



Relatório de Estágio - Voltface

Gestão Estratégica e Tomada de Decisão em Consultoria
de Projetos de Investimento

Mestrado em Gestão, Estágio Curricular | 2024/2025

Professora Marlene Brito e Professor Rui Gomes

Rodrigo Santos Gomes | 50710



Agradecimentos

Uma vez que me encontro na fase final do estágio e mais especificamente do Mestrado, serve esta página para agradecer a todos os envolvidos que me ajudaram ao longo desta etapa académica muito importante para mim, e que tornaram possível a realização deste estágio, que muito me fez crescer tanto a nível profissional como pessoal.

Em primeiro lugar, às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais a minha irmã e os meus avós, agradeço-lhes por abdicarem de tanto para eu conseguir chegar aqui onde cheguei e por sempre acreditarem em mim e nas minhas capacidades, motivando-me ao longo do tempo e principalmente por me apoiarem sempre, fazendo com que me torne melhor pessoa e profissional a cada dia que passa. Por tudo o que me proporcionaram e me proporcionam, sem eles nada seria possível.

Aos meus amigos e colegas que me acompanharam neste percurso académico. Sem eles não estava onde estou, sendo pessoas fundamentais na minha vida sempre prontas a ajudar-me em qualquer obstáculo. Foram uma fonte inestimável de apoio durante todo o período do estágio. Agradeço, especialmente, pelas palavras de incentivo nos momentos de dificuldade, pelo apoio emocional e pelas discussões enriquecedoras que me ajudaram a amadurecer tanto profissional quanto pessoalmente.

Agradeço também aos colegas que encontrei na Voltface, que me ajudaram em tudo o que precisei ao longo destes meses, e também por tudo o que me ensinaram, principalmente na área da consultoria e dos projetos de investimento. Foram pessoas espetaculares e com uma simpatia contagiante, desde o primeiro dia que cheguei.

Um sincero obrigado à professora Marlene Brito, pelo acompanhamento próximo ao longo desta etapa, e por estar sempre pronta a ajudar e a esclarecer qualquer questão, bem como aos professores que tive a oportunidade de trabalhar no meu percurso académico, devendo também um agradecimento à Universidade Portucalense Infante D. Henrique por proporcionar aos alunos um contacto necessário com o mundo profissional na área da gestão, através da concretização de um estágio.

Resumo

O presente relatório descreve o estágio curricular desenvolvido na empresa Voltface, no âmbito do curso de mestrado em Gestão, cujo objetivo principal foi a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, bem como o desenvolvimento de novas competências técnicas e profissionais. O estágio decorreu num contexto dinâmico e inovador, proporcionando uma visão real sobre o funcionamento da empresa em questão, nomeadamente consultoria, projetos de investimento, contabilidade e fiscalidade, e formação.

Os principais contributos do estágio na empresa Voltface destacam-se, pela relevância prática e estratégica. Para a empresa, o estágio permitiu consolidar e expandir as capacidades relacionadas ao desenvolvimento de planos de negócio e investimento, bem como questões ao nível da consultoria, alinhando-se assim com as necessidades do mercado. Para os clientes da Voltface, o estágio trouxe benefícios concretos e mais valias, no desenvolvimento com sucesso de projetos de cada cliente de forma heterogénea e capacidade de resposta face a problemas durante toda a experiência do cliente com a empresa. A nível académico e científico, o estágio permitiu aplicar conceitos teóricos de gestão em contextos reais, enriquecendo o conhecimento prático e promovendo a integração entre teoria e prática. Adicionalmente, um contributo relevante deste estágio consistiu na elaboração de um manual prático destinado a apoiar académicos e profissionais da área, servindo como guia de referência para futuras aplicações e investigações.

Ao longo do estágio foram realizadas diversas atividades de relevo, nomeadamente planos de negócio e projetos de investimento com a elaboração de projetos, inserido no departamento de projetos, nomeadamente no programa de apoio ao Empreendedorismo e à criação do próprio emprego, em colaboração com o IEFP. Este processo da elaboração de projetos, constituído por dezassete passos diferentes, em que os últimos dois (memória descritiva e viabilidade económica), foram os mais trabalhosos, assume-se como um processo como um todo, sendo desenvolvido diversas vezes pelo estagiário, mas para promotores diferentes, com projetos e negócios diferentes, cada um com nuances específicas, assumindo-se como um procedimento desafiante. Já no departamento técnico, o estagiário preocupou-se com a gestão dos clientes e com as

candidaturas a sistemas de incentivos, nomeadamente com questões ligadas a consultoria, desenvolvendo competências ao nível do office 365, especialmente Excel, para realizar todas as tarefas com sucesso. Estas tarefas permitiram consolidar conhecimentos teóricos, desenvolver competências práticas e contribuir de forma direta para o progresso de projetos internos e externos da Voltface. Por fim, ainda foram desenvolvidas atividades ligadas à empresa Margem, com o intuito de angariar clientes (empresas) a participar em programas de formação-ação, com finalidade estratégica mobilizar o tecido empresarial da região para participar num projeto estruturado de capacitação empresarial, contribuindo para o reforço da competitividade local. Esta ação insere-se numa lógica de planeamento antecipado e de prestação de apoio técnico às empresas, reforçando o papel da associação como entidade dinamizadora do desenvolvimento económico regional.

Em conclusão, o estágio na Voltface revelou-se uma experiência altamente enriquecedora, cumprindo integralmente os objetivos inicialmente definidos. Para além de potenciar a aprendizagem e a aplicação prática de conhecimentos, permitiu ainda o desenvolvimento de competências transversais, como o trabalho em equipa, a gestão de tempo e a capacidade de adaptação. Este percurso constituiu, assim, uma etapa essencial para a preparação profissional futura do estagiário, reforçando a ligação entre o meio académico e o mundo empresarial.

Palavras-chave: Voltface; consultoria; projetos de investimento; planos de negócios.

Abstract

This report describes the curricular internship carried out at Voltface, within the scope of the master's degree in management. The main objective of the internship was the practical application of knowledge acquired throughout the academic training, as well as the development of new technical and professional skills. The internship took place in a dynamic and innovative context, providing a real insight into the functioning of the company, namely in consulting, investment projects, accounting and taxation, and training.

The main contributions of the internship at Voltface stand out for their practical and strategic relevance. For the company, the internship made it possible to consolidate and expand capabilities related to the development of business and investment plans, as well as consultancy matters, thereby aligning with market needs. For Voltface's clients, the internship brought concrete benefits and added value by successfully supporting the development of diverse projects and by enhancing responsiveness to challenges throughout the client's experience with the company. At the academic and scientific level, the internship allowed the application of theoretical management concepts in real-world contexts, enriching practical knowledge and promoting the integration between theory and practice. Additionally, a relevant contribution of this internship consisted of the preparation of a practical manual aimed at supporting academics and professionals in the field, serving as a reference guide for future applications and research.

Throughout the internship, several relevant activities were performed, particularly the preparation of business plans and investment projects, within the projects department, namely under the Entrepreneurship and Self-Employment Support Program, in collaboration with the IEFPP. This project development process, consisting of seventeen different steps – with the last two (descriptive report and economic feasibility) being the most demanding – was carried out multiple times by the intern for different promoters, with distinct projects and businesses, each with its own specificities, making the procedure highly challenging. Within the technical department, the intern worked on client management and applications for incentive systems, especially in consulting-related matters, further developing skills in Office 365, particularly Excel, to successfully complete

all tasks. These activities allowed for the consolidation of theoretical knowledge, the development of practical skills, and a direct contribution to both internal and external projects of Voltface. Finally, the intern also contributed to activities related to Margem, with the purpose of attracting companies to participate in training-action programs. The strategic aim of these initiatives was to mobilize the regional business community to take part in a structured business capacity-building project, thus contributing to strengthening local competitiveness. This initiative was aligned with a proactive planning approach and the provision of technical support to companies, reinforcing the association's role as a key driver of regional economic development.

In conclusion, the internship at Voltface proved to be a highly enriching experience, fully achieving the objectives initially defined. In addition to enhancing learning and enabling the practical application of knowledge, it also fostered the development of transversal skills such as teamwork, time management, and adaptability. Therefore, this experience represented an essential step in the intern's professional preparation, strengthening the link between academia and the business world.

Keywords: Voltface; consultancy; investment projects; business plans.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	6
Índice.....	8
Índice de Figuras e Tabelas	10
Índice de Anexos	13
Lista de abreviaturas e siglas.....	16
1. Introdução	18
1.1 Enquadramento do tema.....	20
1.2 Objetivos do projeto.....	21
1.3 Justificação do Projeto de estágio na empresa.....	22
1.4 Metodologia	23
1.5 Contributo do presente trabalho	28
1.6 Cronograma	30
2. Enquadramento Teórico	32
3. Descrição da empresa.....	45
3.1 Missão	53
3.2 Visão	53
3.3 Valores	54

3.4	Análise SWOT	55
3.5	Organograma	57
4.	Atividades Desenvolvidas	60
4.1	Departamento de Projetos	60
4.1.1	Elaboração de Projetos	63
4.1.2	Gestão de Projetos	74
4.2	Departamento Técnico	78
4.2.1	Gestão de clientes	78
4.2.2	Candidaturas a sistemas de incentivos	86
4.2.3	Atividades ligadas à Margem	95
4.3	Síntese final do capítulo	101
5.	Conclusão	103
5.1	Principais contributos	104
5.2	Trabalhos futuros	108
5.3	Reflexão crítica	109
5.4	Propostas de melhorias	111
	Referências Bibliográficas	112
	Anexos.....	114

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Diagrama do processo metodológico.....	26
Tabela 1 – Calendarização das tarefas.....	30
Figura 2 - Logótipo da Voltface.....	53
Tabela 2 - Análise SWOT da Voltface.....	56
Figura 3 – Organograma da Voltface.....	57
Figura 4 – Etapas na elaboração de projetos.....	66
Figura 5 - Exemplo de identificação da documentação em cada capa.....	75
Figura 6 - Exemplo de digitalização de toda a informação relativa ao projeto de cada promotor.....	77
Figura 7 – Excels desenvolvidos na gestão de clientes.....	81
Figura 8 – Candidaturas a sistemas de incentivos.....	89
Figura 9 - 1º passo da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).....	165
Figura 10 - Último passo da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).....	167
Figura 11 - Primeiro passo da Listagem de contratos.....	168
Figura 12 - Último passo da Listagem de contratos.....	169
Figura 13 e 14 - Primeira página passo da ficha de identificação do projeto.....	170
Figura 15 e 16 - Segunda página passo da ficha de identificação do projeto.....	172
Figura 17 e 18 - Elaboração do pedido de pagamento.....	174
Figura 19 e 20 - Realização da ficha de avaliação da EPAT.....	176
Figura 21 - Declaração de afetação de equipamentos próprios.....	178
Figura 22 - Declaração PAECPE.....	180
Figura 23 - Declaração sob compromisso de honra.....	183
Figura 24 - Declaração de domicílio fiscal.....	185

Figura 25 - Aspetos a alterar no documento denominado Impresso IEFP.....	187
Figura 26 - Lombadas.....	193
Figura 27 - Realização do documento do ofício ao centro de emprego.....	195
Figura 28 - Realização do documento de requerimento total à segurança social.....	197
Figura 29 - Realização do documento denominado de “Tomei conhecimento”.....	198
Figura 30 - Capa da memória descritiva.....	202
Figura 31 - Pressupostos da viabilidade económica.....	213
Figura 32 - Plano de investimento da viabilidade económica.....	215
Figura 33 - Plano de financiamento da viabilidade económica.....	217
Figura 34 - Continuação do plano de financiamento da viabilidade económica.....	218
Figura 35 e 36 - Evolução das vendas e prestações da viabilidade económica.....	219
Figura 37 e 38 - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas da viabilidade económica.....	221
Figura 39 - Stocks da viabilidade económica.....	222
Figura 40 e 41- Fornecimento e serviços externos da viabilidade económica.....	226
Figura 42 - Amortizações da viabilidade económica.....	227
Figura 43 a 47 - Quadro do pessoal da viabilidade económica.....	229
Figura 48 e 49 - Serviço da dívida da viabilidade económica.....	232
Figura 50 - Demonstração de resultados previsionais da viabilidade económica.....	236
Figura 51 - Balanço previsional da viabilidade económica.....	240
Figura 52 e 53 - Estado da viabilidade económica.....	245
Figura 54 - Indicadores financeiros da viabilidade económica.....	249
Figura 55 - Balanço Funcional da viabilidade económica.....	251
Figura 56 - Cash-flows da viabilidade económica.....	254

Figura 57 - Avaliação da viabilidade económica.....	256
Figura 58 - Continuação da avaliação da viabilidade económica.....	258
Figura 59 - Análise de sensibilidade da viabilidade económica.....	259
Figura 60 - VAB da viabilidade económica.....	261
Figura 61 - Mapa de produtividade do trabalho da viabilidade económica.....	262
Figura 62 - Ponto crítico das prestações de serviços da viabilidade económica.....	265
Figura 63 e 64 - Projetos em elaboração.....	269
Figura 65 e 66 - Projetos em acompanhamento.....	271
Figura 67e 68 - Projetos submetidos.....	273
Figura 69 - Folha inicial do Excel de controlo dos projetos.....	275
Figura 70 e 71 - Inserção de clientes no Excel.....	277
Figura 72, 73 e 74 - Controlo de projetos no Excel.....	279
Figura 75 e 76 - Análise física no Excel.....	282
Figura 77 - Análise financeira no Excel.....	285
Figura 78 - Exemplo de uma capa de um plano de negócio desenvolvido.....	283
Figura 79 - Índice base dos planos de negócio desenvolvidos.....	284
Figura 80 a 91 - Referencial de mérito completo relativo ao aviso em questão.....	299
Figura 92 a 95 - Exemplo de resumo em relação ao aviso em questão.....	303
Figura 96 a 99 - Exemplo de proposta de prestação de serviços.....	309

Índice de Anexos

Anexo I - Segunda folha da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).....	114
Anexo II - Terceira folha da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).....	115
Anexo III - Passo final relativo à ficha de avaliação da EPAT.....	116
Anexo IV - Continuação do passo final relativo à ficha de avaliação da EPAT.....	117
Anexo V - Quadro número sete do documento denominado impresso IEFP.....	118
Anexo VI - Quadro número oito, nove e dez do documento denominado impresso IEFP.....	119
Anexo VII - Quadro número onze, doze e treze do documento denominado impresso IEFP.....	120
Anexo VIII - Quadro número catorze e quinze do documento denominado impresso IEFP.....	121
Anexo IX - Quadro número dezasseis do documento denominado impresso IEFP...	122
Anexo X - Índice da memória descritiva.....	123
Anexo XI - Continuação do índice da memória descritiva.....	124
Anexo XII - Sumário executivo da memória descritiva.....	125
Anexo XIII - Continuação do sumário executivo da memória descritiva.....	126
Anexo XIV - Histórico da promotora na memória descritiva.....	127
Anexo XV - Continuação do histórico da promotora na memória descritiva.....	128
Anexo XVI - Apresentação do projeto da promotora na memória descritiva.....	129
Anexo XVII - Continuação da apresentação do projeto da promotora na memória descritiva.....	130
Anexo XVIII - Visão, Missão e valores do projeto da promotora, na memória descritiva.....	131
Anexo XIX - Potenciais serviços e mercados do projeto na memória descritiva.....	132

Anexo XX - Continuação dos potenciais serviços e mercados do projeto na memória descritiva.....	133
Anexo XXI - Público-alvo / clientes do projeto da promotora, na memória descritiva.....	134
Anexo XXII – Continuação do público-alvo / clientes do projeto da promotora, na memória descritiva.....	135
Anexo XXIII - Fornecedores do projeto da promotora, na memória descritiva.....	136
Anexo XXIV - Continuação dos fornecedores do projeto da promotora, na memória descritiva.....	137
Anexo XXV - Concorrência do projeto da promotora, na memória descritiva.....	138
Anexo XXVI - Continuação da concorrência do projeto da promotora, na memória descritiva.....	139
Anexo XXVII - Meios logísticos do projeto da promotora, na memória descritiva.....	140
Anexo XXVIII - Continuação dos meios logísticos do projeto da promotora, na memória descritiva.....	141
Anexo XXIX - Análise SWOT do projeto da promotora, na memória descritiva.....	142
Anexo XXX - Objetivos estratégicos do projeto da promotora, na memória descritiva.....	143
Anexo XXXI - Primeira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	144
Anexo XXXII - Segunda parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	145
Anexo XXXIII - Terceira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	146
Anexo XXXIV - Quarta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	147
Anexo XXXV - Quinta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	148
Anexo XXXVI - Sexta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	149
Anexo XXXVII - Sétima parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	150
Anexo XXXVIII - Oitava parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	151
Anexo XXXIX - Nona parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	152

Anexo XL - Décima parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	153
Anexo XLI - Décima primeira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.....	154
Anexo XLII - Referencial de mérito (primeira parte).....	155
Anexo XLIII - Referencial de mérito (segunda parte).....	156
Anexo XLIV - Referencial de mérito (terceira parte).....	157
Anexo XLV - Referencial de mérito (quarta parte).....	158
Anexo XLVI - Referencial de mérito (quinta parte).....	159
Anexo XLVII - Referencial de mérito (sexta parte).....	160
Anexo XLVIII - Ficha de inscrição dos clientes interessados em participar.....	161
Anexo XLIX - Continuação da ficha de inscrição dos clientes interessados em participar.....	162
Anexo L – Declaração de autoria.....	163
Anexo LI – Manual referente ao capítulo 4.1.1.....	164
Anexo LII – Manual referente ao capítulo 4.2.1.....	269
Anexo LIII – Manual referente ao capítulo 4.2.2.....	286
Anexo LIV – Exemplo de contactos feitos via telefone e detalhados via Excel.....	313

Lista de abreviaturas e siglas

ACIRO - Associação Comercial e Industrial da Região Oeste.

AEMF - Associação Empresarial Minho Fronteiriço.

AIEV - Associação Industrial e Empresarial de Valongo.

AT - Autoridade Tributária e Aduaneira.

CAE - Código da Atividade Económica.

CDSS - Centro Distrital da Segurança Social.

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.

CSDD - Centro de Solidariedade e Desenvolvimento do Desempregado.

EPAT'S - Entidades Prestadoras de Apoio Técnico.

EOEP - Estado e Outros Entes Públicos.

FCFE - “Free Cash Flow to Equity”.

FCFF - “Free Cash Flow to Firm”.

FMN - Fundo de Maneio Necessário.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos.

IBAN - “International Bank Account Number”.

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional.

IES/DA - Informação Empresarial Simplificada/Declaração Anual.

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado.

NIB - Número de Identificação Bancária.

NIF - Número de Identificação Fiscal.

NIPC - Número de Identificação de Pessoa Coletiva.

NISS - Número de Identificação de Segurança Social.

PAECE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego.

PEC - Pagamento Especial por Conta.

PME - Micro, Pequena ou Média Empresa.

PMP - Prazo Médio de Pagamento.

PMR - Prazo Médio de Recebimento.

RAI - Resultados Antes de Impostos.

RBV - “Resource-Based View”.

ROE - “Return on Equity”.

ROI - “Return on Investment”.

SS - Segurança Social.

SWOT – “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.”

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade.

VAB - Valor Acrescentado Bruto.

VAL - Valor Atual Líquido.

VE - Viabilidade Económica.

WACC - “Weighted Average Cost of Capital”.

1. Introdução

O presente relatório tem como finalidade descrever as ações executadas ao longo do estágio, realizado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, presente no segundo semestre no 2.º ano de Mestrado em Gestão, na Universidade Portucalense Infante D. Henrique. Esta unidade curricular tem como propósito proporcionar aos estudantes um contacto com o mundo profissional na área de formação, permitindo-lhes aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos, bem como desenvolver hábitos e competências adequados ao ambiente de trabalho.

O estágio foi desenvolvido na entidade Voltface - Consultores Em Gestão Global, Unipessoal Lda, empresa esta que promove a participação de empresas e instituições portuguesas em projetos Nacionais e Europeus, através do estabelecimento de parcerias com outras empresas, focando-se na consultoria e em projetos de investimento.

O estágio teve a duração de seis meses, tendo sido iniciado em novembro de 2024, e com término em maio de 2025, em que o trabalho realizado pelo estagiário incidiu sobre a concretização de planos de negócios, bem como a aprendizagem de outros processos necessários para o desenvolvimento da atividade normal na empresa, em que foram utilizadas e aprimoradas competências ao nível do office 365, mais especificamente o Excel.

Este relatório está organizado em três partes distintas. Na primeira, será efetuada um enquadramento teórico, onde serão explorados os principais conceitos teóricos relacionados com a elaboração de planos de negócios. Em seguida, será apresentada a empresa Voltface, contextualizando o ambiente onde decorreu o estágio. Por fim, serão descritas as atividades práticas desenvolvidas dentro de dois departamentos da empresa – departamento de projetos e técnico - estabelecendo uma ligação entre estas e os conceitos previamente abordados.

A Voltface é uma empresa que atua em diversas áreas, nomeadamente consultoria, projetos de investimento, contabilidade e fiscalidade, e formação. O

estágio incidiu especificamente na área dos planos de negócios e na área da consultoria e projetos de investimento. O foco do estágio consistiu na elaboração integral dos projetos, incluindo pesquisa de mercado, redação do conteúdo do plano e análise da sua viabilidade económica.

Este relatório encontra-se estruturado em três partes. A primeira parte contempla uma revisão da literatura, onde serão abordados e aprofundados conceitos sobre a Gestão Estratégica e Tomada de Decisão em Consultoria de Projetos de Investimento, tema este diretamente relacionado com os serviços desenvolvidos pela empresa.

Na segunda parte será feita a apresentação da empresa Voltface, contextualizando o seu funcionamento e áreas de intervenção, com o objetivo de contextualizar o ambiente organizacional onde o estágio foi realizado. Esta secção irá abordar a história e evolução da empresa, a sua missão, visão e valores, bem como a sua estrutura organizacional e principais áreas de atuação. Serão ainda descritos os serviços que a Voltface oferece, nomeadamente nas áreas da consultoria, projetos de investimento, contabilidade, fiscalidade e formação.

Por fim, na terceira parte, serão descritas as atividades práticas desenvolvidas ao longo do estágio, articulando-as com os conceitos teóricos anteriormente referidos. Serão também incluídos exemplos de todas as atividades desenvolvidas, tanto no departamento de projetos como no departamento técnico, feitas durante todo o estágio, incluindo no final uma breve conclusão.

1.1 Enquadramento do tema

A gestão estratégica assume um papel central no contexto empresarial contemporâneo, especialmente em organizações que atuam na área da consultoria de projetos de investimento. Num mercado caracterizado por elevada competitividade, incerteza e rápidas transformações económicas, a capacidade de definir estratégias sólidas e tomar decisões informadas constitui um fator determinante para a criação de valor, sustentabilidade e diferenciação.

No caso da Voltface, empresa dedicada ao apoio e desenvolvimento de soluções de consultoria, a gestão estratégica não se limita à formulação de planos de negócio ou à análise de viabilidade financeira, mas estende-se à definição de metodologias que permitem alinhar os objetivos de cada cliente com as dinâmicas do mercado. Assim, a tomada de decisão assume-se como um processo estruturado, que integra não apenas variáveis económicas e financeiras, mas também dimensões organizacionais, sociais e de risco.

O tema do estágio ainda se enquadra e faz a ligação com conceitos teóricos aprendidos e desenvolvidos durante o Mestrado em Gestão, nomeadamente ao nível da estratégia empresarial, gestão financeira, gestão de projetos e análise de relatórios e contas, que foram bastante benéficos para o bom funcionamento e sucesso do estágio como um todo.

Neste contexto, a consultoria em projetos de investimento envolve a utilização de ferramentas analíticas e de gestão que permitem identificar oportunidades, avaliar cenários alternativos e apoiar a definição de estratégias robustas. A atuação da Voltface assenta, assim, na capacidade de transformar informação em conhecimento útil, fornecendo aos clientes um suporte decisivo para a concretização dos seus objetivos e para a maximização do retorno dos seus investimentos. Deste modo, o estágio desenvolvido na Voltface insere-se num enquadramento onde a gestão estratégica e a tomada de decisão são pilares fundamentais, possibilitando não só o aprofundamento de competências técnicas e analíticas, mas também a compreensão prática de como os princípios de gestão se aplicam em projetos de investimento reais.

1.2 Objetivos do projeto

O estágio constituiu uma etapa essencial no percurso formativo do estagiário, funcionando como um elo entre a teoria e a prática profissional, em que os seus objetivos centraram-se na consolidação e aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, proporcionando ao estagiário a oportunidade de desenvolver competências técnicas, científicas e comportamentais em contexto real de trabalho. Para além de favorecer a integração no mercado profissional, o estágio promoveu a capacidade crítica, a autonomia, a adaptação a diferentes situações e a compreensão das dinâmicas organizacionais, contribuindo, assim, para a preparação de uma prática profissional mais sólida e responsável.

Este estágio tem como principal objetivo proporcionar ao estagiário uma compreensão aprofundada de como a gestão estratégica e a tomada de decisão podem agregar valor às empresas no âmbito da consultoria de projetos de investimento. O estagiário irá estudar os benefícios que uma abordagem estruturada de consultoria pode oferecer, tais como a otimização de recursos, a identificação de oportunidades de financiamento, a redução de riscos e o aumento da competitividade empresarial. Durante o estágio, o estagiário investigou e compreendeu as metodologias essenciais para a análise de viabilidade e desenvolvimento de projetos, assegurando que as soluções propostas tragam valor real e mensurável para os clientes da Voltface.

O estagiário foi envolvido em atividades práticas como a preparação de candidaturas a fundos comunitários, a análise de mercado e concorrência, e o enquadramento de investimentos em tipologias de apoio disponíveis, garantindo que as recomendações apresentadas estejam adaptadas à realidade de cada cliente e alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Além disso, o estagiário teve contacto com a definição e monitorização de indicadores-chave de desempenho (KPIs), fundamentais para avaliar os resultados das estratégias delineadas e apoiar a tomada de decisão informada. A análise de dados, a melhoria do planeamento estratégico e a maior capacidade de resposta às necessidades dos clientes serão pontos centrais a abordar, com o estagiário a colaborar na avaliação do impacto das soluções propostas no desempenho empresarial e no retorno sobre o investimento (ROI).

Para garantir o alinhamento entre as atividades do estágio e os resultados esperados, foram definidos objetivos SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais), que orientam o percurso do estagiário. Estes objetivos incluem:

- Compreender o funcionamento da consultoria em projetos de investimento e o seu impacto nas empresas;
- Analisar requisitos e necessidades dos clientes para propor soluções estratégicas adequadas;
- Participar na preparação e acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários, assegurando a sua conformidade e qualidade;
- Realizar estudos de viabilidade de projetos e investimentos, ajustando propostas às condições de mercado;
- Definir e monitorizar indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar os resultados das soluções implementadas;
- Avaliar o impacto das estratégias de consultoria com base em dados e métricas de desempenho;
- Desenvolver competências técnicas, analíticas e de gestão, relevantes para o contexto da consultoria e do investimento empresarial.

1.3 Justificação do Projeto de estágio na empresa

A realização deste estágio na Voltface justifica-se pelo papel da empresa como referência na área da consultoria em projetos de investimento, áreas de gosto pessoal do estagiário, apoiando clientes no desenvolvimento de estratégias sólidas, na captação de financiamento e na implementação de soluções que potenciam o crescimento empresarial.

O tema do estágio, “Gestão Estratégica e Tomada de Decisão em Consultoria de Projetos de Investimento”, está alinhado com a missão da Voltface de oferecer um acompanhamento especializado, capaz de transformar ideias em projetos viáveis e

sustentáveis. A atuação da empresa, baseada no planeamento estratégico, na análise de mercado e na identificação de oportunidades de financiamento, assume-se como uma mais-valia para organizações que procuram diferenciar-se num contexto de elevada competitividade.

Num cenário económico marcado por incertezas, mas também por novas oportunidades, este estágio possibilita ao estagiário participar ativamente em processos de análise de viabilidade, preparação de candidaturas a fundos comunitários, definição de estratégias de investimento e acompanhamento de projetos, contribuindo para decisões informadas e para a criação de valor para os clientes da Voltface. Além de representar uma oportunidade de desenvolvimento de competências técnicas, analíticas e de gestão, o projeto de estágio reforça a ligação entre teoria e prática, permitindo aplicar conceitos académicos em situações reais de consultoria.

Simultaneamente, acrescenta valor à empresa, apoiando-a na sua missão de oferecer soluções diferenciadas e de qualidade, que potenciem o sucesso e a sustentabilidade dos seus clientes.

1.4 Metodologia

A metodologia adotada no estágio baseou-se numa abordagem prática, colaborativa e analítica, explicada na tabela 1, e orientada para a resolução de desafios concretos dos clientes e para a melhoria contínua dos processos internos da empresa. O percurso metodológico desenvolveu-se com base na observação direta das atividades quotidianas, na análise documental de projetos e candidaturas anteriores, na consulta de bases de dados e plataformas oficiais de financiamento e na interação com diferentes stakeholders, nomeadamente clientes, parceiros institucionais e membros da equipa técnica. A combinação destes instrumentos de recolha de dados permitiu compreender de forma integrada o funcionamento organizacional, as necessidades dos clientes e as exigências dos programas de apoio existentes.

Uma das principais atividades consistiu no contacto com potenciais clientes, o que possibilitou o fortalecimento de competências de comunicação, negociação e relacionamento interpessoal. Esta experiência contribuiu para a promoção de parcerias estratégicas e o estabelecimento de relações sólidas com diferentes stakeholders, resultado que foi efetivamente alcançado durante o estágio e que reforçou a posição da empresa no seu ecossistema de atuação.

Paralelamente, foi desenvolvido trabalho no âmbito do enquadramento dos investimentos nas diferentes tipologias de apoio disponíveis, atividade que exigiu a análise documental de regulamentos e avisos de candidatura. Este processo permitiu compreender de que forma a empresa pode otimizar a utilização dos seus recursos e ajustar as soluções apresentadas às condições de elegibilidade e financiamento, reforçando a capacidade da Voltface em alinhar as suas propostas com as necessidades reais do mercado e dos seus clientes.

A pesquisa sobre programas de apoio e financiamento constituiu outro pilar essencial da metodologia aplicada, sendo sustentada pela análise de bases de dados públicas, pela interpretação de legislação e guias de candidatura, e pela observação direta das práticas do departamento. Este trabalho permitiu identificar oportunidades concretas de financiamento, que foram posteriormente integradas em projetos em curso, resultando em ganhos tangíveis para a empresa e para os clientes, e demonstrando o impacto real do estágio na criação de valor.

No que diz respeito à análise de viabilidade de projetos e investimentos, a aplicação de instrumentos quantitativos e qualitativos de recolha e tratamento de informação financeira possibilitou o aprimoramento das competências analíticas e de avaliação económica, assegurando que as propostas apresentadas eram sustentáveis, rentáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e dos beneficiários.

O apoio e acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários proporcionou uma visão abrangente de todas as etapas do processo, desde a recolha documental e submissão de dados até ao acompanhamento e cumprimento das obrigações formais. Esta atividade consolidou conhecimentos sobre procedimentos técnicos e administrativos, essenciais no contexto da consultoria especializada em incentivos e financiamentos.

Adicionalmente, o acompanhamento de prazos e requisitos implicou a observação contínua do progresso dos projetos e a utilização de ferramentas de controlo, permitindo aperfeiçoar competências de gestão de tempo, planeamento e mitigação de riscos, assegurando que os projetos decorressem de forma eficiente e que eventuais obstáculos fossem identificados e solucionados proativamente.

A realização de análises de mercado e concorrência, suportada pela recolha e sistematização de dados secundários e pela interpretação crítica de relatórios e estatísticas setoriais, permitiu apoiar a empresa na tomada de decisões informadas e no reforço da sua posição competitiva, contribuindo para que a Voltface se destacasse num mercado dinâmico e altamente exigente.

Por fim, a preparação de documentação, elaboração de relatórios e apresentação de projetos envolveu a utilização de dados recolhidos por diferentes meios e a sua síntese em documentos técnicos estruturados, promovendo o desenvolvimento de competências de planeamento estratégico, organização e comunicação profissional, indispensáveis no contexto da consultoria empresarial.

Em suma, todas as atividades realizadas ao longo do estágio, sustentadas por uma metodologia de trabalho baseada em observação direta, análise documental e interação contínua com os intervenientes, permitiram alcançar os objetivos inicialmente definidos. O estágio traduziu-se num impacto positivo tanto no desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário, como no fortalecimento da atuação estratégica da Voltface, contribuindo para o seu crescimento organizacional e para o reforço da sua posição como agente de consultoria e inovação empresarial.

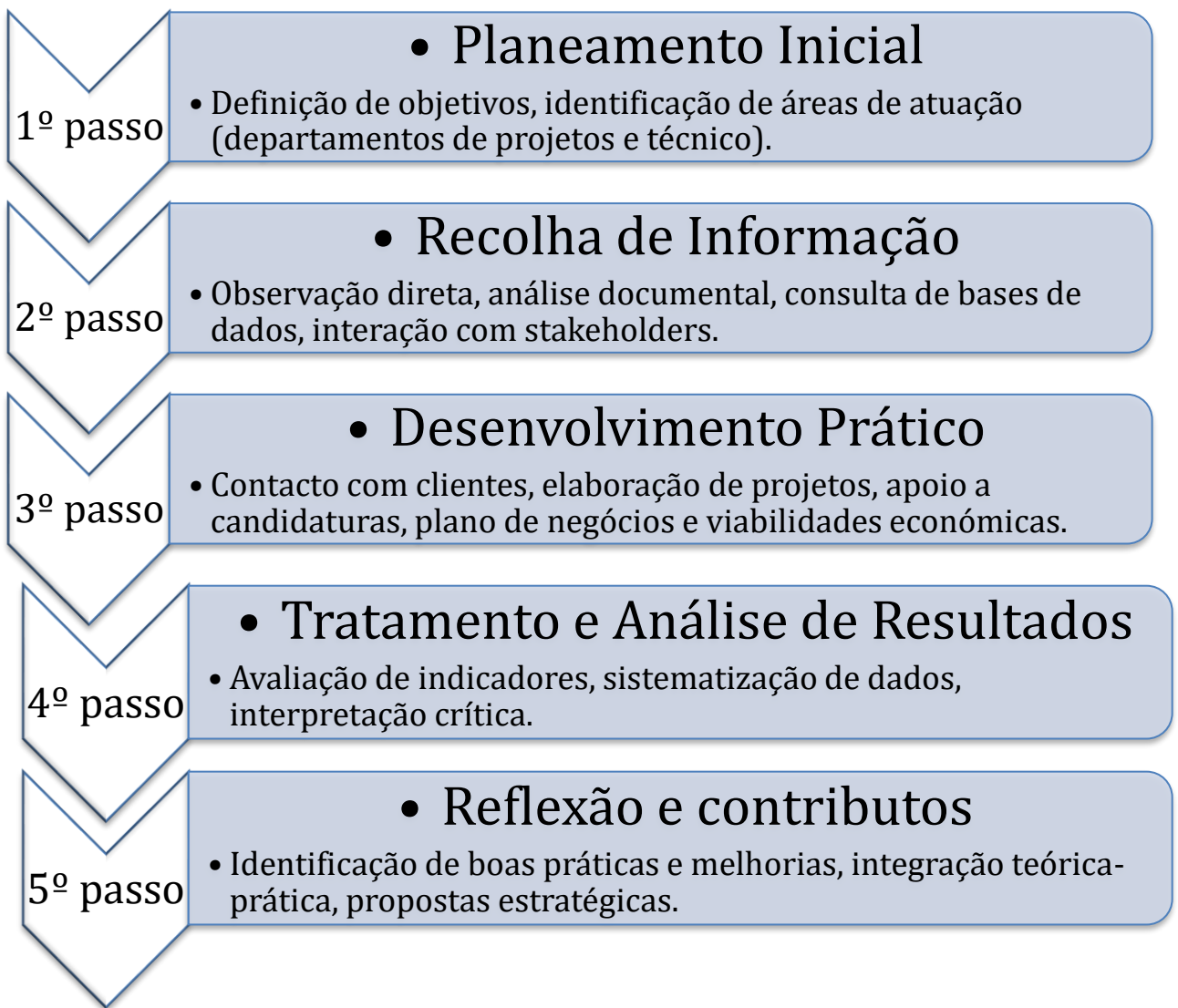


Figura 1 – Diagrama do processo metodológico.

O diagrama apresentado ilustra de forma sequencial e integrada as etapas metodológicas desenvolvidas ao longo do estágio, evidenciando o percurso seguido desde a fase de planeamento até à formulação de conclusões e contributos estratégicos. A primeira etapa, correspondente ao Planeamento Inicial, consistiu na definição clara dos objetivos do estágio e na delimitação das áreas de atuação prioritárias, nomeadamente os Departamentos de Projetos e Técnico. Nesta fase, foram estabelecidas as metas a atingir, identificadas as tarefas principais e planeadas as atividades de acordo com as necessidades da empresa e o enquadramento académico do estágio.

Seguiu-se a fase de Recolha de Informação, que se baseou na utilização de diferentes instrumentos metodológicos, tais como a observação direta das atividades quotidianas da empresa, a análise documental de projetos e candidaturas anteriores, e a interação com diversos stakeholders, incluindo clientes, parceiros institucionais e membros da equipa. Esta fase foi essencial para compreender o funcionamento interno da organização, os processos de trabalho e as dinâmicas de relacionamento com os clientes.

A etapa seguinte correspondeu ao Desenvolvimento Prático, onde se concretizaram as atividades nos dois departamentos. No Departamento de Projetos, o foco esteve na elaboração, acompanhamento e análise de candidaturas, bem como na avaliação da viabilidade económica e financeira dos investimentos. Já no Departamento Técnico, as atividades incidiram na organização e gestão de dados, apoio à comunicação com os clientes e acompanhamento dos indicadores de desempenho. Esta fase constituiu o núcleo operativo do estágio, traduzindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e das metodologias definidas previamente.

Posteriormente, a fase de Tratamento e Análise de Resultados envolveu a sistematização e interpretação crítica dos dados recolhidos ao longo do estágio. Esta análise permitiu avaliar os resultados alcançados, identificar pontos fortes e fragilidades nos processos e propor melhorias com base em evidências observáveis. O tratamento da informação revelou-se fundamental para transformar a experiência prática em conhecimento estruturado e aplicável.

Por fim, a etapa de Reflexão e Contributos representou o momento de integração entre a teoria e a prática, permitindo uma leitura global do percurso realizado. Nesta fase, foram sintetizadas as aprendizagens adquiridas e destacadas as propostas de melhoria que poderão contribuir para o reforço da eficiência interna, da qualidade dos serviços e da consolidação da consultoria estratégica enquanto área de atuação da empresa.

Em conjunto, estas etapas formam um processo metodológico coerente e sistemático, que assegurou o rigor, a relevância e a aplicabilidade dos resultados

obtidos, traduzindo o estágio num exercício efetivo de aprendizagem, análise e contributo para o desenvolvimento organizacional.

Em síntese, a metodologia adotada assentou em três princípios fundamentais:

- Aprendizagem experiencial, através da execução prática de tarefas reais;
- Aplicação de conhecimentos teóricos, permitindo validar conceitos de gestão estratégica e tomada de decisão;
- Contribuição efetiva para a organização, mediante a elaboração de planos de negócio, projetos de investimento e relatórios de apoio técnico.

