorrentes;
- Falta de reconhecimento da Marca “Maiana”;
- Necessidade de ter um elevado volume de clientes;

Oportunidades

- Crescimento do número de empreendedores;
- Hábitos de consumo cada vez mais dependentes de tecnologia;
- Necessidade de as empresas acompanharem as tendências tecnológicas;
- Necessidade de as empresas incorporarem a sustentabilidade nos seus modelos de negócios;
- Elevado número de micro, pequenas e médias empresas.

Ameaças

- Elevado poder negocial dos clientes;
- Serviços de consultoria gratuitos realizados por entidades públicas;
- Crescimento do movimento *Do it yourself*;
- Contratação de profissionais qualificados para as empresas desenvolverem os seus projetos internamente.

Da análise SWOT efetuada, é possível concluir que as forças da empresa são fatores que potencializam o crescimento da empresa. A forte componente tecnológica pode traduzir-se numa oportunidade de expansão na oferta de serviços que supram a necessidade de as empresas acompanharem as tendências tecnológicas.

Os pontos fracos e ameaças identificados podem influenciar negativamente o crescimento da empresa. Torna-se, assim, necessário colmatar essas fraquezas de forma a eliminar ou diminuir a

sua influência. Assim, a falta de reconhecimento da marca Maiana pode ser colmatada através do investimento em Marketing. Por seu turno, a necessidade de ter um elevado volume de clientes pode ser mitigada através da oferta de uma variedade de produtos. Por fim, o tratamento personalizado pode ser uma forma da marca se diferenciar dos serviços gratuitos realizados por entidades públicas e das empresas concorrentes que possam surgir dado que existem poucas barreiras à entrada.

3.5.3 Fatores críticos de sucesso e Estratégia Adotada

Face ao setor de atividade da Maiana, a sua missão e objetivos, os fatores críticos de sucesso determinantes para a competitividade da empresa são os seguintes:

- Localização: o escritório da empresa localiza-se na Figueira da Foz, uma cidade com excelentes acessibilidades ao resto do país e próxima das cidades de Leiria, Coimbra e Aveiro, capitais de Distrito.
- Diversidade dos serviços prestados;
- Preço competitivo;
- Qualificação dos sócios-gerentes.

Assim, a estratégia será de preço acessível dado que a Maiana apresenta aos clientes uma oferta diversificada de serviços personalizáveis propondo soluções focadas em resultados e impactos numa só plataforma fácil e intuitiva, cujo valor de venda esteja de acordo com o praticado no mercado para o público-alvo a que se destina.

3.5.4 Modelos de Negócios

Segmentação

O modelo de negócio da Maiana está orientado para uma abordagem de B2B (Business to Business). O mercado alvo compreende empreendedores e a Pequenas e Médias Empresas (PME), a nível nacional.

Relação com os clientes

O relacionamento com os clientes é pautado pela cordialidade, proximidade, respeito e pela cocriação. A forma preferencial de interação será o contacto direto.

O atendimento personalizado, o apoio proporcionado aos clientes na fase pós-aquisição e os múltiplos serviços ao dispor do cliente serão as ferramentas utilizadas no processo de fidelização dos clientes.

Canais de vendas e de distribuição

Os canais de divulgação são físicos, como por exemplo os cartões-de-visita e digitais, tais como: *website* e redes sociais, entre elas o LinkedIn.

Estará também disponível um canal digital, através da plataforma online, onde será possível o agendamento das consultorias, a comercialização de *e-books* e de *workshops*.

O contacto com os clientes é estabelecido sempre que possível de forma presencial e com recurso a plataformas digitais. São também disponibilizadas outras opções de contacto, entre as quais email, chamadas telefónicas e mensagens através da aplicação WhatsApp.

Proposta de valor

A Maiana procura criar valor através de um atendimento personalizado que se estende à fase pós-aquisição, do preço e do seu desempenho no apoio técnico especializado e personalizado com a finalidade de desenvolver estratégias que permitam às empresas atingirem os resultados que estas ambicionam alcançar. Estes resultados incluem a sustentabilidade financeira, assim como a diminuição do seu impacto negativo. Ao mesmo tempo que procura fomentar a literacia sobre Empreendedorismo, Comunicação e Sustentabilidade.

Atividades chave

As atividades principais da empresa prendem-se com o desenvolvimento e manutenção da plataforma online e o desenvolvimento de *e-books* e *workshops*. Acresce ainda o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes e serviço de pós-venda.

As atividades de suporte como o serviço de contabilidade serão externalizadas. Por seu turno, a gestão de recursos humanos será feita internamente.

Recursos chave

Os recursos-chave podem ser divididos nas seguintes categorias:

- Financeiros: o capital social no valor de 10.000€ e o capital próprio à data da abertura da empresa.
- Intelectuais: a marca Maiana, o conhecimento.
- Físicos: Aquisição de um automóvel e o arrendamento de um espaço para a realização das atividades inerentes à empresa.
- Recursos tecnológicos: a plataforma online da empresa e a aquisição de computadores.
- Humanos: colaboradores.

Rede de parceiros

Os principais parceiros da Maiana serão as associações de apoio ao empreendedorismo, os fornecedores de ISP (Internet Service Provider), de alojamento de sites e lojas online, de registo de domínios e de pagamentos online, como a aplicação MB WAY, a ifthenpay e o PayPal.

Estrutura de custos

Na estrutura de custos da empresa, encontramos o investimento inicial, os custos fixos e os custos variáveis.

Os custos fixos incluem o arrendamento do espaço, os gastos com os colaboradores e os gastos com a manutenção da plataforma. Por seu turno, os gastos variáveis incluem os gastos com o Marketing.

Fluxo de Receitas

O fluxo de receitas esperado é representado pelos rendimentos que advêm da prestação de serviços de consultoria, de gestão de redes sociais, do desenvolvimento de sites, de plataformas de comércio eletrónico, de *landing pages* e, ainda do serviço *Site Scan*. Acresce a comercialização de *e-books* e *workshops*.