Esta abordagem metodológica possibilitou ao estagiário não apenas cumprir os objetivos definidos, mas também desenvolver uma compreensão integrada dos processos de consultoria e da sua importância estratégica para o sucesso organizacional.

1.5 Contributo do presente trabalho

Para além da descrição das atividades desenvolvidas, o presente trabalho procura evidenciar o seu contributo para o fortalecimento da prática de consultoria estratégica dentro da organização. Através da sistematização de metodologias, da análise crítica dos processos e da integração de perspetivas teóricas e práticas, pretende-se demonstrar como o trabalho realizado contribuiu para otimizar a eficiência interna do departamento, reforçar a qualidade técnica das candidaturas e apoiar a tomada de decisão estratégica por parte da empresa e dos seus clientes.

No Departamento de Projetos, o contributo materializou-se sobretudo na sistematização de procedimentos relacionados com a elaboração e acompanhamento de candidaturas, na análise de viabilidade económica e financeira e no apoio à definição de estratégias de investimento e planeamento. Através da aplicação de metodologias

de gestão estratégica e da utilização de ferramentas de análise (como a análise SWOT, os planos de negócios e os modelos de controlo financeiro), o trabalho desenvolvido permitiu reforçar a qualidade técnica das propostas apresentadas, bem como a eficiência do processo interno de preparação de projetos.

Já no Departamento Técnico, o contributo incidu na organização e gestão de informação relativa a clientes, projetos e indicadores de desempenho, nomeadamente através da criação e otimização de bases de dados em Excel, desenvolvimento de dashboards de controlo e apoio à comunicação técnica com clientes e parceiros. Estas atividades revelaram-se fundamentais para melhorar a capacidade de monitorização dos resultados.

Assim, este relatório não se limita a um registo descritivo das tarefas executadas, mas assume também uma dimensão reflexiva e propositiva, destacando o valor acrescentado do estágio tanto para o desenvolvimento profissional do estagiário quanto para a melhoria contínua dos processos organizacionais, assumindo um duplo valor acrescentado: por um lado, funcionou como um instrumento de desenvolvimento profissional e académico, permitindo ao estagiário consolidar competências técnicas, analíticas e comportamentais, essenciais no contexto da consultoria (departamento técnico) e gestão e elaboração de projetos (departamento de projetos); por outro, constituiu um recurso de melhoria organizacional, ao propor reflexões, metodologias e soluções práticas com impacto direto na eficiência e competitividade da empresa.

O relatório contribui, assim, para a valorização da prática de consultoria estratégica, reforçando o papel da empresa como agente de desenvolvimento económico e regional e consolidando o posicionamento do estagiário como um elemento ativo no processo de aprendizagem e inovação contínua.

1.6 Cronograma

A calendarização das atividades desenvolvidas foi estruturada e monitorizada ao longo de um período de seis meses, compreendido entre novembro e Maio. No gráfico de Gantt apresentado, organizado por meses e representado na Tabela 1, é possível observar a distribuição temporal das principais tarefas realizadas.

De forma sucinta, estas atividades englobaram a gestão de clientes, a preparação e submissão de candidaturas a sistemas de incentivos, a análise e síntese de avisos publicados, a elaboração de planos de negócio e a avaliação da sua viabilidade económica, a formulação de propostas de prestação de serviços, bem como a execução de atividades no âmbito do programa de formação-ação. Para além destas, destacam-se ainda a elaboração de novos projetos e a gestão de projetos anteriormente desenvolvidos.

Tabela 1 – Calendarização das tarefas.

Tarefa	Início da Tarefa	Fim da Tarefa	Duração	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maio
Gestão de clientes via excel	11/Nov.	29/Nov.	15 dias							
Candidaturas a sistemas de incentivos	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Análise dos avisos publicados	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Referencial de mérito para os diversos avisos	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Pedido de documentação aos clientes para candidatura	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							

Desenvolvimento de plano de negócios (memória descritiva)	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Viabilidade económica destes respetivos projetos	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Resumo dos avisos publicados para clientes que possa interessar	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Proposta de prestação de serviços	2/Dez.	7/Fev.	49 dias							
Atividades ligada à margem relativa ao programa de formação-ação	10/Fev.	28/Fev.	15 dias							
Elaboração de projetos	24/Fev.	25/Abr.	49 dias							
Gestão de projetos passados	28/Abr.	16/Abr.	15 dias							

2. Enquadramento Teórico

A presente revisão da literatura, orientada para o tema Gestão Estratégica e Tomada de Decisão em Consultoria de Projetos de Investimento, tem como objetivo estabelecer uma base teórica sólida que sustente a análise das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, centrado na área da consultoria de projetos de investimento, com foco específico na gestão estratégica e na tomada de decisão. Estes dois domínios representam pilares essenciais para o sucesso e sustentabilidade das organizações no contexto atual, marcado pela crescente complexidade dos mercados, incerteza económica e elevada competitividade.

A gestão estratégica evoluiu significativamente nos últimos anos, incorporando novas abordagens e ferramentas. Um exemplo disso é o Guia Técnico de Gestão Estratégica da ENAP (2021), que propõe um processo estruturado dividido em etapas como planeamento, implementação, monitoramento e avaliação, com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais. Na Voltface, a implementação de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) pode auxiliar na identificação de forças internas, fraquezas, oportunidades de mercado e ameaças externas, permitindo um planeamento estratégico mais alinhado às demandas atuais do mercado.

A gestão estratégica permite às empresas definir objetivos de longo prazo, alocar recursos de forma eficaz e responder de maneira proativa às mudanças do ambiente externo. Já a tomada de decisão, enquanto processo inerente à prática da gestão, assume especial relevância na consultoria, onde cada projeto exige análises rigorosas, planeamento cuidadoso e escolhas fundamentadas. Neste sentido, a revisão irá abordar os principais conceitos relacionados com a gestão estratégica, nomeadamente o planeamento estratégico, a análise SWOT e a definição de vantagem competitiva. Em seguida, será explorado o processo de tomada de decisão em contextos organizacionais e de investimento, incluindo modelos de decisão, avaliação de risco e análise da viabilidade económica e financeira. A articulação entre estes conceitos proporciona uma compreensão mais ampla das práticas adotadas no âmbito da consultoria de projetos de investimento, permitindo uma análise crítica e fundamentada das tarefas desenvolvidas durante o estágio.

Assim, a gestão estratégica já não se limita ao simples desenho de planos de ação para longo prazo, isto é, trata-se hoje de processos dinâmicos, adaptativos e sistémicos, como por exemplo, sistemas de pensamento (“systems thinking”) que tem sido cada vez mais apontado como uma abordagem integradora para a gestão estratégica, na medida em que permite visualizar a organização como um sistema complexo de inter-relações internas e externas. Kunc (2024) sugere que a integração entre sistemas de pensamento e gestão estratégica facilita a compreensão de como emergem as decisões e as mudanças organizacionais, defendendo que “estratégias são influenciadas por múltiplos objetivos conflitantes, dados limitados, vários stakeholders e longos horizontes de tempo”. Além disso, a literatura clássica continua relevante: a formulação-implementação-avaliação como ciclo estratégico (Wright, Kroll & Parnell, 2012), a análise das capacidades internas da empresa (RBV – visão baseada em 30 recursos de Barney, 1991) e a estrutura, conteúdo de “strategy” (Mintzberg et al., 2000). Outro ponto importante refere-se à capacidade de adaptação da organização. Em ambientes de alta incerteza, tal como os que caracterizam a consultoria de grandes projetos de investimento, não basta ter um plano fixo, sendo necessário ter mecanismos para improvisar, aprender e ajustar o curso. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) enfatizam que a estratégia pode emergir e não apenas ser deliberada.

A consultoria estratégica tem se adaptado às novas realidades de mercado, incorporando metodologias ágeis, Lean e Design Thinking para oferecer soluções mais eficazes e personalizadas. Segundo um artigo da Ideal Business School (2021), essas metodologias permitem uma abordagem mais dinâmica e centrada no cliente, facilitando a identificação de oportunidades de crescimento e a melhoria de processos internos. Na Voltface, a adoção dessas metodologias pode acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo uma cultura organizacional mais adaptável e focada no cliente.

A tomada de decisão estratégica é central na consultoria de projetos de investimento porque as decisões tomadas definem o curso de uso de recursos, riscos assumidos e resultados potenciais. Ahmed, Bwisa, Otieno & Karanja (2014) conceituam a tomada de decisão estratégica (SDM – “Strategic Decision Making”) como um processo multidisciplinar que combina teorias de gestão, ciência de decisão, e modelos comportamentais. Estudos recentes destacam que muitos fatores contextuais

influenciam o processo de decisão estratégica de forma significativa, como por exemplo, Elbanna, Thanos & Jansen (2020) realizaram uma revisão sobre o contexto das decisões estratégicas e concluíram que “os efeitos de cada fator contextual diferem substancialmente entre os estudos” e que há falta de estudos longitudinais e interações complexas nos modelos existentes.

Entre os determinantes apontados na literatura para o sucesso da tomada de decisão estratégica estão: a disponibilidade de informação, a clareza dos objetivos, a estrutura de governança, o envolvimento de stakeholders, e a cultura organizacional. Alhawamdeh & Alsmairat (2019) identificam que “sistemas de apoio à decisão ajudam os decisores ao fornecerem a informação em tempo útil, o que eleva o desempenho da decisão estratégica e da organização”. No contexto da consultoria de projetos, essas descobertas sugerem que a empresa deve assegurar: a disponibilização de informação de qualidade (dados financeiros, de mercado, regulatórios); processos de decisão que envolvam os stakeholders relevantes (cliente, gestor público, comunidade local); modelos que permitam lidar com a incerteza (cenários, simulações, análise de sensibilidade).

A atividade de consultoria tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, consolidando-se como uma função estratégica fundamental em organizações que operam em ambientes complexos, regulados e orientados para resultados sustentáveis. Para uma empresa como a Voltface, que atua na consultoria de projetos de investimento, compreender o papel e as dinâmicas da consultoria é crucial para posicionar-se como parceira de referência junto a clientes públicos e privados. Segundo Kubr (2002), a consultoria de gestão é o processo de ajudar organizações a resolver problemas, identificar oportunidades, desenvolver competências e implementar mudanças. Essa definição amplia o papel do consultor para além de um fornecedor de soluções pré-formatadas, colocando-o como facilitador de processos estratégicos. No caso da Voltface, isso significa que sua atuação deve ser adaptável às especificidades de cada projeto e cliente, integrando visão técnica, sensibilidade institucional e pragmatismo operacional.

A inovação continua a ser um pilar fundamental para o crescimento empresarial. Estudos recentes, nomeadamente Souza, R., & Silva, M. (2023), destacam que a adaptação cultural e a capacidade de resposta ao mercado são essenciais para o

sucesso das estratégias de inovação. Na Voltface, promover uma cultura organizacional que valorize a inovação contínua e a adaptação às mudanças do mercado pode resultar em soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades dos clientes.

O modelo das Cinco Forças de Porter (1979) continua a ser uma ferramenta central na análise da competitividade de indústrias e na formulação de estratégias empresariais. As cinco forças identificadas por Porter são:

Rivalidade entre os concorrentes existentes, em que a intensidade da competição entre empresas do mesmo setor. Como a Voltface opera num mercado competitivo de consultoria estratégica, onde empresas estabelecidas disputam contratos de projetos financiados, a diferenciação através de especialização em áreas como inovação e sustentabilidade pode mitigar a intensidade da rivalidade.

Ameaça de novos entrantes, realçando a facilidade com que novas empresas podem entrar no mercado e competir. Embora a entrada de novos concorrentes seja possível, a Voltface possui barreiras competitivas, como uma rede consolidada de parcerias e conhecimento especializado em processos de candidatura a fundos comunitários, o que dificulta a penetração de novos players no mercado.

Poder de negociação dos fornecedores, em que se destaca a influência que os fornecedores têm sobre os preços e a qualidade dos insumos. A dependência de fornecedores especializados em áreas como tecnologia e consultoria técnica confere a estes um poder de negociação significativo. A Voltface pode mitigar este risco através da diversificação de fornecedores e estabelecimento de parcerias estratégicas de longo prazo.

Poder de negociação dos compradores, promovendo a capacidade dos clientes de influenciar os preços e as condições de venda. Os clientes da Voltface, geralmente organizações públicas e privadas, possuem um poder de negociação considerável devido à disponibilidade de alternativas no mercado. A empresa pode reduzir este poder oferecendo soluções personalizadas e demonstrando resultados tangíveis em projetos anteriores.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos, realçando a disponibilidade de alternativas que podem substituir os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. A evolução tecnológica e a digitalização dos processos de candidatura a fundos comunitários apresentam uma ameaça de substituição. A Voltface pode enfrentar esta ameaça investindo em soluções digitais inovadoras que complementem os seus serviços tradicionais.

Estudos recentes como o de Michaux, S. (2023), confirmam a relevância contínua deste modelo, especialmente quando adaptado para refletir as dinâmicas de mercados em rápida evolução, como por exemplo, uma análise quantitativa propôs técnicas baseadas nas Cinco Forças para medir a competitividade de empresas através de indicadores objetivos e métricas. Assume-se também como um instrumento essencial para compreender a estrutura competitiva de uma indústria, sendo eficaz para identificar os concorrentes, no sentido amplo, de uma empresa. No campo específico da consultoria estratégica, Greiner e Metzger (1983) classificam os serviços de consultoria em cinco tipos: fornecimento de informação, diagnóstico, recomendação, implementação e desenvolvimento de capacidades. Essa tipologia continua atual e permite à Voltface estruturar os seus serviços com clareza, desde os estudos de viabilidade até à monitorização de projetos. A capacidade de transitar entre estas etapas, ou de oferecer uma abordagem integrada, representa uma vantagem competitiva relevante.

A gestão estratégica em projetos de investimento é um campo multidisciplinar que combina teoria organizacional, economia empresarial e finanças estratégicas para otimizar a alocação de recursos em ambientes caracterizados por incerteza e complexidade. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2012), a gestão estratégica é o processo sistemático de formulação, implementação e avaliação de decisões que visam garantir que a organização alcance seus objetivos de longo prazo. Para uma empresa de consultoria, como a Voltface, cuja atuação envolve a consultoria a empresas em decisões de alto impacto financeiro, este processo não é apenas uma ferramenta de gestão, mas sim a base sobre a qual se constrói a proposta de valor ao cliente.

O contexto em que a Voltface opera exige um entendimento apurado tanto do ambiente externo quanto das dinâmicas internas da própria organização. A análise do

ambiente externo implica uma leitura contínua das tendências de mercado, das políticas públicas de investimento, das regulamentações setoriais e das transformações tecnológicas que impactam os setores atendidos – como infraestrutura, energia, tecnologia da informação e desenvolvimento urbano (Grant, 2016). Já o ambiente interno requer um diagnóstico constante das competências organizacionais, das capacidades técnicas da equipa de consultores e da estrutura de apoio aos projetos (Barney, 1991). Michael Porter (1996), na sua teoria clássica sobre vantagem competitiva, argumenta que esta não decorre apenas da escolha dos mercados em que a empresa compete, mas sobretudo da capacidade de realizar atividades de forma distinta ou mais eficiente do que os concorrentes. No setor de consultoria estratégica para projetos de investimento, essa diferenciação pode ser alcançada por meio da especialização em nichos específicos, como a consultoria em viabilidade de projetos de energia renovável, ou ainda pela capacidade de oferecer soluções integradas que envolvam desde a análise de risco até a estruturação jurídico-financeira do investimento.

Nesse sentido, a Voltface pode explorar a sua experiência acumulada e know-how técnico como recursos estratégicos, alinhando-se à Visão Baseada em Recursos (“Resource-Based View” – RBV) proposta por Barney (1991), que afirma que as organizações obtêm vantagens competitivas sustentáveis por meio de recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Ferramentas clássicas de apoio à gestão estratégica continuam sendo indispensáveis. A análise SWOT (“Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities”, “Threats”), por exemplo, permite um mapeamento articulado dos fatores internos e externos que influenciam a tomada de decisão (Gürel & Tat, 2017). A matriz BCG (“Boston Consulting Group”), que por sua vez, pode auxiliar na priorização de projetos e na alocação eficiente de recursos, classificando-os segundo seu potencial de crescimento e participação de mercado (Henderson, 1970). Já o modelo das cinco forças de Porter (1980) permite à Voltface avaliar o grau de atratividade e a pressão competitiva nos setores em que pretende atuar, fornecendo subsídios para decisões mais informadas sobre onde e como posicionar os seus serviços de consultoria.

Contudo, é importante reconhecer que o processo estratégico não se limita ao planeamento formal. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000) desafiam a rigidez das abordagens tradicionais ao sugerirem que as estratégias

também podem emergir das ações cotidianas, de forma não planeada, mas adaptativa. Essa visão da estratégia como “padrão em um fluxo de decisões” é especialmente pertinente no contexto da consultoria, onde a interação constante com o cliente, a necessidade de responder rapidamente a mudanças no projeto ou no ambiente regulatório, e a capacidade de antecipar soluções inovadoras exigem uma abordagem mais flexível e responsiva. A Voltface, portanto, deve cultivar uma cultura organizacional que valorize tanto a análise estratégica rigorosa quanto a aprendizagem em tempo real e a improvisação disciplinada (Mintzberg et al., 2000). Adicionalmente, a gestão estratégica de projetos de investimento requer também um domínio sobre técnicas de avaliação financeira e estratégica. Ferramentas como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), a análise de sensibilidade e a análise de cenários são indispensáveis para entender a viabilidade económica dos projetos (Damodaran, 2012).

No entanto, a verdadeira sofisticação estratégica emerge quando essas ferramentas são utilizadas não apenas para validar economicamente um projeto, mas também para decidir se ele contribui de facto para os objetivos estratégicos de longo prazo do cliente. A interseção entre estratégia e investimento implica ainda considerar os elementos intangíveis da decisão, como a reputação institucional do cliente, a aceitação social do projeto, e o alinhamento com políticas públicas ou tendências ESG (ambientais, sociais e de governança) (Freeman et al., 2010). A Voltface, ao assumir uma posição estratégica nesse campo, deve ser capaz de integrar análises quantitativas rigorosas com uma visão crítica e interpretativa sobre os riscos e oportunidades mais amplos que envolvem cada projeto. Isso exige, por parte da empresa, um contínuo investimento na qualificação de sua equipa técnica, na construção de parcerias interdisciplinares e na atualização de sua base de conhecimento estratégica (Teece, 2007).

Por fim, a relevância de uma abordagem estratégica também se manifesta na construção de planos de negócios robustos, que não apenas demonstrem a viabilidade técnica e financeira do projeto, mas articulem uma narrativa estratégica convincente, fundamentada em dados de mercado, estrutura de governança, plano operacional, análise de riscos e cenários futuros (Hisrich et al., 2017).

A tomada de decisão em consultoria de projetos é um processo crítico, que exige uma abordagem sistemática, baseada tanto em dados quanto em julgamento profissional. Para empresas como a Voltface, cuja missão envolve o aconselhamento estratégico em projetos de investimento, a qualidade das decisões tomadas impacta diretamente os resultados financeiros, operacionais e a reputação dos clientes. Nesse contexto, a tomada de decisão deixa de ser apenas uma etapa do processo consultivo e passa a ser um eixo central da criação de valor.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2012), a tomada de decisão estratégica envolve a avaliação de alternativas frente a um conjunto de objetivos organizacionais de longo prazo. No setor de consultoria, especialmente em projetos, esse processo exige a integração de múltiplas variáveis, desde fatores técnicos e económicos até dimensões políticas, regulatórias e socioambientais.

O modelo racional de tomada de decisão, tradicionalmente utilizado em ambientes corporativos, parte da identificação clara de um problema, seguida da coleta de dados, análise das alternativas, escolha da melhor solução e implementação (Simon, 1977). Em consultoria, essa abordagem ainda é válida, mas precisa de ser complementada com uma visão mais dinâmica, como apontam Eisenhardt e Zbaracki (1992), que destacam a importância de processos interativos e adaptativos em ambientes de incerteza.

Na prática da Voltface, a tomada de decisão ocorre em diferentes níveis. No nível estratégico, por exemplo, os consultores ajudam os clientes a decidir sobre a viabilidade de grandes projetos de investimento, envolvendo o uso de ferramentas como análise de sensibilidade, análise de cenários e modelagem financeira, para avaliar diferentes caminhos possíveis (Damodaran, 2012). No entanto, essas análises quantitativas devem ser acompanhadas de uma leitura crítica do contexto externo, incluindo os riscos regulatórios, a aceitação social dos projetos e as oportunidades de financiamento público-privado. Outra característica fundamental da tomada de decisão em consultoria é o envolvimento de múltiplos stakeholders. Segundo Nutt (2008), decisões organizacionais tendem a falhar quando os principais interessados não participam do processo ou quando os objetivos estratégicos não estão claros. A Voltface, portanto, deve atuar como facilitadora de processos decisórios colaborativos,

ajudando a alinhar visões distintas, como as de investidores, órgãos reguladores, comunidades locais e gestores públicos, em torno de soluções viáveis e sustentáveis.

A literatura também aponta para a importância da “expertise” coletiva e da inteligência social na qualidade das decisões. Surowiecki (2004) defende que grupos diversos, com diferentes formações e experiências, tendem a tomar decisões melhores do que especialistas isolados. Esse princípio é especialmente relevante em consultoria de projetos, onde equipas multidisciplinares formadas por economistas, engenheiros, juristas e analistas financeiros oferecem uma riqueza de perspectivas que melhora a análise e reduz vieses cognitivos (Kahneman, 2011). Além disso, o avanço da tecnologia tem ampliado o potencial da tomada de decisão baseada em dados. Ferramentas de “business intelligence”, simulações baseadas em inteligência artificial e plataformas colaborativas permitem processar grandes volumes de informação em tempo real, otimizando o processo decisório (Brynjolfsson & McAfee, 2014). A Voltface, ao integrar essas tecnologias às suas práticas, pode oferecer diagnósticos mais precisos, acelerar processos de análise e responder com maior agilidade às demandas dos clientes.

Contudo, é necessário reconhecer os limites da racionalidade na tomada de decisão. Como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), muitas decisões emergem de contextos fluidos e ambíguos, onde a lógica formal é insuficiente. Nesses casos, a experiência dos consultores, a sua capacidade de interpretar alertas do ambiente e a habilidade de comunicar incertezas de forma construtiva são ativos tão importantes quanto os dados quantitativos. Outra dimensão central da tomada de decisão em consultoria de projetos é o plano de negócios. Esse documento, mais do que uma peça técnica, é uma síntese estratégica do processo decisório. Ele reflete as hipóteses assumidas, as alternativas consideradas e as justificações para a escolha final do projeto. Como destaca Osterwalder e Pigneur (2010), modelos de negócio eficazes articulam de forma clara o valor entregue ao cliente, os canais de distribuição, os fluxos de receita, os recursos-chave e os indicadores de desempenho. A Voltface, ao elaborar ou revisar planos de negócios para os seus clientes, desempenha um papel crítico na formalização e comunicação das decisões estratégicas.

O plano de negócios é uma ferramenta fundamental de gestão, análise e comunicação estratégica que permite avaliar a viabilidade técnica, financeira e

estratégica de uma proposta, orientar a captação de recursos e alinhar os interesses de stakeholders públicos e privados (Barrow, Barrow & Brown, 2012).

De acordo com o IAPMEI (2016), um plano de negócios “é um instrumento de gestão que permite ao empreendedor desenvolver uma visão clara do negócio e definir o caminho mais adequado para alcançar os seus objetivos”. Segundo Barringer e Ireland (2016), o plano de negócios deve articular e justificar a viabilidade do projeto a partir de uma análise integrada de fatores internos e externos. Para empresas como a Voltface, isso significa ir além de uma simples projeção financeira e apresentar uma proposta estratégica coerente, fundamentada e alinhada com os objetivos do cliente. A importância do plano de negócios reside na sua capacidade de reduzir a incerteza e de servir como ferramenta de alinhamento estratégico. De acordo com Delmar e Shane (2003), a simples elaboração de um plano de negócios está correlacionada com um maior sucesso na implementação de novos empreendimentos, pois obriga os promotores do projeto a organizar suas ideias, testar suposições e estabelecer métricas de desempenho. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2017), um plano de negócios eficaz deve apresentar, de forma estruturada, os objetivos do projeto, o modelo de negócio, o mercado-alvo, os recursos necessários, as estratégias de marketing, o plano operacional, a projeção financeira e os riscos envolvidos.

Segundo o IAPMEI (2016), o plano de negócios é um documento que descreve de forma sistematizada os objetivos de um empreendimento, os meios para os alcançar e os fatores críticos de sucesso. Vai muito além de um exercício académico — trata-se de uma ferramenta de gestão integrada que permite testar hipóteses, antecipar riscos e alinhar expectativas entre os diversos stakeholders envolvidos num projeto.

O sumário executivo, frequentemente a primeira secção lida por investidores, deve sintetizar de forma clara e objetiva os principais pontos do plano, desde a descrição do projeto até os indicadores financeiros e metas estratégicas. Barrow, Barrow e Brown (2012) destacam que o sumário funciona como uma espécie de “carta de apresentação”, e pode ser determinante para que o leitor se interesse em continuar a leitura. No caso da Voltface, é essencial garantir que esta secção seja não apenas informativa, mas persuasiva, transmitindo de forma convincente o potencial transformador do projeto proposto.

Seguindo-se à apresentação sintética do projeto, o plano deve incluir uma secção dedicada à caracterização do promotor ou da entidade proponente. Aqui, o foco está na experiência, historial, competências e estrutura organizacional da empresa. Hisrich, Peters e Shepherd (2017) reforçam que os investidores consideram o capital humano e a liderança da equipa como fatores críticos de decisão, muitas vezes mais relevantes do que a própria ideia de negócio. A Voltface, ao redigir esta componente, deve destacar os pontos fortes da entidade proponente e as parcerias estratégicas que reforcem a capacidade de implementação do projeto.

A descrição do projeto em si deve detalhar a natureza do produto ou serviço, a proposta de valor, os objetivos específicos e os diferenciais competitivos. Para Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor é o eixo central de qualquer modelo de negócio, representando a razão pela qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra. No caso da Voltface, que muitas vezes atua em setores como infraestrutura, energia ou transformação digital, esta descrição deve também incluir a justificativa socioeconómica do investimento, o seu alinhamento com políticas públicas e os benefícios esperados para os utilizadores finais ou para o território.

O estudo de mercado, uma das componentes mais relevantes do plano, tem por objetivo demonstrar que existe uma procura real e sustentada para o produto ou serviço. Esta análise deve incluir o dimensionamento do mercado, segmentação de clientes, tendências, barreiras à entrada e mapeamento da concorrência. Porter (1996), através do seu modelo das cinco forças, oferece um quadro analítico robusto para compreender a atratividade de um setor e o nível de pressão competitiva que o projeto irá enfrentar. A Voltface pode recorrer a esta ferramenta para apoiar os clientes a posicionarem estrategicamente os seus produtos, reduzirem vulnerabilidades e identificarem oportunidades de diferenciação.

A estratégia de marketing ocupa um lugar central no plano, na medida em que liga a proposta de valor ao mercado-alvo. Inclui decisões sobre preço, distribuição, promoção e relacionamento com o cliente. Segundo Kotler e Keller (2016), o plano de marketing deve ser coerente com o posicionamento estratégico da empresa e com as características do público-alvo. Na consultoria da Voltface, esta componente deve ser adaptada às particularidades de cada setor, seja ele industrial, tecnológico ou de

serviços, respeitando o comportamento dos consumidores, o ciclo de vendas e as tendências de comunicação.

Já o plano operacional descreve como o projeto será implementado na prática. Deve abordar questões como localização, logística, processos produtivos, fornecedores, cronograma e sistemas de controlo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam para a importância da ligação entre o plano estratégico e a execução concreta das atividades, sublinhando que uma estratégia mal implementada equivale à sua inexistência. A Voltface deve garantir que esta componente seja realista, bem estruturada e sensível às interdependências técnicas e regulatórias dos projetos que assessora. No que toca à estrutura organizacional e recursos humanos, é necessário demonstrar que a equipa possui as competências e a motivação necessárias para executar o plano. Barney (1991), no âmbito da abordagem baseada em recursos (RBV), argumenta que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis através de recursos internos que são valiosos, raros, inimitáveis e bem organizados. Neste sentido, a Voltface deve valorizar as competências técnicas, de gestão e de inovação dos membros da equipa e mostrar como essas capacidades estão alinhadas com os desafios do projeto.

A componente financeira do plano é frequentemente a mais escrutinada por investidores e financiadores. Inclui projeções de receitas, despesas, lucros, balanços, fluxos de caixa, e indicadores como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o período de retorno (payback). Damodaran (2012) defende que a credibilidade das projeções financeiras depende de uma base de premissas sólida e coerente com o mercado. Para a Voltface, é crucial que estas análises sejam mais do que simples exercícios de contabilidade, servindo como instrumentos estratégicos que fundamentem decisões de investimento e definam prioridades de execução. A análise de riscos é outro elemento essencial, pois permite antecipar incertezas e definir estratégias de mitigação. Hillson e Murray-Webster (2007) defendem que a gestão de risco deve ser integrada desde o planeamento inicial, e não apenas reagir a eventos negativos. No caso de projetos estruturantes, como os que envolvem investimento público, financiamento europeu ou parcerias multissetoriais, a Voltface deve assegurar que os riscos políticos, regulatórios, financeiros e ambientais estejam devidamente identificados e tratados no plano.

Por fim, o plano deve encerrar com uma secção de conclusões e recomendações, onde se sintetizam os pontos fortes da proposta e se sugerem os próximos passos. Esta secção, embora breve, é estratégica: é nela que o investidor ou parceiro decide se o projeto merece apoio. Para a Voltface, esta componente deve ser redigida com clareza e foco, transmitindo segurança e visão estratégica. Em síntese, a literatura sobre gestão estratégica e tomada de decisão em consultoria de projetos de investimento revela que estes processos são simultaneamente técnicos e interpretativos, combinando racionalidade analítica com limitações cognitivas (Simon, 1947) e pressões contextuais (DiMaggio & Powell, 1983). As contribuições da escola do posicionamento (Porter, 1985) e da visão baseada em recursos (Barney, 1991) destacam a necessidade de alinhar decisões de investimento com o ambiente competitivo e com os recursos internos, enquanto as abordagens contingenciais (Donaldson, 2001) e os modelos de gestão de projetos (Meredith & Mantel, 2014) reforçam a importância da adaptação estratégica e da integração entre planeamento e execução. Assim, conclui-se que a eficácia das decisões em consultoria depende da capacidade de articular estes referenciais teóricos, de modo a responder à complexidade e dinamismo dos contextos de investimento.

Em suma, a gestão estratégica e a tomada de decisão formam um binómio inseparável no contexto da consultoria de projetos de investimento. A teoria oferece múltiplas perspetivas, desde escolas de estratégia clássica, visão baseada em recursos, pensamento sistémico, até abordagens comportamentais, em que todas contribuem para a compreensão dos desafios enfrentados por consultorias como a Voltface. A eficácia dessas consultorias dependerá da capacidade de: alinhar seus serviços com a estratégia dos clientes; estruturar processos de decisão robustos e participativos; adaptar-se à mudança; e integrar capacidades internas com condições externas. A revisão da literatura reforça que não basta “fazer bem o planeamento”: é preciso gerir a execução, os desvios, a aprendizagem e a adaptação, transformando não apenas decisões isoladas, mas todo o sistema de consultoria e de valor ao cliente.

3. Descrição da empresa

A Voltface - Consultores Em Gestão Global, Unipessoal Lda., localizada na Rua Dr. Cancelas nº 53, 4435-212 Rio Tinto, é uma sociedade unipessoal, representada por Fernando Miguel Ferreira da Costa na qualidade de Sócio – Gerente.

A Voltface nasce em 2006, com sede em Rio Tinto, no concelho de Gondomar, com o intuito de promover a participação de empresas e instituições portuguesas em projetos Nacionais e Europeus, através do estabelecimento de parcerias com outras empresas. Os principais clientes são entidades públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, que recorrem à contratação externa para a prestação de serviços, podendo estes se inserirem na área empresarial, associativas, IPSS, Uniões Mutualistas, distritais, entre outros. Pretende sempre apresentar projetos inovadores, únicos e que se adequam às reais necessidades dos clientes. O objetivo da Voltface é apoiar o crescimento das empresas com a elaboração de Planos de Negócios, Projetos de Investimento, Enquadramento e Candidatura a Fundos Comunitários e Consultoria Estratégica para a Inovação e Internacionalização. Para a economia social, a Voltface oferece soluções integradas de elaboração e acompanhamento de projetos que vão desde as infraestruturas, alargamento de serviços, mobilidade e enquadramento em diferentes tipologias de financiamento.

Nas áreas de atuação, a Voltface presta diversos tipos de serviços, sendo a Contabilidade, Auditoria e Consultoria Fiscal os principais serviços e encontra-se registada em quatro CAE, tais como: CAE 69200 – Contabilidade, auditoria e consultoria fiscal; o CAE 73110 – Agências de publicidade; o CAE 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão e o CAE 85591 – Formação profissional. A Voltface é considerada uma microempresa, emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou o balanço total anual não excede 2 milhões de euros. (IAPMEI, s.d.).

A Voltface distingue-se pelo seu compromisso em apresentar projetos inovadores, únicos e plenamente ajustados às reais necessidades dos seus clientes. Esta abordagem personalizada permite à empresa contribuir de forma significativa para o desenvolvimento sustentável e competitivo das organizações com as quais colabora.

Para tal, aposta fortemente na análise prévia das especificidades de cada entidade, identificando oportunidades de crescimento, financiamentos disponíveis e estratégias eficazes de atuação. A empresa conta com uma equipa multidisciplinar de profissionais qualificados, com experiência em diversas áreas do saber, o que lhe permite assegurar um serviço rigoroso, ético e de elevada qualidade técnica. Este capital humano é um dos principais ativos da Voltface e constitui uma mais-valia na formulação de soluções inovadoras e na execução eficaz de projetos.

Além do seu papel como consultora em gestão e financiamento, a Voltface tem também intervenção relevante na área da formação profissional, sendo uma entidade formadora certificada. Desenvolve e promove ações de formação ajustadas às exigências do mercado de trabalho e às necessidades específicas dos clientes institucionais e empresariais, contribuindo para a capacitação de recursos humanos e o aumento da qualificação profissional. A empresa atua ainda como facilitadora no acesso a programas de financiamento nacionais e comunitários, como o Portugal 2020 e o Portugal 2030, tendo desempenhado um papel importante na elaboração e acompanhamento de candidaturas de investimento em diversas áreas: inovação, internacionalização, requalificação urbana, inclusão social, entre outras. Com mais de uma década de atividade, a Voltface tem vindo a reforçar a sua presença no mercado, sendo reconhecida pela sua seriedade, competência e capacidade de adaptação aos desafios que se colocam no contexto económico atual. O seu trabalho contínuo na identificação de soluções sustentáveis, inovadoras e financeiramente viáveis tem contribuído para o fortalecimento do tecido empresarial e institucional português.

A empresa destaca-se, fundamentalmente, em quatro frentes, de forma a agregar o máximo de valor para os seus clientes e potenciais clientes.

Assim, em primeiro lugar, surge a consultoria, que ao nível da gestão é fundamental o apoio da empresa, no sentido em que a imprevisibilidade que caracteriza as atuais economias, o incremento da competitividade na generalidade dos setores e que as empresas já têm muito com que se preocupar, leva a reforçar o apoio aos clientes, principalmente, na elaboração de diagnósticos estratégicos, na aferição dos fatores críticos do negócio, na definição das opções estratégicas e no planeamento estratégico, e por fim, na implementação dos planos operacionais. Ao nível da inovação, a empresa desenvolve e implementa consigo um plano que evoque o espírito

de inovação no seu negócio. Analisa o que de novo existe no mercado, que possa ser implementado na empresa e área de negócio, conquistando novas valências, aplicando o fator diferenciador no mercado onde atua, aproximando o seu negócio junto dos maiores “players” nacionais. Ao nível da internacionalização, a Voltface promove apoio na internacionalização do negócio da empresa interessada neste tipo de serviço. Auxilia a alavancagem do negócio em questão nos mercados internacionais, realizando estudos de mercado, perspetivando estratégias de alcance a novos clientes internacionais em novos mercados. Além destes aspetos, ainda nesta fase da consultoria, a Voltface presta serviços de avaliação empresarial, preparando apresentações de avaliação junto da banca, investidores, entre outros, e ainda, em relação a projetos de investimento, presta apoio para expandir, inovar ou criar diversos negócios.

Em síntese, os serviços de consultoria da Voltface são fundamentais para que as empresas possam alinhar suas estratégias às necessidades de um mercado em constante evolução. Ao oferecer soluções personalizadas, baseadas em análises rigorosas e na incorporação de inovações, a Voltface contribui de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável e para o sucesso a longo prazo das organizações parceiras. Os serviços de consultoria oferecidos pela Voltface desempenham um papel estratégico essencial no fortalecimento e na competitividade das organizações. A consultoria da Voltface tem como primeira etapa a realização de um diagnóstico detalhado da situação atual da empresa, permitindo identificar pontos de melhoria e oportunidades de crescimento. Esse diagnóstico personalizado possibilita a elaboração de estratégias adequadas às necessidades específicas de cada cliente, o que contribui para a eficácia das ações implementadas. A otimização dos processos não só eleva a produtividade, como também resulta em considerável redução de custos, permitindo que a empresa invista os recursos economizados em novas oportunidades de negócio ou em inovação. A Voltface, por meio de seus serviços de consultoria, auxilia as empresas na integração de novas tecnologias e na modernização de sistemas, contribuindo para um diferencial competitivo e para a melhoria contínua dos serviços e produtos ofertados.

De seguida, surge os projetos de investimento, a empresa assume-se como especialistas nesta área, juntamente com candidaturas a fundos comunitários. Os serviços de projetos de investimento prestados pela Voltface representam um dos

pilares estratégicos da empresa, contribuindo de maneira significativa para a viabilidade e o sucesso de iniciativas empresariais em diversos setores. Atuando com foco no planeamento, análise de viabilidade económica e financeira, e estruturação de investimentos, a Voltface desempenha um papel fundamental na orientação de decisões empresariais bem fundamentadas. Foca-se especialmente, em promover o investimento e inovação no respetivo negócio com o acesso aos financiamentos adequados à realidade do mesmo, suportados pelo rigor e compromisso do serviço de consultoria, apoiando todo o processo da candidatura, incluindo implementação e resultados. Ao nível da análise, a Voltface analisa as necessidades, possibilidades e qual o enquadramento do projeto em questão, verificando a viabilização dos critérios de seleção e procedimentos de elegibilidade. Em relação à fase da candidatura, procede-se à elaboração do estudo económico adaptado à realidade e possibilidade, sempre de forma sustentável, elaborando e submetendo a candidatura em questão. Por fim, a fase do acompanhamento, defendendo o projeto de qualquer esclarecimento necessário, coordenando a gestão dos pedidos de pagamento e reembolsos, sempre em contacto com os responsáveis dos projetos em questão e com os organismos responsáveis.

O terceiro ponto em que a empresa se direciona é a matéria da contabilidade e fiscalidade. Nesta área foca-se na organização e coordenação da execução da contabilidade das Empresas, segundo as normas legais e os princípios contabilísticos vigentes, com o principal intuito de economizar tempo e recursos aos seus clientes, facilitar e apoiar as tomadas de decisão dos mesmos e também, disponibilizar informações precisas e confiáveis. Além disso, promove um acompanhamento e análise periódica da evolução da situação da Empresa à medida das necessidades de cada atividade, possibilitando os clientes de fazer uma monitorização da sua performance em tempo real, e de prevenir riscos e desvios, focando na melhoria contínua dos clientes da Voltface. Elaboração e envio de todas as declarações Fiscais, bem como os respetivos pagamentos junto daquelas Entidades ou Instituições Financeiras é outra vantagem que os clientes da empresa possuem ao adquirir este tipo de serviços, agregando valor para os respetivos clientes, em termos de redução de riscos fiscais e eficiência e poupança de tempo e recursos. Ademais, a preparação de toda a documentação que serve à prestação de contas para subsequente depósito na Conservatória do Registo Comercial, nomeadamente: Balanço, Demonstração dos Resultados – Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados, nos termos do

Código das Sociedades Comerciais é desenvolvido também pela Voltface, onde as vantagens acabam por ser semelhantes às referidas anteriormente. O processamento de salários, entrega das declarações de remunerações à Segurança Social e envio dos quadros de pessoal aos órgãos competentes, a elaboração de Análises Económico-financeiras de acompanhamento e evolução da empresa, a revisão da situação fiscal, a assessoria sobre assuntos fiscais, incluindo planeamento fiscal, a assessoria e apoio na constituição de empresas, e por fim, um diagnóstico final, são outras vantagens ao adquirir este tipo de serviços da Voltface.

Em suma, estes serviços oferecem múltiplas vantagens, nomeadamente a centralização e coerência das informações financeiras, fiscais e laborais, o que permite uma gestão mais eficiente e integrada. Além disso, contribuem para a redução de riscos legais e fiscais, assegurando o cumprimento rigoroso das obrigações declarativas e contributivas perante as entidades competentes. Ao externalizarem estas funções para uma equipa técnica especializada, como é a Voltface, estas empresas conseguem otimizar recursos internos e reduzir custos operacionais, enquanto beneficiam de um acompanhamento profissional e atualizado. As análises periódicas e diagnósticos elaborados pela Voltface possibilitam uma visão clara e objetiva da situação económico-financeira da organização, servindo como base para decisões mais informadas e estratégicas. O planeamento fiscal personalizado permite ainda maximizar a eficiência tributária, respeitando os limites legais. Por fim, o apoio na constituição de novas empresas assegura que todos os procedimentos legais e contabilísticos sejam cumpridos desde o início da atividade, promovendo uma estrutura sólida e bem organizada. Assim, a atuação da Voltface contribui de forma direta para a estabilidade, o crescimento sustentável e a competitividade das empresas no mercado.

Por fim, como último ponto de atuação da empresa, surge a parte das formações, que acaba por ser muito influente no sucesso da Voltface, mais especificamente no sucesso da Margem. A Margem é uma empresa que trabalha diretamente com a Voltface, no mesmo local de trabalho, e que se preocupa principalmente com a questão das formações e consultoria. A Margem nasceu da crença de que é possível causar impacto e transformar ideias em ações. Desde 1990, que são líderes em consultoria e formação profissional, ao combinar inovação e conhecimento para criar soluções eficazes para os nossos parceiros. Detém uma equipa unida, que trabalha com

princípios sólidos para promover mudanças positivas, valorizando, em especial, a transparência, a adaptação às necessidades dos clientes e o rigor em todas as ações. O foco é oferecer soluções que atendam aos objetivos de capacitação, crescimento e sustentabilidade dos seus respetivos parceiros, sempre com qualidade e proximidade. O Ambiente acaba por ser também uma das principais bandeiras da empresa, a qual exibem com orgulho.

Sendo uma referência nacional na formação profissional e consultoria económica, a Margem tem como missão continuar a dar respostas personalizadas com qualidade, excelência, rigor e profissionalismo, numa relação estreita, de confiança, com ética e responsabilidade social, de forma a obter a satisfação das necessidades dos seus clientes e parceiros. A Margem é uma Empresa Certificada pela DGERT para a prestação de serviços em 25 áreas da Formação (em constante atualização e alargamento) que reconhece os desafios que se colocam às Associações empresariais, às empresas, às IPSS e aos indivíduos num mundo global, onde a mudança e a diversidade são parte integrante do quotidiano. A adaptabilidade e a proatividade são competências-chave necessárias ao sucesso, pelo que a formação se impõe como condição vital do desenvolvimento do potencial humano. Seja pela via da formação financiada ou da não financiada, oferecem soluções formativas inovadoras e integradas, norteadas por uma visão estratégica que privilegia a construção de ambientes de aprendizagem permanente. Esta certificação destina-se ao desenvolvimento de formação profissional específica e certificada, de natureza essencialmente prática e experiencial.

Atualmente, mais de 2000 empresas confiam à Margem a prestação de serviços de consultoria. Os serviços que prestam focam-se no aumento da competitividade das empresas. Diagnosticam o problema, enquadram o contexto que o criou, analisam as causas e providenciam uma proposta de solução. Por fim, auxiliam na sua implementação. É um serviço especializado que disponibiliza técnicos devidamente qualificados para prestar um serviço de excelência. Propõe uma consultoria personalizada respondendo de forma eficaz às necessidades de cada cliente. Fruto da experiência o serviço de consultadoria assume na empresa diferentes vertentes, sendo elas:

Projetos de Investimento, onde a empresa detém uma equipa experiente que ajudará os clientes a fazerem o melhor enquadramento da sua ideia nos Apoios Comunitários existentes. Internacionalização, em que a Margem se assume como perita na implementação de estratégias de entrada em mercados externos, realização de candidaturas à Internacionalização e apoio à consolidação de projetos internacionais e criação de rede de parceiros. Empreendedorismo, se o respetivo cliente pretende criar o seu próprio Negócio, a empresa elabora o Plano de Negócio e respetiva candidatura aos apoios à criação do próprio Emprego. Implementação de Sistemas de Gestão, porque a organização é um dos fatores de sucesso, disponibilizando a implementação dos sistemas de Gestão do Ambiente, Qualidade, Segurança Alimentar e Saúde e Segurança para que as empresas dos respetivos clientes cresçam de forma sustentada. Projetos de Turismo, devido ao crescimento do setor no nosso país, a Margem especializou-se no apoio às empresas do setor, quer na consolidação de negócios, quer na consultoria e formação, com um forte foco nos projetos de investimento de Turismo e Turismo Rural, nomeadamente aos programas de apoio existentes. Por fim, Marketing & Comunicação, com a elaboração de Planos de Marketing e definição de política de comunicação das organizações.

Neste momento a Margem tem a decorrer com projetos formativos, Formações Modulares Certificadas nas regiões do Norte, Centro e Alentejo; Lisboa; Algarve. As Formações Modulares Certificadas são organizadas em Unidades de Formação de Curta Duração ou Unidades de Competência com o objetivo de promover o acesso a qualificações, através de percursos flexíveis, modularizados e capitalizáveis, tendo por base os referenciais de competências e de formação associados às qualificações que integram o Catálogo Nacional de Qualificações. As Formações Modulares Certificadas destinam-se a adultos com idade igual ou superior a 18 anos, sem a qualificação adequada para efeitos de inserção ou progressão no mercado de trabalho e, prioritariamente, sem a conclusão do ensino básico ou secundário. Sempre que um adulto conclua com aproveitamento um curso de formação no âmbito desta modalidade é-lhe emitido um certificado que discrimina todas as unidades de competência ou de formação de curta duração concluídas com aproveitamento. As formações modulares certificadas são capitalizáveis para a obtenção de uma, ou mais do que uma, qualificação de nível 1, 2, 3, 4 ou 5 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) que integre o Catálogo Nacional de Qualificações. Podem ainda ser

capitalizáveis para um, ou mais do que um, percurso de curta e média duração constantes no Catálogo Nacional de Qualificações.

Dentro do site da empresa, são apresentados cursos em diversas áreas (Audiovisuais e Produção dos Media, Ciências Informáticas, Comércio, Contabilidade e Fiscalidade, Desenvolvimento Pessoal, Eletricidade e Energia, Enquadramento na Organização/Empresa, Floricultura e Jardinagem, Gestão e Administração, Hotelaria e Restauração, Indústrias Alimentares, Marketing e Publicidade, Produção Agrícola e Animal, Saúde - Programas não Classificados Noutra Área de Formação, Secretariado e Trabalho Administrativo, Segurança e Higiene no Trabalho, Serviços de Apoio a Crianças e Jovens, Trabalho Social e Orientação e Turismo e Lazer) , em diferentes modalidades e em diferentes programas.

Em suma, A Voltface - Consultores em Gestão Global, Unipessoal Lda., afirma-se como um parceiro estratégico de excelência para empresas e instituições que procuram soluções personalizadas, inovadoras e eficazes nas áreas da consultoria, contabilidade, projetos de investimento e formação profissional. Ao longo de quase duas décadas de atividade, tem consolidado uma reputação de rigor, competência e proximidade com os seus clientes, sustentada por uma equipa multidisciplinar experiente e comprometida com a criação de valor. A sua atuação integrada e adaptada às necessidades reais das organizações, aliada a uma forte orientação para a inovação, internacionalização e sustentabilidade, permite à Voltface oferecer um apoio completo e diferenciado, com impacto direto no crescimento, modernização e competitividade das entidades com quem colabora. Paralelamente, a sinergia com a empresa Margem amplia ainda mais a sua capacidade de resposta, sobretudo na formação e desenvolvimento de competências, pilares essenciais para enfrentar os desafios de um mercado em constante transformação. Com uma visão orientada para o futuro, a Voltface continuará a promover o progresso das empresas e instituições portuguesas, contribuindo ativamente para o fortalecimento do tecido económico e social do país, assumindo-se como consultores em gestão global, como se pode visualizar na figura 1. A sua missão permanece clara: ajudar os seus clientes a crescer de forma sustentável, inteligente e estratégica.



Figura 2 – Logótipo da Voltface.

3.1 Missão

A missão, visão e valores constituem a bíblia da cultura desta empresa, assumindo-se como a matriz unitária.

Assim, a missão delineada passa por oferecer um serviço de excelência aos seus clientes e construir uma empresa socialmente responsável, contribuindo para a satisfação e maximização da cadeia de valor de cada cliente.

A missão visa congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais, exponenciando as competências estratégicas mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio. Para se conseguir atingir estes objetivos, as diferentes equipas dos diversos departamentos necessitam de estar perfeitamente alinhados e com o foco certo, onde o trabalho em equipa se revela como um aspeto fundamental para o sucesso da Voltface.

3.2 Visão

A visão deve ser simples, direta e pragmática, traduzindo-se assim em atuar, como sempre, no setor dos serviços, com padrões de excelência, com uma equipa forte, motivada e flexível.

Deve ser este o percurso a seguir, uma vez que para atingir os objetivos que a mesma se propõe, tem de criar formas para se apresentar como empresa preferida junto dos clientes, pois é conseguindo satisfazer as necessidades dos clientes que a empresa tem sucesso.

3.3 Valores

Os valores desta organização são fruto da sua história e evolução como empresa e agregam o seu propósito, enquanto grupo de pessoas empenhadas, diariamente, em reescrever esta história e projetar o futuro. Assim, existem diversos valores que orientam o comportamento dos membros desta organização, e que são aspetos que a Voltface acredita, defende e valoriza, tais como:

- Audácia: Refere-se à coragem para assumir riscos calculados, desafiar o status quo e explorar novas ideias e soluções. A Voltface valoriza uma atitude ousada que impulsiona a empresa para frente, mesmo diante de incertezas.

- Trabalho em equipa: Colaboração entre colegas, departamentos e até com parceiros externos. A empresa acredita que os melhores resultados vêm da união de talentos diversos, onde todos contribuem e crescem juntos.

- Entusiasmo: É o compromisso emocional com o trabalho, demonstrando energia positiva, paixão pelo que se faz e vontade de fazer a diferença. O entusiasmo contagia e motiva, tanto internamente quanto no relacionamento com os clientes.

- Inovação: Procura constante por novas soluções, melhoria de processos e desenvolvimento de produtos ou serviços diferenciadores. A Voltface vê a inovação como motor do crescimento sustentável e da competitividade.

- Transparência: Compromisso com a clareza, honestidade e integridade na comunicação, tanto interna quanto externa, significando partilhar informações de forma aberta, traduzindo-se em confiança entre colaboradores, clientes e parceiros.

- Foco nos resultados: Orientação prática para atingir metas, entregar valor e medir o desempenho com base em objetivos concretos. A Voltface valoriza produtividade e eficácia, mantendo o foco nos impactos reais do seu trabalho.

- Proximidade ao cliente: Relacionamento próximo, atento e personalizado com o cliente. A empresa procura entender profundamente as necessidades dos seus clientes, estando disponível, escutando e adaptando-se para garantir a melhor experiência possível.

- Responsabilidade: Ser socialmente responsável, assumir a sustentabilidade e o equilíbrio da sociedade e ambiente como fatores relevantes para o futuro e a direção que a empresa quer seguir.

3.4 Análise SWOT

A análise SWOT é muito importante e fácil de perceber, permitindo elaborar estratégias e encontrar as melhores soluções para esta empresa alcançar os seus objetivos. Esta análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria empresa de modo a compreender qual o nível de desempenho atual da mesma e o seu potencial de mercado dentro do setor da consultoria e dos projetos de investimento, como se pode perceber pela tabela 1, desenvolvida pelo estagiário, baseada no tempo em que o mesmo participou de forma ativa na vida da empresa e na rotina da mesma.

Permite também, um conhecimento maior da organização, e os seus respetivos pontos positivos e negativos, ameaças e oportunidades, e que neste caso, esta análise tem como objetivo a melhoria contínua da Voltface, e aumentar a própria notoriedade.

Tabela 3 – Análise SWOT da Voltface.

<h3>Forças (Strengths)</h3> <ul style="list-style-type: none">• Experiência consolidada;• Serviços diversificados;• Inovação e sustentabilidade;• Acreditações Profissionais.	<h3>Fraquezas (Weaknesses)</h3> <ul style="list-style-type: none">• Escala limitada;• Dependência de incentivos públicos;• Presença digital modesta.
<h3>Oportunidades (Opportunities)</h3> <ul style="list-style-type: none">• Expansão da formação profissional;• Apoio à internacionalização de empresas;• Parcerias estratégicas.	<h3>Ameaças (Threats)</h3> <ul style="list-style-type: none">• Concorrência intensa;• Alterações nas políticas de financiamento;• Avanços tecnológicos rápidos.

3.5 Organograma

O organograma da Voltface, ilustrado na figura 3, representa a estrutura organizacional que define a distribuição das suas principais áreas funcionais e a hierarquia existente entre os diferentes níveis de gestão. Através deste esquema, é possível compreender de forma clara como a empresa se encontra organizada, bem como as relações de subordinação e coordenação entre os departamentos.

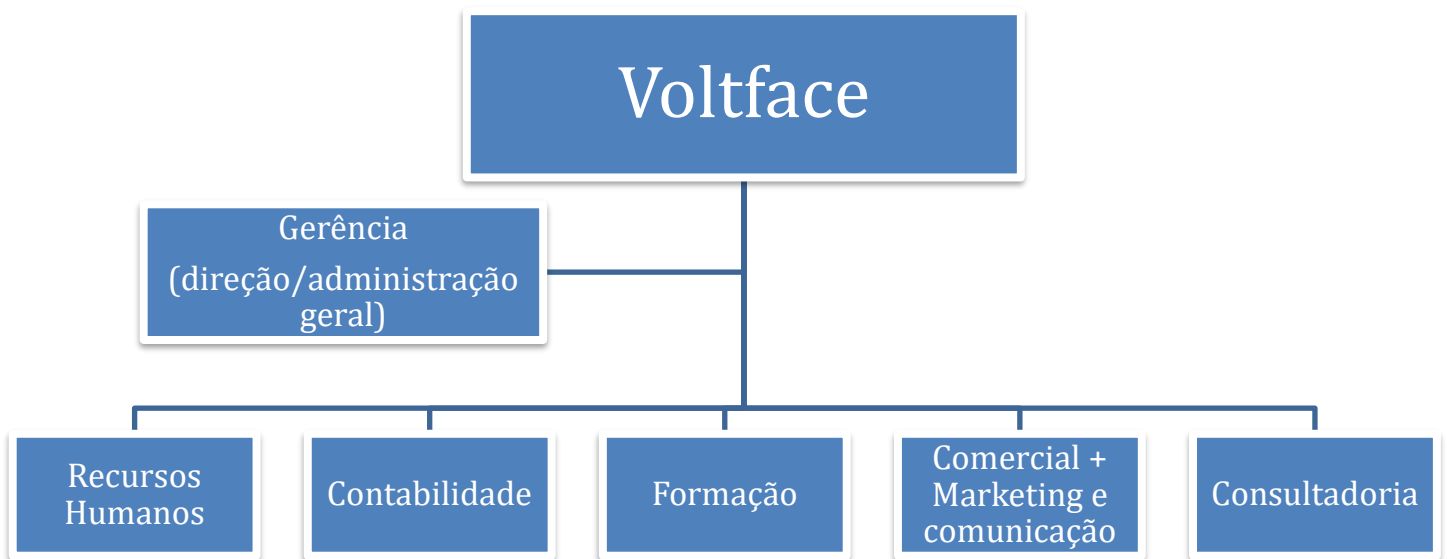


Figura 3 – Organograma da Voltface.

No topo da estrutura encontra-se a Gerência, também designada como Direção ou Administração Geral. É a partir deste nível que emanam as decisões estratégicas e as diretrizes gerais que orientam o funcionamento de todos os setores, e que tem como função principal a coordenação das atividades da empresa, a supervisão dos departamentos e a definição das políticas de atuação. A gerência assume, portanto, um papel central na gestão global da Voltface, garantindo que todas as áreas trabalhem de forma integrada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Subordinados à Gerência estão os departamentos operacionais, que executam as

atividades específicas de cada área. Estes são: Recursos Humanos, Contabilidade, Formação, Comercial mais Marketing e Comunicação, e Consultadoria.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas, englobando o recrutamento e seleção de colaboradores, a integração de novos elementos, o desenvolvimento de competências, a formação interna e a promoção do bem-estar organizacional. O seu papel é essencial para garantir que a empresa disponha de profissionais qualificados e motivados para alcançar os seus objetivos.

O Departamento de Contabilidade assegura o registo e o controlo das operações financeiras da empresa. Cabe a este setor tratar da contabilidade geral, preparar demonstrações financeiras, cumprir as obrigações fiscais e elaborar relatórios económico-financeiros que apoiam a tomada de decisões, assumindo-se como uma área fundamental para a sustentabilidade e transparência financeira da Voltface, dando apoio fiscal à mesma.

O Departamento de Formação, que inclui o departamento pedagógico e o financeiro, é responsável pela conceção, organização e implementação de ações formativas. Através deste setor, a Voltface reforça o seu compromisso com o desenvolvimento de competências e a valorização profissional, promovendo a aprendizagem contínua e o aperfeiçoamento técnico.

O Departamento Comercial mais o de Marketing e Comunicação tem como principal função a promoção dos serviços da empresa, a gestão da relação com os clientes e a definição de estratégias de comunicação interna e externa. Este departamento procura aumentar a visibilidade da marca Voltface no mercado, captar novos clientes e consolidar a imagem institucional através de ações de marketing digital e campanhas promocionais.

Por fim, o Departamento de Consultadoria dedica-se à prestação de serviços de apoio e assessoria a empresas, em áreas como gestão, finanças, fiscalidade e planeamento estratégico. Este setor desempenha um papel de grande relevância na criação de soluções personalizadas que contribuam para o crescimento e a eficiência das organizações clientes.

No contexto deste estágio, o organograma da Voltface é um elemento de grande importância, uma vez que permite compreender a hierarquia interna e identificar as funções e responsabilidades de cada departamento. A partir dessa estrutura, o estagiário consegue situar-se no ambiente organizacional, entender o fluxo de comunicação e perceber como o seu trabalho se integra nas atividades globais da empresa. Além disso, o conhecimento da estrutura hierárquica facilita a adaptação ao contexto profissional e contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão, a comunicação e o trabalho em equipa.

4. Atividades Desenvolvidas

O estágio realizado na empresa Voltface representou uma etapa fundamental para o desenvolvimento profissional e pessoal do estagiário. Durante esse período, teve a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, além de adquirir novas habilidades por meio do acompanhamento de projetos reais e da colaboração com uma equipa multidisciplinar. Ao longo do estágio, o mesmo participou de diversas atividades que irão ser mencionadas e explicadas futuramente no decorrer do documento, sempre com foco na inovação e na melhoria contínua.

4.1 Departamento de Projetos

Durante cerca de metade da duração do estágio, o mesmo foi desenvolvido no departamento de projetos, nomeadamente no programa de apoio ao Empreendedorismo e à criação do próprio emprego, em colaboração com o IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional). Este programa contempla nomeadamente três medidas:

- Apoio à criação de empresas: Medida de apoio à criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica, incluindo entidades que revistam a forma cooperativa, que contribuam para a dinamização das economias locais. Em relação a destinatários, nesta medida, inclui os inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, numa das seguintes condições – desempregados inscritos há 9 meses ou menos, em situação de desemprego involuntário ou inscritos há mais de 9 meses, independentemente do motivo da inscrição; jovens à procura do primeiro emprego com idade entre os 18 e os 35 anos, inclusive, com o mínimo do ensino secundário completo ou o nível 3 de qualificação ou a frequentar um processo de qualificação conducente à

obtenção desse nível de ensino ou qualificação, e que não tenha tido contrato de trabalho sem termo; nunca tenham exercido atividade profissional por conta de outrem ou por conta própria; trabalhadores independentes cujo rendimento médio mensal, no último ano de atividade, seja inferior à retribuição mínima mensal garantida. Em relação a apoios, esta medida abrange crédito com garantia e bonificação da taxa de juro (INVEST+ e MICROINVEST);

- Programa Nacional de Microcrédito: Âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES), sendo uma medida concretizada pela cooperativa António Sérgio para a economia social (CASES); Em relação a destinatários, nesta medida, inclui pessoas com perfil empreendedor que tenham especiais dificuldades de acesso ao mercado de trabalho e estejam em risco de exclusão social e que apresentem projetos viáveis para criar postos de trabalho, e também, micro entidades e as cooperativas até 10 trabalhadores que apresentem projetos viáveis com criação líquida de postos de trabalho, em especial, na área da economia social. Em relação a apoios, esta medida abrange crédito com garantia e bonificação da taxa de juro (MICROINVEST);

- Apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego: medida de apoio a projetos de emprego promovidos por desempregados subsidiados, desde que os mesmos assegurem o emprego, a tempo inteiro, dos promotores. O desenvolvimento desta atividade de projetos para diversas EPAT'S (Entidades Prestadoras de Apoio Técnico) durante o estágio, foi maioritariamente, dentro desta medida, com os promotores a investir a receita que iriam receber através de prestações de desemprego em alguma atividade com o principal intuito de gerar rendimento próprio. Em relação a destinatários, nesta medida, são os beneficiários das prestações de desemprego que apresentem um projeto que origine a criação do seu emprego a tempo inteiro. Em relação a apoios, esta medida abrange o pagamento por uma só vez, total ou parcialmente, do montante global das prestações de desemprego, e abrange adicionalmente, a possibilidade de cumulação com crédito com garantia e bonificação da taxa de juro. Importante referir que todos os apoios de todas as medidas são cumuláveis com os das medidas de Apoio

à Mobilidade Geográfica no Mercado de Trabalho e de Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos.

No contexto atual de transformação económica e social, o Departamento de Projetos da Voltface assume um papel estratégico no apoio a iniciativas que impulsionem o empreendedorismo, dinamizem a economia e promovam a inclusão ativa no mercado de trabalho. Através do seu Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, a Voltface procura contribuir de forma direta para o desenvolvimento sustentável das comunidades, através de uma atuação prática e orientada para resultados concretos.

Um dos principais objetivos deste programa é promover o espírito empreendedor, incentivando indivíduos com ideias inovadoras e motivação para criar os seus próprios negócios. Acredita-se que o empreendedorismo é um motor essencial para a regeneração económica, capaz de gerar novas oportunidades, estimular a criatividade e diversificar o tecido empresarial. Paralelamente, o programa visa apoiar a criação de emprego, não só através da fundação de novas empresas, como também através da dinamização de micro e pequenas iniciativas que podem vir a crescer e integrar novos trabalhadores. Esta abordagem estimula o desenvolvimento de soluções locais para problemas económicos, contribuindo para a coesão territorial e social. Um dos grandes focos do Departamento de Projetos é apoiar desempregados na criação do seu próprio emprego, oferecendo-lhes acompanhamento técnico, formação e suporte na elaboração de planos de negócio viáveis e sustentáveis. Trata-se de uma resposta concreta ao desemprego, promovendo a autonomia, a capacitação profissional e a reintegração económica de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Além disso, a Voltface atua de forma proativa no fomento do empreendedorismo junto de populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, como jovens à procura do primeiro emprego, pessoas com baixos níveis de escolaridade, imigrantes, seniores ou indivíduos em situação de exclusão social. O objetivo é criar condições equitativas de acesso às oportunidades, combatendo a desigualdade e promovendo a justiça social. Através de uma abordagem integrada, o Departamento de Projetos da Voltface oferece um conjunto de serviços especializados, que vão desde a identificação de oportunidades de financiamento, passando pelo

apoio na submissão de candidaturas, até ao acompanhamento na fase de implementação e consolidação dos projetos.

Em síntese, o Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego da Voltface é uma ferramenta essencial para a promoção do empreendedorismo, a criação de emprego e o crescimento económico, para apoiar a criação de novas empresas e do próprio emprego por parte de desempregados, e para fomentar a criação de emprego e o empreendedorismo entre as populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho.

4.1.1 Elaboração de Projetos

Dentro da estrutura organizacional, o departamento de projetos assume um papel estratégico na concretização dos objetivos da empresa, sendo responsável por transformar ideias e oportunidades em iniciativas estruturadas e exequíveis. Neste contexto, o estagiário é integrado como um elemento ativo de apoio à equipa de planeamento, gestão e execução de projetos, contribuindo para diversas fases do ciclo de vida dos mesmos — desde a fase de conceção até à avaliação final dos resultados.

A função do estagiário não se limita a tarefas de carácter administrativo, mas estende-se a atividades que exigem análise crítica, rigor metodológico e capacidade de interpretação de dados. Entre as suas principais responsabilidades destaca-se a colaboração na recolha, tratamento e sistematização de informação relevante para a construção de propostas e relatórios técnicos. Esta atividade inclui o levantamento de dados económicos, sociais e operacionais, bem como o acompanhamento de indicadores de desempenho (KPIs) que permitem avaliar a eficácia e eficiência das ações implementadas.

Além disso, o estagiário participa no apoio à elaboração de candidaturas e propostas de financiamento, tarefa que requer a compreensão de critérios de elegibilidade, análise de custos e projeções de viabilidade económica. Esta experiência prática é particularmente relevante, pois permite o contacto direto com os processos

de gestão financeira de projetos, a análise de fontes de financiamento e o cumprimento de normas e exigências institucionais, aspetos cruciais para o sucesso de qualquer iniciativa organizacional.

No âmbito da gestão estratégica, a participação do estagiário proporciona uma aprendizagem profunda sobre os mecanismos de planeamento e controlo de atividades. Através da sua colaboração, tem a oportunidade de aplicar ferramentas como a análise SWOT, que permite identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças associados a cada projeto ou à própria estrutura da empresa. Esta metodologia ajuda a compreender como as decisões estratégicas se fundamentam em dados concretos e como a organização ajusta a sua atuação em função do contexto interno e externo.

Ao longo do estágio, o estagiário desenvolve também competências no domínio da avaliação da viabilidade económica dos projetos, aprendendo a interpretar orçamentos, estimar custos e analisar retornos esperados. Esta componente é essencial para garantir que cada projeto é, não apenas tecnicamente exequível, mas também financeiramente sustentável e alinhado com os objetivos de rentabilidade e eficiência da empresa. A integração no departamento de projetos proporciona, assim, uma visão global e interligada do funcionamento organizacional, permitindo ao estagiário compreender de que forma o planeamento estratégico orienta todas as decisões operacionais. Ao participar em atividades que envolvem análise, reflexão e tomada de decisão fundamentada, o estagiário desenvolve a capacidade de identificar oportunidades de melhoria, antecipar riscos e propor soluções inovadoras, sempre com base em critérios de eficácia e sustentabilidade.

Assim, continuando o raciocínio da explicação no ponto anterior do departamento inserido, o estagiário, durante o tempo em que se inseriu neste departamento, preocupou-se na maior parte do tempo, no desenvolvimento de projetos, sendo os mesmos heterogéneos devido às condições de cada promotor e da atividade que cada um deles pretende desenvolver. Importante mencionar que o exemplo ilustrado no manual desenvolvido na parte final da secção “Anexos” (ver anexo LI), e fundamentado com figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança da respetiva promotora em questão.

De uma forma geral, contrariando o desenvolvido na parte dos anexos, será apresentado um fluxograma, apresentado na figura 4, ilustrando todos os passos, de início a fim, por ordem cronológica, apresentando assim todas as etapas para conseguir desenvolver um projeto de um respetivo cliente, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais clara e estruturada das diferentes etapas envolvidas no processo de elaboração de projetos. Este esquema tem como finalidade representar, de forma visual e sequencial, todas as fases que compõem o desenvolvimento de um projeto dentro do departamento em questão.

1º Passo: Elaboração do contrato (minuta apoio prévio).

2º Passo: Listagem de contratos de prestação de apoio técnico à criação e consolidação de projetos (CPATCP).

3º Passo: Elaboração da ficha de identificação do projeto e de elaboração do plano de investimento e de negócio.

4º Passo: Elaboração do pedido de pagamento.

5º Passo: Realização da ficha de avaliação da EPAT pela promotora/empresa.

6º Passo: Declaração de afetação de equipamentos próprios.

9º Passo: Declaração de domicílio fiscal.

10º Passo: Impresso IEFP.

11º Passo: Elaboração das lombadas.

12º Passo: Documento do ofício ao centro de emprego e ofício ao banco.

13º Passo: Documento de requerimento total à segurança social.

14º Passo: Separadores (índice).

15º Passo: Documento “Tomei conhecimento”.

16º Passo: Memória Descritiva.

17º Passo: Viabilidade económica.

Figura 4 – Etapas na elaboração de projeto.

Todos os passos ilustrados no fluxograma anterior, são explicados de forma completa e detalhada no anexo LI, referente ao manual deste capítulo, juntando assim informação em texto a explicar cada processo com imagens, com o principal intuito de dar suporte e veracidade à explicação escrita.

Importante mencionar que os passos mais detalhados e que precisam de maior atenção por parte do estagiário são os últimos dois, memória descritiva e a viabilidade económica, apresentando-se assim como os maiores desafios na elaboração destes projetos.

Dentro da memória descritiva/ plano de negócios, surgem um conjunto de etapas principais interligadas que, em conjunto, proporcionam uma visão global, estruturada e fundamentada do projeto. Este documento assume um papel essencial na definição e planeamento de qualquer iniciativa, servindo como instrumento de apoio à tomada de decisão e à avaliação da sua viabilidade. A memória descritiva inicia-se com o sumário executivo, que apresenta uma síntese geral do projeto, descrevendo de forma clara e concisa os seus objetivos principais, o conceito do negócio, os produtos ou serviços a desenvolver e as metas a alcançar. Apesar de figurar como a primeira parte do documento, o sumário executivo é geralmente elaborado no final, pois reúne os aspetos mais relevantes das restantes secções. A sua função é captar o interesse do leitor e transmitir a essência do projeto de forma objetiva e apelativa. Segue-se o histórico da promotora, onde é apresentada a entidade responsável pela conceção e implementação do projeto. Esta secção inclui o enquadramento histórico da organização, a sua missão, estrutura interna, experiência prévia e áreas de atuação, permitindo demonstrar a credibilidade, a capacidade técnica e os recursos disponíveis para a execução do projeto. A apresentação do projeto constitui a fase em que se descreve o conceito central da iniciativa, os objetivos específicos e as necessidades que pretende satisfazer. Aqui são expostas as motivações que estiveram na origem do projeto, bem como o seu enquadramento estratégico no setor de atividade e no contexto económico e social em que se insere, evidenciando a pertinência e o potencial de impacto da proposta. Posteriormente, é definida a missão, visão e valores do projeto, elementos fundamentais que orientam a sua estratégia de atuação. A missão estabelece o propósito e a razão de existência do projeto, especificando o valor que se propõe gerar para os seus beneficiários ou clientes. A visão traduz a ambição de longo prazo e o futuro desejado, delineando a direção que se pretende seguir. Já os

valores representam os princípios éticos e as normas de conduta que regem o comportamento da equipa e fundamentam as decisões estratégicas. Na fase seguinte, procede-se à identificação dos potenciais serviços e mercados, onde são caracterizados os produtos ou serviços que o projeto disponibiliza, destacando as suas funcionalidades, fatores distintivos e benefícios para o cliente. Inclui-se também uma análise dos mercados potenciais, segmentando-os segundo critérios geográficos, demográficos e comportamentais, de modo a compreender de que forma o projeto pode posicionar-se e competir eficazmente. O público-alvo é definido através da caracterização detalhada dos clientes ou utilizadores potenciais, considerando o seu perfil socioeconómico, preferências, hábitos de consumo e necessidades específicas. O conhecimento aprofundado do público-alvo é determinante para o sucesso do projeto, pois permite ajustar as estratégias de comunicação, marketing e distribuição de forma mais eficaz e direcionada. Paralelamente, são identificados os fornecedores responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços essenciais à execução e operação do projeto. Esta análise considera aspetos como o preço, a qualidade, a fiabilidade e os prazos de entrega, uma vez que a escolha adequada de fornecedores influencia diretamente a eficiência operacional, os custos e a qualidade final do produto ou serviço oferecido. A análise da concorrência constitui outro elemento essencial, pois permite compreender o posicionamento do projeto face aos principais agentes do mercado. Nessa análise, são avaliados os concorrentes diretos e indiretos, as suas estratégias, os seus pontos fortes e fracos, bem como a sua quota de mercado. Este diagnóstico é indispensável para definir vantagens competitivas e estabelecer estratégias diferenciadoras que assegurem a competitividade do projeto. Os meios logísticos são igualmente considerados, abrangendo a identificação e organização dos recursos materiais, humanos e tecnológicos necessários para o desenvolvimento e funcionamento do projeto. Esta componente inclui a análise das infraestruturas, equipamentos, transportes, canais de distribuição e sistemas de controlo e gestão, garantindo que todas as operações decorram de forma eficiente e integrada. Em seguida, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é utilizada como ferramenta estratégica para identificar e avaliar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Esta análise fornece uma visão abrangente da posição do projeto no contexto competitivo, orientando a formulação de estratégias e planos de ação adequados à realidade identificada. Por fim, o estudo da viabilidade económico-financeira avalia a capacidade do projeto para gerar retorno e garantir a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Nesta etapa, são examinados os investimentos iniciais, os custos operacionais, as fontes de financiamento, as projeções de receitas e os principais indicadores de rentabilidade. Este estudo é determinante para confirmar a exequibilidade do projeto e fundamentar as decisões de investimento, tanto por parte da gestão como de potenciais parceiros ou financiadores.

Em suma, o plano de negócios é uma ferramenta abrangente e indispensável que orienta a concretização de ideias em projetos viáveis e sustentáveis, permitindo uma visão estruturada do caminho a seguir, uma análise rigorosa do contexto envolvente e uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

A elaboração de um plano de negócios é um processo complexo e exigente que requer uma abordagem estruturada, pensamento estratégico e capacidade de adaptação às circunstâncias. Ao longo do seu desenvolvimento, surgem diversos desafios que exigem decisões fundamentadas e um equilíbrio entre a análise teórica e a realidade prática da organização e do mercado.

Um dos principais desafios iniciais consiste na recolha e tratamento de informação fiável e atualizada. A elaboração de um plano de negócios implica o acesso a dados económicos, estatísticos e de mercado que nem sempre estão facilmente disponíveis ou atualizados. A necessidade de cruzar diversas fontes de informação, validar a sua credibilidade e selecionar apenas os dados relevantes representa uma etapa morosa, mas essencial para garantir a coerência e veracidade do documento.

Outro desafio significativo prende-se com a definição clara dos objetivos e do conceito central do projeto. Muitas vezes, é necessário ajustar ou reformular a ideia inicial, de modo a assegurar que esta seja exequível e alinhada com as capacidades e recursos da entidade promotora. Essa fase requer uma análise crítica e um processo de tomada de decisão que envolve ponderar diferentes cenários e opções estratégicas, avaliando as suas implicações a curto e longo prazo.

Durante a fase de análise de mercado, surgem dificuldades relacionadas com a identificação e segmentação do público-alvo, uma vez que os comportamentos e preferências dos consumidores podem variar substancialmente entre regiões ou contextos socioeconómicos. Assim, a decisão sobre quais os segmentos de mercado

prioritários deve ser sustentada por critérios objetivos, como o potencial de crescimento, o poder de compra e o grau de competitividade existente.

A avaliação da concorrência representa outro desafio, exigindo uma análise aprofundada do ambiente competitivo e a capacidade de interpretar estratégias adotadas por outras empresas. Neste contexto, torna-se necessário decidir como posicionar o projeto de forma diferenciada, definindo as suas vantagens competitivas e o seu valor distintivo face às alternativas disponíveis no mercado.

Por fim, no que diz respeito à componente financeira, o processo de estimativa de custos e projeção de receitas implica um elevado grau de rigor e prudência, em que muitas decisões críticas são tomadas nesta fase, como a determinação dos preços de venda ou prestação de serviços, onde a incerteza inerente às previsões económicas obriga a adotar cenários realistas e conservadores, de modo a minimizar riscos e garantir a sustentabilidade do projeto.

O estudo de viabilidade económica constitui uma das fases mais importantes na elaboração dos projetos, pois permite avaliar a sustentabilidade financeira e a exequibilidade do projeto a curto, médio e longo prazo. Através deste estudo, é possível determinar se o investimento proposto apresenta potencial de rentabilidade suficiente para justificar a sua implementação, bem como identificar os recursos necessários e os riscos associados. Esta análise assenta na recolha e tratamento rigoroso de dados financeiros e operacionais, com o objetivo de traduzir as ideias e estratégias do projeto em valores monetários concretos. O estudo contempla diversas componentes que, em conjunto, permitem avaliar a solidez económica da iniciativa.