3.6 Plano de Marketing

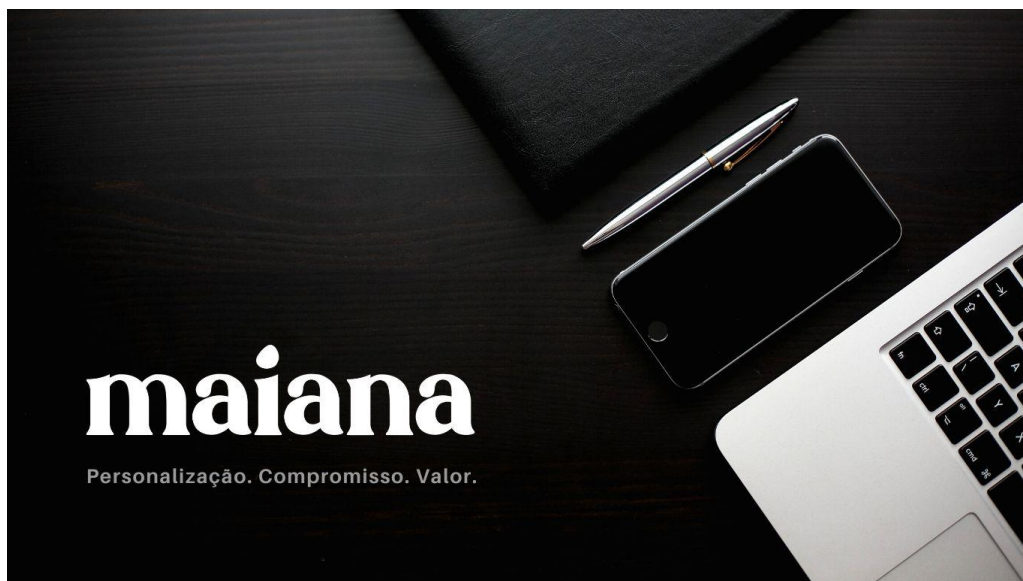
Efetuada a análise de mercado, as análises interna e externa à empresa e do modelo de negócios, é definido o plano de Marketing. Este visa a formalização e a articulação das decisões fundamentais a serem tomadas.

A Maiana pretende ser uma marca com um design *clean* e minimalista.

O logotipo desenvolvido procura transmitir o minimalismo da marca.

maiana

Figura 2 - Plataforma online Maiana



3.6.1 Produto

Os serviços oferecidos pela Maiana concentram-se nas áreas de consultoria, *Web Design*, Marketing Digital e da formação.

O serviço de consultoria tem como objetivo o aconselhamento a clientes em temas relacionados com empreendedorismo, sustentabilidade económica, ambiental e social, de comunicação e redes sociais. A *Consultoria e Estratégia Light* é uma sessão de noventa minutos. A *Consultoria e Estratégia Standard* contempla duas sessões de noventa minutos cada. Por fim, a *Consultoria e Estratégia Premium* está idealizada para projetos mais complexos e inclui três sessões de noventa minutos cada. Estas sessões limitadas a dois participantes da mesma empresa podem ser realizadas presencialmente ou através de uma plataforma online.

Os serviços de *Web Design* contemplam o desenvolvimento de sites e de plataformas de comércio eletrónico. Inclui ainda o serviço *Site Scan* que se traduz na análise de sites já implementados desde o design, à organização e aos conteúdos.

O serviço que constitui a área de Marketing Digital é a gestão das redes sociais em que os clientes estão presentes.

Por fim, a área de formação abrange a comercialização de *e-books* e de formações online que estarão disponibilizadas na plataforma da marca que incidem nos temas de empreendedorismo, sustentabilidade económica, ambiental e social, de comunicação, redes sociais e Direito. As formações terão uma duração de quatro horas.

3.6.2 Preço

Nos serviços de consultoria, a *Consultoria e Estratégia Light* terá um valor de 45 euros, enquanto a *Consultoria e Estratégia Standard* custará 75 euros. Por fim, a *Consultoria e Estratégia Premium* terá um custo de 135 euros.

Nos serviços de *Web Design*, o valor do desenvolvimento de um site será de 990 euros e de uma plataforma de comércio eletrónico será de 1200 euros. Por seu turno, o serviço *Site Scan* terá um custo de 150 euros.

O serviço de gestão de redes sociais terá um custo de 140 euros por mês.

Os *e-books* terão um valor de 10,90 euros e os *workshops* de 35 euros.

Os preços são estabelecidos tendo em conta fatores internos e externos. A nível interno tem em consideração os custos fixos e variáveis da empresa e os objetivos da empresa. No que concerne aos fatores externos, são considerados os preços praticados pela concorrência e o valor que o cliente estará disposto a pagar.

3.6.3 Distribuição

A distribuição direta dos serviços será efetuada sobretudo através da plataforma online Maiana. É através desta plataforma que os *e-books* e *workshops* são comercializados e que os potenciais clientes podem agendar as consultorias. Estas poderão realizar-se em formato virtual ou presencial. Além disso, na plataforma também consta toda a informação sobre a empresa, nomeadamente os serviços prestados e as diferentes formas de contacto com os consultores da empresa.

O processo de distribuição dos serviços de *Web Design* e gestão de redes sociais está relacionado com o desenvolvimento e entrega dos conteúdos digitais que serão realizados pelos consultores tendo em conta os prazos acordados com os clientes. Durante a execução dos conteúdos digitais, existirão reuniões de acompanhamento que poderão decorrer em formato virtual ou presencial.

3.6.4 Comunicação

Para a solidificação da empresa no mercado será necessário definir uma estratégia de comunicação forte.

Com o objetivo inicial de dar a conhecer a empresa ao público-alvo e os serviços prestados, o plano de comunicação da Maiana e dos serviços prestados irá assentar numa abordagem pessoal e na participação de eventos de empreendedorismo.

Com instrumento de comunicação complementar será desenvolvida uma plataforma online onde constará as informações relevantes sobre a empresa, os seus serviços prestados e também um blogue com artigos sobre Empreendedorismo, Sustentabilidade e Comunicação. Este blogue terá um carácter social com o objetivo de aumentar a literacia sobre os temas abordados e de desenvolver uma comunidade nas redes sociais. Estes artigos serão também partilhados no LinkedIn, que será a principal rede social utilizada para divulgar a marca.

3.7 Plano de organização dos recursos humanos

A Maiana será uma empresa de pequena dimensão e será gerida por ambos os sócios-gerentes. Um dos sócios-gerentes irá desempenhar funções na área administrativa, comercial, na prestação de serviços de consultoria e no desenvolvimento de *e-books* e *workshops*. O segundo sócio-gerente será responsável pela conceção e manutenção da plataforma online da empresa, pela gestão de recursos humanos e pela prestação de serviços de *web design*.

No quarto ano, irá ser contratado um colaborador recém-licenciado em Engenharia Informática para auxiliar na prestação de serviços de *web design*. Este deverá ter conhecimentos de Desenvolvimento Web, tais como, HTML5, CSS3, JavaScript, Framework baseadas em JavaScript e Base de Dados.

A tabela seguinte discrimina as funções, as competências e a remuneração mensal dos colaboradores.

Tabela 4 – Descrição de funções, competências e remunerações dos colaboradores

Nome	Função	Competências	Remuneração
Rita Lemos	Gerente	Funções na área administrativa e comercial; Prestação de serviços de consultoria; Desenvolvimento de e-books e workshops.	1 100 €
Miguel Fias	Gerente	Conceção e manutenção da plataforma online da empresa; Gestão de recursos humanos; Prestação de serviços de web design	1 100 €
---	Operacional	Prestação de serviços de web design	1 008 €

Fonte: Elaboração própria, 2023.