Entre diversas métricas, procede-se à identificação dos investimentos iniciais, ou seja, os custos necessários para dar início ao projeto, em que se incluem despesas com infraestruturas, equipamentos, tecnologia, materiais, licenças, recursos humanos e todas as ações indispensáveis para a fase de arranque. Esta etapa é essencial para determinar o montante total do capital necessário e para definir as fontes de financiamento mais adequadas, sejam elas capitais próprios, empréstimos, apoios públicos ou investidores externos. De seguida, são estimados os custos operacionais, que englobam as despesas recorrentes relacionadas com o funcionamento do projeto, como salários, rendas, manutenção, energia, logística, matérias-primas e outros

encargos administrativos. A identificação e quantificação destes custos permite prever o nível mínimo de receitas que o projeto precisa gerar para atingir o ponto de equilíbrio (“break-even point”), ou seja, o momento em que as receitas igualam as despesas, marcando o início da rentabilidade. A previsão de receitas constitui outra etapa determinante do estudo, baseando-se na estimativa da procura esperada, no preço de venda dos produtos ou serviços e na capacidade de produção ou prestação de serviços da empresa. Esta análise exige uma compreensão do mercado e do comportamento do público-alvo, de modo a evitar projeções excessivamente otimistas ou desfasadas da realidade. Com base nas receitas e despesas projetadas, elabora-se um mapa de resultados previsionais, que permite calcular indicadores financeiros como o resultado líquido, a margem de lucro e a rentabilidade do investimento (ROI).

Além disso, podem ser realizadas projeções de cash flows, fundamentais para avaliar a capacidade do projeto em gerar liquidez suficiente para cumprir as suas obrigações financeiras e manter a sua operação de forma sustentável. Outro elemento importante é a análise de sensibilidade, que permite testar diferentes cenários, como por exemplo, otimista, moderado e pessimista, de modo a compreender como alterações em variáveis-chave (como preços, custos ou volume de vendas) afetam o desempenho económico do projeto. Esta abordagem possibilita uma visão mais realista e prepara a gestão para eventuais oscilações do mercado ou imprevistos financeiros.

O estudo de viabilidade económica não se limita, portanto, a um exercício de cálculo, mas constitui um processo estratégico de tomada de decisão. Através dele, é possível identificar riscos financeiros, avaliar o retorno esperado do investimento (“payback period”) e fundamentar decisões relativas à escala do projeto, às prioridades de investimento e às políticas de financiamento. De forma geral, um projeto é considerado economicamente viável quando as projeções financeiras demonstram que as receitas esperadas são capazes de cobrir os custos totais e gerar lucro suficiente para compensar o investimento e os riscos assumidos dentro da vida útil do projeto em questão. No entanto, a análise deve ir além da simples rentabilidade, integrando também uma perspetiva de sustentabilidade e eficiência económica, garantindo que os recursos são utilizados de forma racional e equilibrada.

Destaca-se o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e a análise de sensibilidade, cada uma com funções específicas dentro do processo de avaliação. O VPL é uma ferramenta que permite calcular o valor atual dos fluxos de caixa futuros do projeto, descontando-os a uma taxa que reflete o custo de capital ou o retorno exigido pelo investidor, em através do mesmo é possível determinar se o investimento proposto gerará um retorno positivo após considerar o valor do dinheiro no tempo. Um VPL positivo indica que o projeto é economicamente viável, enquanto um VPL negativo sugere que o investimento não cobre os custos e não cria valor para a empresa.

A TIR, por sua vez, representa a taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa esperados ao investimento inicial, sendo um indicador essencial para comparar a rentabilidade de projetos diferentes e avaliar se o retorno esperado está em linha com os objetivos estratégicos e financeiros da empresa. Quando a TIR excede o custo de capital, o projeto é considerado atrativo; caso contrário, recomenda-se reconsiderar ou ajustar o investimento. A análise de sensibilidade complementa estas ferramentas ao permitir avaliar como alterações em variáveis-chave, como custos operacionais, preços de venda ou volumes de vendas, afetam os resultados financeiros do projeto. Esta análise identifica os fatores que mais impactam a viabilidade económica, possibilitando a antecipação de riscos e a adoção de estratégias de mitigação. Através dela, torna-se possível testar diferentes cenários, e compreender a resiliência do projeto perante incertezas do mercado. Do ponto de vista teórico, estas ferramentas estão diretamente ligadas aos conceitos de gestão financeira e avaliação de investimentos. O VPL e a TIR derivam da teoria do valor do dinheiro no tempo, que sustenta que um euro hoje não tem o mesmo valor que um euro recebido no futuro, enquanto a análise de sensibilidade incorpora princípios de gestão de risco e tomada de decisão sob incerteza. A aplicação prática destas metodologias permite que o gestor do projeto tome decisões informadas, fundamentadas em dados e projeções realistas, garantindo que os investimentos realizados sejam estratégicos, eficientes e sustentáveis.

Assim, a elaboração e execução de projetos dentro do departamento exigem uma abordagem sistemática e uma forte capacidade de adaptação às circunstâncias. O processo enfrentou diversos desafios, proporcionou importantes aprendizagens e resultou num valor acrescentado significativo, tanto para a empresa (neste caso o

estagiário) como para os seus clientes, pois a orientação da empresa é criar o máximo de valor possível para os seus respetivos clientes.

Durante o desenvolvimento das atividades, um dos principais desafios identificados foi a gestão de prazos curtos para a concretização das diversas tarefas (passos previamente identificados) que exigiam elevado rigor técnico e atenção ao detalhe. A necessidade de cumprir calendários apertados, muitas vezes condicionados por prazos de diversos projetos em que era necessário a sua realização, exigiu uma gestão eficaz do tempo e das prioridades. Este contexto obrigou a uma constante otimização dos processos de trabalho e à definição clara de responsabilidades dentro da equipa. Outro desafio relevante foi a complexidade dos requisitos legais e administrativos associados à elaboração de projetos e candidaturas, nomeadamente a análise de normativos, regulamentos e critérios de elegibilidade, exigindo uma leitura atenta e interpretativa das diretrizes aplicáveis. Adicionalmente, surgiram dificuldades na recolha e validação de informação, nomeadamente dados financeiros, técnicos e estatísticos indispensáveis à elaboração de estudos e análises. A ausência de informação padronizada ou centralizada implicou maior esforço na procura, cruzamento e verificação de fontes, destacando a necessidade de ferramentas de gestão e sistemas de informação mais integrados.

Os desafios enfrentados ao longo deste processo foram também oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional, em que um dos aspetos mais marcantes foi a compreensão da importância dos sistemas de informação e da organização de dados na eficiência do trabalho. A experiência demonstrou que o acesso rápido e estruturado à informação é essencial para a tomada de decisão e para a fiabilidade das análises apresentadas. Outra aprendizagem significativa foi a importância do planeamento e da gestão de tarefas, nomeadamente na definição de prioridades, na distribuição equilibrada das responsabilidades e na monitorização contínua do progresso, onde a utilização de metodologias de planeamento, como cronogramas e “checklists”, revelou-se fundamental para assegurar o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados. Além disso, foi possível reforçar competências de trabalho em equipa, comunicação e capacidade analítica, essenciais num ambiente de gestão de projetos.

4.1.2 Gestão de Projetos

Ainda neste departamento, para além deste processo relativo aos projetos, o estagiário desenvolveu ainda mais duas tarefas. A primeira consistia em identificar a documentação em cada capa, de projetos antigos, com um separador com o nome do promotor e com a associação em questão dessa mesma documentação, exemplificado na figura 56. As capas com documentação relativa a projetos estavam separadas por associação, podendo ser as seguintes: Querer Ser, AIEV, FISOOT, AEMF e ACIRO.

Esta tarefa teve como principal objetivo garantir uma apresentação visual uniforme e institucional dos promotores de cada associação. A criação das capas com a identificação de cada promotor e a sua associação correspondente permitiu padronizar a imagem dos elementos envolvidos, promovendo um sentido de organização e profissionalismo, ilustrado na figura 5. Os separadores desenvolvidos para cada associação, funcionam como uma ferramenta de identificação rápida, permitindo reconhecer de forma imediata a entidade que cada promotor representa, o que é especialmente útil em contextos com múltiplas associações envolvidas. Esta visibilidade clara facilita a comunicação interna e externa, reduzindo equívocos e reforça a identidade visual tanto do promotor como da associação parceira, ajudando a encontrar a documentação e informação de cada promotor de uma forma muito mais facilitada. Além destas vantagens, esta responsabilidade incluiu a organização e preparação final das capas para entrega física em cada associação, após também a segunda tarefa realizada. Assim, no final do processo, as capas ficavam prontas a serem distribuídas e utilizadas sempre que necessário, contribuindo para consolidar a importância da colaboração entre instituições parceiras, evidenciando como uma apresentação visual coesa pode reforçar a credibilidade e imagem institucional de todas as entidades envolvidas.

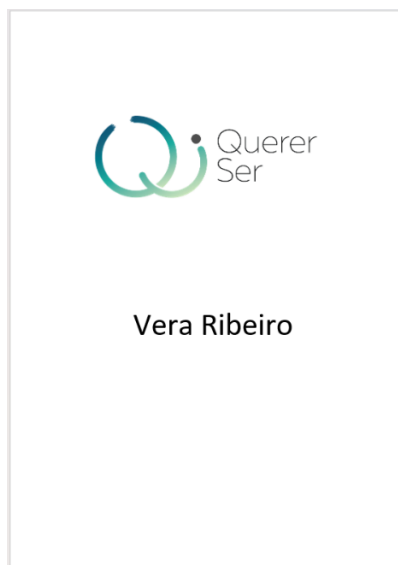


Figura 5 – Exemplo de identificação da documentação em cada capa.

Por fim, a segunda tarefa passava por, após a realização dos separadores com o nome e associação relativa a cada projeto realizado, digitalizar toda a informação relativa ao projeto de cada promotor, e assim, uma vez garantida a preservação e o fácil acesso à informação em formato digital, as capas físicas foram devidamente organizadas e preparadas para entrega às respetivas associações responsáveis por cada projeto, exemplificado na figura 6.

Este procedimento permitiu não só devolver os documentos originais aos seus legítimos proprietários, como também libertar espaço físico nos arquivos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais limpo e eficiente. Esta tarefa contribuiu para a melhoria da organização interna e para uma transição gradual para a digitalização documental, alinhada com boas práticas de gestão administrativa. Além desta vantagem, permite um acesso muito mais rápido e eficiente à informação, pois ao estarem armazenados em formato digital, os documentos podem ser consultados com facilidade através do computador, sem necessidade de recorrer a arquivos físicos, o que poupa tempo e reduz o esforço na procura de informações específicas. Além disso, esta prática contribui diretamente para a redução do espaço físico ocupado nos escritórios, nomeadamente com a eliminação de papéis e capas físicas na empresa, com a devolução às associações respetivas após a digitalização, resulta num ambiente de trabalho mais limpo, organizado e funcional, permitindo à empresa otimizar melhor o uso do espaço, podendo destiná-lo a outras necessidades operacionais. A

preservação da informação é outro aspeto crucial. Os documentos físicos estão sujeitos a desgaste e deterioração com o tempo, e assim, ao digitalizá-los, é possível garantir uma cópia segura e duradoura, que pode ser facilmente protegida com backups e sistemas de segurança digital, evitando assim a perda de dados importantes. A digitalização também facilita o compartilhamento de informação, pois os documentos podem ser enviados por e-mail ou através de plataformas digitais, o que é especialmente útil quando é necessário colaborar com outras entidades, como associações ou parceiros, eliminando a necessidade de envio físico de documentos. Do ponto de vista organizacional, esta prática melhora consideravelmente a gestão documental da empresa. Com os ficheiros organizados por promotor e por projeto em pastas digitais bem estruturadas, o controlo da informação torna-se mais claro, eficiente e transparente. Outro benefício relevante é a redução do impacto ambiental, com a diminuição do uso de papel e de material de armazenamento físico contribuí para práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente, alinhando-se com políticas de responsabilidade social e ambiental que muitas empresas procuram adotar.

Em suma, dá-se assim como terminado, todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no departamento de projetos. O estágio demonstrou que a gestão de projetos exige mais do que aplicar metodologias, implicando também adaptação, coordenação eficaz e tomada de decisão em contextos dinâmicos e principalmente a gestão de tempo devido à quantidade de projetos. Esta experiência confirmou, na prática, a relevância dos contributos teóricos, servindo de base para as reflexões apresentadas na conclusão.



Centro de Emprego de Gondomar
Rua Padre Augusto Maia, 26
4420-245 Gondomar

Processo nº 006/CPE/ZI

Assunto: Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos

Data: 08 de abril de 2022

Exmos. Srs.,

No seguimento dos contratos estabelecidos no âmbito do PAECPE, entre a Querer Ser e a entidade beneficiária do apoio em causa, vimos por este meio entregar os documentos relacionados com a seguinte promotora:

- Cármem Susana Colim Fernandes

* Relatório Trimestral do 1º Trimestre de 2022;

* Pedido de pagamento do 1º Trimestre de 2022.

Com os melhores cumprimentos,

Equipa de Projetos

Figura 6 – Exemplo de digitalização de toda a informação relativa ao projeto de cada promotor.

4.2 Departamento Técnico

Além de integrar o departamento dos projetos, o estagiário participou de forma ativa no departamento técnico. Este setor exerce um papel estratégico na organização, atuando de forma integrada nas áreas de consultoria, gestão de clientes, desenvolvimento de projetos de investimento e elaboração de planos de negócio. Durante o estágio, foi possível vivenciar na prática o funcionamento do departamento em diversas frentes, desde o apoio técnico na estruturação de propostas e diagnósticos empresariais, até a colaboração direta com clientes na definição de soluções personalizadas. A equipa técnica também contribuiu ativamente para a viabilidade de novos investimentos, analisando cenários, riscos e recursos necessários, além de participar na formulação de planos de negócio que apoiam o crescimento sustentável dos clientes atendidos. Esta experiência proporcionou uma visão ampla e prática da atuação do setor, permitindo a aplicação de conhecimentos académicos em contextos reais e o desenvolvimento de competências técnicas e analíticas fundamentais para a carreira profissional.

4.2.1 Gestão de clientes

O Departamento Técnico tem como principal função assegurar a coordenação e execução das tarefas técnicas associadas aos projetos em curso, assegurando o cumprimento das normas, regulamentos e prazos definidos, atuando de forma transversal às restantes áreas da empresa, colaborando estreitamente com o departamento de projetos, o departamento financeiro e a direção, de modo a garantir que todas as iniciativas estejam devidamente estruturadas e em conformidade com as exigências legais e operacionais. Este departamento desempenha um papel determinante no apoio à elaboração de candidaturas a programas e incentivos, na gestão técnica e documental dos processos e no acompanhamento das relações com

clientes e entidades externas. A sua atuação combina uma componente técnica, relacionada com a análise, verificação e execução de tarefas, e com uma componente estratégica, centrada na otimização de processos e na identificação de oportunidades de melhoria.

No contexto deste departamento, o estagiário foi integrado como um elemento de apoio técnico e administrativo, participando ativamente em diversas etapas do processo de gestão de projetos e candidaturas. Entre as principais tarefas desempenhadas destaca-se a recolha e organização de documentação necessária para a elaboração de candidaturas, a verificação de dados técnicos e financeiros e o apoio na atualização de informação em plataformas digitais e bases de dados internas. O estagiário colaborou também na comunicação com clientes e entidades externas, auxiliando no esclarecimento de dúvidas, no envio de documentos e na preparação de relatórios ou pareceres técnicos. Esta participação permitiu o desenvolvimento de competências em gestão de informação, comunicação profissional e planeamento de tarefas, essenciais para o desempenho eficiente das funções no âmbito do departamento.

Entre as principais responsabilidades do Departamento Técnico destaca-se a gestão de clientes e projetos, que inclui o acompanhamento contínuo das necessidades de cada cliente, a recolha de informação relevante e a prestação de apoio técnico personalizado. Esta gestão envolve uma comunicação constante com os beneficiários, assegurando que todas as etapas dos processos são conduzidas de acordo com os requisitos específicos de cada caso.

Assim, o estagiário, durante um tempo em que se inseriu neste departamento, preocupou-se, com a gestão dos clientes da empresa. Importante mencionar que o exemplo ilustrado no manual desenvolvido na parte final da secção “Anexos”, que explica esta atividade de forma completa e detalhada, (ver anexo LII), e fundamentado com figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança da respetiva promotora em questão.

De uma forma geral, contrariando o desenvolvido na parte dos anexos, será apresentado um fluxograma, ilustrando todos os passos, de início a fim, por ordem cronológica, apresentando assim todas as etapas para conseguir desenvolver uma

gestão de clientes eficaz e bem sucedida, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais clara e estruturada das diferentes etapas envolvidas neste processo de elaboração de projetos. Este esquema tem como finalidade representar, de forma visual e sequencial, todas as fases que compõem o desenvolvimento desta gestão dentro do departamento em questão.

A tarefa desenvolvida neste departamento, relativa à gestão de clientes, foi a criação de dois tipos de Excel, explicados na figura 7, com o intuito de integrar e envolver todos os clientes da Voltface, com vista a facilitar os processos relativos à carteira de clientes da empresa, e de maneira a comunicar com os mesmos mais facilmente. Importante mencionar que em ambos os Excel futuramente explicados os exemplos ilustrado nas figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança dos respetivos clientes em questão.

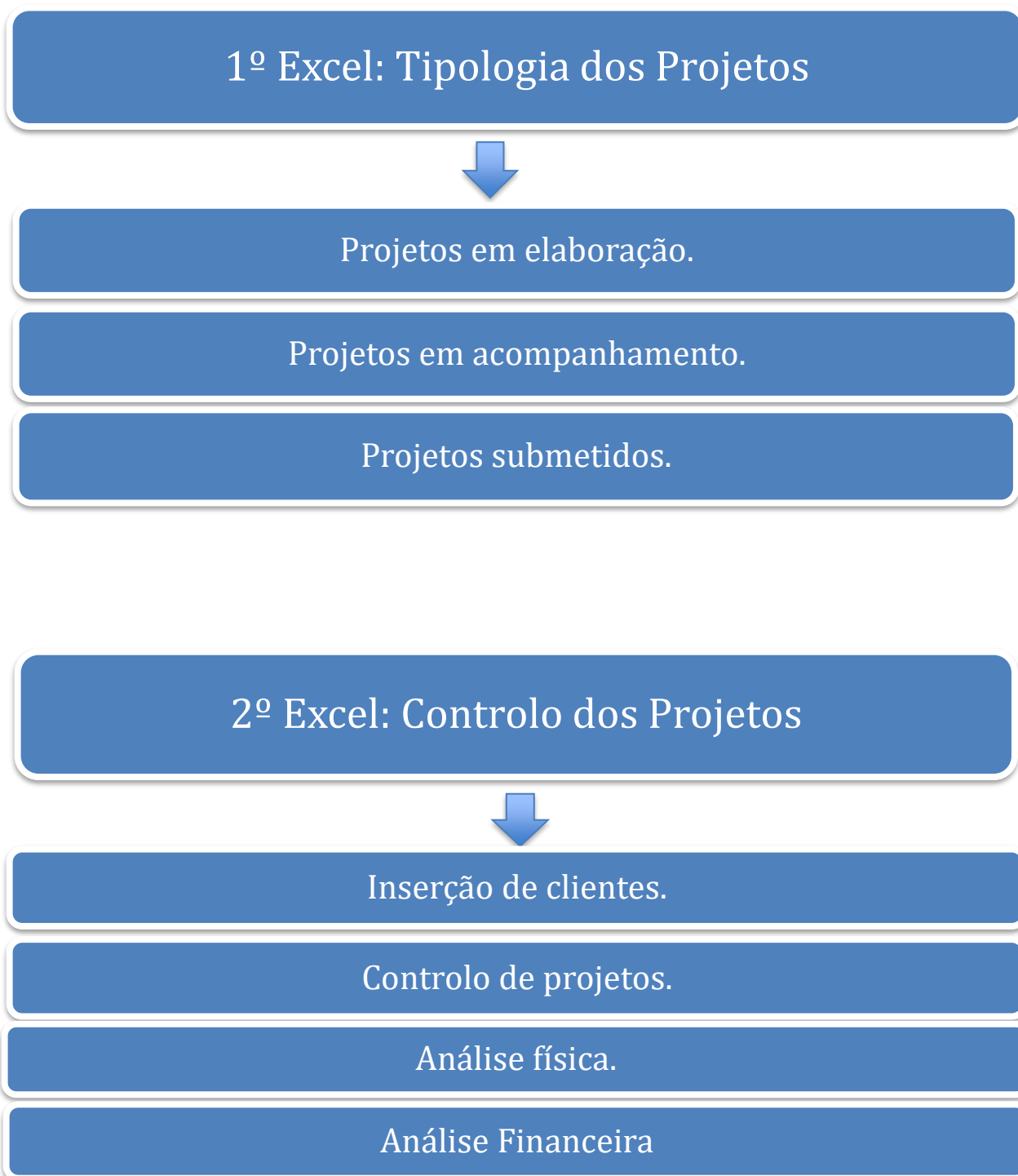


Figura 7 - Excels desenvolvidos na gestão de clientes.

Todos os passos ilustrados nos fluxogramas anteriores, são explicados de forma completa e detalhada no anexo LII, referente ao manual deste capítulo, juntando assim informação em texto a explicar cada processo com imagens, com o principal intuito de dar suporte e veracidade à explicação escrita.

Além da organização, o Excel permite o acompanhamento de indicadores de desempenho (KPIs) relacionados com clientes e projetos. Exemplos destes indicadores incluem o número de projetos ativos por cliente, prazos cumpridos versus prazos previstos, taxa de aprovação de candidaturas ou nível de satisfação dos clientes, bem como observações a ter em conta sobre cada cliente. Outra funcionalidade importante é a criação de dashboards interativos, que permitem condensar grandes volumes de informação em gráficos, tabelas e indicadores visuais de fácil interpretação. Estes dashboards facilitam a análise rápida e objetiva da situação de cada cliente ou projeto, permitindo à equipa técnica e à gestão identificar tendências, acompanhar metas e tomar decisões fundamentadas. A combinação de gráficos dinâmicos, segmentações de dados e alertas visuais torna os dashboards ferramentas poderosas para planeamento e controlo estratégico. O trabalho de gestão de clientes em Excel também promove a consistência e fiabilidade da informação, ao centralizar os dados numa única plataforma, evitando duplicações ou inconsistências que possam comprometer a qualidade da análise. Além disso, esta abordagem permite gerar relatórios periódicos para clientes e superiores hierárquicos, contribuindo para uma comunicação transparente e fundamentada sobre o progresso dos projetos.

A gestão de clientes em Excel constitui uma ferramenta estratégica fundamental no acompanhamento de projetos e no suporte à tomada de decisão dentro do departamento técnico. A sua utilização permite centralizar, organizar e analisar dados, garantindo que as informações sobre clientes e projetos estejam sempre acessíveis, atualizadas e estruturadas de forma lógica. No contexto do estágio, esta gestão envolveu a utilização de dois ficheiros Excel principais, cada um com funcionalidades complementares que, em conjunto, asseguram o planeamento, monitorização e análise detalhada dos projetos.

O primeiro ficheiro concentra-se nos projetos em elaboração, em acompanhamento e submetidos, permitindo ao departamento ter uma visão global do estado de cada iniciativa. Este Excel organiza os dados de forma a identificar

rapidamente quais os projetos que se encontram em fase inicial, os que estão em execução e os que já foram submetidos para análise ou aprovação. Através da criação de tabelas dinâmicas e filtros, torna-se possível monitorizar indicadores de desempenho como prazos de conclusão, número de revisões pendentes e taxa de submissão dentro dos prazos estipulados. Esta abordagem facilita a identificação de potenciais atrasos e permite à equipa tomar decisões corretivas atempadas.

O segundo ficheiro Excel é utilizado para o controlo mais detalhado dos projetos, incluindo a inserção de novos clientes, análise física e análise financeira de cada iniciativa. Este ficheiro permite associar cada projeto a um cliente específico, acompanhar os recursos utilizados, comparar custos previstos versus custos reais e calcular indicadores de rentabilidade e viabilidade económica. A combinação de dados técnicos, financeiros e de clientes torna possível gerar dashboards interativos, que apresentam de forma visual o progresso de cada projeto, a performance dos clientes e a situação financeira global, facilitando a comunicação interna e o reporte à gestão.

A integração destes dois ficheiros potencia a organização de dados, permitindo que cada informação seja registada, categorizada e analisada de forma consistente. Enquanto o primeiro Excel oferece uma visão macro do estado geral dos projetos e das fases de submissão, o segundo proporciona uma análise detalhada e individualizada de cada cliente e projeto, contemplando tanto os aspetos físicos como os financeiros. A utilização combinada destes ficheiros também contribui para o acompanhamento de indicadores de desempenho, permitindo monitorizar não apenas os prazos e a quantidade de projetos ativos, mas também a eficiência financeira e operacional de cada iniciativa. Os dashboards resultantes da integração destes dados fornecem uma visão consolidada que facilita a identificação de tendências, riscos e oportunidades de melhoria, apoiando a tomada de decisão de forma mais fundamentada e estratégica.

Em síntese, a utilização do Excel na gestão de clientes combina organização de dados, monitorização de indicadores e visualização estratégica através de dashboards, oferecendo um suporte robusto à tomada de decisão e à gestão eficiente dos processos internos. Esta prática permite não apenas otimizar o trabalho diário, mas também garantir que a empresa mantém um elevado nível de acompanhamento, controlo e qualidade no relacionamento com os clientes. Esta atividade relativa à gestão de clientes desenvolvida durante o estágio, através da criação e atualização de

ferramentas em Excel, demonstrou a importância da organização sistemática da informação para apoiar decisões estratégicas e fortalecer o relacionamento com os clientes. Esta prática evidenciou não apenas a utilidade de instrumentos de gestão operacionais, mas também a necessidade de integrar precisão técnica com uma visão estratégica para perceber sempre o ponto de situação de cada cliente, aspetos que fundamentam as reflexões finais apresentadas na conclusão.

Durante a realização das atividades relacionadas com a gestão de clientes em Excel, foram identificados diversos desafios que contribuíram para o desenvolvimento profissional e para o aperfeiçoamento de processos dentro do departamento. Um dos principais desafios consistiu na centralização e organização de um grande volume de informação, que incluía dados de clientes, projetos em elaboração, acompanhamento ou já submetidos, bem como informações financeiras e físicas associadas a cada iniciativa. A dispersão inicial dos dados dificultava a análise e a criação de indicadores consistentes, tornando necessária a adoção de metodologias estruturadas para consolidar e validar a informação. Outro desafio importante foi a criação de indicadores de desempenho e dashboards eficazes, que permitissem monitorizar não apenas o estado dos projetos, mas também a eficiência operacional e financeira de cada cliente. A construção destes indicadores exigiu rigor na definição de métricas, consistência nos registos de dados e a capacidade de transformar informação bruta em relatórios claros e interpretáveis.

No que respeita à aprendizagem, a experiência proporcionou o desenvolvimento de competências técnicas e transversais significativas. Foi possível aprofundar conhecimentos na organização e tratamento de dados em Excel, incluindo a utilização de tabelas dinâmicas, filtros avançados, fórmulas financeiras e criação de dashboards interativos. Paralelamente, a atividade contribuiu para a melhoria das competências analíticas e de interpretação de indicadores de desempenho, permitindo compreender melhor o progresso dos projetos e os fatores que influenciam os resultados obtidos. Além disso, houve uma evolução nas competências de comunicação e gestão de informação, dado que a apresentação clara dos dados aos colegas e superiores é essencial para decisões fundamentadas.

O trabalho desenvolvido trouxe valor acrescentado tanto para a empresa, como para os clientes. Para a empresa, a sistematização e organização da informação em

Excel permitiu maior controlo sobre os projetos, melhor monitorização dos indicadores de desempenho e otimização de processos internos, resultando numa gestão mais eficiente e na capacidade de tomar decisões mais rápidas e informadas. Para os clientes, o valor acrescentado reflete-se na melhoria da qualidade do acompanhamento dos projetos, na transparência dos processos e na capacidade de fornecer respostas mais rápidas e fundamentadas, contribuindo para uma experiência mais satisfatória e para a confiança na relação com a empresa. Em suma, a gestão de clientes em Excel revelou-se um processo desafiador, mas altamente enriquecedor, que combinou organização de dados, análise estratégica e comunicação eficaz. Através desta prática, foi possível consolidar competências técnicas e interpessoais, enquanto se produziu um impacto positivo nos processos internos da empresa e na experiência dos clientes, reforçando a eficiência, a transparência e a qualidade da gestão de projetos.

4.2.2 Candidaturas a sistemas de incentivos

A Voltface, ao fim ao cabo, cria valor para os seus clientes com candidaturas a sistemas de incentivos financiados por fundos europeus, nomeadamente no âmbito do Portugal 2030, constituindo um instrumento fundamental de apoio ao investimento empresarial, à inovação e à coesão territorial, servindo essencialmente para permitir que empresas, instituições ou outras entidades obtenham apoios financeiros disponibilizados por fundos europeus e nacionais. Este tipo de candidaturas visa permitir que entidades elegíveis, como empresas, associações, autarquias ou instituições do setor social, tenham acesso a financiamento público para concretizar projetos alinhados com os objetivos estratégicos nacionais e comunitários, em domínios como a competitividade, sustentabilidade ambiental, digitalização, internacionalização e inclusão social. Ao apresentar uma candidatura, a entidade está a submeter um projeto que pretende ver cofinanciado, demonstrando que o mesmo cumpre os critérios de admissibilidade, elegibilidade e mérito definidos no respetivo aviso. Esta candidatura inclui, habitualmente, a descrição pormenorizada do projeto, os objetivos a atingir, os investimentos a realizar, o impacto esperado, a calendarização e os indicadores de monitorização. Além disso, a entidade deve demonstrar a sua capacidade técnica, financeira e organizacional para implementar a operação, bem como apresentar toda a documentação exigida para avaliação da conformidade do projeto com as normas legais e regulamentares aplicáveis. Os apoios atribuídos através destas candidaturas podem assumir a forma de subvenções não reembolsáveis, empréstimos bonificados ou outros instrumentos financeiros, sendo sujeitos a taxas de cofinanciamento variáveis em função do tipo de operação, da natureza do beneficiário e da localização geográfica do projeto. Os apoios são atribuídos de forma concorrencial, com base num processo de avaliação que considera o mérito técnico, económico, social e ambiental das propostas apresentadas, e que visa selecionar os projetos com maior impacto e alinhamento estratégico.

A apresentação de uma candidatura constitui, assim, uma oportunidade para os promotores acederem a financiamento público não reembolsável, também designado por subsídio a fundo perdido, que lhes permite concretizar investimentos relevantes sem obrigação de devolução do montante atribuído, desde que cumpram as metas e obrigações estabelecidas. Este apoio é particularmente relevante para pequenas e

médias empresas que, de outra forma, poderiam não dispor dos meios necessários para realizar investimentos de modernização, expansão, inovação ou internacionalização. As candidaturas representam, portanto, um instrumento eficaz para a execução de investimentos estruturantes, permitindo às entidades beneficiárias implementar projetos em áreas cruciais como a expansão ou requalificação da atividade empresarial, a adoção de tecnologias digitais e processos inovadores, a transição energética e ambiental, a criação de emprego qualificado e a valorização do território. Estes projetos são cofinanciados por programas operacionais regionais ou temáticos, alinhados com as prioridades estratégicas da União Europeia e do Estado português. Paralelamente, as candidaturas servem também como meio de concretização de políticas públicas, traduzindo, no terreno, os objetivos definidos nos programas financiadores, como o Portugal 2030 ou o NORTE 2030, com impacto direto nas comunidades, nas empresas e na economia nacional. Através destes apoios, procura-se ainda promover a competitividade do tecido empresarial, apoiando investimentos que reforcem a capacidade produtiva, tecnológica e de inovação das empresas portuguesas, contribuindo para o seu posicionamento em mercados nacionais e internacionais. Por fim, um dos propósitos fundamentais destas candidaturas é o de reduzir as desigualdades territoriais, através da afetação preferencial de recursos a projetos localizados em territórios de baixa densidade populacional ou economicamente mais frágeis. Ao priorizar essas áreas, os programas de apoio visam estimular o crescimento económico, fixar população, atrair investimento e criar emprego, contribuindo para um desenvolvimento mais equilibrado e inclusivo em todo o território nacional.

Assim, o estagiário, durante um tempo em que se inseriu neste departamento, preocupou-se, com candidatura a sistemas de incentivos. Importante mencionar que o exemplo ilustrado no manual desenvolvido na parte final da secção “Anexos”, que explica esta atividade de forma completa e detalhada, (ver anexo LIII), e fundamentado com figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança da respetiva promotora em questão.

De uma forma geral, contrariando o desenvolvido na parte dos anexos, será apresentado um fluxograma, ilustrando todos os passos, de início a fim, por ordem cronológica, apresentando assim todas as etapas para conseguir desenvolver uma candidatura a sistemas de incentivos eficaz e bem sucedida, com o objetivo de

proporcionar uma compreensão mais clara e estruturada das diferentes etapas envolvidas neste processo. Este esquema tem como finalidade representar, de forma visual e sequencial, todas as fases que compõem o desenvolvimento desta gestão dentro do departamento em questão.

A tarefa desenvolvida neste departamento, relativa à candidatura a sistemas de incentivos, foi desenvolvida ao longo de diversas etapas explicadas detalhadamente no anexo LIII, sendo um processo estruturado que visa garantir o acesso a apoios financeiros provenientes de programas nacionais e europeus, destinados a promover o investimento, a inovação e o desenvolvimento sustentável das empresas. Importante mencionar que as tarefas futuramente explicadas, os exemplos ilustrados nas figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança dos respetivos clientes em questão.

Candidaturas a sistemas de incentivos



1º Passo: Análise de avisos relativos a uma candidatura em específico.

2º Passo: Elaboração de um documento relativo ao aviso, a enviar aos potenciais clientes interessados (resumo).

3º Passo: Pedido da documentação necessária para a submissão da candidatura.

4º Passo: Elaboração do referencial de mérito.

5º Passo: Elaboração do plano de negócios.

6º Passo: Desenvolvimento da VE (processo semelhante à viabilidade explicada no departamento de projetos).

7º Passo: Submissão formal da candidatura (Balcão dos Fundos).

8º Passo: Proposta da Prestação de Serviços.

Figura 8 – Candidaturas a sistemas de incentivos.

A candidatura a fundos comunitários constitui um processo estratégico de elevada importância para o crescimento e inovação das empresas, permitindo o acesso a apoios financeiros destinados à concretização de investimentos, modernização de infraestruturas, inovação tecnológica e reforço da competitividade. Este processo, desenvolvido pelo departamento técnico, exige uma abordagem rigorosa, planeada e metodicamente estruturada, assegurando o cumprimento integral das normas e requisitos definidos pelos programas de financiamento em vigor. O procedimento de candidatura envolve várias etapas interligadas, que garantem a coerência e a solidez técnica do projeto submetido (ver anexo LIII).

A primeira fase do processo de candidatura a fundos comunitários consiste na análise detalhada dos avisos de abertura de candidaturas. Esta etapa é de natureza essencialmente técnica e estratégica, uma vez que permite compreender, de forma aprofundada, as condições de elegibilidade, os critérios de avaliação e as despesas admissíveis e não admissíveis definidas pelo programa de apoio em causa. A leitura atenta do aviso possibilita identificar o enquadramento temático, os objetivos específicos do financiamento e os requisitos que os projetos devem cumprir para serem considerados elegíveis. Esta análise é fundamental para determinar se o projeto e a respetiva entidade promotora se adequam aos objetivos do programa, evitando, assim, a apresentação de candidaturas desajustadas, incompletas ou com reduzida probabilidade de aprovação. Nesta fase, o papel do departamento técnico é garantir uma interpretação rigorosa e crítica de todos os elementos normativos, assegurando que a estratégia de candidatura está em perfeita conformidade com os parâmetros definidos pela autoridade de gestão do programa.

De seguida, procede-se à elaboração de um documento informativo relativo ao aviso, que se configura como um resumo técnico e interpretativo das informações mais relevantes. Este documento é uma ferramenta interna e externa de apoio à decisão, servindo tanto para uso do departamento técnico como para comunicação com os clientes. Nele são sintetizados aspetos essenciais, tais como os prazos de submissão, a tipologia de projetos elegíveis, os beneficiários admissíveis, as taxas de cofinanciamento aplicáveis, as condições específicas de financiamento, bem como a listagem da documentação obrigatória para a apresentação da candidatura. Este resumo é posteriormente partilhado com os clientes, permitindo-lhes compreender, de forma mais clara, objetiva e prática, as oportunidades de financiamento disponíveis e

os compromissos administrativos e financeiros que o processo exige. Esta fase traduz-se numa importante ponte de comunicação entre a empresa e os seus respetivos clientes, facilitando a tomada de decisão informada.

A fase seguinte envolve o pedido e a recolha de documentos necessários à preparação da candidatura. Trata-se de uma etapa operacional que exige organização, precisão e capacidade de gestão de prazos, uma vez que o sucesso da submissão depende da apresentação completa e correta de todos os elementos exigidos pelo programa. O processo implica o contacto direto e contínuo com os clientes, com o objetivo de reunir documentos tais como, comprovativos financeiros, certidões de situação regularizada perante a Autoridade Tributária e a Segurança Social, orçamentos de fornecedores, relatórios contabilísticos e outros documentos administrativos ou legais. O estagiário, neste contexto, desempenha um papel relevante no apoio à recolha, sistematização e verificação dos documentos, garantindo que nenhum elemento essencial é omitido. Uma gestão documental eficaz assegura o cumprimento rigoroso dos prazos e contribui para a transparência e consistência de todo o processo de candidatura.

Concluída a fase documental, procede-se à elaboração do referencial de mérito, documento de natureza técnica e argumentativa que constitui uma das peças-chave do processo de avaliação. O referencial de mérito tem como objetivo demonstrar a relevância, o impacto e a qualidade estratégica do projeto no contexto económico, social e ambiental em que se insere. Este documento, desenvolvido pelo estagiário, descreve os elementos distintivos da proposta, salientando a sua inovação, sustentabilidade, impacto no emprego e na competitividade, bem como o alinhamento com as prioridades do programa de apoio. É, portanto, um instrumento de justificação técnica e estratégica, elaborado com base em critérios de mérito previamente definidos no aviso, e que visa maximizar a pontuação da candidatura. A sua redação requer análise crítica, argumentação sólida e domínio das metodologias de planeamento estratégico e de políticas públicas.

Segue-se a elaboração do plano de negócios, uma etapa de natureza integradora que consolida toda a informação estratégica, operacional e financeira do projeto, em que este documento apresenta de forma estruturada diversos aspetos aliados ao projeto, tais como, os objetivos do investimento, a missão, visão e valores da entidade

promotora, bem como as principais metas de execução, incluindo ainda uma análise detalhada do mercado e da concorrência, a identificação dos recursos humanos e materiais necessários, a definição dos produtos e serviços a desenvolver, e as estratégias de marketing e de gestão a adotar. O plano de negócios assume, assim, uma dupla função: por um lado, demonstra a coerência e a viabilidade técnica do projeto, e por outro, evidencia a capacidade de gestão e execução do promotor, assumindo-se como uma das etapas que requer maior envolvimento do estagiário, tanto na recolha de dados como na estruturação e apresentação das informações.

Em paralelo com o plano de negócios, desenvolve-se a análise de viabilidade económico-financeira, que segue os mesmos princípios metodológicos já anteriormente descritos. Esta análise visa avaliar a sustentabilidade económica e financeira do projeto a médio e longo prazo, assegurando que o investimento é exequível e que apresenta potencial de retorno adequado. Esta etapa confere robustez e credibilidade à candidatura, demonstrando que o projeto assenta em pressupostos económicos sólidos e numa gestão financeira prudente.

Concluídas as fases de análise e preparação documental, procede-se à submissão formal da candidatura através do Balcão dos Fundos, plataforma digital oficial que centraliza todos os programas de apoio nacionais e europeus. Nesta fase, o processo exige uma verificação rigorosa de conformidade, assegurando que todos os campos estão devidamente preenchidos e que todos os documentos são carregados no formato exigido. Após a validação, a candidatura é formalmente submetida dentro do prazo estipulado no aviso. O sistema gera um comprovativo de submissão e atribui um número identificador único, que será utilizado nas etapas seguintes de acompanhamento, avaliação e execução. Esta fase representa o culminar de todo o processo preparatório e requer elevada atenção ao detalhe, uma vez que erros formais podem comprometer meses de trabalho técnico.

Por fim, é elaborada e enviada ao cliente a proposta de prestação de serviços, documento que formaliza a relação contratual entre a empresa consultora e o beneficiário. Esta proposta define, de forma transparente e objetiva, as condições de acompanhamento técnico, os honorários e modalidades de pagamento, as responsabilidades de ambas as partes e os prazos associados à execução e monitorização do projeto. A formalização desta proposta garante segurança jurídica e

clareza nas expectativas mútuas, reforçando a confiança entre o cliente e a empresa e consolidando uma relação profissional de continuidade, tanto para o acompanhamento do projeto como para futuras candidaturas.

Um dos riscos mais relevantes no desenvolvimento desta tarefa assenta na complexidade dos regulamentos e critérios de elegibilidade. Cada programa de financiamento europeu possui requisitos específicos, frequentemente sujeitos a interpretações técnicas e legais detalhadas, em que uma leitura incorreta ou incompleta dos avisos pode conduzir à inelegibilidade da candidatura, mesmo que o projeto apresente mérito técnico ou económico.

Outro risco prende-se com a incerteza quanto à aprovação das candidaturas. Apesar de um trabalho técnico rigoroso, o resultado depende de fatores externos, como a dotação orçamental disponível e a qualidade relativa das outras propostas submetidas. Assim, existe sempre a possibilidade de não obtenção do financiamento, o que implica a necessidade de as empresas considerarem cenários alternativos de execução, com ou sem apoio público. A disponibilidade e fiabilidade da informação fornecida pelos clientes constitui igualmente um ponto crítico. Em muitos casos, as empresas não possuem dados financeiros atualizados, estudos de mercado recentes ou projeções devidamente fundamentadas. A falta de informação quantitativa e qualitativa pode comprometer a consistência do plano de negócios e da análise de viabilidade económico-financeira, aumentando o risco de erros ou omissões no processo de candidatura. Os riscos operacionais também são significativos, especialmente em termos de gestão de prazos e cumprimento de requisitos documentais. Os períodos de submissão são, por norma, curtos e exigem coordenação entre várias partes, tais como clientes, contabilistas e consultores, em que atrasos na entrega de documentos, incoerências nas informações financeiras ou falhas na submissão eletrónica podem resultar em exclusões.

Finalmente, deve referir-se o risco associado à fase pós-aprovação, isto é, à execução do projeto. Mesmo após a aprovação do financiamento, é necessário garantir o cumprimento rigoroso das metas e indicadores definidos. O não cumprimento das obrigações contratuais, atrasos na execução ou desvios face ao plano aprovado podem levar à redução ou devolução do apoio financeiro, afetando a estabilidade económica da empresa beneficiária.

Apesar dos riscos identificados, o processo de candidatura a fundos comunitários desempenha um papel crucial na tomada de decisão estratégica das empresas clientes. O envolvimento neste processo implica uma reflexão profunda sobre o posicionamento competitivo, os objetivos de crescimento e a sustentabilidade económica da organização. A análise técnica e económica exigida para a elaboração da candidatura obriga os clientes a avaliar com maior rigor os seus investimentos, ponderando o retorno esperado e a adequação das suas estratégias de desenvolvimento. Esta etapa funciona, portanto, como um instrumento de planeamento estratégico, que permite às empresas clarificar prioridades, identificar oportunidades de inovação e redefinir metas de longo prazo.

Além disso, o processo contribui para a profissionalização da gestão empresarial, uma vez que impõe o cumprimento de normas de transparência, responsabilidade financeira e monitorização de resultados. Ao preparar uma candidatura, o cliente é incentivado a melhorar a sua estrutura organizacional, atualizar dados financeiros e definir indicadores de desempenho, o que resulta num fortalecimento da capacidade interna de gestão. Outro contributo importante é a diversificação das fontes de financiamento, onde a possibilidade de acesso a fundos públicos reduz a dependência do crédito bancário e permite realizar investimentos que, de outro modo, poderiam não ser exequíveis. Esta diversificação melhora a resiliência financeira da empresa e aumenta a sua capacidade de enfrentar períodos de incerteza económica. Finalmente, o acompanhamento técnico prestado pela equipa responsável pela elaboração da candidatura, incluindo o papel do estagiário, facilita a transferência de conhecimento e competências entre consultores e clientes. As empresas passam a compreender melhor as exigências dos programas comunitários, os mecanismos de avaliação de mérito e a importância do planeamento financeiro a longo prazo.

4.2.3 Atividades ligadas à Margem

Como a margem acaba por ser empresa parceira da Voltface, foi dada uma função ao estagiário, desenvolvida ao longo do estágio, relativa a essa empresa. Esta tarefa, passava por, em primeiro lugar, contactar possíveis interessados em participar num programa de formação-ação, onde o principal objetivo era angariar empresas para os parceiros da empresa onde o estagiário se inseriu.

Foi realizado um primeiro contacto telefónico com potenciais empresas interessadas, com o objetivo de apresentar de forma preliminar e personalizada o programa de Formação-Ação e, simultaneamente, sensibilizar os empresários para os benefícios da sua participação. Durante essa abordagem inicial, os interlocutores foram informados de que, após esse contacto, seria enviado um e-mail com todos os detalhes e com a documentação necessária para formalizar a inscrição, futuramente explicado. Este primeiro contacto visava estabelecer uma comunicação direta e próxima com os empresários, permitindo esclarecer dúvidas imediatas, verificar o interesse inicial e explicar os contornos gerais do programa. Foi destacado que a participação seria totalmente gratuita para as empresas, uma vez que o projeto seria financiado por fundos públicos e pela própria associação. Durante a chamada, foi explicado que o programa de Formação-Ação consistia numa intervenção prática e individualizada dentro de cada empresa, através da qual seria disponibilizado um consultor especializado. Este consultor, através de um acompanhamento contínuo e presencial ao longo de vários meses, consoante a disponibilidade de cada empresa, realizaria um diagnóstico personalizado da realidade da empresa e, com base nas dificuldades identificadas, elaboraria e implementaria um plano de ação adaptado às necessidades específicas da organização. Esta metodologia permitiria às empresas melhorar processos, aumentar a produtividade, reduzir custos e desenvolver competências internas, com impacto direto na sua competitividade e sustentabilidade. O contacto telefónico revelou-se fundamental para estabelecer uma relação de confiança com os empresários, facilitando a aceitação posterior da proposta formal enviada por e-mail, e garantindo uma comunicação mais eficaz sobre os objetivos, funcionamento e vantagens do projeto. Esta abordagem personalizada traduziu-se num processo de mobilização mais eficiente e na obtenção de uma maior taxa de adesão por parte do tecido empresarial local.

Após o contacto por via telefone, era necessário, através de um quadro de Excel (ver anexo LIV), detalhar cada contacto feito da listagem recebida, para ser fácil a visualização pelos colaboradores (as) da Margem, quem tem realmente interesse participar ou não, e o ponto de situação de cada cliente, como se pode ver pela figura 95. Assim, foi desenvolvida uma grelha para colocar, em cada respetiva linha, as entidades a quem já se contactou ou se vai contactar; o CAE da mesma, isto é, o código numérico que identifica e classifica as atividades económicas desenvolvidas pelas empresas e outras entidades; o contribuinte de cada entidade; o email, fundamental para posteriormente se enviar email para as entidades interessadas em participar; o contacto de cada entidade, fundamental também nos casos das entidades que ainda se vai contactar; e por fim, um campo relativo a observações, em que o estagiário colocava informações relevantes, tais como, mencionar a vontade ou não de cada empresa participar, ou então em certos casos evidenciar que certa empresa não atendeu o telefone ou pedem para ligar em determinado momento por questões de conveniência. Assim, com estas colunas todas com informações fundamentais de cada entidade, aumenta-se a produtividade e reduz o tempo despendido em tarefas administrativas, tornando-se mais fácil acompanhar cada cliente e medir resultados, tanto positivos (adesão ao programa), como negativos (clientes não quererem participar).

O e-mail enviado pelo estagiário, em nome de uma associação empresarial, tem como principal intuito servir de continuação ao contacto via telefone e assim, informar e sensibilizar os empresários e associados para a futura implementação de um projeto de Formação-Ação, no âmbito de programas financiados. De forma geral, o objetivo da comunicação é auscultar o tecido empresarial local e recolher manifestações de interesse por parte das empresas, permitindo à associação preparar atempadamente uma proposta de candidatura coletiva a esta tipologia de projeto, mesmo perante a existência de incertezas sobre os moldes finais de funcionamento do programa. A formação-ação é apresentada no e-mail como uma oportunidade estratégica para as empresas se modernizarem, tornarem-se mais competitivas e aumentarem a sua eficiência organizacional. Este tipo de projeto combina consultoria individualizada com formação prática, aplicada diretamente nas operações das empresas, resultando em impactos concretos na gestão, produtividade, cumprimento legal e presença digital. Neste sentido, o e-mail visa não apenas informar, mas também motivar a adesão das empresas, explicando os benefícios e as áreas de intervenção possíveis, que abrangem

desde a gestão financeira à certificação ambiental, passando pela digitalização, marketing, qualidade e acesso a financiamento, evidenciando uma grande flexibilidade da intervenção. Adicionalmente, a comunicação reforça o facto de o projeto ser financiado a fundos públicos e pela própria associação, o que torna a participação totalmente gratuita para as empresas, assumindo-se como um argumento forte de mobilização, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas que muitas vezes enfrentam restrições orçamentais para investir em formação e consultoria especializada. Tem ainda como finalidade, explicar de forma clara e concisa a natureza e os objetivos dos projetos de formação-ação, sublinhando a sua abordagem metodológica e os benefícios práticos que podem resultar para as empresas aderentes. Trata-se de um texto de cariz informativo e mobilizador, inserido num contexto de divulgação institucional, que visa sensibilizar os empresários para a importância estratégica da sua participação neste tipo de iniciativa.

A abordagem descrita assenta numa metodologia personalizada, que não se limita à transmissão de conhecimentos teóricos ou genéricos, mas que promove, antes, uma aplicação prática e contextualizada desses conhecimentos no quotidiano da empresa. Assim, evidencia-se que o modelo de formação-ação se distingue por responder às reais necessidades operacionais de cada organização, através da identificação de problemas concretos e da implementação de soluções alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Ao indicar que o tempo médio de intervenção, o email transmite a ideia de profundidade e continuidade da intervenção, o que permite que o processo formativo seja acompanhado de forma sustentada e que os resultados se consolidem ao longo do tempo. Este aspeto reforça a noção de que não se trata de ações pontuais ou isoladas, mas sim de um trabalho evolutivo e estruturado, conduzido por profissionais especializados, com impacto direto e mensurável na gestão da empresa.

O e-mail inclui ainda a listagem dos documentos necessários à inscrição, promovendo uma recolha organizada da informação prévia à submissão formal da candidatura. Esta abordagem proativa demonstra uma preocupação em garantir uma preparação eficiente do processo, promovendo simultaneamente o envolvimento direto das empresas desde a fase inicial.

No âmbito do processo de candidatura das empresas ao programa de formação-ação, foi solicitado um conjunto de documentos obrigatórios, de forma idêntica e constante a todas as empresas, com o objetivo de verificar a elegibilidade das entidades, assegurar a sua regularidade fiscal e jurídica, e garantir a conformidade com os critérios definidos pelas entidades financiadoras. A recolha desta documentação é um passo essencial para que a associação possa submeter uma candidatura completa, devidamente instruída e conforme com os requisitos regulamentares, estando assim as empresas prontas a receber o respetivo consultor.

A certidão permanente, no caso das sociedades, ou a declaração de início de atividade, no caso de empresários em nome individual, serve para comprovar a existência legal da empresa, bem como a sua situação atual no registo comercial ou fiscal. Este documento permite identificar a forma jurídica, o CAE, a sede, os representantes legais e o objeto social da entidade, sendo fundamental para efeitos de validação institucional da candidatura. A entrega da IES de 2023 (Informação Empresarial Simplificada) ou, no caso dos empresários em nome individual, a declaração de IRS de 2023, com os respetivos anexos B ou C (dependendo da existência ou não de contabilidade organizada), tem como principal objetivo a demonstração da atividade económica da empresa no último exercício fiscal, permitindo verificar a dimensão da empresa, a sua situação financeira e o volume de negócios, sendo também utilizados para efeitos de comprovação da sua qualificação como micro, pequena ou média empresa (PME), conforme os critérios legalmente estabelecidos. As certidões de não dívida à Autoridade Tributária (AT) e à Segurança Social (SS) são documentos essenciais para comprovar que a empresa se encontra regularizada perante as obrigações fiscais e contributivas. A apresentação do mesmo é obrigatória na maioria dos programas públicos de apoio e financiamento, como forma de garantir que apenas entidades cumpridoras beneficiam dos incentivos concedidos. O certificado PME atualizado, com emissão posterior a outubro de 2024, é um documento emitido pelo IAPMEI que classifica a empresa em termos da sua dimensão (micro, pequena ou média) com base em critérios como o número de trabalhadores, volume de negócios e balanço anual. A apresentação deste certificado é determinante para verificar se a empresa está elegível para participar num programa especificamente dirigido ao universo das PME. O licenciamento, alvará ou licença para o exercício da atividade, conforme aplicável à natureza da atividade desenvolvida pela empresa, destina-se a confirmar que a mesma está autorizada legalmente a exercer a sua função,

respeitando a legislação e regulamentação em vigor no seu setor, sendo especialmente relevante em atividades sujeitas a regulação específica. Por fim, a ficha de inscrição, disponibilizada em anexo no respetivo e-mail, é o formulário onde são recolhidas informações essenciais para efeitos de registo e organização interna do projeto. Esta ficha permite identificar a empresa, o responsável pela candidatura, as áreas de interesse prioritário de intervenção e outros dados operacionais úteis para o planeamento da intervenção (ver anexo e XLVIII e XLIX).

Esta experiência assumiu uma ligação direta à consultoria estratégica, uma vez que o programa de formação-ação constitui uma ferramenta de intervenção coletiva orientada para o reforço da competitividade regional. Ao facilitar o acesso das empresas a processos de diagnóstico, planeamento e acompanhamento técnico, o programa promove a profissionalização da gestão, a adoção de práticas inovadoras e a otimização dos recursos internos. Desta forma, contribui para o aumento da eficiência, produtividade e sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PME), que representam o núcleo do tecido económico local.

A nível estratégico, a atuação da empresa consultora, e, por consequência, o contributo do estagiário, insere-se numa lógica de consultoria de desenvolvimento regional, na qual a prestação de serviços de apoio à gestão é entendida não apenas como uma resposta individual às necessidades de cada cliente, mas também como um instrumento de política económica e territorial. Ao apoiar a integração das empresas nestes programas, a consultora assume um papel ativo na promoção da coesão económica, do empreendedorismo e da inovação, alinhando-se com os objetivos de competitividade definidos a nível regional e nacional.

O envolvimento do estagiário neste processo proporcionou uma compreensão prática sobre como a consultoria estratégica atua como motor de transformação empresarial, através da articulação entre conhecimento técnico e visão de futuro. As atividades desenvolvidas, desde a análise do perfil das empresas até à comunicação de oportunidades de financiamento e formação, reforçaram competências de análise de contexto, planeamento estratégico e relacionamento com stakeholders, essenciais para a atuação no setor da consultoria.

Em suma, o e-mail teve como finalidade estratégica mobilizar o tecido empresarial da região para participar num projeto estruturado de capacitação empresarial, contribuindo para o reforço da competitividade local. Esta ação insere-se numa lógica de planeamento antecipado e de prestação de apoio técnico às empresas, reforçando o papel da associação como entidade dinamizadora do desenvolvimento económico regional.

As atividades de contacto com potenciais interessados no programa de formação-ação evidenciaram a importância da comunicação estratégica e da capacidade de persuasão na angariação de empresas parceiras. A experiência permitiu compreender que, para além da vertente comercial, estas iniciativas exigem alinhamento com os objetivos institucionais e criação de valor mútuo, aspetos que fundamentam as reflexões apresentadas na conclusão.

4.3 Síntese final do capítulo

A experiência desenvolvida ao longo do estágio, nos departamentos de Projetos e Técnico, revelou-se fundamental para a consolidação de conhecimentos teóricos e para o desenvolvimento de competências práticas aplicadas ao contexto empresarial. A participação ativa nas diferentes atividades destes departamentos permitiu compreender, de forma integrada, o funcionamento dos processos de planeamento estratégico, de elaboração e gestão de projetos e de apoio técnico às candidaturas a fundos comunitários.

No Departamento de Projetos, o estagiário teve oportunidade de acompanhar todas as fases associadas à elaboração, acompanhamento e análise de projetos de investimento, desde a recolha de dados e definição de objetivos até à análise de viabilidade económico-financeira. Este contacto direto com o ciclo de vida dos projetos proporcionou uma visão abrangente sobre a importância do planeamento estratégico, da estruturação metodológica do plano de negócios e da avaliação de indicadores financeiros e operacionais. Para além do desenvolvimento técnico, foi possível compreender o papel das ferramentas de apoio à decisão, como a análise SWOT e os estudos de viabilidade, na formulação de estratégias de crescimento sustentáveis.

Já no Departamento Técnico, o estágio permitiu explorar dimensões mais operacionais e analíticas, nomeadamente na gestão de clientes e na elaboração de candidaturas a incentivos e fundos comunitários. A utilização de ferramentas de gestão em Excel, a organização de dados, a criação de indicadores de desempenho e o desenvolvimento de dashboards de controlo revelaram-se experiências particularmente enriquecedoras, contribuindo para o reforço de competências de análise quantitativa e tratamento de informação. Paralelamente, o envolvimento no processo de candidatura a fundos comunitários — desde a análise dos avisos, preparação documental, elaboração do plano de negócios e estudo de viabilidade económica, até à submissão formal — permitiu compreender a complexidade e o rigor técnico exigidos neste tipo de projetos, bem como o seu impacto estratégico nas decisões empresariais dos clientes.

Do ponto de vista do desenvolvimento profissional, o estágio representou uma oportunidade de crescimento significativo, não apenas em termos técnicos e analíticos,

mas também comportamentais. Foram adquiridas competências de planeamento, organização e gestão do tempo, bem como capacidade de comunicação eficaz com diferentes stakeholders, desde colegas de equipa e superiores hierárquicos até clientes e entidades externas. A necessidade de lidar com prazos apertados, de resolver imprevistos e de trabalhar em ambiente colaborativo reforçou a resiliência, o sentido de responsabilidade e a capacidade de adaptação a contextos exigentes.

Em termos de ligação à teoria, o estágio permitiu aplicar na prática conceitos centrais da gestão estratégica, da tomada de decisão e da gestão de projetos. A utilização de metodologias como a análise SWOT, a definição de objetivos SMART, o planeamento de recursos e o controlo de indicadores de desempenho traduziu, de forma concreta, os princípios teóricos estudados em contexto académico. Do mesmo modo, a elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira possibilitou o aprofundamento dos conhecimentos de análise financeira e avaliação de investimentos, reforçando a compreensão sobre a importância da sustentabilidade económica como base da decisão empresarial.

Em síntese, a experiência nos dois departamentos proporcionou uma formação completa e integrada, combinando dimensões estratégicas e técnicas com uma forte componente de análise crítica e tomada de decisão. O estágio constituiu, assim, um marco de desenvolvimento profissional e pessoal, consolidando a transição do conhecimento teórico para a aplicação prática e preparando o estagiário para enfrentar com competência os desafios do mercado de trabalho e da gestão organizacional.

5. Conclusão

Serve este capítulo com o objetivo de concluir o presente relatório, em que a elaboração deste relatório, permitiu ao estagiário fazer uma retrospectiva de todo o trabalho executado na organização, adicionando a elaboração de um manual prático, ilustrado nos anexos, destinado a apoiar académicos e profissionais da área, servindo como guia de referência para futuras aplicações e investigações.

Este estágio feito na entidade Voltface, no departamento de projetos e no departamento técnico, revelou-se uma experiência bastante positiva para o estagiário, que ganhou alguma experiência no mercado de trabalho, bem como serviu para fornecer Soft e Hard skills. Foi vantajoso no sentido em que o estagiário conseguiu trabalhar com ferramentas do office 365 como é exemplo o Excel, podendo ser bastante útil para o futuro.

Ao se trabalhar num ambiente real juntamente com colegas que estavam dispostos a ajudar em qualquer questão, foi possível aplicar conceitos teóricos aprendidos no mestrado em Gestão, sendo esta bastante benéfica para realizar o estágio com sucesso, uma vez que foram utilizados diversos conhecimentos previamente aprendidos. A observação e participação nas atividades da Voltface, como a elaboração de planos de negócio, possibilitaram uma visão clara da influência determinante de departamentos-chave, em que a interação com estas áreas deu a oportunidade de compreender como as estratégias empresariais são desenvolvidas e aplicadas para alcançar resultados distintos no mercado.

Em suma, o estagiário acredita que graças ao estágio realizado, conseguiu se crescer a nível profissional e a nível humano. Está grato pela oportunidade dada pela empresa inserida, caracterizando-se por ter sido um ambiente dinâmico e cheio de desafios. Revelou-se assim, uma experiência marcante e fundamental para o desenvolvimento deste, uma vez que permitiu conhecer melhor o mundo do trabalho, principalmente, a área da consultoria e dos projetos de investimento, assumindo-se como uma experiência que irá servir de exemplo no futuro. É de destacar que a empresa Voltface - Consultores Em Gestão Global, Unipessoal Lda., é uma organização muito acolhedora, que permite a integração dos estagiários e que ajuda no crescimento dos mesmos.

5.1 Principais contributos

O presente estágio curricular, desenvolvido na empresa Voltface, trouxe contribuições significativas para a organização, para os seus clientes e para o avanço do conhecimento na área de consultoria estratégica, gestão de projetos financiados e inovação empresarial. O foco do trabalho centrou-se na participação ativa em projetos de investimento e inovação, bem como o acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários e nacionais.

Para a organização, o estágio permitiu consolidar e ampliar as capacidades da Voltface na execução de projetos complexos, tornando os processos de gestão mais robustos, adaptáveis e alinhados com as exigências atuais do mercado. A participação direta na definição de estratégias e na elaboração de propostas contribuiu para a melhoria contínua dos métodos internos, promovendo a implementação de novas abordagens e a otimização de procedimentos existentes. Este envolvimento no ciclo completo de projetos assegurou que as soluções desenvolvidas respondessem de forma ágil e eficaz às necessidades dos clientes, reforçando a posição da Voltface como referência em consultoria estratégica e inovação empresarial.

Para os clientes da empresa, o projeto trouxe benefícios concretos, nomeadamente a possibilidade de analisar e estruturar dados estratégicos de forma mais sistemática, identificar oportunidades de investimento e inovação, e melhorar a tomada de decisão baseada em indicadores e análises detalhadas. A utilização de dashboards e relatórios estratégicos facilitou o acompanhamento do progresso dos projetos e a avaliação de resultados, promovendo maior eficiência na alocação de recursos e maior transparência nos processos de implementação.

No âmbito académico e científico, o estágio permitiu aplicar conceitos teóricos de gestão estratégica, análise de mercado, consultoria e inovação em contextos reais, enriquecendo o conhecimento prático e promovendo a integração entre teoria e prática. O trabalho desenvolvido constitui um case study relevante para a área, demonstrando como a aplicação de ferramentas de análise estratégica, aliada à gestão de projetos e à inovação, pode gerar valor acrescentado para organizações de consultoria e para os seus clientes. Adicionalmente, os resultados obtidos poderão ser

divulgados em eventos académicos e profissionais, com o objetivo de partilhar boas práticas, promover a discussão sobre desafios da inovação empresarial e contribuir para o avanço do conhecimento em gestão estratégica e consultoria.

Assim, os contributos decorrentes do estágio desenvolvido na empresa Voltface podem ser analisados em três dimensões complementares: profissional, organizacional e académica.

A nível profissional, o estágio permitiu ao estagiário consolidar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão, desenvolvendo competências técnicas e analíticas essenciais no contexto da consultoria de projetos de investimento. O envolvimento direto na elaboração de planos de negócio, análises de viabilidade económica e candidaturas a sistemas de incentivos proporcionou um contacto real com processos de decisão estratégica, potenciando a capacidade de resolução de problemas, pensamento crítico e autonomia.

No plano organizacional, o estágio constituiu uma mais-valia para a Voltface, contribuindo para a otimização de processos internos, o reforço da capacidade de resposta aos clientes e a criação de novas metodologias de apoio à elaboração e acompanhamento de projetos. O trabalho desenvolvido apoiou a empresa na consolidação de práticas de consultoria mais eficientes e orientadas para resultados, em linha com as exigências do mercado e dos programas de financiamento.

No domínio académico e científico, o estágio reforçou a ligação entre a teoria e a prática, demonstrando a aplicabilidade dos conceitos de gestão estratégica e tomada de decisão em contextos reais. Como contributo adicional, destaca-se a elaboração de um manual prático destinado a apoiar académicos e profissionais da área, que sintetiza metodologias, etapas e boas práticas identificadas ao longo da experiência de estágio. Este manual representa um recurso de valor para futuras aplicações, estudos e intervenções no campo da consultoria e dos projetos de investimento.

Em relação aos objetivos propostos previamente definidos no capítulo 1.2, os contributos do estágio desenvolvido na empresa Voltface podem ser analisados em função dos objetivos específicos definidos inicialmente, permitindo demonstrar de forma clara a correspondência entre as metas propostas e os resultados efetivamente alcançados.

O primeiro objetivo consistiu em compreender o funcionamento da consultoria em projetos de investimento e o seu impacto nas empresas. Este objetivo foi plenamente alcançado através da participação ativa em diferentes fases de elaboração de projetos, desde o diagnóstico inicial até à análise de viabilidade económica. Essa experiência permitiu compreender as dinâmicas internas da Voltface e o papel estratégico da consultoria no apoio ao crescimento e sustentabilidade das empresas clientes.

O segundo objetivo visava analisar os requisitos e necessidades dos clientes para propor soluções estratégicas adequadas. Este propósito foi atingido ao longo do acompanhamento direto de promotores em programas de apoio ao empreendedorismo, onde o estagiário identificou necessidades específicas e adaptou soluções personalizadas, assegurando que os projetos se ajustavam à realidade operacional e financeira de cada cliente.

O terceiro objetivo referia-se à participação na preparação e acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários, assegurando a sua conformidade e qualidade. Este objetivo foi concretizado através da elaboração e submissão de várias candidaturas no âmbito do IEFP, onde o estagiário aplicou metodologias de enquadramento técnico, análise documental e cumprimento de critérios de elegibilidade, contribuindo para a eficiência e rigor dos processos.

O quarto objetivo pretendia realizar estudos de viabilidade de projetos e investimentos, ajustando propostas às condições de mercado. Este foi alcançado através da elaboração de múltiplas análises financeiras e económicas, aplicando indicadores como o Valor Atual Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o que permitiu avaliar a sustentabilidade e o potencial de retorno dos investimentos propostos.

O quinto objetivo tinha como foco definir e monitorizar indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar os resultados das soluções implementadas. Através da utilização de ferramentas do Office 365, particularmente o Excel, foram criadas grelhas de controlo e de acompanhamento de projetos, permitindo avaliar a execução e desempenho de cada iniciativa de forma objetiva e mensurável.

O sexto objetivo consistiu em avaliar o impacto das estratégias de consultoria com base em dados e métricas de desempenho. Este resultado foi alcançado mediante a análise comparativa entre projetos em diferentes fases de desenvolvimento, o que

possibilitou identificar fatores críticos de sucesso e propor melhorias nos processos internos de consultoria da Voltface.

Por fim, o sétimo objetivo visava desenvolver competências técnicas, analíticas e de gestão relevantes para o contexto da consultoria e do investimento empresarial. Este objetivo foi amplamente atingido, refletindo-se no domínio de ferramentas digitais, no aprimoramento da capacidade analítica, na autonomia na execução de tarefas e na consolidação de uma postura profissional ética e proativa. Para além do cumprimento destes objetivos específicos, destaca-se ainda a elaboração de um manual prático destinado a académicos e profissionais da área, que sistematiza os procedimentos, metodologias e boas práticas observadas durante o estágio. Este manual constitui um contributo relevante e duradouro, com potencial de aplicação em contextos futuros de formação e consultoria. Em síntese, todos os objetivos definidos no início do estágio foram concretizados, traduzindo-se em resultados tangíveis tanto para o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário, como para o fortalecimento organizacional da Voltface e a consolidação do vínculo entre a teoria académica e a prática empresarial.

Em síntese, os contributos deste estágio estendem-se para além da vertente individual, assumindo relevância tanto para a empresa como para a comunidade académica. O estágio consolidou o perfil profissional do estagiário e simultaneamente contribuiu para o fortalecimento das práticas de gestão e consultoria da Voltface, evidenciando a importância da integração entre conhecimento científico e experiência prática. O estágio destacou-se não só pela execução de tarefas técnicas e estratégicas, mas também pelo impacto real gerado na organização, na satisfação dos clientes e no avanço do conhecimento na área. A valorização do trabalho realizado reside na sua capacidade de inovação, na resposta adaptada às necessidades do mercado e no potencial de transformação dos processos de gestão e de consultoria, reforçando a importância estratégica de abordagens estruturadas, análise robusta e práticas inovadoras na atuação da Voltface.

5.2 Trabalhos futuros

Os trabalhos futuros na Voltface irão centrar-se na evolução contínua dos processos de consultoria estratégica e gestão de projetos, prevendo-se a implementação de novas metodologias e ferramentas de análise, bem como o desenvolvimento de dashboards e indicadores-chave de desempenho específicos para cada projeto. Estas melhorias permitirão uma avaliação ainda mais fundamentada da eficiência das intervenções, da alocação de recursos e do impacto das estratégias adotadas, apoiando a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos internos e dos resultados para os clientes. Paralelamente, está previsto o alargamento das capacidades de integração de tecnologias digitais e soluções de inovação nos projetos da empresa, incluindo a automatização de tarefas recorrentes e a utilização de ferramentas avançadas de análise de mercado e de risco. Estes desenvolvimentos garantirão que os serviços da Voltface continuem a evoluir em sintonia com as necessidades dos clientes, com as tendências de inovação e digitalização empresarial, e com as melhores práticas de gestão estratégica. Além disso, está planeada a exploração de novas áreas de consultoria, como a transformação digital sustentável e a inovação organizacional, promovendo o desenvolvimento de soluções personalizadas e de alto valor agregado. O objetivo é consolidar a posição da Voltface como referência no setor de consultoria estratégica, garantindo que os futuros projetos continuem a gerar impacto positivo para os clientes e a contribuir para a evolução do conhecimento na área.

5.3 Reflexão crítica

A realização do estágio na Voltface, revelou-se uma experiência extremamente enriquecedora e vantajosa, tanto do ponto de vista profissional como pessoal para o estagiário. Ao longo do estágio, foram identificados diversos desafios, cujas soluções exigiram capacidade de adaptação, autonomia e pensamento crítico. Um dos principais desafios enfrentados prendeu-se com a complexidade e diversidade dos documentos a preencher, nomeadamente no contexto das candidaturas ao IEFP e aos programas de apoio ao empreendedorismo. A elevada exigência quanto ao rigor formal e à consistência dos dados obrigou a desenvolver um olhar minucioso e atento ao detalhe, especialmente nos primeiros tempos de adaptação ao departamento inserido pelo estagiário. A solução passou por implementar métodos de verificação sistemática da informação, cruzando dados com documentos oficiais e utilizando listas de controlo, o que permitiu aumentar a fiabilidade do trabalho produzido. Outro desafio relevante foi a gestão do volume de informação associado aos diferentes promotores e projetos em simultâneo. Para superar essa dificuldade, adotou-se estratégias de organização pessoal, nomeadamente a criação de pastas digitais estruturadas, o uso de agendas e a priorização de tarefas com base em prazos e níveis de urgência. Estas práticas permitiram manter a produtividade e assegurar o cumprimento rigoroso dos prazos definidos pela instituição. Questões e desafios surgiram também ao nível das candidaturas pelos rigorosos prazos. A candidatura a fundos comunitários na aplicação do balcão de fundos tinha um prazo rigoroso a seguir que não permitia candidatura fora de prazos, pelo que era necessário seguir de forma rigorosa os mesmos, mas também apresentando uma candidatura completa submetendo todo o tipo de documentação ou informação pedida.

Do ponto de vista dos contributos para a entidade de acolhimento, o estagiário considera que a colaboração do mesmo teve impacto no apoio à formalização de várias candidaturas, na execução eficiente de tarefas administrativas e na produção de conteúdos estruturados, bem como na formalização de candidaturas de clientes, produzindo assim uma consultoria com qualidade para os respetivos clientes. O envolvimento ativo do mesmo permitiu libertar tempo dos técnicos seniores para tarefas mais complexas, contribuindo para o bom funcionamento do departamento e para a celeridade dos processos.

Relativamente às aprendizagens e competências adquiridas, é destacada a consolidação de conhecimentos técnicos na área dos projetos de investimento, especialmente na aplicação prática de conceitos como análise financeira, elaboração de planos de negócio e interpretação de critérios de elegibilidade. Desenvolveu-se igualmente competências transversais, como o sentido de responsabilidade, a comunicação formal, a organização do trabalho e a capacidade de resolver problemas de forma autónoma. Do ponto de vista pessoal, o estágio proporcionou um maior autoconhecimento, permitindo reconhecer os pontos fortes e as áreas a melhorar. Reforçou também a confiança na tomada de decisão e a capacidade de integração num ambiente profissional exigente e colaborativo.

Em suma, a experiência de estágio na Voltface revelou-se altamente formativa, permitindo aplicar conhecimentos académicos num contexto real, contribuir para o bom desempenho da instituição e adquirir competências fundamentais para a futura vida profissional.

5.4 Propostas de melhorias

Ao longo do período de estágio, foi possível observar práticas consolidadas que contribuem para a eficiência da empresa, bem como identificar oportunidades de aprimoramento que podem gerar benefícios tanto para a organização quanto para o desenvolvimento do estagiário.

No que se refere à empresa, recomenda-se a adoção de soluções tecnológicas que favoreçam a automatização de tarefas operacionais, reduzindo retrabalho e aumentando a produtividade. A implementação de programas de capacitação contínua, alinhados às necessidades estratégicas da instituição, também se apresenta como medida relevante para o fortalecimento das competências técnicas e comportamentais da equipa envolvida. Além disso, a estruturação de canais de comunicação internos mais integrados pode contribuir para maior clareza na troca de informações entre setores, otimizando fluxos de trabalho e tomadas de decisão.

Em relação ao estágio, sugere-se o estabelecimento de um plano de acompanhamento mais estruturado, com definição clara de objetivos, responsabilidades e metas a serem alcançadas. A realização de encontros periódicos de feedback proporcionaria maior direcionamento ao desenvolvimento dos estagiários, assegurando alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais. Ademais, a ampliação da participação dos estagiários em projetos multidisciplinares possibilitaria um aprendizado mais abrangente, estimulando a aquisição de competências práticas diretamente relacionadas às demandas do mercado.

Estas propostas visam, em conjunto, promover a melhoria contínua da empresa, ao mesmo tempo em que fortalecem a qualidade do programa de estágio, tornando-o ainda mais formativo e estratégico para ambas as partes.

Referências Bibliográficas

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). *The business plan workbook (7th ed.)*. Kogan Page.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.)*. Wiley.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.

ENAP. (2021). *Technical guide for strategic management*. National School of Public Administration.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group Perspectives.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.

IAPMEI. (2016). *Business plan manual: A practical guide for developing a business plan*. IAPMEI.

Ideal Business School. (2021). Strategic consulting: How to transform your business management.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Kunc, M. (2024). Integrating systems thinking and strategic management: A review and research agenda. *Systems*, 12(6), 213.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

Michaux, S. (2023). Porter's five forces: Understanding competitive forces and staying ahead of the competition. 50Minutes.

Nutt, P. C. (2008). Investigating the success of decision-making processes. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425–455.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Simon, H. A. (1977). The new science of management decision. Prentice-Hall.

Souza, R., & Silva, M. (2023). Challenges and strategies in business innovation: Culture and market adaptation. *Electronic Multidisciplinary Journal of Scientific Research*.

Surowiecki, J. (2004). The wisdom of crowds. Doubleday.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2012). Strategic management: Concepts and cases. Pearson Education.

Anexos

Anexo I – Segunda folha da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).



CLÁUSULA 1.ª

Objeto

O presente contrato define os termos em que será desenvolvido o Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos (ATCP), prestado pelo primeiro ao segundo outorgante, no âmbito da Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio.

CLÁUSULA 2.ª

Âmbito material e temporal

1. O ATCP, a desenvolver pelo primeiro outorgante junto do segundo outorgante, reveste a modalidade de apoio técnico prévio à aprovação do apoio, prevista na alínea a) do artigo 4.º da Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio, com vista ao desenvolvimento de competências e à criação e estruturação do projeto, nomeadamente no que concerne à conceção e elaboração de planos de investimento e de negócio.
2. O presente contrato tem início no dia 03/03/2025.

CLÁUSULA 3.ª

Documentos a produzir

1. No desenvolvimento da modalidade ATCP prevista na cláusula anterior, o primeiro outorgante deve, relativamente ao segundo outorgante, produzir a Ficha de Identificação do Projeto e de Elaboração do Plano de Investimento e de Negócio, onde os outorgantes enunciam a atividade desenvolvida no âmbito da criação e estruturação do projeto, bem como da conceção e elaboração do plano de negócios.
2. Todos os documentos são assinados por ambos os outorgantes.
3. A Ficha de Identificação do Projeto e de Elaboração do Plano de Investimento e de Negócio, juntamente com o próprio Plano de investimento e de Negócio, devem ser entregues no Serviço de Emprego da área de localização do projeto.
4. O primeiro outorgante deve assegurar a avaliação da satisfação dos promotores dos projetos, no final do período do ATCP, e entregar a respetivas fichas no Serviço de Emprego da área de localização do projeto, até 15 dias após a cessação do CPATCP.
5. As cópias dos documentos que devam ser entregues no Serviço de Emprego devem constar do *dossier* relativo ao segundo outorgante, existente no primeiro outorgante.

CLÁUSULA 4.ª

Outras obrigações

1. O primeiro outorgante tem, entre outras, as seguintes obrigações:
 - a) Cumprir os requisitos de credenciação;

Anexo II - Terceira folha da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).