As atividades de suporte como o serviço de contabilidade, de segurança e higiene no trabalho e o apoio jurídico serão externalizadas. Assim, é possível verificar que a estrutura organizacional será relativamente simples.

3.8 Plano de produção ou operações

3.8.1 Localização

A empresa estará localizada no município da Figueira da Foz, no Distrito de Coimbra devido à proximidade com as cidades Leiria, Coimbra e Aveiro, capitais de Distrito. A cidade está praticamente à mesma distância das cidades do Porto e Lisboa. Além que apresenta excelentes acessibilidades ao resto do país.

Os escritórios irão localizar-se num espaço *coworking*, dado que a maioria das reuniões poderão ocorrer nas instalações dos clientes e através de plataformas digitais.

3.8.2 Processo

Nos serviços de consultoria, a Maiana terá disponível processos de contratação presencial no escritório da empresa, assim como *online*. Neste regime de contratação, todo o processo decorre através da plataforma *online* da empresa. Aqui será possível verificar as datas disponíveis dos consultores, a escolha do local onde a consultoria será realizada, além da reserva e pagamento do serviço contratado.

O serviço de consultoria contempla a *Consultoria e Estratégia Light*, *Consultoria e Estratégia Standard* e a *Consultoria e Estratégia Premium* e serão realizadas através de plataforma online ou presencial.

As sessões de *Consultoria e Estratégia Light* e *Consultoria e Estratégia Standard* destinam-se a quem pretende um aconselhamento individual. A *Consultoria e Estratégia Light* traduz-se numa sessão de sessã de noventa minutos. A *Consultoria e Estratégia Standard* traduz-se em duas

sessões de noventa minutos cada para questões mais complexas. No ato da contratação serão descritos os tópicos a debater.

Na *Consultoria e Estratégia Premium*, os processos estarão divididos em 3 fases que correspondem a sessões de noventa minutos cada:

- **Diagnóstico:** nesta primeira fase, o objetivo é conhecer a empresa, os seus produtos e/ou serviços, as suas especificidades e os seus objetivos.

- **Plano de ação:** após o estudo do diagnóstico, será desenvolvido um plano de ação. Este contará com os objetivos do projeto, as estratégias a implementar e as métricas de avaliação. Este plano será apresentado ao cliente de forma a perceber se serão necessários ajustes finais.

- **Pós-venda:** Apresentação final do plano de ação e esclarecimento de dúvidas.

O processo de comercialização de *e-books* e *workshops* também decorrerá online, após o seu desenvolvimento. Assim, na plataforma online da empresa existirá um separador designado Loja onde estarão disponíveis os serviços de consultoria e de *Site Scan*, os *e-books* e os *workshops*. Para a aquisição dos serviços, serão necessários vários dados do cliente, tais como: nome e sobrenome, empresa (se existir), correio eletrónico, contacto telefónico. De seguida, o consumidor terá de selecionar uma opção de pagamento que pode ser através de cartão de crédito, referência multibanco, Paypal ou MbWay. O site irá ter um design moderno, minimalista e intuitivo que permita ao cliente ter fácil acesso a todas as informações que procura.

No serviço de *Site Scan*, após a sua contratação será efetuada uma avaliação ao site já implementado, tendo em conta aspetos como a estrutura e o design do mesmo, os dados em falta, a sua adequação ao ADN da marca. No prazo de 15 dias após a contratação do serviço, será enviado um documento com a análise realizada e será agendada uma reunião através de uma plataforma online. Esta reunião de 60 minutos terá como objetivo a apresentação da análise efetuada e o esclarecimento de dúvidas.

O processo de gestão das redes sociais inclui o planeamento, a criação de conteúdo e a sua publicação, além da sua monitorização.

Nos serviços de *Web Design*, independentemente do serviço a prestar (*Site*, *E-commerce*, *Landing Page*), os processos estarão divididos em 3 fases: *Briefing*, Proposta e Serviço pós-venda.

- **Briefing:** nesta primeira fase, é realizado um levantamento das necessidades do cliente, assim como as suas expectativas. Este levantamento de informação que será efetuado através de um *briefing* (questionário de design) é importante para que possamos ter em consideração que soluções utilizar.

- **Proposta:** inicia-se no momento da adjudicação do serviço e após o estudo do *briefing*, será desenvolvida a proposta. Após a sua apresentação ao cliente, será conduzida uma

reunião com o cliente com o objetivo de receber o parecer do cliente e perceber se serão necessários ajustes finais.

• **Pós-venda:** Após a plataforma estar online, será efetuado um contacto periódico e regular com os clientes, o que irá permitir um reforço da relação com os mesmos, aumentando a possibilidade da sua fidelização.

3.8.3 Equipamentos e Tecnologia

Para a execução deste projeto, são necessários vários equipamentos e tecnologia. O equipamento básico para a realização da atividade inclui computadores, ecrãs, dispositivos Network-attached storage (NAS) e Switch 8 portas gigabit. Será ainda necessário equipamento administrativo de forma a gerir a empresa.

Para a deslocação aos escritórios dos clientes será necessário um automóvel. Por fim, será ainda desenvolvida a plataforma *online* da Maiana, constituindo o principal canal de informação.

3.8.4 Calendarização de Atividades

A data prevista para o início da atividade da Maiana é janeiro de 2024, data em que se prevê concluir o desenvolvimento e implementação da plataforma online da empresa, assim como a documentação necessária ao exercício da atividade.

Para a implementação do projeto da Maiana é necessária a realização de várias atividades e respetivas interdependências, além do seu tempo de execução.

Tabela 5: Atividades a realizar e sua precedência.

Atividade	Descrição	Precedência	Duração
A	Elaboração do plano e análise de viabilidade		3,5 meses
B	Registo da marca	A	2 meses
C	Constituição da Sociedade por quotas	B	2 semanas
D	Arrendamento do escritório	C	1 mês
E	Negociação com fornecedores de equipamentos	C, D	2 semanas
F	Aquisição e instalação de equipamentos	E	1 mês
G	Desenvolvimento da plataforma <i>online</i>	F	3,5 meses
H	Desenvolvimento de campanhas comunicação	F	2 meses
I	Abertura da Maiana	G	1 dia

Fonte: Elaboração própria, 2023.

O planeamento das atividades a realizar, por meses, está calendarizado no gráfico de Gantt, representado na tabela seguinte.

Figura 3: Gráfico de Gantt

Atividade	2023												2024
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro
A	█	█	█	█									
B				█	█	█	█						
C						█							
D							█	█	█				
E								█	█				
F								█	█	█			
G									█	█	█	█	█
H									█	█	█	█	█
I													█

Fonte: Elaboração própria, 2023.