- b) Ter à disposição do segundo outorgante toda a documentação técnica relativa à credenciação;
 - c) Atuar no respeito pelas normas legais que afetem a sua atividade, bem como cumprir as obrigações a que se comprometa contratualmente;
 - d) Respeitar as normas nacionais de proteção de dados pessoais, nomeadamente incluindo a referência, nos contratos e demais documentação, das condições em que e para que efeitos os mesmos podem ser divulgados;
 - e) Disponer de um *dossier*, relativamente ao segundo outorgante e mantendo-o à sua disposição, que permita a todo o momento comprovar e justificar a sua atividade nos domínios da estruturação do projeto e elaboração do plano de negócios e que contenha, nomeadamente, o presente contrato e os documentos referidos no n.º 5 da cláusula 3.ª;
 - f) Não cobrar ao segundo outorgante encargos relativos à atividade de apoio técnico abrangida por este contrato, qualquer que seja a decisão da entidade financiadora, sob pena de perder a credenciação concedida pelo IEFP, I.P.;
 - g) Cooperar com o segundo outorgante no desenvolvimento da atividade de apoio técnico;
 - h) Assegurar que cada colaborador tenha as competências adequadas para a função que desempenha;
 - i) Manter o registo atualizado das qualificações e competências dos colaboradores envolvidos na atividade abrangida pela credenciação.
2. O primeiro outorgante deve, ainda, no âmbito da atividade de apoio técnico:
- a) Manter abertas as instalações pelo menos meio-dia em cada dia útil - 3,5 horas;
 - b) Garantir o atendimento telefónico nos dias úteis durante o horário completo – 7 horas;
 - c) Disponer dos seguintes meios materiais para utilização do segundo outorgante:
 - i. Computador com acesso à internet;
 - ii. Fotocopiadora e digitalizadora.
3. O segundo outorgante tem, entre outras, a obrigação de cooperar com o primeiro outorgante no desenvolvimento da atividade de apoio técnico.
4. O primeiro e o segundo outorgante aceitam o acompanhamento da sua atividade pelo IEFP, I.P. ou entidade por este indicada, facultando a informação e documentação solicitada.

CLÁUSULA 5.ª

Divulgação de dados pessoais

O segundo outorgante aceita a possibilidade de divulgação de dados pessoais, para efeitos de gestão e acompanhamento do ATCP por parte do IEFP, I.P.

CLÁUSULA 6.ª

Regulamentação

Compete ao IEFP, I.P. elaborar e rever a regulamentação da atividade de apoio técnico, necessária para a execução do presente contrato.

Anexo III – Passo final relativo à ficha de avaliação da EPAT.

A preencher pelos promotores/empresa

7. AFERIÇÃO DO INTERESSE E UTILIDADE DO APOIO TÉCNICO PRESTADO PELA EPAT

(Preencher apenas a modalidade visada em cada contrato de prestação do apoio técnico)

7.1 Avaliação da intervenção ao nível da conceção e elaboração de planos de investimento e de negócio

O projeto beneficiou deste apoio? Sim Não

	<i>Completamente desnecessário</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Completamente necessário</i>
Para desenvolver o projeto, o apoio para a elaboração do dossiê de investimento e de negócio						

	Sim	Não
A planificação da sua ideia de negócio tal como a tinha pensado, sofreu alterações de fundo?		

	<i>Pouco mais</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Muito mais</i>
Considera que o seu projeto ficou mais sólido (sustentável) após a intervenção da EPAT?						

	<i>Não superadas</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Completamente Superadas</i>
Grau de superação das dificuldades na elaboração do dossiê de investimento e de negócio						

7.1.1 Avaliação Global nesta fase

	<i>Pouco adequado</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Muito adequado</i>
Considera que o apoio técnico prestado, nesta fase, foi:						

7.2 Avaliação da intervenção após a aprovação do projeto

7.2.1 Avaliação do Acompanhamento

	<i>Pouco úteis</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Muito úteis</i>
Considera que as Visitas de Acompanhamento foram						
Considera que as outras atividades de Acompanhamento foram						

	<i>Fraco</i>					
	1	2	3	4	5	<i>Muito Bom</i>
Avaliação Global do Acompanhamento recebido						

Anexo IV – Continuação do passo final relativo à ficha de avaliação da EPAT.

7.2.2 Avaliação da Intervenção de Consultoria

						Sim	Não
Recebeu este apoio antes de receber qualquer sugestão do mesmo por parte da EPAT?							
<i>Completamente desnecessária</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente necessária</i>	
Para desenvolver a empresa o recurso a Consultoria era							
<i>Inadequada</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente Adequada</i>	
Face às necessidades detetadas a Consultoria prestada foi							
<i>Não superadas</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente Superadas</i>	
Grau de superação das dificuldades através da Consultoria							
<i>Fraca</i>	1	2	3	4	5	<i>Muito Boa</i>	
Avaliação Global da Consultoria recebida							

7.2.3 Avaliação Global nesta fase

<i>Pouco adequado</i> 1 2 3 4 5 <i>Muito adequado</i>							
Considera que o apoio técnico prestado, nesta fase, foi:							

7.3 Opinião Global

						Sim	Não
Voltaria a recorrer aos serviços da EPAT?							

Observações dos promotores/empresa

Os promotores/ responsável da empresa: _____ Data _____ - _____ - _____
(assinatura)

Anexo V – Quadro número sete do documento denominado impresso IEFP.

7. INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

7.1 Plano de Investimentos

(Unid: Euros)

Investimento	2025	2026	2027	Total
1. Propriedades de Investimento				
a) Terrenos e recursos naturais				
b) Edifícios e Outras construções				
c) Outros				
2. Ativos Fixos Tangíveis				
a) Terrenos e recursos naturais				
b) Edifícios e Outras construções				
c) Equipamento Básico				
d) Equipamento Transporte				
h) Equipamento Administrativo				
i) Equipamentos biológicos				
j) Outros				
3. Ativos Intangíveis				
a) Goodwill				
b) Projetos de desenvolvimento				
c) Programas de computador				
d) Propriedade Industrial				
e) Outros				
4. Diversos				
5. Fundo de Maneio				
TOTAL				

7.2 Financiamento do Investimento

(Unid: Euros)

Financiamento	2025	2026	2027	Total
1. Capitais Próprios				
a) Capital (Social/Inicial)				
b) Recebimento antecipado de prestações de desemprego				
c) Outros				
2. Capitais Alheios				
a) Empréstimos Bancários				
b) Empréstimos de Sócios				
c) Créditos de Fornecedores				
d) Outros Capitais Alheios				
TOTAL				

Anexo VI - Quadro número oito, nove e dez do documento denominado impresso IEFP.

8. INCENTIVOS RECEBIDOS AO ABRIGO DE OUTROS REGIMES

(Unid: Euros)

Regime de Apoio	Organismo	Data do Despacho	Montante
		/ /	
		/ /	

9. VENDAS DE BENS OU SERVIÇOS DO PROJETO

(Unid: Euros)

Designação	Unidade Física	2025		2026		2027	
		Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
TOTAL							

10. CONSUMO DE MERCADORIAS, MATÉRIAS-PRIMAS E SUBSID. PROJETO

(Unid: Euros)

Designação	Unidade Física	2025		2026		2027	
		Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
TOTAL							

Anexo VII - Quadro número onze, doze e treze do documento denominado impresso IEFP.

11. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

(Unid: Euros)

+	Descrição	2025	2026	2027
	1. Subcontratos			
	2. Eletricidade			
	3. Combustíveis			
	4. Água			
	5. Ferramentas e Utensílios			
	6. Material de Escritório e Expediente			
	7. Rendas e Aluguers			
	8. Comunicações			
	9. Seguros			
	10. Deslocações e Estadas			
	11. Comissões sobre Vendas			
	12. Publicidade			
	13. Outros Fornecimentos Serviços Externos			
	TOTAL			

12. GASTOS COM PESSOAL

(Unid: Euros)

Funções	Nº Trab.	Salário Mensal	Encargos Sociais	Encargo Anual
Administração/Direção				
Administração/Financeira				
Comercial				
Produção				
Manutenção				
Outros				
TOTAL				

13. GASTOS DE DEPRECIÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO

(Unid: Euros)

Descrição por:	Fatura/ Orçamento.	Valor	Taxa	Amortização
TOTAL				

Anexo VIII - Quadro número catorze e quinze do documento denominado impresso IEFP.

14. ENCARGOS FINANCEIROS (Unid: Euros)

Período	Prestação			Capital Dívida	
	Reembolso	Enc. Financ.	Total	Inicial	Final
TOTAL					

15. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS (Unid: euros)
 (Nota: escolher o quadro correspondente ao regime contabilístico a que este projeto estará sujeito)

5.1 Modelo Reduzido do SNC

Descrição (Modelo Reduzido do SNC)	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados			
Subsídios à exploração			
Variação nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
Custo Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas			
Fornecimentos Serviços Externos			
Gastos com Pessoal			
Imparidade de inventários (perdas/reversões)			
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Outras imparidades (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos e ganhos			
Outros gastos e perdas			
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos			
Gastos/reversões de depreciação e de amortização			
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)			
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultados antes dos Impostos			
Impostos s/ rendimentos do período			
Resultado líquido do período			

Anexo IX - Quadro número dezasseis do documento denominado impresso IEFP.

16. BALANÇO PREVISIONAL (Unid: euros)

(Nota: escolher o quadro correspondente ao regime contabilístico a que este projeto estará sujeito)

5.1 Modelo Reduzido do SNC

ATIVO (Modelo Reduzido do SNC)	2025	2026	2027
ATIVO NÃO CORRENTE			
Ativos fixos tangíveis			
Propriedades de investimento			
Ativos intangíveis			
Investimentos financeiros			
Acionistas/sócios			
ATIVO CORRENTE			
Inventários			
Clientes			
Adiantamentos a fornecedores			
Estado e outros entes públicos			
Acionistas/sócios			
Outras contas a receber			
Diferimentos			
Outros ativos financeiros			
Caixa e depósitos bancários			
TOTAL DO ATIVO			
CAPITAL PRÓPRIO (Modelo Reduzido do SNC)			
Capital realizado			
Ações (quotas) próprias			
Outros instrumentos de capital próprio			
Prémios de emissão			
Reservas legais			
Outras reservas			
Resultados Transitados			
Excedentes de revalorização			
Outras variações no capital próprio			
Resultado líquido do período			
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO			
PASSIVO (Modelo Reduzido do SNC)			
PASSIVO NÃO CORRENTE			
Provisões			
Financiamentos obtidos			
Outras contas a pagar			
PASSIVO CORRENTE			
Fornecedores			
Adiantamento de clientes			
Estado e outros entes públicos			
Acionistas/sócios			
Financiamentos obtidos			
Diferimentos			
Outras contas a pagar			
Outros passivos financeiros			
TOTAL DO PASSIVO			
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO			

Cátia Sofia Nogueira Carvalho

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	3
HISTÓRICO DA PROMOTORA.....	5
APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	7
POTENCIAIS SERVIÇOS E MERCADOS	10
PÚBLICO-ALVO / CLIENTES.....	12
FORNECEDORES.....	14
CONCORRÊNCIA	16
MEIOS LOGÍSTICOS	18
ANÁLISE SWOT.....	20
ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANÇEIRA.....	22
PRESSUPOSTOS:.....	22
PRESSUPOSTOS FINANCEIROS.....	22
PLANO GLOBAL DE INVESTIMENTO.....	23
PLANO GLOBAL DE FINANCIAMENTO	24
ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO	24
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS:	24
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	25
CUSTOS COM O PESSOAL.....	26
AMORTIZAÇÕES E DEPRECIações.....	26
EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS	27
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS.....	28
BALANÇO PREVISIONAL	28
CASH-FLOW.....	28

Anexo XI – Continuação do índice da memória descritiva.

PONTO CRÍTICO DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS.....	29
INDICADORES FINANCEIROS	30
CONCLUSÃO.....	31
OUTROS.....	32

Sumário Executivo

Promotora: Cátia Sofia Nogueira Carvalho

Cartão de Cidadão: 11958539 1 ZY0, válido até 19/01/2029

NIF: 242066070

NISS: 11911303113

Início de atividade previsto: 01 de abril de 2025

Sede: Lugar de vilarinho de cima, 4585-248 Gandra

Contactos: 917864787 / catiacc81@gmail.com

CAE: ...

O Plano de Negócios que agora se apresenta diz respeito à criação de um negócio em nome individual, dedicado à abertura de uma loja que oferecerá serviços de tabacaria e papelaria. Este espaço terá como principal objetivo proporcionar aos clientes uma variedade de produtos essenciais do dia a dia, desde tabaco e acessórios até material de papelaria e pequenos artigos de conveniência, garantindo um atendimento personalizado e de qualidade.

Considerando os seus pontos fortes e fracos, assim como, as vantagens e os constrangimentos associados ao seu projeto, a promotora, que se encontra desempregada involuntariamente, apesar de reconhecer a possibilidade de se constituir como empresária em nome individual, pretende fazê-lo de forma calculada e com margem reduzida de erro, pelo que pretende um investimento residual, sendo que concorre a este projeto com recurso ao reembolso parcial das prestações de subsídio de desemprego.

A promotora recorreu à EPAT da AIEV (Associação Industrial e Empresarial de Valongo) para beneficiar do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e Criação do Próprio Emprego, por considerar que é de extrema importância o apoio de consultores

Anexo XIII– Continuação do sumário executivo da memória descritiva.

experientes e especializados na elaboração da sua candidatura/plano de negócios, assim como, caso deseje, no acompanhamento na fase de consolidação do seu projeto.

Deste modo, a promotora irá beneficiar, caso pretenda, de ambas as modalidades de apoio:

- Apoio técnico prévio à aprovação do projeto de criação do próprio emprego ou empresa, contemplando o desenvolvimento de competências em empreendedorismo e apoio específico à criação e estruturação do projeto, incluindo elaboração de planos de investimento e de negócio;

- Apoio técnico à consolidação do projeto, nos dois primeiros anos de atividade da empresa, contemplando acompanhamento da execução do projeto aprovado e consultoria em aspetos relacionados com a gestão e operacionalização da atividade.

Histórico da promotora

Cátia Carvalho, de 43 anos, atualmente residente na Rua do Progresso, nº 529 – 1º Frente, 4455-534 Perafita, possui a licenciatura em Psicologia, concluída na Universidade Lusíada do Porto. Após a licenciatura continuou a instruir-se, tendo feito um curso de formação pedagógica inicial de formadores (Bee Consulting) e também uma Pós-Graduação em ciências Médico-Legais no Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar, Universidade Porto. Além disso, ainda concluiu mestrado em Psicologia Clínica, na Universidade Lusíada do Porto.

A primeira experiência profissional da promotora ocorreu entre 2010 e 2011, enquanto psicóloga estagiária, na empresa C.M. de Vila Nova de Famalicão, onde as suas funções passavam por consultas psicológicas, intervenções em grupo, orientação escolar e profissional, participação no programa de treino de competências pessoais e sociais “crescer e brincar”, sessões de sensibilização sobre a temática sexualidade e participação no projeto de investigação em situações de violência escolar nas escolas do concelho de Vila Nova de Famalicão. Esta primeira experiência acabou por ser bastante abrangente e importante para a preparação da futura empresária no mundo do trabalho.

Posteriormente, no ano de 2012, foi Técnica Administrativa de Recursos Humanos, na entidade TEMPO TEAM. Nesta empresa, desempenhou funções ao nível do atendimento e triagem dos candidatos, atendimento telefónico, organização e arquivo de documentação relacionada com processos de documentação, agendamento e condução de entrevistas, auxílio dos técnicos de recrutamento e seleção em várias funções na área dos Recursos Humanos, inserir os candidatos na base de dados e elaboração de anúncios.

De seguida, de 2013 a 2014, passou a laborar para a empresa Associação pegadas de amor como psicóloga, onde desempenhava funções exclusivamente de consultas psicológicas, tendo desafios similares aos propostos na sua primeira experiência profissional.

De 2014 a 2017, voltou para Técnica Administrativa de Recursos Humanos, na entidade PARFOIS, onde as suas preocupações laborais eram as funções administrativas

Anexo XV – Continuação do histórico da promotora na memória descritiva.

relacionadas com todo o funcionamento da empresa desde a entrada do funcionamento da empresa desde a entrada do colaborador até à sua saída – Processamento salarial.

Por fim, entre 2018 de 2024, continuou a exercer funções semelhantes à anterior experiência profissional anterior (Técnica Administrativa de Recursos Humanos), contudo na entidade VADECA.

A promotora ao longo dos anos tem vindo a aprimorar as suas competências pessoais e profissionais, complementando a sua formação na área da Psicologia, detendo capacidades sociais, como a assertividade, trabalho em grupo, compreensão, sociabilidade, capacidade de aprendizagem, adaptação e comunicação, motivação, criatividade e responsabilidade. A licenciatura em psicologia permitiu o aprofundamento de conhecimentos nesta área, interessando à promotora a vasta informação e as suas diversas aplicações em áreas fundamentais do quotidiano.

No que concerne às suas competências principais, inclui-se conhecimentos informáticos na ótica do utilizador, em ambiente Windows e Mac e em programas como: Primavera, PHC, Word, Excel, PowerPoint, Access, SPSS, entre outros. Além disso, possui competências em quatro línguas: Português, Espanhol, Inglês, Francês.

Assim, Cátia Carvalho define-se como uma profissional qualificada com um gosto especial por encarar novos desafios e aventuras, demonstrando o seu espírito arrojado e dinâmico para a resolução de problemas. Deste modo, tendo em conta toda a carreira profissional da futura empresária e as suas características e competências é possível afirmar que dispõe de um elevado espírito empreendedor e um forte compromisso por novos projetos, encontrando-se inteiramente motivada para a abertura do seu negócio.

Apresentação do projeto

O negócio da futura empresária Cátia Carvalho baseia-se numa loja em gandra, localizada numa região estratégica ao lado de uma faculdade (Cespu), e rodeada de empresas e habitações com bom fluxo de pessoas. O setor desta loja é desenvolvido em três parâmetros: Tabacaria (Produtos selecionados para atender necessidades do cliente como tabaco, raspadinhas, jornais e revistas); Papelaria (Uma variedade de produtos para escritório, escola e organização, como por exemplo, canetas, capas, micas, cadernos, lápis...); Serviços de Impressão (Impressões em diversos formatos, fotocópias, plastificação e encadernação, com qualidade e rapidez). O público-alvo desta loja são os estudantes, empresas e público em geral o que acaba por ser bastante vantajoso por ter um público amplamente alargado. Os fornecedores são os distribuidores de tabacaria, raspadinha, papelaria, bijuteria, t-shirts, canecas, chapéus, entre outros.

O setor da tabacaria e papelaria tem sido uma área de constante procura, impulsionada pela necessidade de disponibilizar aos clientes produtos essenciais do dia a dia, bem como serviços complementares que facilitem o acesso a soluções rápidas e eficientes. Com um mercado cada vez mais exigente e diversificado, este setor tornou-se uma referência para consumidores que procuram não apenas tabaco e acessórios, mas também material de papelaria e serviços de impressão. A crescente necessidade de soluções personalizadas e convenientes tem vindo a reforçar a importância das tabacarias e papelarias como espaços de proximidade e utilidade para os clientes.

A procura por serviços de impressão, em particular, tem vindo a crescer substancialmente, especialmente num cenário onde empresas e particulares precisam de soluções acessíveis e eficazes para impressões, digitalizações e cópias de documentos. Neste contexto, as papelarias que oferecem estes serviços destacam-se pela sua versatilidade e capacidade de atender às necessidades diárias dos consumidores.

Anexo XVII – Continuação da apresentação do projeto na memória descritiva.

Esta nova perspetiva tem tornado o setor altamente competitivo, ao mesmo tempo em que impulsiona a procura por profissionais qualificados e atentos às exigências do mercado. Assim, a promotora Cátia Carvalho insere-se neste segmento com um propósito claro de oferecer uma gama diversificada de produtos e serviços que respondam de forma eficaz às necessidades do seu público-alvo. A loja será um espaço que alia a variedade de produtos de tabacaria e papelaria a serviços de impressão de qualidade, garantindo um atendimento personalizado e um serviço eficiente. O objetivo principal passa por proporcionar aos clientes uma experiência prática e acessível, consolidando-se como uma referência no setor.

Através da sua atuação, Cátia Carvalho pretende acompanhar as tendências e exigências do mercado, adotando as melhores práticas do setor e garantindo um serviço de proximidade, que valoriza a relação com o cliente e a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados. Numa primeira fase, Cátia Carvalho será a única responsável pelo negócio, assumindo funções em todas as áreas, incluindo a gestão administrativa, comercial e operacional. Esta abordagem permitirá um maior controlo sobre o funcionamento da loja e um acompanhamento próximo das necessidades dos clientes, assegurando que todos os processos sejam realizados com eficiência e dentro dos prazos estabelecidos.

Para promover o seu negócio, a promotora utilizará estratégias de marketing de proximidade, como o passa a palavra, divulgação online e parcerias com clientes e empresas locais. A construção de uma boa reputação será um fator determinante para o crescimento sustentável da loja, tornando essencial a manutenção de um atendimento profissional, cordial e de confiança.

Relativamente à política de preços, esta será ajustada de forma a garantir a competitividade no mercado, oferecendo uma relação equilibrada entre preço e qualidade. O objetivo será proporcionar um serviço diferenciado que atenda às necessidades do cliente, sem comprometer a acessibilidade e a rentabilidade do negócio.

Anexo XVIII – Visão, Missão e valores do projeto da promotora, na memória descritiva.

Em suma, a experiência e visão estratégica de Cátia Carvalho posicionam-na como uma empresária determinada e preparada para se destacar num setor dinâmico e competitivo, proporcionando aos seus clientes um espaço funcional e de qualidade, alinhado com as suas necessidades diárias.

Visão:

- Ser uma referência local no setor de tabacaria, papelaria e serviços de impressão, oferecendo um atendimento de qualidade, produtos diversificados e soluções práticas que facilitem o dia a dia dos clientes.

Missão:

- Proporcionar aos clientes uma experiência única, oferecendo uma ampla gama de produtos de tabacaria, papelaria e serviços de impressão eficientes e personalizados. Compromete-se com um atendimento próximo e profissional, garantindo conveniência, qualidade e inovação.

Valores:

- Excelência;
- Qualidade;
- Confiança;
- Personalização;
- Criatividade;
- Eficiência;
- Compromisso.

Cátia Sofia Nogueira Carvalho

9



Potenciais serviços e mercados

O projeto de Cátia Carvalho compreende a abertura de uma loja dedicada à tabacaria, papelaria e serviços de impressão, diferenciando-se pela sua oferta diversificada e pela qualidade no atendimento, garantindo soluções práticas e acessíveis para os clientes. Em relação à oferta de serviços, este projeto está preparado para atender às necessidades do público-alvo, uma vez que abrange uma quantidade diversificada de serviços:

Tabacaria – A loja disponibiliza uma ampla variedade de produtos relacionados com tabaco, incluindo cigarros, tabaco de enrolar, charutos e cigarrilhas, bem como acessórios essenciais como isqueiros, mortalhas, filtros e bolsas para tabaco. Além disso, a tabacaria poderá disponibilizar produtos alternativos como cigarros eletrónicos, líquidos para vaporizadores e outros dispositivos sem combustão, acompanhando as tendências do mercado e as preferências dos consumidores.

Papelaria – Oferece uma seleção completa de produtos de papelaria para estudantes, profissionais e empresas. Entre os artigos disponíveis estão cadernos, canetas, lápis, borrachas, marcadores, pastas de arquivo, envelopes e resmas de papel. A loja também disponibiliza produtos para escritório, como agendas, planners e organizadores, garantindo uma oferta completa para diferentes necessidades do dia a dia. Além disso, poderão ser comercializados materiais artísticos e didáticos, proporcionando opções para clientes com interesses criativos ou académicos.

Serviços de impressão – A loja contará com um serviço de impressão eficiente e acessível, permitindo aos clientes a impressão de documentos, fotografias, trabalhos académicos e materiais publicitários. Além da impressão, serão disponibilizados serviços de cópias, digitalização de documentos e envio de arquivos para email. Para garantir uma oferta mais abrangente, a loja poderá também disponibilizar encadernação, plastificação e impressão em diferentes formatos e suportes, como cartões de visita, flyers e cartazes, tornando-se um recurso útil para empresas e particulares.

Anexo XX – Continuação dos potenciais serviços e mercados do projeto na memória descritiva.

Encadernação e plastificação – Serviço especializado para garantir a preservação e organização de documentos importantes;

Pagamentos de serviços – Disponibilização de serviços de pagamento, carregamento de telemóveis e outras facilidades que otimizam o tempo dos clientes;

Venda de revistas e jornais – Oferta atualizada de publicações periódicas para diferentes interesses e públicos.

Embora a abertura de um novo negócio simbolize um desafio e exija um esforço por parte da futura empresária, a motivação e as competências da promotora também visam o sucesso do negócio, estando comprometida em proporcionar um atendimento de excelência e uma oferta variada e de qualidade. O principal objetivo é tornar a loja num ponto de referência local, proporcionando soluções úteis e acessíveis para o dia a dia dos clientes.

Em suma, o compromisso da promotora será sempre viabilizar um serviço adaptado às necessidades de cada cliente, sendo este um ponto essencial para o sucesso e desenvolvimento contínuo do seu negócio.

Público-alvo / clientes

A área de atuação do negócio da promotora está direcionada para um público-alvo diversificado, composto por estudantes, empresas e o público em geral, que procuram soluções práticas e acessíveis para o dia a dia.

Cátia Carvalho pretende oferecer uma loja que combine tabacaria, papelaria e serviços de impressão, proporcionando produtos e serviços essenciais para diferentes perfis de clientes. Os estudantes encontrarão uma ampla variedade de materiais escolares e serviços de impressão para apoiar os seus estudos. Este grupo representa uma parte significativa do público da loja. A vida académica exige que os estudantes tenham acesso fácil a materiais escolares, equipamentos eletrónicos, artigos de papelaria e até produtos tecnológicos. Além disso, muitos estudantes procuram conveniência e preços acessíveis, devido ao orçamento limitado. A loja, portanto, compromete-se a oferecer uma vasta gama de produtos, como mochilas, cadernos, canetas, carregadores, fones de ouvido e outros artigos essenciais para a rotina académica, sempre com qualidade e preços competitivos. Para fidelizar este público, poderão ser oferecidas promoções especiais e descontos em determinados produtos.

As empresas poderão contar com serviços de cópia, digitalização e material de escritório que otimizam as suas operações diárias. No caso das empresas, o foco será atender às necessidades de profissionais que procuram materiais de escritório, equipamentos tecnológicos, ferramentas de organização e até soluções personalizadas para as suas equipas. Isto pode incluir desde mobiliário corporativo e artigos de escritório (papel, canetas, agendas), até equipamentos tecnológicos como computadores, impressoras e acessórios. A loja oferecerá produtos que atendem tanto pequenas empresas como grandes corporações, com um serviço de atendimento ao cliente especializado para facilitar compras em maior escala e com entrega rápida, garantindo que os profissionais possam manter a sua produtividade sem interrupções.

Já o público em geral terá acesso a um espaço que oferece conveniência, desde produtos de tabacaria até utilitários de papelaria. Para o público em geral, a loja

Anexo XXII – Continuação do público-alvo / clientes do projeto da promotora, na memória descritiva.

disponibilizará uma vasta gama de produtos que atendem às necessidades diárias e ao lazer. Isto inclui desde artigos para a casa, presentes, decoração, gadgets e produtos de bem-estar, até opções mais inovadoras que acompanham as últimas tendências. A diversidade de opções atrairá diferentes faixas etárias e estilos de vida, criando um ambiente onde todos encontrarão algo do seu interesse. A loja visa ser um ponto de referência para quem procura qualidade, praticidade e preços acessíveis.

Assim, o negócio de Cátia Carvalho apresenta um grande potencial de crescimento, respondendo à procura crescente por produtos e serviços práticos, consolidando-se como uma referência local e garantindo um atendimento personalizado que valoriza a experiência do cliente.

Fornecedores

Cátia Carvalho está ciente das atuais exigências do mercado, reconhecendo que o seu negócio terá de primar pela qualidade e excelência de forma a conseguir corresponder às expectativas dos seus clientes. Deste modo, os fornecedores selecionados por si terão que cumprir com alguns critérios, particularmente, de qualidade, preço, métodos de pagamento, etc.

Os fornecedores desempenham um papel fundamental no sucesso de qualquer loja, e no caso desta loja, trabalham em estreita colaboração com distribuidores especializados em diferentes segmentos de mercado. Estes fornecedores garantem que a empresa detenha uma ampla variedade de produtos, desde tabacaria e raspadinhas até artigos de papelaria, bijuteria, t-shirts, canecas, chapéus e muito mais, permitindo-nos atender de forma eficiente as necessidades dos nossos diversos públicos.

Distribuidores de Tabacaria e Raspadinhas: Trabalha com distribuidores especializados em tabacaria e raspadinhas, que fornecem produtos de alta qualidade, incluindo cigarros, charutos, tabaco, acessórios de fumadores e, no caso das raspadinhas, uma oferta variada e sempre atualizada, com produtos que atendem às preferências dos clientes. Estes fornecedores são escolhidos com base na confiabilidade, no cumprimento das normas legais e na capacidade de fornecer produtos que garantem a satisfação do cliente e a manutenção do nosso compromisso com a qualidade e o serviço.

Papelaria: No segmento de papelaria, contam com fornecedores que oferecem uma gama diversificada de produtos, como cadernos, canetas, lápis, agendas e materiais de escritório. A loja trabalha com marcas reconhecidas e confiáveis, que garantem a qualidade dos artigos, sempre com foco nas necessidades de estudantes, profissionais e clientes em geral. A variedade de fornecedores permite-nos ter sempre opções atualizadas e inovadoras, alinhadas com as últimas tendências e necessidades do mercado.

Bijuteria: Para a bijuteria, existe uma colaboração com fornecedores especializados em acessórios de moda, oferecendo aos clientes peças de alta qualidade, com design moderno e preços acessíveis. Estes fornecedores trabalham com materiais diversos, como

Anexo XXIV – Continuação dos fornecedores do projeto da promotora, na memória descritiva.

aço inoxidável, prata, pedras e outros elementos que garantem durabilidade e estética. A parceria com estes fornecedores assegura que existe sempre uma coleção de bijuterias atualizada, atendendo aos diferentes gostos e preferências do público-alvo.

T-shirts, Canecas e Chapéus: Fornecedores de vestuário e acessórios que oferecem t-shirts, canecas e chapéus personalizados ou com designs exclusivos. Estes fornecedores garantem produtos com tecidos de boa qualidade, além de técnicas de impressão e bordado que asseguram durabilidade e conforto. As t-shirts podem ser encontradas em vários tamanhos e estilos, enquanto as canecas e chapéus são ideais para quem procura um presente ou um item único para o seu dia a dia. Com a ajuda destes fornecedores, consegue-se oferecer produtos que atendem tanto ao gosto pessoal dos clientes quanto às tendências de mercado.

A escolha cuidadosa dos fornecedores permite ter uma gama diversificada de produtos, sempre com foco na qualidade, preço justo e confiabilidade no abastecimento, estabelecendo parcerias sólidas com os distribuidores para garantir que os produtos estejam sempre disponíveis, e que a entrega seja realizada de forma pontual e eficiente.

Em suma, os fornecedores são parceiros essenciais para o sucesso da loja, contribuindo diretamente para a diversidade de produtos e a satisfação dos clientes. Através de uma colaboração estreita e eficaz, consegue-se oferecer uma experiência de compra completa e de qualidade, com uma variedade de artigos que atendem às necessidades e desejos de todos os públicos.

Concorrência

O mercado de tabacaria, papelaria e serviços de impressão é altamente competitivo, caracterizado por uma grande diversidade de empresas e fornecedores que atendem a diferentes nichos de mercado. A concorrência neste setor inclui tanto grandes empresas estabelecidas com infraestruturas consolidadas quanto pequenos negócios especializados que se destacam pela personalização e atenção ao cliente.

Entre os principais concorrentes, encontram-se as grandes cadeias de distribuição, que oferecem uma vasta gama de produtos de tabacaria, artigos de papelaria e serviços de impressão. Estas empresas, com redes de lojas espalhadas por várias regiões, frequentemente possuem uma vasta oferta de produtos a preços competitivos, beneficiando de economias de escala e de uma presença consolidada no mercado. Contudo, devido ao seu tamanho e volume de operação, muitas vezes estas empresas não conseguem oferecer o nível de personalização e o atendimento diferenciado que os clientes procuram, principalmente aqueles que desejam serviços mais específicos ou exclusivos. A flexibilidade e o contacto direto com o cliente podem ser limitados em modelos de negócios de grande escala, o que abre espaço para concorrentes mais próximos ao público.

Do outro lado, há também pequenos negócios especializados que operam com um foco mais personalizado, oferecendo produtos de tabacaria exclusivos, materiais de papelaria diferenciados e serviços de impressão sob medida. Estes concorrentes, embora possam ter uma capacidade de execução mais limitada, possuem uma vantagem significativa em termos de atendimento personalizado. Conseguem adaptar-se rapidamente às necessidades dos clientes e oferecer produtos exclusivos ou serviços mais especializados, como impressões de alta qualidade, personalizações de artigos de papelaria ou serviços de tabacaria com um atendimento mais próximo e atencioso.

Além disso, com o avanço das tecnologias digitais, as plataformas online também representam uma forma de concorrência crescente. Muitos consumidores hoje em dia recorrem a lojas online para adquirir produtos de tabacaria, artigos de papelaria ou até para realizar impressões, uma vez que estas plataformas oferecem conveniência e rapidez.

Anexo XXVI – Continuação da concorrência do projeto da promotora, na memória descritiva.

Contudo, embora estas soluções online sejam acessíveis e convenientes, muitas vezes carecem da interação direta e da personalização que um serviço físico pode proporcionar. As plataformas de impressão online, por exemplo, podem não oferecer a mesma flexibilidade ou o mesmo nível de acompanhamento que uma loja local, onde o cliente pode discutir diretamente as suas necessidades de impressão ou personalização de produtos.

Neste contexto, a loja da futura empresária tem a oportunidade de se posicionar como uma alternativa valiosa para aqueles que procuram um serviço mais próximo e dedicado. Com a combinação de serviços de tabacaria, papelaria e impressão, a loja oferece uma solução completa, com uma gama de produtos e serviços diversificados, aliada à capacidade de personalizar cada pedido de acordo com as necessidades específicas do cliente. A flexibilidade no atendimento, a qualidade dos produtos e a capacidade de adaptação às exigências do consumidor serão características que a loja poderá utilizar para se destacar no mercado.

A diferenciação da loja estará na oferta de um serviço personalizado e na atenção dedicada aos clientes, garantindo que cada experiência de compra seja única e ajustada aos seus gostos e necessidades. Em vez de ser mais uma opção impessoal ou massificada, a loja pretende criar uma relação de proximidade com os seus clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços que vão além do que é encontrado nas grandes cadeias ou plataformas online. A capacidade de equilibrar conveniência e personalização será, assim, um dos pontos fortes da loja, permitindo-lhe destacar-se numa área de mercado altamente competitiva.

Meios Logísticos

Cátia Carvalho irá abrir o seu espaço em Gandra, sendo a morada do mesmo diferente da sua habitação própria.

Para o normal desenvolvimento da sua atividade, a promotora irá proceder à aquisição de materiais destinados às obras da instalação da loja. A aquisição será realizada de forma a garantir a qualidade, funcionalidade e eficiência do espaço comercial. A aquisição visa assegurar que todos os materiais e equipamentos necessários para as obras e montagem da loja sejam obtidos de maneira eficiente, dentro dos prazos estipulados e com otimização de custos. A seleção dos bens e materiais é essencial para garantir a adequação do espaço físico às necessidades da loja, com o intuito de desenvolver o que a futura empresária pretende.

Além disso, a aquisição de uma “grade lagarto galvanizada” para a loja justifica-se principalmente por questões de segurança e proteção do estabelecimento. Este tipo de grade é fabricado em aço galvanizado, um material altamente resistente à corrosão, garantindo durabilidade e robustez contra tentativas de arrombamento ou vandalismo. Além disso, a grade funciona como uma barreira física eficaz para impedir acessos não autorizados, especialmente durante o período em que a loja estiver fechada.

Por fim, a aquisição de “POS AUDITOR COMPACT TOUCH II”, incluindo o software do mesmo e uma “gaveta dinheiro p/ Compact Touch” tendo como principal objetivo otimizar e agilizar o processo de gestão de vendas e controlo de caixa na tabacaria/papelaria. O POS Auditor Compact Touch II é um sistema de ponto de venda compacto e intuitivo, que permite registar todas as transações de forma rápida e eficiente. A inclusão do software de gestão integrado facilita a emissão de faturas, o controlo de stock, a gestão de clientes e fornecedores, bem como a consulta de relatórios financeiros, ajudando na organização e tomada de decisões estratégicas para o negócio. A gaveta de dinheiro associada ao sistema POS garante a segurança e organização do numerário, abrindo automaticamente após cada transação e reduzindo o risco de erros ou perdas de

Anexo XXVIII – Continuação dos meios logísticos do projeto da promotora, na memória descritiva.

dinheiro. Além disso, contribui para um atendimento mais ágil, melhorando a experiência do cliente ao reduzir o tempo necessário para processar pagamentos.

Desta forma, a aquisição destes equipamentos visa modernizar e profissionalizar o atendimento, garantir um registo fiável das operações e reforçar a segurança no manuseamento do dinheiro.

Noutra perspetiva, a promotora afetará alguns equipamentos que possui e que se encontram um bom estado de uso, mais concretamente, uma viatura para se poder deslocar até à loja, um telemóvel para estar sempre contactável tanto com os clientes como com potenciais clientes, uma cadeira e uma secretária para poder trabalhar com o máximo conforto.

Assim, podemos concluir que as competências de Cátia Carvalho serão fundamentais para que o seu negócio evolua continuamente e alcance o sucesso esperado.

Análise SWOT



Pontos Fracos:

- Dependência de Fornecedores;
- Concentração de grande esforço na promotora, sendo o único RH do negócio;
- Capacidade Limitada de Produção.

Pontos Fortes:

- Elevado espírito empreendedor da promotora;
- Forte motivação para o início da sua atividade na área de negócio apresentada;
- Variedade de Serviços e Produtos;
- Atendimento personalizado e de qualidade;
- Flexibilidade e agilidade;
- Capacidade de adaptação às especificidades do mercado.

Oportunidades:

- Aumento da Demanda por Serviços Personalizados;
- Tendência e atuação pela sustentabilidade;
- Expansão de serviços digitais.

Ameaças:

- Concorrência;
- Mudanças nas preferências dos clientes.

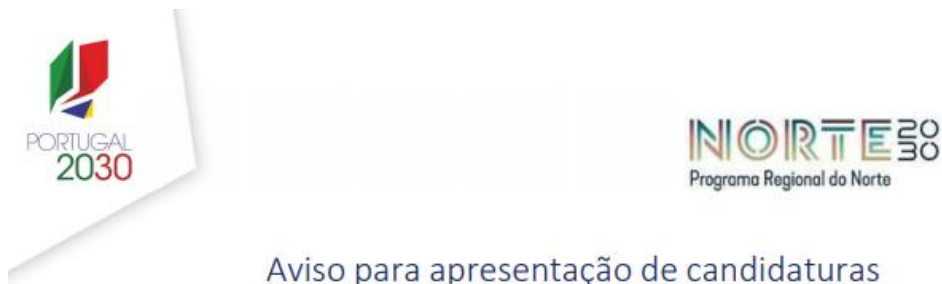
Objetivos Estratégicos:

Cátia Carvalho pretende, com custos reduzidos, conseguir o maior lucro possível oferecendo serviços adequados às necessidades dos clientes, por meio de procedimentos e práticas de qualidade total e respeito pelo cliente.