- A - Elaboração do plano e análise de viabilidade
- B - Constituição da Sociedade por quotas
- C - Registo da marca e respetivo processo
- D - Arrendamento do escritório
- E - Negociação com fornecedores de equipamentos
- F - Aquisição e instalação de equipamentos
- G - Desenvolvimento da plataforma *online*
- H - Desenvolvimento de campanhas comunicação
- I - Abertura da Maiana

3.9 Plano Económico-Financeiro

A Maiana terá como atividade principal da empresa a prestação de serviços de consultoria, além da gestão de redes sociais, do desenvolvimento de sites, de plataformas de comércio eletrónico, de *landing pages* e, ainda do serviço *Site Scan*. Acresce a comercialização de *e-books* e *workshops*.

O plano económico-financeiro pretende analisar a viabilidade financeira da empresa. Serão calculados e analisados o Valor Atual Líquido, a Taxa Interna de Rentabilidade e o Prazo de Recuperação do Investimento, tendo em consideração os pressupostos assumidos.

Serão ainda realizadas análises de sensibilidade com o objetivo de analisar o impacto da alteração de variáveis que podem influenciar a viabilidade da empresa, tendo em conta que os valores utilizados são previsionais.

3.9.1 Pressupostos

A análise económico-financeiro foi efetuada tendo em conta seguintes pressupostos:

- A empresa é constituída por dois sócios e o início do projeto será em 2024.
- O projeto Maiana será analisado entre 2024 e 2029.
- O prazo médio de pagamentos é de 30 dias e o de recebimentos é de 15 dias.
- Os encargos com a Segurança Social, da responsabilidade da entidade empregadora, são de 23,75% (por cada colaborador) e deverão ser liquidados até ao dia 20 do mês seguinte a que se respeita a renumeração. Os mesmos encargos, da responsabilidade dos trabalhadores, são de 11%.

- O valor do seguro de acidentes de trabalho corresponde a 1% do valor do salário, tendo em conta os valores pesquisados no mercado;
- A taxa de IRC em Portugal Continental é de 17% até ao montante de 25 mil euros de matéria coletável, ao montante adicional da matéria coletável aplica-se a taxa de 21%.

3.9.2 Plano de Investimento

O investimento total no primeiro ano da empresa consiste na aquisição de um automóvel e de equipamento básico para a realização da atividade, conforme a Tabela 6.

O equipamento básico inclui três computadores (2400€), três ecrãs (300€), um dispositivo Network-attached storage (NAS), no valor de 470€ e um Switch 8 portas gigabit (36€).

A plataforma *online* da Maiana que constitui o principal canal de informação será desenvolvida internamente pelos promotores.

Tabela 6 – Plano de Investimento

Plano Global de Investimento							Unidade: euros
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Ativos fixos tangíveis							
Equipamento básico	3 206						
Equipamento ligeiro							
Equipamento de transporte	11 650						
Total Ativos Fixos Tangíveis	14 856						
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	14 856						

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.9.3 Plano de Financiamento

No que concerne ao financiamento total no primeiro ano da empresa, este será de 39687€, sendo 10000€ em Capital Social e 29687€ em prestações suplementares de capital, conforme a tabela seguinte.

O valor de financiamento é superior ao valor de investimento, dado que é necessário financiar a exploração da atividade.

Tabela 7 – Plano de Financiamento

Plano de Financiamento							Unidade: euros
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Capitais Próprios							
Capital Social	10 000						
Prestações Suplementares de Capital	29 687						
Total	39 687						

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.9.4 Plano de Exploração

3.9.4.1 Volume de Negócios

A Maiana iniciará o seu funcionamento a 1 de janeiro de 2024. Neste primeiro ano de exercício da Maiana, os serviços oferecidos concentram-se nas áreas de consultoria, *Web Design* e Marketing Digital.

Os serviços de formação abrangem a comercialização de três *e-books* e três *workshops* no decorrer dos seis anos de exploração do projeto.

O primeiro *e-book* e o primeiro *workshop* serão comercializados no segundo ano do projeto, uma vez que estes serão desenvolvidos no decorrer do primeiro ano de atividade. Os restantes *e-books* e *workshops* serão comercializados com intervalos de 18 meses entre si, considerando o tempo necessário para os desenvolver e avaliar as vendas dos anteriores.

A plataforma *online* da empresa contará com um blogue para a publicação de artigos sobre os temas de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Comunicação. Este permitirá aumentar a credibilidade da empresa e a proximidade com os clientes, além de desenvolver uma comunidade nas redes sociais. Assim, prevê-se que estes fatores contribuam para o aumento da taxa de crescimento ao longo do tempo, para além das campanhas de comunicação que serão efetuadas ao longo do projeto.

Nas tabelas seguintes, são apresentados os valores de comercialização dos serviços prestados, a taxa de crescimento e a respetiva receita gerada.

Tabela 8 – Volume de Negócios: serviços de consultoria

Volume de Negócios		Unidade: euros				
Mercado Nacional	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Consultoria e Estratégia Light	675	3 443	8 147	16 713	31 856	32 491
Quantidades vendidas	15	75	174	350	654	654
Taxa de crescimento das unidades vendidas		410%	137%	105%	91%	2%
Preço Unitário	45,00	45,90	46,82	47,75	48,71	49,68
Consultoria e Estratégia Standard	300	1 071	2 497	4 616	6 495	6 624
Quantidades vendidas	4	14	32	58	80	80
Taxa de crescimento das unidades vendidas		257%	133%	85%	41%	2%
Preço Unitário	75,00	76,50	78,03	79,59	81,18	82,81
Consultoria e Estratégia Premium	810	3 305	7 585	14 756	21 627	22 060
Quantidades vendidas	6	24	54	103	148	148
Taxa de crescimento das unidades vendidas		308%	130%	95%	47%	2%
Preço Unitário	135,00	137,70	140,45	143,26	146,13	149,05
Total	1 785	7 818	18 228	36 085	59 978	61 175

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 9 – Volume de Negócios: serviços de *Web Design*

Volume de Negócios		Unidade: euros				
Mercado Nacional	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Website	5 940	13 127	22 660	29 417	33 220	33 884
Quantidades vendidas	6	13	22	28	31	31
Taxa de crescimento das unidades vendidas		121%	73%	30%	13%	2%
Preço Unitário	990,00	1 009,80	1 030,00	1 050,60	1 071,61	1 093,04
Loja online	3 600	8 568	16 230	22 922	25 978	26 498
Quantidades vendidas	3	7	13	18	20	20
Taxa de crescimento das unidades vendidas		138%	89%	41%	13%	2%
Preço Unitário	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Landing page	3 600	11 016	23 877	33 428	38 968	39 747
Quantidades vendidas	8	24	51	70	80	80
Taxa de crescimento das unidades vendidas		206%	117%	40%	17%	2%
Preço Unitário	450,00	459,00	468,18	477,54	487,09	496,84
Síte Scan	750	1 377	1 873	2 229	2 598	2 650
Quantidades vendidas	5	9	12	14	16	16
Taxa de crescimento das unidades vendidas		84%	36%	19%	17%	2%
Preço Unitário	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36	165,61
Total	13 890	34 088	64 640	87 995	100 764	102 779

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 10 – Volume de Negócios: serviços de Marketing Digital

Volume de Negócios		Unidade: euros				
Mercado Nacional	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gestão redes sociais	10 080	17 136	22 723	26 743	29 096	29 677
Quantidades vendidas	72	120	156	180	192	192
Taxa de crescimento das unidades vendidas		70%	33%	18%	9%	2%
Preço Unitário	140,00	142,80	145,66	148,57	151,54	154,57

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 11 – Volume de Negócios: serviços de formação

Volume de Negócios		Unidade: euros				
Mercado Nacional	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ebook		1 962	5 203	8 982	12 076	12 318
Quantidades vendidas		180	468	792	1044	1044
Taxa de crescimento das unidades vendidas			165%	73%	34%	2%
Preço Unitário		10,90	11,12	11,34	11,57	11,80
Workshop		2 400	7 344	15 981	24 450	24 939
Quantidades vendidas		60	180	384	576	576
Taxa de crescimento das unidades vendidas			206%	118%	53%	2%
Preço Unitário		40,00	40,80	41,62	42,45	43,30
Total	0	4 362	12 547	24 962	36 526	37 257

Fonte: Elaboração própria, 2023

3.9.4.2 Fornecimento e Serviços Externos

O valor do fornecimento e serviços externos ascende a 8421€, no primeiro ano de exercício da Maiana. A tabela seguinte demonstra os gastos com fornecimento e serviços externos para os seis anos projetados.

A rubrica “Trabalhos Especializados” refere-se aos valores referentes ao suporte e gestão da plataforma online, como o valor do domínio *www.maiana.com* e do servidor. Por seu turno, a rubrica “Outros Serviços” refere-se às taxas cobradas para a disponibilização de pagamentos dos serviços contratados através da plataforma *online*, nomeadamente através de referência multibanco.

O valor do serviço de contabilidade é um dos mais se destaca pelo seu peso no valor total com o fornecimento e serviços externos. Segue-se o valor da renda do escritório cujo valor inclui os serviços de água e eletricidade.

Tabela 12 –Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

Fornecedores e Serviços Externos		Unidade: euros					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Subcontratos	Valor Mensal						
Combustíveis	110	1 320	1 346	2 559	2 610	2 662	2 715
Material de Escritório	37	440	603	615	627	640	652
Rendas e Alugueres	150	1 800	1 836	1 873	1 910	1 948	1 987
Comunicação	50	600	612	624	637	649	662
Seguros	38	453	462	471	481	490	500
Contencioso e Notariado	53	630	105	105	105	105	105
Publicidade e Propaganda	40	480	490	499	509	520	530
Outros Serviços	13	150	197	275	365	442	453
Trabalhos Especializados	12	148	151	154	157	160	163
Contabilidade	200	2 400	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Total		8 421	8 250	9 671	9 948	10 214	10 418

Fonte: Elaboração própria, 2023

3.9.4.3 Gastos com o pessoal

Os recursos humanos a considerar nos gastos com o pessoal são os dois sócios-gerentes. Um dos sócios-gerentes irá desempenhar funções na área administrativa, comercial, na prestação de serviços de consultoria e no desenvolvimento de *e-books* e *workshops*. O segundo sócio-gerente será responsável pela conceção e manutenção da plataforma online da empresa, pela gestão de recursos humanos e pela prestação de serviços de *web design*. Além disso, no quarto ano, irá contar com colaborador licenciado em Engenharia Informática para auxiliar na prestação de serviços de *Web Design*.

O vencimento dos sócios-gerentes será de 1100€ por mês e o do colaborador será de 1008€. Na tabela 13, os valores descritos incluem os subsídios de férias e de Natal.

Tabela 13 – Remuneração Base Anual

Remuneração Base Anual		Unidade: euros				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gerência	30 800	31 416	32 044	32 685	33 339	34 006
Operacionais	0	0	0	14 114	14 396	14 684
Total	30 800	31 416	32 044	46 799	47 735	48 690

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Na tabela seguinte são descritos os gastos com o pessoal. Estes incluem os encargos com a segurança social que foram calculados com base na TSU em vigor. Inclui ainda o seguro de acidentes de trabalho que equivale a 1 % sobre o vencimento base e o subsídio de alimentação no valor de 5,2€ ao dia. Por fim, acresce o valor anual em formação para os trabalhadores da empresa e os gastos com a Segurança e Higiene no trabalho e o valor para o Fundo das compensações que constam na categoria “Outros”.

Tabela 14 – Gastos com o pessoal

Gastos Com o Pessoal		Unidade: euros				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segurança Social	7 315	7 461	7 611	11 115	11 338	11 564
Gerência	7 315	7 461	7 611	7 763	7 919	8 077
Operacional				3 352	3 419	3 487
Seguros Acidentes de Trabalho	308	314	320	468	477	487
Subsídio Alimentação	2 517	2 567	2 618	4 006	4 086	4 168
Formação	140	143	146	223	227	232
Outros	2 063	2 104	2 146	3 282	3 348	3 415
Total	12 343	12 589	12 842	19 095	19 476	19 866

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.9.4.4 Demonstração de resultados

Na demonstração de resultados encontra-se os cálculos dos gastos e rendimentos previsionais da empresa num determinado período e permite efetuar uma projeção da evolução dos resultados do projeto. Com a Demonstração de Resultados é ainda possível calcular alguns indicadores, tais como, a margem bruta das vendas e os resultados líquidos.

Com a Demonstração de Resultados apresentada na tabela seguinte, verifica-se que a Maiana apresenta Resultado Líquido negativo no primeiro ano de atividade. No segundo ano, já se obtém um resultado positivo.

Tabela 15 – Desmonstração de Resultados

Demonstração de resultados		Unidade: euros				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços prestados	25 755	63 405	118 138	175 785	226 364	230 888
Fornecedores e Serviços Externos	8 421	8 250	9 671	9 948	10 214	10 418
Gastos com o Pessoal	43 143	44 005	44 886	65 894	67 211	68 556
Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	(-25809)	11 151	63 581	99 943	148 939	151 914
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	3 714	3 714	3 714	3 714		
Resultado Operacional	(-29523)	7 437	59 867	96 229	148 939	151 914
Juros e Gastos Similares Suportados						
Resultado Antes de Impostos	(-29523)	7 437	59 867	96 229	148 939	151 914
Imposto sobre o rendimento do período			7 434	19 708	30 777	31 402
Resultado Líquido	(-29523)	7 437	52 433	76 521	118 162	120 512

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.9.4.5 Balanço

O balanço é um mapa contabilístico da empresa que representa a situação financeira e patrimonial da empresa num determinado período contabilístico.