Resumidamente, pode se destacar como objetivos estratégicos:

- ✓ Prestar serviços de excelência;
- ✓ Fortalecer a sua marca e a sua presença online;
- ✓ Estabelecer relações duradouras e próximas dos clientes;
- ✓ Expandir a sua rede de clientes;
- ✓ Aumentar a sua presença no mercado;
- ✓ Promover a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental;
- ✓ Assegurar a viabilidade económico-financeira do negócio a médio e longo prazo.

Anexo XXXI – Primeira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



Aviso para apresentação de candidaturas

Código do aviso NORTE2030-2024-49

Data de publicação 30/09/2024

Natureza do aviso Concurso

Âmbito de atuação: Operações

Aprovado pela Deliberação CIC nº 26/2024/PL

Designação do aviso

Sistema de Incentivos de Base Territorial (IT) – CIM Alto Minho

Apoio para

Investimentos de pequena dimensão de micro e pequenas empresas para expansão ou modernização da sua atividade e que contribuam para o emprego e para a modernização e resiliência das economias locais, cf. critérios específicos previstos no presente Aviso.

Ações abrangidas por este aviso

Sem prejuízo de outras condições definidas no campo "*Condições específicas ou normas técnicas a observar pelos beneficiários ou operações*" do presente Aviso, são elegíveis investimentos de pequena dimensão de micro e pequenas empresas para expansão ou modernização da sua atividade e que contribuam para o emprego e para a modernização e resiliência das economias locais.

Entidades que se podem candidatar

Micro e pequenas empresas com estabelecimento na NUTS III Alto Minho e que cumpram os requisitos de elegibilidade previstos no artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 20-A/2023, de 22 de março, que define o regime geral de aplicação do Portugal 2030 e respetivos Fundos, e no artigo 72.º do Regulamento Específico Inovação e Transição Digital (REITD).



1/45

Anexo XXXII – Segunda parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



Não são beneficiários elegíveis as empresas que, independentemente da sua dimensão, assumam a forma de Empresário em Nome Individual e de Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.

Não são beneficiários elegíveis para apoio os prestadores de serviços ou profissionais liberais, uma vez que não constituem formas jurídicas de empresa.

Área geográfica abrangida

O presente aviso tem aplicação na região NUTS III Alto Minho. A localização do projeto corresponde à do estabelecimento onde é localizado o investimento e onde se desenvolve a atividade regular da empresa.

Para o efeito, será verificada a informação da Autoridade Tributária constante da última Informação Empresarial Simplificada (IES) ou da declaração do início/alteração de atividade apresentada ou a comunicação de início da atividade/alteração de elementos entregue à Segurança Social, com identificação do estabelecimento.

Adicionalmente, poderá ser solicitada evidência sobre a utilização das instalações (título de propriedade, contrato de arrendamento ou outro).

Período de candidaturas

De 30-09-2024 a 31-01-2025 (18h)

Dotação fundo indicativa disponível neste aviso

3 506 029 €

Dotação territórios de baixa densidade: 1 608 353 €

Dotação outros territórios: 1 897 676 €

A dotação Fundo global contempla uma dotação específica de 1 608 353 Euros a afetar a territórios de Baixa Densidade. Caso a dotação destinada a territórios de baixa densidade não seja totalmente utilizada, o valor remanescente poderá ser mobilizado para os outros territórios.

Fundo e Taxa máxima de cofinanciamento

FEDER

60%

Programa financiador

Programa Regional do Norte (Norte 2030)



Os Fundos Europeus, mais próximos de si.

2/45

Anexo XXXIII – Terceira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



Entidade gestora do apoio/Organismo Intermédio

A Autoridade de Gestão do Programa Regional do Norte 2021-2027 (NORTE 2030), com intervenção da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, na qualidade de organismo intermédio (OI) relativamente às competências de gestão atribuídas pela Autoridade de Gestão, no âmbito do acordo escrito celebrado ao abrigo do n.º 2 do artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 5/2023, de 25 de janeiro.

Cabe à Autoridade de Gestão do Programa Regional do Norte 2021-2027 (NORTE 2030), sob proposta do Organismo Intermédio, a tomada de decisão sobre as candidaturas.

Finalidades e objetivos

O presente Aviso visa apoiar investimentos de pequena dimensão de micro e pequenas empresas para expansão ou modernização da sua atividade e que contribuam para o emprego e para a modernização e resiliência das economias locais, cf. critérios específicos previstos no presente Aviso, e enquadra-se no objetivo específico 1.3 «Reforçar o crescimento sustentável e a competitividade das PME, bem como a criação de emprego nas PME, inclusive através de investimentos produtivos»

Dotação

Programa	PR Norte (Norte 2030)			
Prioridade do Programa	1A - Norte mais Competitivo			
Objetivos específicos	RSO1.3 - Crescimento e competitividade das PMEs			
Tipologia de ação	RSO1.3-01 - Investimento empresarial produtivo			
Tipologia de intervenção	RSO1.3-01-03 - Investimentos de base territorial (RSO1.3)			
Tipologia de operação	1042 - Criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas (SI)			
Fundo	Dotação Fundo	Taxa Máxima	Dotação Nacional	Fonte de Financiamento Nacional disponível
PR Norte /FEDER	3 506 029 €	60%	N.A.	N.A.
Dotação Global	3 506 029 €		N.A.	N.A.

[Duplicar a tabela conforme as necessidades]

Enquadramento em instrumentos territoriais

Estratégia sub-regional definida ao nível da NUT III e dinamizada pela respetiva comunidade intermunicipal (ITI-CIM).

Anexo XXXIV – Quarta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.

Entidades beneficiárias (incluindo destinatários, quando relevante)

Micro e pequenas empresas com estabelecimento na NUTS III Alto Minho e que cumpram os requisitos de elegibilidade previstos no artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 20-A/2023, de 22 de março, que define o regime geral de aplicação do Portugal 2030 e respetivos Fundos, e no artigo 72.º do Regulamento Específico Inovação e Transição Digital (REITD).

Não são beneficiários elegíveis as empresas que, independentemente da sua dimensão, assumam a forma de Empresário em Nome Individual e de Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.

Não são beneficiários elegíveis para apoio os prestadores de serviços ou profissionais liberais, uma vez que não constituem formas jurídicas de empresa.



Condições específicas ou normas técnicas a observar pelos beneficiários ou operações

Para serem suscetíveis de apoio, os beneficiários e as operações devem cumprir os requisitos de elegibilidade previstos nos artigos 14.º e 19.º do Decreto-Lei n.º 20-A/2023, de 22 de março, e nos artigos 6.º, 7.º, 72.º e 73.º do REITD, e satisfazer ainda as seguintes condições específicas de acesso:

- a. Demonstrar dispor de fontes de financiamento para assegurar a realização da operação;
- b. Para efeitos de comprovação do estatuto de Micro ou Pequena Empresa, os beneficiários devem obter ou atualizar a correspondente Certificação Eletrónica prevista no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho, através do sítio do IAPMEI, I.P. – Agência para a Competitividade e Inovação;
- c. As operações a apoiar no presente aviso devem ter uma duração máxima de execução de 24 meses. Apenas em circunstâncias excecionais, devidamente justificadas e aceites pela Autoridade de Gestão, poderá, durante a execução do projeto, este prazo ser prorrogado.
- d. Dispor de contabilidade organizada, com referência ao ano pré-projeto de 2023;
- e. Não estar iniciado à data de apresentação da candidatura;

Anexo XXXV – Quinta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.

Custos elegíveis

1- Em observação pelo disposto no artigo 20.º, do Decreto-lei n.º 20-A/2023, de 22 de março, e no artigo 76.º, do REITD, na sua redação atual, são passíveis de cofinanciamento no presente Aviso para Apresentação de Candidaturas, e assumidas como Custos Diretos, e desde que diretamente relacionadas com o desenvolvimento da operação, as seguintes tipologias de despesas:

- a) Ativos corpóreos, incluindo a aquisição de máquinas e equipamentos, custos diretamente atribuíveis para os colocar na localização e condições necessárias para os mesmos serem capazes de funcionar, bem como a aquisição de equipamentos informáticos, incluindo o software necessário ao seu funcionamento;
- b) Ativos incorpóreos, incluindo a transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, nacionais e internacionais, licenças, conhecimentos técnicos não protegidos por patente, e software standard ou desenvolvido especificamente para determinado fim;
- c) Estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing, serviços de arquitetura e engenharia relacionados e essenciais à implementação do projeto de investimento;
- d) Custos incorridos com a participação em feiras e exposições no exterior, incluindo o aluguer do espaço, a construção e o funcionamento do stand;
- e) Custos de serviços de consultoria especializados, prestados por consultores externos, que não constituam uma atividade contínua nem periódica, nem estejam relacionados com o normal funcionamento da atividade dos beneficiários, incluindo despesas com a intervenção de contabilistas certificados ou de revisores oficiais de contas, na validação da despesa dos pedidos de pagamento;
- f) Custos associados à certificação de produtos, processos ou serviços, custos de conceção e registo de novas marcas;



12/45



Nos termos da alínea g), do artigo 76.º, do REITD, na sua redação atual, são ainda elegíveis Custos Indiretos com metodologia de custos simplificados, à taxa fixa de 5 % sobre o total dos custos diretos elegíveis.

2 - Em casos devidamente justificados pelo objetivo da operação, as operações podem ainda incluir a construção de edifícios, obras de remodelação e outras construções.

Anexo XXXVI – Sexta parte dos avisos para apresentação de candidaturas.

Regras ou limites específicos à elegibilidade de despesa (Quando aplicável)

1 - As operações suscetíveis de apoio devem apresentar um mínimo de despesa elegível de 25.000 Euros e um investimento elegível **inferior** a 300.000 Euros (incluindo os valores associados à taxa fixa de 5% sobre o total dos custos diretos elegíveis), valores aferidos com base nos dados resultantes da análise da candidatura. Na sequência da análise, as candidaturas em que se venha a apurar uma despesa elegível inferior a 25.000 euros, ou uma despesa elegível igual ou superior a 300.000 Euros, não serão consideradas elegíveis para apoio. Em sede de encerramento e se devidamente justificado, nomeadamente face à verificação do cumprimento dos objetivos do projeto, poderá ser aceite pela Autoridade de Gestão uma despesa elegível inferior a 25.000 Euros.

2 - As despesas supra identificadas apenas são elegíveis se os bens e serviços adquiridos preencherem cumulativamente as seguintes condições:

- a) Ser exclusivamente utilizados no estabelecimento do beneficiário onde se desenvolve a operação;
- b) Ser adquiridos a entidades fornecedoras com capacidade para o efeito;
- c) Não ser adquiridos a empresas sedeadas em países, territórios e regiões com regimes de tributação privilegiada, conforme lista constante da Portaria n.º 150/2004, de 13 de fevereiro, na sua redação atual, em conformidade com o n.º 1 do artigo 63.º-D da Lei Geral Tributária, aprovada em anexo ao Decreto-Lei n.º 398/98, de 17 de dezembro, na sua redação atual;
- d) Para as despesas das alíneas a) e b) do número 1 do ponto "Custos Elegíveis" do presente Aviso, ser amortizáveis e incluídas nos ativos da empresa beneficiária.

3 - Apenas é elegível a despesa declarada pelo beneficiário que seja considerada adequada, tendo em conta a sua razoabilidade, incluindo face às condições de mercado e com base em consulta a, pelo menos, 3 entidades fornecedoras com capacidade para o efeito e não relacionadas entre si, e que resulte de aquisições a terceiros não relacionados com o adquirente. Nesse sentido, em sede de execução da operação (apresentação dos pedidos de pagamento), devem ser apresentados 3 (três) orçamentos/consultas detalhados, incluindo em websites comerciais da especialidade. Caso se trate de um orçamento de empreitada, o mesmo deve ser acompanhado de mapa de quantidades detalhado, em formato excel.

4 - Os apoios são concedidos ao abrigo do Regulamento (UE) 2023/2831, da Comissão, de 13 de dezembro, relativo aos auxílios *de minimis*. Assim, sem prejuízo de outras disposições do referido Regulamento, salienta-se,



13/45



de modo especial, que o montante total do auxílio de minimis concedido por um Estado-Membro a uma empresa única não pode exceder 300 000 EUR durante um período de três anos.

5 - O presente Aviso não contempla a elegibilidade de investimentos com quaisquer custos incorridos em data anterior à data da candidatura, incluindo os estudos de viabilidade.



Processo de admissão e seleção das candidaturas

Apresentação

Como se apresentam

As candidaturas são apresentadas online no Balcão dos Fundos, em balcaofundusue.pt, através de formulário eletrónico disponibilizado para o efeito.

Para apresentar a candidatura é indispensável que o beneficiário tenha efetuado registo e autenticação no Balcão dos Fundos. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da natureza da operação, da região ou do programa a que pretende candidatar-se.

Antes da submissão da candidatura, o beneficiário deve confirmar, completar e atualizar os seus dados de caracterização no Balcão dos Fundos, já que os mesmos serão utilizados na candidatura.

Para se candidatar, o beneficiário deve preencher o formulário de candidatura disponível no Balcão dos Fundos e entregar os documentos listados no Anexo A.1.

Quais são os critérios de seleção

As candidaturas são avaliadas de acordo com o Mérito do Projeto (MP), com base nos seguintes critérios de seleção:

- A. Mais-valia socioeconómica e ambiental do projeto
- B. Eficácia e eficiência do projeto

Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis as operações que, para além de cumprimento as condições e requisitos de elegibilidade previstos na regulamentação aplicável e no presente Aviso, obtenham uma pontuação final de Mérito de Projeto (MP) igual ou superior 3,00. As operações elegíveis são objeto de hierarquização por ordem decrescente do MP (mérito relativo), e selecionadas até ao limite da dotação orçamental definida no presente Aviso para apresentação de candidaturas, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso. Em caso de empate, será considerada por ordem decrescente a pontuação do critério B.

Anexo XXXVIII – Oitava parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



Como funciona o processo de análise e decisão das candidaturas

Calendário de candidaturas

Abertura	30-09-2024
Fecho	31-01-2025 (18h)
Análise	60 dias úteis após o fecho do Aviso
Data-Limite para a comunicação da decisão aos candidatos	5 dias úteis após a proposta de decisão

A Autoridade de Gestão pode suspender a receção de candidaturas no âmbito de presente Aviso a qualquer momento, através de comunicação prévia a publicar no website do Norte 2030 (<https://www.norte2030.pt/>) com uma antecedência mínima de 3 dias úteis em relação à data estabelecida para a suspensão.

Processo de análise e decisão

O processo de decisão das candidaturas integra quatro fases:

1. Verificação dos requisitos de elegibilidade dos beneficiários previstas na regulamentação geral e específica dos Fundos Europeus e no presente Aviso;
2. Verificação dos requisitos de elegibilidade definidos para a operação na regulamentação geral e específica dos Fundos Europeus e no presente Aviso;
3. Avaliação do mérito do projeto, com base na metodologia e nos critérios de seleção aprovados;
4. Decisão sobre o financiamento das operações, tendo em conta as disponibilidades financeiras.

Atendendo à natureza concursal do presente Aviso, a avaliação do mérito das operações compreende duas fases:

- Avaliação de mérito absoluto, que analisa a melhor relação possível entre o montante de apoio, as atividades realizadas e os resultados a atingir, assegurando o cumprimento da estratégia e objetivos do programa financiador, o âmbito de aplicação do FEDER e os princípios transversais aplicáveis;
- Avaliação de mérito relativo, que resulta da comparação do mérito da operação com o mérito das demais operações candidatas na mesma fase de decisão, com hierarquização final das candidaturas avaliadas.

Para efeitos de avaliação do mérito das operações e de hierarquização das candidaturas avaliadas, é utilizado o indicador de Mérito do Projeto (MP) (para cuja avaliação apenas se terá em consideração o



22/45

Anexo XXXIX – Nona parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



formulário/justificação dos critérios de seleção e não qualquer documento adicional apenso pelo promotor), calculado através da seguinte fórmula, nos termos descritos no Referencial de Análise de Mérito constante do Anexo:

$$MP = 0,5 A + 0,5 B$$

em que:

A= Mals-valia socioeconómica e ambiental do projeto;

B= Eficácia e eficiência do projeto

As pontuações dos critérios são atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 5, sendo o resultado do MP arredondado à centésima.

Para que possa ser elegível, a operação tem de obter uma pontuação final de MP igual ou superior a 3,00.

As operações elegíveis são objeto de hierarquização por ordem decrescente do MP (mérito relativo) e selecionadas até ao limite da dotação orçamental sem prejuízo do referido limite poder ser reforçado por decisão da Autoridade de Gestão, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso. Em caso de empate, será considerada por ordem decrescente a pontuação do critério B.

Decisão sobre as candidaturas

As Autoridades de Gestão ou os Organismos Intermédios analisam a informação constante do formulário de candidatura e os documentos anexos.

Após a data do fecho podem ser comunicadas decisões aos candidatos quanto à não admissibilidade das candidaturas, sempre que estas fundamentadamente não cumpram as condições de elegibilidade estabelecidas no presente Aviso.

A decisão fundamentada sobre as candidaturas é proferida no prazo de 60 dias úteis contados a partir da data de fecho do Aviso.

Os elementos solicitados, a que se refere o número anterior, devem ser remetidos à Autoridade de Gestão no prazo por esta fixado, o qual não pode ser superior a 10 dias, contados da receção do pedido de elementos adicionais, salvo se o candidato apresentar justificação e a mesma vier a ser aceite pela Autoridade de Gestão, na falta dos quais prossegue a análise da candidatura com os elementos disponíveis.

Após a notificação da proposta de decisão total ou parcialmente desfavorável, os candidatos são ouvidos no procedimento de audiência prévia, nos termos legais, sendo concedido um prazo máximo de 10 dias úteis para apresentar eventuais alegações em contrário, contados a partir da data da notificação da proposta de decisão, designadamente quanto à eventual intenção de indeferimento e aos respetivos fundamentos.

O prazo supra referido para proferir a decisão não inclui o prazo legalmente previsto para audiência de interessados e pode ser alargado por até mais 30 dias:

a) Em caso de apresentação de alegações em sede de audiência de interessados; ou



23/45

Anexo XL – Décima parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



Anexo A-1 - Documentos necessários para apresentar uma candidatura

A candidatura deve contemplar os seguintes documentos, a anexar ao formulário de candidatura, concretamente no ecrã "documentos", sendo **obrigatórios** aqueles que assim estão marcados em sede formulário para apresentação de candidatura:

DOC.1: Memória descritiva e justificativa, nos termos do modelo que se anexa:

- Enquadramento na(s) tipologia(s) de ação/operação prevista(s) no Aviso de Concurso;
- Identificação e justificação do enquadramento do investimento das opções estratégicas que o mesmo consubstancia;
- Descritivo detalhado da candidatura e dos seus objetivos, bem como, da necessidade, oportunidade e resultados a atingir com a realização da operação;
- Identificação e justificação dos indicadores de realização e de resultado que permitam avaliar o contributo da candidatura para os respetivos objetivos;
- Caracterização técnica e fundamentação dos custos de investimento que contenha: cálculos justificativos do apuramento dos custos propostos; calendarização da realização física e financeira; identificação dos respetivos procedimentos contratuais previstos associar;
- Cronograma de execução física e financeira.

DOC.2: Certidão Permanente da Empresa atualizada.

DOC.3: Declaração de início e ou alteração de atividade, comprovando o regime de contabilidade organizada, onde seja visível a maturidade/registo da CAE do projeto.

DOC.4: Informação Empresarial Simplificada (IES) do ano pré-projeto (2023).

DOC.5: Folhas de remunerações da segurança social (ficheiros resumo e extratos detalhados) referentes ao mês que preceda a submissão da candidatura.

DOC.6_Rep: Declaração sob compromisso de honra de que à data de candidatura se mantêm os postos de trabalho evidenciados no DOC.5, ou, caso assim não seja, evidência das alterações ocorridas.

DOC.7: Declaração complementar de compromisso que permita atestar o cumprimento do artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 20-A/2023, de 22 de março.

DOC.8: Documentação comprovativa da existência de fontes de financiamento disponíveis, conforme definido na alínea b), do artigo 6.º do REITD.

DOC.9: Caso exista à data da submissão da candidatura, nos casos em que as operações prevejam despesas enquadradas no n.º 3 do artigo 76.º, e sejam abrangidas por procedimento administrativo de controlo prévio, comprovativo do projeto de arquitetura aprovado pelas entidades competentes, quando seja legalmente exigida a instrução de um procedimento de licenciamento, ou de ter sido apresentada e não rejeitada comunicação prévia ou, ainda, quando tenha sido deferido favoravelmente um pedido de informação prévia, instruído nos termos do disposto nos n.os 2 e 3 do artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de dezembro (RJUE), na sua redação atual, devendo, em todos os casos, encontrar-se devidamente instruídos com todos os pareceres legalmente exigíveis.



27/45

Anexo XLI – Décima primeira parte dos avisos para apresentação de candidaturas.



DOC.10: Não aplicável, considerando o conteúdo requerido no âmbito da memória descritiva.

DOC.11: Documento que demonstre a legitimidade para intervir nos terrenos/ edifícios necessários à execução da operação:

- Propriedade: certidão atualizada da competente Conservatória do Registo Predial;
- Outro título jurídico adequado (ex.: direito de superfície, de comodato, de arrendamento, de usufruto): cópia do título jurídico que permita aferir o cumprimento do compromisso de afetar as infraestruturas/equipamentos objeto de cofinanciamento nos três anos seguintes ao pedido de pagamento final; sempre que tal título jurídico implique a sua submissão a registo, nos termos do Código do Registo Predial, deve dispor de certidão atualizada da competente Conservatória do Registo Predial.

DOC.12: Documentação comprovativa da existência de licenciamentos necessários ao desenvolvimento da atividade económica da operação (ex.: licenças de funcionamento, industriais, administrativos, ...).

DOC.13: Declaração sob compromisso de honra que permita aferir qual a modalidade de contrato dos postos de trabalho (critério A1.iii do Mérito).

DOC.14: Certificado PME, incluindo relatório de certificação, sem prejuízo da verificação da sua validade na plataforma eletrónica da Certificação PME.

DOC.15: Comprovativo da ficha de registo no RCBE – Registo Central de Beneficiário Efetivo ou fundamentação da não aplicabilidade, se for o caso.

DOC.16: Declaração subscrita pela entidade beneficiária a atestar não ter obtido financiamento por qualquer outro tipo de instrumento, ou, quando incluir atividades apoiadas por outros instrumentos, evidenciar a inexistência de sobreposição de financiamentos, permitindo identificar a necessária segregação desses custos, atestando o cumprimento do disposto na alínea b) do artigo 7 do REITD.

DOC.17: Autoavaliação de que o investimento não prejudica significativamente nenhum dos objetivos ambientais estabelecidos no artigo 9.º do Regulamento (UE) 2020/852, de 18 de junho, do Parlamento e do Conselho, nos termos do artigo 17.º do mesmo Regulamento e respetivos atos delegados.

DOC.18: Outra informação complementar que o proponente considere relevante para a avaliação de mérito e para a demonstração das condições de elegibilidade do beneficiário e da operação.

DOC.19: Modelo de Orçamento de suporte à memória descritiva. Salienta-se que o referido documento deve ser mantido no formato editável (excel).

A necessidade de juntar mais do que um ficheiro/documento por cada alínea supra identificada deverá ser assegurada por via de ficheiro compactado do tipo Zip, contendo o conjunto de documentação requerida em cada alínea.

Anexo XLII – Referencial de mérito (primeira parte).

Anexo A-2 – Referencial de Mérito

Para efeitos de avaliação do mérito das operações e de hierarquização das candidaturas avaliadas, é utilizado o indicador de Mérito do Projeto (MP), calculado através da seguinte fórmula:

$$MP = 0,5 \times A + 0,5 \times B$$

em que:

A = Mais-valia socioeconómica e ambiental do projeto;

B = Eficácia e eficiência do projeto.

Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis as operações que, para além de cumprimento as condições e requisitos de elegibilidade previstos na regulamentação aplicável e no presente Aviso, obtenham uma pontuação final de Mérito de Projeto (MP) igual ou superior 3,00. As operações elegíveis são objeto de hierarquização por ordem decrescente do MP (mérito relativo), e selecionadas até ao limite da dotação orçamental definida no presente Aviso para apresentação de candidaturas, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso. Em caso de empate, será considerada por ordem decrescente a pontuação do critério B.

A - Mais-valia socioeconómica e ambiental do projeto

50%

A = 0,6 x A1 + 0,4 A2, em que:

A1. Promoção da Eficiência Económica e da Competitividade da Economia = 0,4 x A1.I + 0,4 x A1.II + 0,2 x A1.III

60%

Este critério pretende avaliar a adequação do projeto aos objetivos e medidas de política pública que justificam o apoio, avaliando o contributo do mesmo para:

I) a **relevância sectorial do projeto**, avaliando-se o contributo do aumento do volume de negócios para a performance sectorial global:

40%

Relevância Sectorial Elevada: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) igual ou superior a 10% - **5 pontos**

Relevância Sectorial Adequada: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) inferior a 10% e igual ou superior a 5% - **3 pontos**

Anexo XLIII – Referencial de mérito (segunda parte).

Relevância Sectorial Reduzida: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) inferior a 5% - **1 ponto**

ii) o **contributo para a geração de valor**, com base na variação, em pontos percentuais, da taxa de VAB observada no pré-projeto e no pós-projeto. São, assim, avaliados os impactos da operação para a sua capacidade de gerar valor em cada unidade produzida, através da seguinte fórmula de cálculo:

40%

$$\text{Variação (p.p.) da taxa de VAB} = \frac{VAB_{\text{pós projeto}}}{VBP_{\text{pós projeto}}} \times 100 - \frac{VAB_{\text{pré projeto}}}{VBP_{\text{pré projeto}}} \times 100$$

Neste sentido, as variáveis utilizadas para se aferir o contributo do projeto para a geração de valor são as seguintes:

- $VAB_{\text{pós-projeto}}$ – Valor Acrescentado Bruto após o final do projeto;
- $VAB_{\text{pré-projeto}}$ – Valor Acrescentado Bruto observado antes do início do projeto;
- $VBP_{\text{pós-projeto}}$ – Valor Bruto de Produção após o final do projeto;
- $VBP_{\text{pré-projeto}}$ – Valor Bruto de Produção observado antes do início do projeto

Sendo que:

$VBP = \text{Volume de Negócios} + \text{Variação nos inventários da produção} + \text{Trabalhos para a própria entidade} + \text{Rendimentos Suplementares} + \text{Subsídios à Exploração}$

- $\text{Consumos Intermédios} = \text{Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas} + \text{Fornecimentos e Serviços Externos} + \text{Impostos Indiretos}$
- $VAB = VBP - \text{Consumos Intermédios}$
- Ano pré-projeto: entende-se por ano pré-projeto o ano anterior à publicação do aviso para apresentação de candidaturas
- Ano pós-projeto: entende-se por ano pós-projeto o primeiro exercício económico completo após a conclusão do investimento.

Na tabela seguinte apresenta-se a grelha de avaliação final para o parâmetro relativo ao "Contributo para a geração de valor"³. Tendo em conta o histórico de escalas de pontuação consideradas noutros instrumentos de política similares, como é o caso dos Sistemas de Incentivos à Competitividade Empresarial de Inovação Produtiva, aplica-se neste parâmetro de análise a escala de 1, 3 e 5.

Anexo XLIV – Referencial de mérito (terceira parte).

Tabela - Grelha de avaliação do parâmetro "Contributo para a geração de valor" do Subcritério A2. Promoção da Eficiência Económica e da Competitividade da Economia

Dimensão de análise	Descritor	Pontuação NORTE 2030
Contributo para a geração de valor	O projeto tem um efeito elevado na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB é superior a 5,0 pontos percentuais ²	5
	O projeto tem um efeito adequado na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB está compreendida entre maior que 0 e 5,0 pontos percentuais	3
	O projeto tem um efeito reduzido na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB é igual ou inferior a 0 pontos percentuais	1

² Ano pós-projeto: entende-se por ano pós-projeto o primeiro exercício económico completo após a conclusão do investimento.

³ Os limiares para a variação (p.p.) da taxa de VAB foram calculados com base na informação histórica relativa aos projetos financiados no Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva (2014-2020). Em termos de distribuição, 13,4% das empresas com projetos no SI&IP observaram uma variação negativa na taxa de VAB, enquanto 42,0% registaram um aumento da taxa do VAB até 5 pontos percentuais. Por fim, 44,7% das empresas tiveram um aumento da taxa do VAB superior a 5 pontos percentuais.

iii) o efeito dos projetos sobre a sustentabilidade do emprego:

20%

Efeito Elevado – Com o projeto, o beneficiário **mantém, no ano pós-projeto**, todos os postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado - **5 pontos**

Efeito Adequado - Com o projeto, o beneficiário **mantém, no ano pós-projeto**, pelo menos 50% dos postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado - **3 pontos**

Efeito Reduzido - Com o projeto, o beneficiário **mantém, no ano pós-projeto**, menos 50% dos postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado - **1 ponto**

Não são contabilizados os postos de trabalho de gerentes, administradores, sócios e/ou sócios-gerentes das empresas beneficiárias.

A2. Promoção da Competitividade e Coesão Regional = 0,4 x A2.i + 0,4 x A2.ii + 0,2 x A2.iii

40%

Neste critério a operação é avaliada em função dos seguintes parâmetros:

- i) o **contributo do projeto para a coesão regional**, nomeadamente por via do alinhamento das intervenções com os planos de ação e outros instrumentos de política territorial e sectorial relevantes, bem como com as políticas horizontais de nível comunitário, incluindo, quando aplicável e/ou pertinente, nos domínios do desenvolvimento sustentável, designadamente a sustentabilidade ambiental, e da igualdade de oportunidades e de género. Para o efeito, a

40%



32/45

Anexo XLV – Referencial de mérito (quarta parte).

entidade beneficiária deverá apresentar evidências da efetiva adoção ou intenção de adotar medidas concretas, designadamente:

- a. A empresa incorpora na sua gestão preocupações ambientais (regulamentos internos, orientações de gestão, processos de certificação energética ou ambiental) ou estas estão claramente evidenciadas no plano de negócios;
- b. A empresa utiliza ou prevê utilizar fontes de energia renovável para autoconsumo no desenvolvimento da sua atividade;
- c. A empresa dispõe de instrumentos ou prevê ações destinados(as) a promover uma gestão igualitária e não discriminatória dos recursos humanos ou destinados(as) a facilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

Contributo Elevado: A candidatura evidencia o cumprimento de pelo menos dois dos três parâmetros – **5 pontos**

Contributo Adequado: A candidatura evidencia o cumprimento de um dos três parâmetros – **3 pontos**

Contributo Reduzido: A candidatura não evidencia o cumprimento qualquer um dos três parâmetros – **1 ponto**

ii) o alinhamento com as prioridades e os domínios prioritários da Estratégia de Especialização Inteligente da Região do Norte 2021-27 (S3NORTE2027)

40%

Este subcritério avalia o contributo do projeto para a competitividade regional, através do enquadramento nos domínios prioritários da Estratégia de Especialização Inteligente da Região do Norte 2021-27 (S3 NORTE 2027) e do perfil de especialização do território de localização do projeto. Esta estratégia contempla a revisão dos domínios prioritários do anterior período de programação tendo sido definidos para cada um deles um racional de política pública de I&D e inovação e um diagrama de suporte que ilustra os recursos e ativos, as atividades económicas e as tendências internacionais de procura.

A S3 NORTE 2027 passou assim a dispor dos seguintes domínios prioritários agregados em três grupos (de acordo com a importância relativa de recursos e ativos, bases empresariais e procura): (i) Nucleares (Criatividade, Moda e Habitats; Industrialização e Sistemas Avançados de Fabrico; Sistemas Agroambientais e Alimentação; Mobilidade Sustentável e Transição Energética); (ii) Emergentes (Ciências da Vida e Saúde; Ativos Territoriais e Serviços do Turismo); (iii) Wild-cards (Recursos e Economia do Mar; Tecnologias, Estado, Economia e Sociedade).

Tratando-se de Sistemas de Incentivos e, deste modo, de apoio a empresas, o enquadramento de um projeto na S3 NORTE 2027 tem de considerar a relevância do seu perfil setorial de atividade económica nos domínios prioritários estabelecidos, nos termos dos respetivos racionais de especialização inteligente. As atividades económicas encontram-se inseridas na Base Empresarial, estabelecendo relações, a montante, com os Recursos e Ativos e, a jusante, com os Utilizadores Avançados. Na tabela seguinte apresenta-se a lista das bases empresariais enquadradas em cada domínio prioritário. A apresentação desta tabela não dispensa a leitura do documento da S3 NORTE 2027 com os racionais que sustentam cada um dos domínios de especialização inteligente, considerando os seus recursos e ativos, as suas bases empresariais e as

Anexo XLVI – Referencial de mérito (quinta parte).



III) o **contributo para os indicadores de realização e de resultado** específicos no Programa/Aviso de Apresentação de Candidaturas, aqui relevando o indicador de realização “Empresas apoiadas através de subvenções”, para o qual relevará o próprio projeto, em caso de aprovação, e o indicador de resultado previsto no Programa Regional do Norte “Postos de trabalho criados em entidades apoiadas (ETI anuais)” (nos termos da definição do indicador supra descrita), avaliado por via da seguinte tabela: 20%

Tabela - Grelha de avaliação final para o parâmetro relativo ao “Contributo para os indicadores de realização e de resultado específicos no Programa/Aviso de Apresentação de Candidaturas”

Dimensão de análise	Descritor	Pontuação NORTE 2030
Contributo para o Indicador de Resultado do Programa	O projeto prevê a criação de 2 ou mais postos de trabalho ETI, mantendo-os, pelo menos, até 12 meses após o encerramento do projeto	5
	O projeto prevê a criação de 1 posto de trabalho ETI, mantendo-o, pelo menos, até 12 meses após o encerramento do projeto	3
	O projeto não prevê a criação de postos de trabalho	1

Não são contabilizados os postos de trabalho de gerentes, administradores, sócios e/ou sócios-gerentes das empresas beneficiárias.

B - Eficácia e eficiência do projeto 50%

$B = 0,7 \times B1 + 0,3 B2$, em que:

B1. Qualidade do Projeto = $0,5 \times B1.I + 0,5 \times B1.II$ 70%

Neste critério é avaliada a qualidade do projeto em função das seguintes dimensões:

- I) a **coerência e adequação do projeto e do plano de trabalhos** face ao diagnóstico de necessidades e aos objetivos visados, devendo ser abordados os seguintes tópicos relevantes: 50%
- principais características da atividade (atividades, processos e produtos a desenvolver, grau de inovação e diferenciação, setorial e territorial);
 - a estratégia definida (mercado alvo e potenciais clientes; fornecedores; pontos fortes e pontos fracos da empresa face aos seus concorrentes);
 - meios técnicos, físicos e humanos da empresa a mobilizar;
 - viabilidade e sustentabilidade económica do projeto (recursos financeiros a mobilizar; potenciais proveitos e seu realismo; mapa financeiro previsional);
 - a calendarização da execução.

Elevada: o candidato descreve muito bem o projeto e plano de trabalhos, incidindo em todos os tópicos relevantes e demonstrando de forma bem clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos visados - **5 pontos**



37/45

Anexo XLVII – Referencial de mérito (sexta parte).



Suficiente: o candidato descreve bem o projeto e plano de trabalhos, incidindo em 3 ou 4 dos tópicos relevantes e demonstrando de forma clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos visados - **3 pontos**

Insuficiente: o candidato descreve de forma incompleta o projeto e plano de trabalhos, incidindo apenas em 2 ou menos dos tópicos relevantes, não demonstrando de forma clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos visados - **1 ponto**

ii) o grau de inovação das ações e investimentos previstos no projeto por via, nomeadamente, de investimentos em fatores dinâmicos/imateriais de competitividade. 50%

Para o efeito, releva a representatividade do investimento em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível, abrangendo investimentos que favoreçam adoção das tecnologias e conceitos da Indústria 4.0 e a transição digital:

a) Equipamentos e serviços especializados de transição digital (infraestrutura digital, comércio eletrónico, conectividade, digitalização, cibersegurança, etc.);

b) Sistemas de certificação da qualidade (quer dos processos, quer dos equipamentos);

c) Processos de certificação energética ou ambiental;

d) Processos de certificação da segurança.

Nota: Os investimentos que contribuam para a obtenção das Certificações deverão estar devidamente identificados e desagregados, incluindo a proposta de implementação e investimentos associados.

Elevado - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $\geq 15\%$ - **5 pontos**

Médio - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $\geq 5\%$ e $< 15\%$ - **3 pontos**

Reduzido - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $< 5\%$ - **1 ponto**

B2. Capacidade de gestão e implementação da operação 30%

Este critério é avaliado em função da adequação dos meios financeiros previstos para implementação do projeto, valorizando-se positivamente os meios libertos líquidos provenientes do pré-projeto (2023), em que

Meios Libertos Líquidos (MLL) = Resultado líquido do período + Gastos/reversões de depreciação e de amortização + Imparidades + Provisões + Aumentos/reduções de justo valor

Capacidade Financeira Elevada: $MLL \geq 20\%$ do Investimento Elegível - **5 pontos**

Capacidade Financeira Adequada: $10\% \leq MLL < 20\%$ do Investimento Elegível - **3 pontos**

Capacidade Financeira Reduzida: $MLL < 10\%$ do Investimento Elegível - **1 ponto**



38/45

Anexo XLVIII – Ficha de inscrição dos clientes interessados em participar.



FICHA PRÉ-INSCRIÇÃO I Formação-ação

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Denominação Social			
NIPC			
Morada (sede)			
Cód. Postal	_____-_____-_____-	Localidade	
Telefone			E-mail
CAE Principal		CAE(s) secundários	
Data Início Atividade	_____/_____/_____-		
Responsável da PME			
Telemóvel		E-mail	
N.º trabalhadores inscritos na Seg. Social, à data			
Dimensão da PME	Micro <input type="checkbox"/>	Pequena <input type="checkbox"/>	Média <input type="checkbox"/>

2. Identifique a temática e o tipo de intervenção que poderá corresponder às principais prioridades estratégicas para a intervenção futura (assinale com um X)

Temática: Inovação	X
Apio na organização e gestão de equipas dedicadas à investigação e desenvolvimento (I&D) para inovar em produtos, processos e serviços.	
Apio na digitalização das operações e dos processos e adoção de tecnologias como inteligência artificial, big data e automação para otimizar processos e melhorar a experiência do cliente.	
Formação dos recursos humanos com vista à melhoria do desempenho interno, nomeadamente em design thinking e PowerBI.	
Implementação de sistemas de inteligência competitiva para acompanhar as estratégias, inovação e preços dos concorrentes.	
Implementar práticas de melhoria contínua, como Lean Manufacturing e Six Sigma, para otimizar processos e reduzir desperdícios.	
Temática: Digitalização e transição digital	X
Renovação da imagem corporativa: logótipo, estacionário	
Integração de Inteligência artificial e chatbots	
Criação de um plano de comunicação e Marketing digital	
Criação ou melhoria de páginas web	
Criação de conteúdos digitais: vídeos promocionais, teasers, flyers ...	
Apio à implementação de plataformas de reservas e chek-in online (setor turismo)	
Implementação de ferramentas de automação como RPA (Automação Robótica de Processos) para tarefas repetitivas e softwares ERP para integrar processos internos	
Apio na migração de sistemas e dados para soluções de armazenamento e serviços em nuvem (cloud computing).	
Implementação de sistemas de recolha e análise de dados para monitorizar o desempenho do negócio, entender padrões de comportamento do cliente e prever necessidades de produção ou de serviços.	
Apio na implementação de plataformas digitais, como e-commerce, CRM (Customer Relationship Management) para otimizar a interação com clientes.	