Tabela 16 – Balanço. Fonte: Elaboração própria, 2023.

Balanço		Unidade: euros				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ativo						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	11 142	7 428	3 714			
Total ativo não corrente	11 142	7 428	3 714			
Ativo corrente						
Clientes	1 320	3 249	6 055	9 009	11 601	11 833
Caixa e depósitos bancários	1 000	12 386	76 447	169 945	299 546	420 764
Total ativo corrente	2 320	15 635	82 502	178 954	311 147	432 597
Total do Ativo	13 462	23 063	86 216	178 954	311 147	432 597
Capital Próprio						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prestações suplementares	29 687	29 687	29 687	29 687	29 687	29 687
Resultados Transitados e Reservas legais		-29 523	-22 087	30 347	106 868	225 029
	39 687	10 164	17 600	70 034	146 555	264 716
Resultado Líquido	-29 523	7 437	52 433	76 521	118 162	120 512
Total capital próprio	10 164	17 600	70 034	146 555	264 716	385 228
Passivo						
Passivo não corrente						
Outras contas a pagar						
Total passivo não corrente						
Passivo corrente						
Fornecedores	783	774	895	922	947	966
EOEP	2 515	4 689	15 287	31 478	45 484	46 403
Total passivo corrente	3 298	5 463	16 183	32 399	46 431	47 369
Total Passivo	3 298	5 463	16 183	32 399	46 431	47 369
Total Capital Próprio + Passivo	13 462	23 063	86 216	178 954	311 147	432 597

3.9.5 Indicadores de Gestão

Os indicadores de gestão permitem uma análise quantitativa do projeto e estão divididos em cinco grupos: indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, liquidez e risco de negócio. Os principais indicadores económicos e financeiros do projeto estão listados nas tabelas seguintes.

Tabela 17 – Indicadores económicos

Indicadores económicos					
	2025	2026	2027	2028	2029
Taxa de crescimento	146%	86%	49%	29%	2%
Eficiência Operacional	21%	117%	132%	192%	192%
Margem Operacional	12%	51%	55%	66%	66%
Rentabilidade Líquida das Vendas	12%	44%	44%	52%	52%
Peso dos Gastos c/ Pessoal no VN	69%	38%	37%	30%	30%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 18 – Indicadores económico-financeiros

Indicadores económico-financeiros					
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Return On Investment (ROI)</i>	32%	61%	43%	38%	28%
Rendibilidade do Ativo	32%	69%	54%	48%	35%
Rotação do Ativo	275%	137%	98%	73%	53%
Rotação dos Capitais Próprios	360%	169%	120%	86%	60%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 19 – Indicadores financeiros

Indicadores financeiros					
	2025	2026	2027	2028	2029
Autonomia Financeira	76%	81%	82%	85%	89%
Endividamento Total	24%	19%	18%	15%	11%
Solvabilidade	322%	433%	452%	570%	813%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Tabela 20 – Indicadores de liquidez

Indicadores de liquidez					
	2025	2026	2027	2028	2029
Liquidez geral	286%	510%	552%	670%	913%

Fonte: Elaboração própria.

A análise das tabelas anteriores permite concluir que a evolução do projeto é positiva, verificando-se um crescimento geral dos indicadores de gestão.

No que concerne à rentabilidade líquida, constata-se uma tendência geral de crescimento até 2029. A rentabilidade líquida demonstra a rentabilidade obtida por cada unidade comercializada.

O *return on investment* (ROI) ou rentabilidade do investimento, em português, é um indicador que permite aferir a eficiência dos investimentos. Na Maiana, o ROI apresenta valores positivos, sendo o seu valor mais elevado atingido no segundo ano do projeto, de acordo com a tabela 18.

O rácio de autonomia financeira afere a percentagem dos ativos financiada por capitais próprios. A autonomia financeira da Maiana apresenta valores superiores a 90%, a partir do terceiro ano do projeto.

A solvabilidade determina a capacidade da empresa de liquidar os compromissos financeiros. Na Maiana, os valores apresentam uma tendência crescente, atestando a estabilidade financeira da empresa.

Por fim, o indicador de liquidez demonstra a capacidade da empresa de cumprir os compromissos financeiros a curto prazo. Na Maiana, verifica-se uma situação financeira de curto prazo positiva, tendo em conta que este indicador apresenta valores elevados.

3.9.6 Análise de Viabilidade

Os principais critérios de avaliação do projeto Maiana são o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PR).

A avaliação é efetuada na perspetiva do projeto, considerando o cenário de liquidação da empresa.

Tabela 21 – Fluxos atualizados acumulados

Fluxos acumulados						Unidade: euros
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Valor Residual						-4 134
Free Cash Flow to Firm	-9 164	10 122	51 989	81 223	118 532	116 459
WACC	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Factor de atualização	1	1,080	1,166	1,260	1,360	1,469
Fluxos atualizados	-9 164	9 372	44 573	64 478	87 125	79 260
Fluxos atualizados acumulados	-9 164	208	44 781	109 258	196 383	275 643

Fonte: Elaboração própria, 2023

Tabela 22 – Avaliação do projeto

Avaliação	
Valor Atual Líquido	275 643
Taxa Interna de Rentabilidade	265,56%
Prazo de Recuperação	1

Fonte: Elaboração própria.

Considerando a tabela anterior, é possível concluir que o Valor Atual Líquido do projeto é de 275643€, a Taxa Interna de Rentabilidade é de 265,56%, demonstrando a viabilidade do projeto.

O Prazo de Recuperação é de 1 ano, o que significa que este é o período no qual se recupera o investimento realizado.

3.9.7 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite averiguar o impacto de alterações das variáveis nos critérios de avaliação do projeto: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PR).

O volume de negócios e o fornecimento e serviços externos são as variáveis consideradas para efeitos de análise de sensibilidade na viabilidade do projeto Maiana.

Na análise de sensibilidade, foi analisado o aumento do fornecimento e serviços externos em 10% e 20% e a redução de 10% do volume de negócios.

A variação do volume de negócios e o fornecimento e serviços externos e o seu impacto no Valor Atual Líquido (VAL), na Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e no Prazo de Recuperação (PR), está exemplificada na tabela 23.

Tabela 23 –Análise de Sensibilidade

Maiana		VAL	TIR	PR
Cenário Base		275 643	265,56%	1 ano
Aumento FSE	(+10%)	272 629	260,79%	2 anos
Aumento FSE	(+20%)	269 615	256,05%	2 anos
Diminuição do volume de negócios	(-10%)	235 968	212,27%	2 anos

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Através da análise de sensibilidade, é possível concluir que o aumento do fornecimento e serviços externos e a redução de 10% do volume de negócios contribuem para a alteração dos critérios de avaliação do projeto, porém o projeto mantém-se atrativo. Conclui-se, ainda, que a diminuição do volume de negócios tem uma maior repercussão na viabilidade do projeto.

Capítulo 4- Conclusão

Face à complexidade dos mercados, ao desenvolver um projeto empreendedor ou numa empresa já existente é importante assegurar a competitividade e a sustentabilidade a nível financeiro. Atualmente, também é importante a adoção de práticas sustentáveis, nomeadamente através da incorporação de estratégias dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos modelos de negócio.

A terceirização é uma estratégia a que as empresas recorrem frequentemente para a obtenção de recursos externos. As vantagens da terceirização estão relacionadas com a redução dos custos, níveis mais altos de inovação e maior rentabilidade (Aamer, 2018).

Tendo em conta a tendência de terceirização, foi estudada neste projeto uma possível oportunidade de desenvolver um negócio de consultoria. Na empresa, serão prestados serviços de consultoria, *Web Design*, Marketing Digital e a comercialização de *e-books* e *workshops*. Estes serviços destinam-se a empreendedores e a Pequenas e Médias Empresas a nível nacional e de todos os setores de atividade.

A proposta de valor da Maiana prende-se com o atendimento personalizado que se estende à fase pós-aquisição, o preço e o seu desempenho no apoio técnico especializado e personalizado com a finalidade de desenvolver estratégias que permitam às empresas atingirem os resultados que estas ambicionam alcançar. Estes resultados incluem a sustentabilidade financeira, assim como a diminuição do seu impacto negativo. Ao mesmo tempo que procura fomentar a literacia sobre Empreendedorismo, Comunicação e Sustentabilidade.

Assim, os objetivos principais do desenvolvimento do presente projeto são a análise da oportunidade de mercado e aferição da viabilidade económica e financeira da empresa através do desenvolvimento de um plano de negócios.

A análise financeira do projeto mostra-se atrativa e viável, uma vez que o valor do investimento inicial é de 14856€ e apresenta um Valor Atual Líquido de 275643€ e uma Taxa Interna de Rentabilidade é de 265,56%. Por seu turno, o Prazo de Recuperação é de 1 ano, o que significa que este é o período no qual se recupera o investimento realizado.

Conclui-se, ainda que a diminuição do volume de negócios tem um maior impacto no projeto. No entanto, apesar da diminuição do Valor Atual e da Taxa Interna de Rentabilidade e do aumento do Prazo de Recuperação, mantém-se a viabilidade do projeto.

Assim, a análise do plano de negócio permite concluir que o projeto Maiana é viável e passível de ser implementado.

Contudo, é necessário ter em consideração as limitações do presente projeto. A principal limitação está relacionada com a necessidade de efetuar uma análise de mercado mais detalhada. Assim, os dados obtidos poderiam ser complementados, nomeadamente com entrevistas a potenciais clientes.

Por fim, como passos futuros, seria estudada a aferição da viabilidade económica e financeira da internacionalização da empresa.

Referências

Aamer, A. (2018). *Outsourcing in non-developed supplier markets: a lean thinking approach*. International Journal of Production Research, Volume 56, Issue 18, Pages 6048-6065. DOI: 10.1080/00207543.2018.1465609. Consultado a 22 de março de 2023.

Agência Lusa (2023). Ucrânia: Alemanha não permitirá que guerra seja conflito entre Rússia e NATO. Observador. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: <https://observador.pt/2023/01/30/ucrania-alemanha-nao-permitira-que-guerra-seja-conflito-entre-russia-e-nato/>.

Banco de Portugal (2015). *Estatísticas da Balança de Pagamentos e da posição de investimento internacional*. Lisboa. Consultado a 2 de março de 2023. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/suplemento-2-2015.pdf>.

Banco de Portugal (2022a). *Boletim Económico março 2022*. Lisboa. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2022_p.pdf.

Banco de Portugal (2022b). *Boletim Económico dezembro 2022*. Lisboa. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez22_p.pdf.

Banco de Portugal (2022c). *Quadros do Setor*. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards>.

Beck D., Ferasso M., Storopoli J. & Vigoda-Gadot, E. (2023). Achieving the sustainable development goals through stakeholder value creation: Building up smart sustainable cities and communities. *Journal of Cleaner Production*, Volume 399. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136501. Consultado a 24 de março de 2023.

Business and Sustainable Development Commission (2017). *Better Business, Better World*. Londres. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2399BetterBusinessBetterWorld.pdf>.

Business Council for Sustainable Development (BCSD) (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: <https://ods.pt/>.

Carvalho, L. (2008). *Empreendedorismo e inovação: um modelo para o sector serviços*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora. Consultado a 9 de março de 2023.

Carvalho, P. (2022). *Maioria das PME sem estratégia para os ODS: “O que é que eu ganho com isso?”, perguntam*. Expresso. Consultado a 24 de março de 2023. Disponível em: <https://expresso.pt/sustentabilidade/2022-11-28-Maioria-das-PME-sem-estrategia-para-os-ODSO-que-e-que-eu-ganho-comisso--perguntam-f290d403>.

Casimiro, J. (2021). *Metade dos consumidores portugueses já compram produtos sustentáveis, revela estudo*. O Jornal Económico. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/metade-dos-consumidores-portugueses-ja-compram-produtos-sustentaveis-revela-estudo-751897>.

Comissão Europeia (2021). *Commission calls on Member States to build a more competitive and dynamic business services market*. Bruxelas. Consultado a 9 de março de 2023. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3404.

Comissão Europeia (2022a). *SME Performance Review Annual Report 2021/2022*. Bruxelas. Consultado a 9 de março de 2023. Disponível em: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en.

Comissão Europeia (2022b). *2022 SME Country fact sheet Portugal*. Consultado a 9 de março de 2023. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50700>.

Comissão Europeia (2022c). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) de 2022 Portugal*. Consultado a 28 de outubro de 2022. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>.

Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987). *Our Common Future. United Nations*. Consultado a 24 de março de 2023. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Confederação Empresarial de Portugal (2020). *Estudo sobre a carga fiscal em Portugal julho de 2020*. Consultado a 27 de outubro de 2022. Disponível em: <https://cip.org.pt/3d-flip-book/estudo-sobre-a-carga-fiscal-em-portugal/>.

C-studio, (2022). *Empresas e consumidores devem trabalhar em conjunto para a transição sustentável*. Jornal de Negócios. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/empresas-e-consumidores-devem-trabalhar-em-conjunto-para-a-transicao-sustentavel>.

Dinis, D. (2020). *Relatório de Sustentabilidade - O Caso da Universo Mineral Natural, S.A.* Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Consultado a 23 de março de 2023.

EUR-LEX (2007). *The competitiveness of business-related services*. Consultado a 12 de março de 2023. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/the-competitiveness-of-business-related-services.html>.

EUROSTAT (2009). *European Business - Facts and figures*. Luxemburgo. DOI: 10.2785/23246 Consultado a 3 de março de 2023.

Fonseca L. & Lima, V. (2015). *Countries three wise men: sustainability, innovation, and competitiveness*. Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, Volume 8, Issue 4, Pages 1288-1302. DOI: 10.3926/jiem.1525. Consultado a 23 de março de 2023.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2019). *Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal*. Consultado a 31 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>.

Informa D&B, (2022). *Empreendedorismo recupera lentamente e com novos desafios para as empresas*. Barómetro 1º semestre 2022 – julho 2022. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2022/07/InformaDB_julho2022_barometro1s2022.pdf.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021a). *Censos 2021 – Divulgação dos resultados provisórios*. Consultado a 28 de outubro de 2022. Disponível em: https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=censos21_dados&xpid=CENSOS21.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021b). *Em 2020, mais de 1/5 das empresas iniciaram ou aumentaram esforços para vender através da internet. Em 2021, 17,3% das empresas utilizam tecnologia de inteligência artificial - 2021*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2022a) *Empresas em Portugal: 2020*. Consultado a 31 de janeiro de 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=15413305&PUBLICACOESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2022b). *Serviços de informática continuam a destacar-se com o maior crescimento no valor dos Serviços Prestados às Empresas*. Consultado a 8 de março de 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=541085726&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2022c). *Taxa de desemprego diminui para 5,7% no 2.º trimestre de 2022*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173795&DESTAQUESmodo=2.

Internacional Council for Small Business (ICSB) (2022). *Annual Global Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises Report*. Consultado a 2 de março de 2023. Disponível em: <https://eurocid.mne.gov.pt/sites/default/files/repository/content/event/28469/documents/icsbglobalmsmesreport2022.pdf>.

Klein, V. & Todesco, J. (2021). *COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation*. Knowledge and Process Management, Volume 28, Issue 2, pages 117-133. DOI: 10.1002/kpm.1660. Consultado a 22 de março de 2023.

Laurett R. (2020). *Desenvolvimento Sustentável na Agricultura: Antecedentes, Barreiras e Consequências*. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior. Consultado a 24 de março de 2023.

Macchion, L., Toscani, A. & Vinelli, A. (2022). *Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 30, Issue 2, Pages 563-573. DOI: 10.1002/csr.2374. Consultado a 22 de março de 2023.

Marques, M. (2019). *Agenda 2030 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU – Desafios ao Desenvolvimento Tecnológico e à Inovação Empresarial*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Consultado a 24 de março de 2023.

Marsh. (2022). *Mapa de Risco Político 2022*. Consultado a 27 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.marsh.com/br/services/political-risk/insights/political-risk-report.html>.

Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A. & García-Morales, V. (2023). *Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario*. Technological Forecasting and Social Change, Volume 190. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122421. Consultado a 22 de março de 2023.

Martins, A. (2022). *O impacto das estratégias de Marketing Verde na intenção de compra dos consumidores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Administração e Gestão. Consultado a 24 de março de 2023.

Millar, C., Groth, O. & Mahon, J. (2018). *Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations*. California Management Review, Volume 61, Issue 1, Pages 5-14. DOI: 10.1177/0008125618805111. Consultado a 22 de março de 2023.

Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) (2017). *National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, on the occasion of the Voluntary National Review at the United Nations High-level Political Forum on Sustainable Development. Portugal*. Consultado a 23 de março de 2023. Disponível em: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15766Portugal2017_EN_REV_FINAL_29_06_2017.pdf.

Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). *Economia*. Consultado a 3 de março de 2023. Disponível em: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>

Nascimento, J. (2018). *A integração dos objetivos do desenvolvimento sustentável na estratégia de educação do corpo nacional de escutas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão de Universidade de Lisboa. Consultado a 24 de março de 2023.

Negócios em rede (2022). *Tecido empresarial português sensível ao tema da sustentabilidade*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/empresas-sustentaveis/detalhe/tecido-empresarial-portugues-sensivel-ao-tema-da-sustentabilidade>.

Nunes, C. & Duarte, T. (2002). *Serviços Prestados às Empresas - Catalizadores da Economia Global*. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia. Lisboa. Consultado a 22 de março de 2023. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/estudos-e-seminarios/historico/documentos-de-trabalho-lista/5362-servicos-prestados-as-empresas-catalizadores-da-economia-global>.

PORDATA (2022a). *População ativa: total e por sexo*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+ativa+total+e+por+sexo-28>.

PORDATA (2022b). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por setor de atividade económica*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/remuneracao+base+media+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+setor+de+atividade+economica-363>.

PORDATA (2022c). *Densidade populacional segundo os Censos*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Densidade+populacional+segundo+os+Censos-412>.

PORDATA (2022d). *A atração do mar*. Consultado a 28 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Publicacoes/Infografias/A+atra%C3%A7%C3%A3o+do+mar-272>.

PORDATA (2022e). *População nos centros urbanos e litoral*. Consultado a 28 de outubro de 2022. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/publicacoes/infografias/populacao+nos+centros+urbanos+e+litoral-295>.

PORDATA (2023a). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>.

PORDATA (2023b). *População empregada: total e por grandes setores de atividade económica*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+total+e+por+grandes+setores+de+atividade+economica-32-2745>.

PORDATA (2023c). *População empregada do sexo masculino: total e por grandes setores de atividade económica*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+do+sexo+masculino+total+e+por+grandes+setores+de+atividade+economica-34-2771>.

PORDATA (2023d). *População empregada do sexo feminino: total e por grandes setores de atividade económica*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+do+sexo+feminino+total+e+por+grandes+setores+de+atividade+economica-33-2758>.

PORDATA (2023e). *Valor acrescentado bruto nas pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/valor+acrescentado+bruto+nas+pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2968>.

PORDATA (2023f). *Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Consultado a 4 de março de 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/volume+de+negocios+das+pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2932>.

Sciberras, L. (2020). *Implementing the United Nations' 2030 Agenda for Sustainable Development: Making the Case for the International Maritime Organization and its Stakeholders*. Tese de Doutoramento. Universidade de Lisboa. Consultado a 24 de março de 2023.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2022). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2021*. Oeiras. Consultado a 28 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2021%20vfin2.pdf>.

Silva, A. (2018) *Qualidade de Serviço – Uma análise à prestação de serviços online*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Consultado a 02 de março de 2023.

Tax Foundation (2022). *International Tax Competitiveness Index 2022*. Washington, D.C. Consultado a 27 de outubro de 2022. Disponível em: <https://taxfoundation.org/2022-international-tax-competitiveness-index/>.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA) (2012). *Manual on Statistics of International Trade in Services 2010*. United Nations publication, New York. Consultado a 3 de março de 2023. Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_86rev1e.pdf.

We are social (2022). *Digital 2022 Global Overview Report*. Consultado a 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/>.

World Trade Organization (WTO) (2019). *World Trade Report 2019 The future of services trade*. World Trade Report. DOI: 10.30875/7e6f8c91-en. Consultado a 2 de março de 2023.