Anexo XLIX – Continuação da ficha de inscrição dos clientes interessados em participar.



FICHA PRÉ-INSCRIÇÃO I Formação-ação

Temática: Eficiência energética e descarbonização	X
Implementação da norma ISO 14001 - Certificação Ambiental	
Auditorias energéticas para identificar áreas de desperdício de energia e oportunidades de eficiência	
Consultoria na elaboração de projetos para captação de fundos comunitários para a substituição de equipamentos antigos por versões mais eficientes, como iluminação LED, motores mais eficientes e sistemas de aquecimento e refrigeração modernos.	
Implementação de sistemas baseados na norma ISO 50001 para monitorizar e gerir consumo de energia.	
Formação dos recursos humanos sobre práticas de eficiência energética para redução de custos e otimização de processos.	
Temática: Internacionalização	X
Identificação e estudo dos mercados-alvo	
Apoio na adequação dos produtos ou serviços para dar resposta às necessidades culturais, regulamentações e padrões dos mercados internacionais.	
Definição de estratégias para o estabelecimento de parcerias com distribuidores, representantes comerciais ou empresas locais nos mercados-alvo.	
Estruturação e implementação de campanhas de marketing digital internacional	
Formação das equipas em comércio externo, línguas estrangeiras, regulamentações alfandegárias e logística internacional.	
Apoio na captação de incentivos para a participação em eventos internacionais, como feiras setoriais e programas de incentivo à exportação.	
Temática: Critérios ESG	X
Implementação de um plano de gestão que integre conceitos de natureza ambiental, social ou de governação	
Implementação de políticas para promover a diversidade de género, étnica, cultural e de habilidades dentro da empresa.	
Criação de programas que garantam um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor para todos os funcionários, independentemente de suas características individuais	
Apoio na captação de fundos para a implementação de tecnologias e processos que aumentem a eficiência energética e reduzam o consumo de recursos naturais.	
Implementar de programas de gestão de resíduos e reciclagem.	
Implementação de processos de conservação de água e energia	
Melhoria da imagem e reputação da organização ao satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas	
Formação dos RH e envolvimento dos stakeholders externos na promoção de práticas sustentáveis.	
Temática: Competitividade	X
Consultoria para a melhoria da gestão operacional.	
Desenvolvimento de estratégias para personalizar e melhorar o atendimento, como o uso de CRMs e canais de suporte multicanal (chatbots, redes sociais, etc.)	
Implementação de sistemas de inteligência competitiva para acompanhar as estratégias, inovação e preços dos concorrentes.	
Implementar práticas de melhoria contínua, como Lean Manufacturing e Six Sigma, para otimizar processos e reduzir desperdícios.	
Promoção da produtividade, geração de valor e melhoria da gestão de risco	
Redução de custos operacionais e resíduos gerados	
Desenvolvimento de novos modelos de negócio	
Elaboração de uma candidatura para a captação de fundos comunitários	
Consultoria para o registo de marcas e patentes	

Proteção dados: Toda a informação constante da presente ficha é estritamente confidencial e destina-se exclusivamente a ser utilizada no âmbito do Projeto Formação Ação em que se inscreve.

Data ___/___/___

Assinatura do Empresário (a) _____

Anexo L – Declaração de autoria.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Nome: Rodrigo Santos Gomes
estudante nº 50710 do curso de Licenciatura / Mestrado / Doutoramento Mestrado em Gestão
, declaro que o Trabalho/ Projeto / Dissertação / Relatório apresentado para avaliação é da minha autoria e cumpre as normas de integridade académica.

Assim me comprometo a:

- Esclarecer explicitamente se partes do trabalho foram já apresentadas para avaliação de outras unidades curriculares ou provas de grau na Universidade Portucalense ou noutras instituições;
- Identificar corretamente as fontes que utilizei, de forma a que possam ser consultadas e atestada a autenticidade do trabalho que apresento;
- Assumir, sob compromisso de honra, a responsabilidade da autoria integral do trabalho, não tendo contratado serviços de terceiros para a sua realização;
- Indicar a supervisão que recebi para elaboração do trabalho;
- Reconhecer como fraudulentas práticas que correspondem a formas de plágio, cópia servil, omissão ou citação deficiente de fontes, percebendo que tais práticas infringem direitos de autoria e são contrárias à integridade académica;
- Submeter, quando solicitado, à consideração do(s) docente(s), relatórios que tenham sido emitidos por equipamento especializado na deteção de plágio.

Assinatura... Rodrigo Santos GomesData... 25/07/2025....

Aprovado pela Reitoria em Julho 2017
REF.GE.006

21

Anexo LI – Manual referente ao capítulo 4.1.1

Na elaboração de projetos, o primeiro passo passava pela elaboração do contrato (minuta apoio prévio) ilustrado na figura 9, isto é, o contrato de prestação de apoio técnico à criação e consolidação de projetos, referente à modalidade de Apoio Técnico Prévio à Aprovação do Apoio. Este contrato é um instrumento jurídico celebrado entre, neste caso apresentado, a AIEV (Associação Industrial e Empresarial de Valongo), na qualidade de entidade prestadora de apoio técnico, sendo exemplos de outras entidades prestadoras, a Querer Ser, FISOOT, AEMF e ACIRO, e a promotora, neste caso apresentado, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, com o objetivo de regulamentar o apoio técnico a ser prestado no âmbito do programa de apoio ao empreendedorismo do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE APOIO TÉCNICO À CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE PROJETOS

Modalidade de Apoio Técnico Prévio à Aprovação do Apoio

CONTRATO Nº **25/2025**

Considerando:

Que a Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio, criou a medida de Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos (ATCP), no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo, previsto no artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 13/2015, de 26 de janeiro;

Que os promotores, no âmbito de medidas e programas de apoio ao empreendedorismo que sejam executados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (IEFP, I.P.), isoladamente ou em articulação com outros organismos, podem beneficiar do ATCP, assegurado por uma rede de entidades privadas sem fins lucrativos ou autarquias locais que disponham de serviços de apoio ao empreendedorismo, para o efeito credenciadas pelo IEFP, I.P. como entidades prestadoras de apoio técnico;

O disposto no Regulamento do ATCP elaborado pelo IEFP, I.P.;

É celebrado

Entre

AIEV – Associação Industrial e Empresarial de Valongo, pessoa coletiva n.º 510570720, com sede em Casa das Associações - Rua da Estrada Velha, n.º 151, 4440-554 Campo - Valongo, representada neste ato por Armanda Manuela de Matos Teixeira Raposo, portadora do Cartão de Cidadão n.º 08926170 4 ZY0, válido até 17/09/2028, e Rui André Ferreira Gomes, portador do Cartão do Cidadão n.º 12647829 5 ZX0, válido até 08/04/2031, doravante designada como **primeiro outorgante**,

e

Cátia Sofia Nogueira Carvalho, portadora do Cartão de Cidadão n.º 11958539 1 ZY0, válido até 19/01/2029, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1.º Frente, 4455-534 Perafita, doravante designado como **segundo outorgante**,

O presente contrato, que se regerá pelo disposto na Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio, e demais legislação e regulamentação aplicável, pelo Regulamento do ATCP e pelas cláusulas seguintes:

Figura 9 – 1º passo da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).

Este contrato encontra fundamento legal na Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio, que instituiu a medida de apoio técnico à criação e consolidação de projetos. Segundo esta Portaria, promotores de projetos empreendedores podem beneficiar de apoio técnico, prestado por entidades previamente credenciadas pelo IEFP, com a finalidade de desenvolver competências e estruturar devidamente os seus projetos antes da submissão a eventuais apoios financeiros. A natureza do apoio prestado neste contrato é prévia à aprovação de qualquer financiamento, destinando-se a apoiar a promotora

na conceção do seu próprio projeto, especialmente na elaboração de planos de investimento e de negócio, que servem como base para futuras candidaturas a apoios ou para a execução efetiva do projeto. O contrato tem início marcado para o dia 3 de março de 2025, e a sua duração decorre enquanto estiver a ser prestado o apoio técnico no âmbito definido. No decurso do apoio, a entidade prestadora compromete-se a elaborar, juntamente com a promotora, dois documentos essenciais: a Ficha de Identificação do Projeto e o Plano de Investimento e de Negócio, documentos esses que devem ser assinados por ambas as partes e entregues no Serviço de Emprego da área de localização do projeto, constituindo evidência formal das atividades desenvolvidas (ver anexo I).

A entidade também se compromete a realizar uma avaliação da satisfação da promotora no final do processo e a entregar esta avaliação ao mesmo Serviço de Emprego, no prazo máximo de 15 dias após o fim do apoio. No que diz respeito às obrigações da AIEV, a entidade deve cumprir rigorosamente os critérios de credenciação, manter toda a documentação técnica disponível para consulta pela promotora, atuar em conformidade com as normas legais e contratuais, respeitar as leis de proteção de dados pessoais e manter um dossier atualizado com todos os documentos referentes ao projeto. Importa salientar que é vedado à AIEV cobrar quaisquer valores à promotora pela prestação do apoio técnico, independentemente de a promotora vir a receber ou não apoio financeiro por parte do IEFP, sob pena de perder a credenciação como entidade prestadora. Além disso, a entidade compromete-se a cooperar ativamente com a promotora, garantindo o bom funcionamento do serviço. Para isso, deverá assegurar condições mínimas de operação, como manter as instalações abertas pelo menos 3,5 horas por dia útil, garantir atendimento telefónico durante 7 horas nos dias úteis, e disponibilizar meios materiais como computador com acesso à internet, fotocopiadora e scanner, para utilização da promotora durante o apoio (ver anexo II).

A promotora, por sua vez, obriga-se a cooperar com a entidade prestadora no desenvolvimento das atividades do apoio técnico, contribuindo para o bom andamento do processo. O contrato também prevê a autorização por parte da promotora para a utilização dos seus dados pessoais, exclusivamente para efeitos de gestão e acompanhamento do apoio técnico pelo IEFP, em conformidade com as regras da proteção de dados. Em caso de necessidade de revogação do contrato, qualquer das partes pode fazê-lo, desde que exista justa causa, mediante comunicação formal à outra parte e ao Serviço de Emprego da área, com uma antecedência mínima de 15 dias. A revogação só se efetiva após autorização do IEFP. Caso a cessação do contrato ocorra por justa causa por parte da promotora, esta poderá celebrar novo contrato com outra entidade prestadora, desde que devidamente credenciada.

Por fim, o contrato é celebrado em três vias: uma fica com cada uma das partes contratantes e a terceira é remetida pela entidade prestadora ao IEFP para efeitos de registo e acompanhamento.

Dentro da parte do contrato, o estagiário deveria colocar o número do contrato, na primeira página, a amarelo para a responsável do departamento futuramente colocar o número do mesmo correto, e também na mesma página, alterar o nome e o número do cartão de cidadão (ir buscar estes dados ao cartão de cidadão da promotora ou título de residência) e a morada (ir buscar estes dados à certidão comprovativa de morada nas finanças). Na segunda página, na cláusula dois, no ponto dois, apenas teria de colocar na data o primeiro dia útil do mês da entrega (o estagiário deveria questionar em que mês será). Por fim, na quarta página, como se pode ver na figura 10, na data antes da assinatura, colocar o local que está na morada da residência a seguir ao código postal e a data será novamente o primeiro dia útil do mês da entrega.



CLÁUSULA 7.ª

Disposições finais

1. O segundo outorgante não pode celebrar CPATCP com mais do que uma entidade prestadora de apoio técnico (EPAT), sem prejuízo do estabelecido no n.º 4, da presente cláusula.
2. Qualquer das partes pode revogar unilateralmente o presente contrato com justa causa mediante comunicação à outra parte e ao Serviço de Emprego da área de localização do projeto, remetida por correio registado com a antecedência mínima de 15 dias relativamente à data de produção de efeitos da revogação.
3. Para efeito do disposto no número anterior, a parte que pretende revogar unilateralmente o contrato necessita de, previamente, comunicar a intenção e motivo da revogação ao Serviço de Emprego da área de localização do projeto e obter a respetiva autorização.
4. Após a cessação do CPATCP, o segundo outorgante apenas pode celebrar novo contrato, desde que outorgado com outra EPAT e apenas no caso de a cessação ter decorrido de revogação unilateral com justa causa por parte do segundo outorgante.

CLÁUSULA 8.ª

Número de exemplares

O presente contrato é redigido em três originais, ficando um exemplar na posse de cada um dos outorgantes e sendo o outro entregue pelo primeiro outorgante ao IIEFP, I.P.

Perafita, 03 de março de 2025

Pelo primeiro outorgante,

.....
.....

Pelo(s) segundo(s) outorgante(s),

.....

Figura 10 – Último passo da elaboração do contrato (minuta apoio prévio).

Na elaboração de projetos, o segundo passo passa Listagem de contratos de prestação de apoio técnico à criação e consolidação de projetos (CPATCP), como é ilustrado na figura 11. Dentro deste Excel, em primeiro lugar surge identificada a entidade prestadora de apoio técnico (neste caso a AIEV), bem como o responsável pelo apoio técnico, evidenciando o seu nome, telefone e email. Além disso surge ainda o mês e ano do projeto em questão, a enviar até ao dia 10 do mês seguinte, e que se deve adaptar para o mês correto (questionar em que mês será novamente). Após as informações da entidade prestadora, na primeira página, na primeira coluna do quadro, deve-se apagar o número de contrato que lá constar. Na terceira e quarta coluna, o objetivo é adaptar com o nome e número de contribuinte respetivamente da promotora em causa, em que o nome deve-se copiar do contrato previamente preenchido e o número de contribuinte deve-se ir buscar à copia do cartão de cidadão da futura empresária. Ainda em relação à primeira página, o conteúdo da quinta, da sexta e da sétima coluna é para ser sempre apagado e deixar em branco. As colunas não mencionadas, foram sempre para deixar como estavam independentemente do projeto em questão.



MINISTÉRIO DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL										
(Portaria n.º 157/2015, 28 de maio)										
ANEXO 3		LISTAGEM DE CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE APOIO TÉCNICO À CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE PROJETOS (CPATCP)								
Entidade Prestadora de Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos							No Mês/Ano:	Março	/	2025
A preencher pela entidade prestadora de apoio técnico							enviar até ao dia 10 do mês seguinte			
1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PRESTADORA DE APOIO TÉCNICO										
1.1 Designação		AIEV - Associação Industrial e Empresarial de Valongo					1.2 NIPC		510 570 720	
1.3 Responsável pelo apoio técnico										
Nome		Armanda Manuela de Matos Teixeira Raposo								
Telefone		Telemóvel		916136031		e-mail		gae@aiev.pt		
1.4 Identificação do promotor/ empresa e gestor do projeto										
Contrato		Identificação dos promotores ou da empresa		NIF/NIPC	Identificação do gestor do projeto		NIF	Nº de projetos ativos por gestor do projeto		
Nº Contrato	Modalidade							Nº AN	Nº ATUAL	Nº Total
	Alinea a) do artigo 4.º da Portaria	Cátia Sofia Nogueira Carvalho		242066070					1	1

Figura 11 – Primeiro passo da Listagem de contratos.

De seguida, em relação à segunda página deste documento, visualizada na figura 12, na quinta coluna do quadro (data de início de vigência do contrato) deve-se colocar a data do primeiro dia útil do mês da entrega e que deverá coincidir com a data já colocada no contrato. Em relação à sétima coluna do quadro, isto é, antecipações das prestações de desemprego, deverá se selecionar “Sim” ou “Não” conforme a promotora tem ou não prestações de subsídio de desemprego a receber para ajudar a

financiar o próprio negócio da mesma, informação essa que o estagiário consegue verificar no final da ficha preenchida aquando da reunião inicial entre promotora e responsável do departamento, a cooperar com a entidade prestadora. Neste caso, a resposta seria “Sim”, pois o projeto da futura empresária irá ser financiado pelas suas próprias prestações de desemprego. Considerando a oitava coluna do quadro, apoio à criação de empresas, deverá se selecionar “Sim” ou “Não”, conforme a promotora quer ou não beneficiar de um empréstimo bancário, informação essa que o estagiário consegue verificar no final da ficha preenchida aquando da reunião inicial entre promotora e responsável do departamento, a cooperar com a entidade prestadora. Neste caso, a promotora, para obter capital para o desenvolvimento do seu projeto, não irá depender de financiamento bancário, pelo que a resposta no quadro seria “Não”. Todas as colunas não mencionadas foram sempre para deixar como estavam previamente, de forma uniforme independentemente do projeto em questão.

1.5 Caracterização do projeto									
Identificação dos promotores ou da empresa	NIF/NIPC	Data de Início Fiscal da Atividade da Empresa (quando aplicável)	Modalidade de Apoio Técnico	Data de Início de Vigência do Contrato	Data de Fim de Vigência do Contrato	Financiada através de que Programa/Medida/Eixo?			
						Antecipação das prestações de desemprego	PAECE		Outros (Indicar designação)
							Apoio à Criação de Empresas	Programa Nacional de Microcrédito	
Cátia Sofia Nogueira Carvalho	242066070		Alínea a) do artigo 4.º da Portaria	03/03/2025		Sim	Não		

Figura 12 – Último passo da Listagem de contratos.

De seguida, na elaboração de projetos, o terceiro passo passa pela elaboração da ficha de identificação do projeto e de elaboração do plano de investimento e de negócio, como se pode observar na figura 13 e 14. Dentro deste Excel, em primeiro lugar surge, no ponto um, identificada a entidade prestadora de apoio técnico (neste caso a AIEV), bem como o responsável pelo apoio técnico, evidenciando o seu nome, telefone e email. Em relação ao ponto dois, o estagiário deve apagar todos os dados das colunas do quadro e adaptar consoante as informações da promotora em questão. O nome e a morada devem-se ir buscar ao contrato, o número de contribuinte retirar da listagem, o Número de Identificação de Segurança Social (NISS) retirar a informação da cópia do cartão de cidadão da futura empresária em questão, o email encontra-se na ficha inicial feita após a reunião inicial com a promotora ou então no currículo da mesma. Ainda na primeira página, após o ponto dois, surge o ponto três referente à caracterização do projeto. Neste ponto deve-se apagar os dados do ponto três ponto um, três ponto dois e três ponto três, referentes a “Atividade” e “CAE”, “Valor do Investimento” e “Capitais Próprios (excluindo prestações de desemprego)”, respetivamente, deixando os campos destes pontos em amarelo para a responsável do departamento preencher futuramente quando o resto dos passos estiverem todos concluídos. Em relação ao ponto três ponto quatro, região de implantação do projeto, o objetivo é adaptar os campos aqui mencionados, concelho, freguesia e código postal, de acordo com a caderneta predial que será do espaço onde se irá localizar a sede do negócio, e pode não coincidir com o domicílio fiscal da promotora. Neste

exemplo evidenciado, Cátia Carvalho irá abrir o seu espaço em Gandra, sendo a morada do mesmo diferente da sua habitação própria. De seguida, no ponto três ponto cinco, o intuito é verificar o número de postos de trabalho a criar na criação deste negócio, isto é, verificar se é só um posto de trabalho ou se terá mais algum recurso humano (questionar quantas pessoas serão). Neste caso será apenas a promotora a laborar, uma vez que é uma empresa em nome individual.



MINISTÉRIO DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL

ANEXO 4		FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO E DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE INVESTIMENTO E DE NEGÓCIO			
Entidade Prestadora de Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos					
(Portaria n.º 157/2015, 28 de maio)					
A preencher pela entidade prestadora de apoio técnico (juntar cópia do plano de investimento e negócio)					
1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PRESTADORA DE APOIO TÉCNICO					
1.1 Designação		AIEV - Associação Industrial e Empresarial de Valongo		1.2 NIPC	510570720
1.3 Responsável pelo apoio técnico					
Nome <u>Armanda Manuela de Matos Teixeira Raposo</u>					
Telefone		Telemóvel <u>916136031</u>		e-mail <u>gae@aiev.pt</u>	
2. IDENTIFICAÇÃO DO(S) DESTINATÁRIO(S)/PROMOTOR(S)					
Nome	NIF	NISS	Morada	e-mail	
Cátia Sofia Nogueira Carvalho	242066070	11911303113	Rua do Progresso, nº 529 – 1ª Frente, 4455-534 Perafita	<u>catiacc81@gmail.com</u>	
3. CARATERIZAÇÃO DO PROJETO					
3.1 Atividade			CAE		
3.2 Valor do investimento		3.3 Capitais próprios (excluindo prestações de desemprego)			
3.4 Região de implantação do projeto					
3.4.1. Concelho <u>Paredes</u>		3.4.2. Freguesia <u>Gandra</u>		3.4.3. Código Postal <u>4585 - 248</u>	
3.5 N.º de Postos de trabalho a criar					
3.5.1 Promotores		A tempo inteiro		A tempo parcial	
<u>1</u>		<u>1</u>			
3.5.2 Não Promotores		A tempo inteiro		A tempo parcial	

Figura 13 e 14 – Primeira página passo da ficha de identificação do projeto.

Logo após, surge a página dois do documento em questão, mencionada na figura 15 e 16, iniciada pelo ponto quatro, com o nome de identificação da modalidade de financiamento, em que apenas se preenche o número quatro ponto um, isto é, antecipação das prestações de desemprego, que visto anteriormente, deve-se colocar uma cruz em “Sim”, uma vez que a mesma irá financiar o seu projeto com as prestações mensais de subsídio de desemprego. Os pontos quatro ponto dois ponto três (investimento igual ou inferior a 20.000,00€ - INVEST+) e quatro ponto dois ponto quatro (investimento superior a 20.000,00€ - MICROINVEST) podem ser também preenchidos (neste caso não), caso o projeto seja para ir a banco, e no nome do banco deve-se colocar, quando um projeto recorra a financiamento bancário, “Instituição Bancária”. Todos os campos restantes deste ponto quatro não de devem alterar ou modificar, independentemente do projeto.

Em relação ao ponto cinco, surge o apoio técnico, em que no ponto cinco ponto um deve-se colocar novamente o primeiro dia útil do mês da entrega e que coincidirá com o contrato e a listagem. O ponto cinco ponto dois, isto é, descrição da atividade desenvolvida nunca é para preencher, uma vez que a responsável do departamento, irá futuramente preencher consoante as informações detalhadas pelo estagiário. Por fim, surge o ponto seis (aprovação e pagamento do projeto), onde é um espaço onde surge a data de aprovação e de pagamento do projeto, bem como, o número do projeto/processo. Ainda neste ponto surge um espaço exclusivo para assinaturas do responsável pelo apoio técnico e da promotora.

4. IDENTIFICAÇÃO DA MODALIDADE DE FINANCIAMENTO (Assinalar com X a cumulação dos apoios nos respetivos campos)

4.1. Antecipação das prestações de desemprego Sim Não

4.2 Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECEPE):

4.2.1 Apoio à Criação de Empresas

4.2.2 Programa Nacional de Microcrédito

4.2.3 MICROINVEST 4.2.4 INVEST+ No Banco:

4.3. Outra modalidade de financiamento (indicar a designação):

5. APOIO TÉCNICO

5.1. Data de início de vigência do CPATCP 03 - 03 - 2025

5.2. Descrição da atividade desenvolvida



6. APROVAÇÃO E PAGAMENTO DO PROJETO

Data de aprovação - - N.º do projeto/processo

Data de pagamento - -

O responsável pelo apoio técnico Data: - -
(assinatura)

O(s) promotor(s) Data: - -
(assinatura)
 (assinatura)
 (assinatura)
 (assinatura)
 (assinatura)
 (assinatura)

Figura 15 e 16 – Segunda página passo da ficha de identificação do projeto.

Todavia, ao continuar a desenvolver um projeto, o quarto passo passa elaboração do pedido de pagamento, tarefa esta apresentada na figura 17 e 18. No ponto um, como já foi visto em documentos prévios, surge a identificação da entidade prestadora de apoio técnico, que neste caso é a AIEV, mais especificamente, a designação e o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) da entidade, e posteriormente, o responsável pelo apoio técnico, mencionando o nome, número de telemóvel e email.

O estagiário começa a preencher este documento no ponto dois, identificação do promotor, em que o principal intuito era adaptar todos os campos. O nome, a morada (endereço e código postal), o número de contribuinte e email basta retirar da ficha de identificação do projeto, enquanto, o número de telemóvel, obtém-se na ficha inicial, após a primeira reunião entre responsável do departamento e promotora, mas deve-se comparar com a cópia do currículo para perceber se coincide.

De seguida, surge o ponto três, denominado pedido de pagamento. Aqui, em relação ao ponto três ponto um, montante total, não se deve mexer pois é para preenchimento futuro da responsável do departamento, e o ponto três ponto dois, o valor do IAS deve ser uniforme independente do projeto, pois é um valor que apenas muda anualmente. Assim, deve-se verificar se o valor do IAS é o valor do ano em que se está a realizar o projeto. Neste caso, o valor do mesmo em 2025 é de 522,50€. Já no ponto três ponto três, apenas é necessário alterar o nome da promotora em causa e verificar a questão do feminino/masculino. Por fim, ainda dentro deste ponto, surge um campo para assinaturas futuras do responsável pelo apoio técnico e o da EPAT, juntamente com um espaço para colocar as datas no dia da assinatura, sendo este um espaço para deixar sempre em branco.

O último ponto deste documento, o ponto quatro, serve para análise e parecer técnico, pelo que é uma fase apenas de confirmação se o valor do IAS está de acordo com o ano do projeto, o montante total novamente e por fim, um campo novamente para assinaturas, do técnico e do diretor, com um espaço para observações e decisão respetivamente.

MINISTÉRIO DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL

ANEXO 5		PEDIDO DE PAGAMENTO	
(Portaria n.º 157/2015, 28 de maio)			
A preencher pela entidade prestadora de apoio técnico			
1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PRESTADORA DE APOIO TÉCNICO			
1.1 Designação	AIEV - Associação Industrial e Empresarial de Valongo	1.2 NIPC	510570720
1.3 Responsável pelo apoio técnico			
Nome	Armanda Manuela de Matos Teixeira Raposo		
Telefone	Telemóve 916136031	e-mail	gae@aiev.pt
2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR			
2.1 Nome	Cátia Sofia Nogueira Carvalho	2.2 NIF	242066070
2.3 Localização e contactos			
Endereço	Rua do Progresso, nº 529 – 1ª Frente		
Cód. Postal	4455 - 534	Perafita	
Telefone	Telemóve 917864787	e-mail	catlacc81@gmail.com
3. PEDIDO DE PAGAMENTO			
3.1 Montante total:	1 306,25 €	3.2 Valor do IAS à data de celebração do CPAT	522,50 €
3.3 Observações da EPAT			
Alínea a) prestada à promotora Lucie Ramos.			
O Responsável pelo apoio técnico:		Data:	- -
O Responsável da EPAT:		Data:	- -

A preencher pelos serviços do IEFP

4. ANÁLISE E PARECER TÉCNICO			
4.1 Verificação do plafond indicado pela EPAT			
4.1.1 Valor do IAS à data de celebração do CPATCP:	522,50 €		
4.1.2 Indicar quantas vezes o IAS:	2,5	4.1.3 Montante total	1 306,25 €
4.2 Observações			
O/A Técnico(a)		Data:	- -
	(assinatura)		
4.3 Decisão			
O/A Diretor(a)		Data:	- -
	(assinatura)		

Figura 17 e 18 – Elaboração do pedido de pagamento.

Certamente, o processo de elaboração de projetos não termina aqui, pelo que o quinto passo, é concluído com a realização da ficha de avaliação da EPAT pela promotora/empresa. Como tem acontecido anteriormente, o primeiro ponto diz respeito à identificação da empresa prestadora de apoio técnico (EPAT) à criação e consolidação dos projetos, pelo que o estagiário não necessita de alterar nada nos campos que se inserem dentro deste ponto, incluído nomeadamente, designação, neste caso AIEV, NIPC, e o nome, número de telemóvel e email do responsável pelo apoio técnico.

Imediatamente a seguir, surge o ponto dois, isto é, a identificação da destinatária/promotora. Dentro deste ponto é necessário preencher a tabela com os campos de “Nome”, “NIF” (número de identificação fiscal), “NISS” (Número de Identificação de Segurança Social), “Morada” e “Email”, bastando adaptar estes dados de uma forma igual ao quadro da ficha de Identificação do Projeto, facilitando a realização desta etapa copiando a informação do mesmo, ilustrado na figura 18.

Consecutivamente, o próximo ponto diz respeito à identificação da empresa, como se pode visualizar na figura 19 e 20. Em relação ao campo da “designação” e “NIPC” são preenchidos de forma distinta. Caso seja para uma empresária em nome individual é o nome e o número de contribuinte da promotora, que é como deve ser preenchido neste exemplo, e caso seja para a constituição de uma empresa, deve-se colocar em ambos os locais “A Designar”. Neste caso, sabe-se a forma jurídica (empresa em nome individual), uma vez que, a informação da mesma aparece na ficha inicial, através da reunião feita inicialmente previamente ao início da elaboração do projeto. Em suma, ainda neste ponto, surge a parte da localização e contactos. A morada neste campo é a morada da sede do negócio, que neste caso não é igual à do domicílio fiscal, devido à informação na caderneta predial e também no contrato anexado à mesma. O número do telemóvel e o email da promotora basta apenas ir a documentos preenchidos previamente (Pedido de Pagamento) para encontrar a informação necessária à realização destes parâmetros.

De seguida, surge a identificação da modalidade de financiamento, que o objetivo é colocar uma cruz na cumulação dos respetivos apoios para a realização deste negócio. Como neste caso, a futura empresária apenas irá recorrer a um financiamento das suas prestações do subsídio de desemprego, apenas é necessário colocar uma cruz em “Sim” no campo da antecipação das prestações de desemprego. Como neste exemplo de projeto a promotora não irá recorrer a financiamento bancário nem a outras modalidades de financiamento, tudo o resto dentro deste ponto não é para ser preenchido. O ponto cinco, aprovação do projeto, e o ponto seis, período de prestação do apoio técnico, são ambos para não serem preenchidos, pois é um processo futuro à realização do projeto. Só no fim do processo total da elaboração do projeto é que é determinado se o projeto é aprovado, e caso seja, pode-se completar estes pontos com datas concretas de aprovação e pagamento, bem como a data de início e fim da prestação de apoio técnico, incluindo o número do projeto/processo.

Por fim, surge o ponto sete, que diz respeito à aferição do interesse e utilidade do apoio técnico prestado pela empresa prestadora de apoio técnico. Este é um campo a ser preenchido pela promotora e não pelo estagiário, pois serve para perceber o benefício do apoio neste projeto com várias questões, onde a promotora deve colocar uma cruz numa escala de um a cinco, no número mais adequado consoante a pergunta em relação ao seu projeto, em que o número um é logicamente a pontuação mais baixa, crescendo gradualmente até à pontuação número cinco. No fim desta autoavaliação feita pela promotora, ainda existe um campo para observações e assinatura da mesma (ver anexo III e IV).

As etapas seguintes, para a elaboração com sucesso de um projeto, dizem respeito a declarações. Assim, o sexto passo é relativo à declaração de afetação de equipamentos próprios, ilustrada na figura 21. Para que esta declaração seja feita de forma correta, são necessárias informações específicas da promotora em questão, que podem ser obtidas através do preenchimento de documentos anteriores pelo estagiário. Deste modo, o nome, o número do cartão de cidadão e a morada basta apenas retirar do contrato, enquanto o Número de Identificação Fiscal e o Número de Identificação de Segurança Social deve-se extrair da ficha de identificação do projeto. Em relação ao estado civil da promotora, o mesmo é encontrado na ficha inicial feita pela responsável do departamento graças à reunião com a promotora, ao passo que a idade da mesma é necessário calcular a idade da futura empresária verificando a sua data de nascimento na cópia do cartão de cidadão. Para terminar as informações da promotora, falta detalhar a profissão, que neste caso, deve-se ir ao currículo analisar qual foi a última experiência profissional da indivíduo em questão, e também, detalhar as habilitações literárias, podendo ser obtido ou na ficha inicial ou então no currículo e certificados de habilitações em anexo ao currículo.

A finalidade é candidatar-se a apoios regulamentados, ou seja, pedir apoio financeiro ou técnico no âmbito da criação de um negócio próprio, ao abrigo de legislação específica portuguesa: Decretos-Leis e Portarias mencionados dizem respeito a apoios à criação do próprio emprego e empreendedorismo. No final da declaração é importante colocar a fundo amarelo o texto desde “irei afetar à atividade...” até “que já detenho”. Assume, sobre compromisso de honra, que vai utilizar certos bens pessoais (neste caso uma viatura, um telemóvel, uma cadeira e uma secretária) no desenvolvimento de um projeto de negócio próprio. Ao declarar que vai utilizar bens próprios na atividade, a candidata demonstra que está verdadeiramente empenhada no projeto, reforçando a credibilidade da candidatura junto das entidades que avaliam os pedidos de apoio, e também, já possuindo parte dos recursos necessários ao funcionamento do negócio, significa que o valor do investimento inicial é menor, podendo tornar o projeto mais viável financeiramente e mais sustentável no curto prazo.

No final do documento tem a data e a localidade. Antes da data, deve-se colocar a localidade que vai a seguir ao código postal do domicílio fiscal. Em relação à data, é necessário colocar a amarelo a data total, escrevendo o dia da assinatura do

documento como “00”, para futuramente substituir para o dia exato, e mês e ano também da assinatura.

DECLARAÇÃO

Eu, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, de 43 anos, solteira, com o Cartão de Cidadão n.º 11958539 1 ZY0, emitido pela República Portuguesa, NIF n.º 242066070, beneficiária da segurança social n.º 11911303113, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1º Frente, 4455-534 Perafita, com a profissão de Técnica Administrativa de Recursos Humanos e com a licenciatura em Psicologia, candidata aos apoios regulamentados ao abrigo do disposto nos artigos 34º do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 68/2009, de 20 de março, pela Lei n.º 5/2010, de 5 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 72/2010, de 18 de junho, do Decreto-Lei n.º 64/2012, de 15 de março e do artigo 12º da Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro, alterada pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, e pela Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril, declaro sob compromisso de honra que para desenvolver o projeto de negócio próprio irei afetar à atividade uma viatura, um telemóvel, uma cadeira e uma secretária, que já detenho.

Perafita, 00 de março de 2025

Figura 21 – Declaração de afetação de equipamentos próprios.

A seguinte declaração, ou seja, o passo número sete da execução de um projeto, é a declaração Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), apresentada na figura 22. Para realizar o primeiro parágrafo com sucesso, desde o nome ao nível de escolaridade, é necessário copiar esses dados à

declaração de Afetação de Equipamentos Próprios. Além desta primeira parte ser igual, a localidade e a data no final do documento também deverão ficar exatamente igual, incluindo colocar em amarelo a data.

De seguida, surgem diversos pontos, isto é, regras específicas e obrigatórias para beneficiar destes apoios, que a futura empresária se compromete, declarando sob o compromisso de honra. Estes pontos não devem ser alterados nem modificados com exceção do último (oitavo ponto), que depende de projeto para projeto. Assim, estes pontos passam por:

Adquirir todo o investimento até doze meses após o início de atividade, ou seja, o projeto tem de estar totalmente equipado e operacional dentro de um ano;

Comprar equipamento apenas a fornecedores especializados, nunca a particulares, garantindo a legalidade e a rastreabilidade das compras, evitando aquisições informais ou não comprováveis;

Ter faturas em nome próprio (ou da sociedade a constituir) com o respetivo Número de Identificação Fiscal, isto é, as despesas só serão aceites se forem corretamente faturadas à titular do apoio;

Pagar todo o investimento por meios formais: transferência bancária, multibanco ou cheque da conta do negócio, sendo o objetivo garantir transparência e rastreabilidade financeira;

Realizar os investimentos apenas após o início de atividade, ou seja, as compras só são válidas depois de formalmente começar o negócio (abrir atividade nas Finanças);

Iniciar atividade com o(s) CAE(s) (Código de Atividade Económica) que indicou na candidatura, garantindo que o negócio segue o plano aprovado;

Justificar o FMN (Fundo de Maneio Necessário) nos primeiros 2 a 3 meses e nunca exceder 30% do investimento elegível. O fundo de maneio é o valor necessário para despesas correntes (como rendas, consumíveis, etc.), mas tem um limite imposto;

O último ponto, como referido anteriormente, deve ser alterado consoante o projeto a executar, uma vez que diz respeito a toda a documentação a entregar de início de negócio à Entidade Prestadora de Apoio Técnico (EPAT). Para saber qual a documentação necessária a ser entregue, e assim alterar nesta declaração, deve-se ver o mapa das sociedades/empresários em nome individual.

Se a promotora constituir uma sociedade, a documentação a colocar no ponto oito desta declaração, pode ser dividida em três grupos:

- Sociedade e foi pedido apenas montante único (antecipação das prestações de desemprego): Os documentos a escrever são, o parecer do IEFP, carta de aprovação da segurança social, extrato da segurança social direta com valor do montante único e data, início de atividade, certidão permanente e cópia do contrato de sociedade assinado;

- Sociedade e foi pedido montante único e crédito bancário: Os documentos a escrever são, a carta de aprovação da segurança social, extrato da segurança social direta com valor do montante único e data, início de atividade, certidão permanente, cópia do contrato de sociedade assinado, extrato comprovativo do pagamento do primeiro tranche e cópia do contrato assinado com o banco;

- Sociedade e foi pedido apenas crédito bancário: Os documentos a escrever são, início de atividade, extrato comprovativo do pagamento do primeiro tranche, cópia do contrato assinado com o banco, certidão permanente e cópia do contrato de sociedade assinado.

Caso a promotora seja uma empresária em nome individual (como é o caso), a documentação a colocar no ponto oito desta declaração, pode ser dividida em três grupos:

- Empresária em nome individual que pediu apenas montante único (que neste caso seriam estes os documentos a escrever na declaração): Os documentos a escrever são, o parecer do IEFP, carta de aprovação da segurança social, extrato da segurança social direta com valor do montante único e data e início de atividade;

- Empresária em nome individual que pediu montante único e crédito bancário: Os documentos a escrever são, carta de aprovação da segurança social, extrato da segurança social direta com valor do montante único e data, início de atividade, extrato comprovativo do pagamento do primeiro tranche e cópia do contrato assinado com o banco;

- Empresária em nome individual que pediu apenas crédito bancário: Os documentos a escrever são, início de atividade, extrato comprovativo do pagamento do primeiro tranche e cópia do contrato assinado com o banco.

DECLARAÇÃO

Eu, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, de 43 anos, solteira, com o Cartão de Cidadão n.º 11958539 1 ZY0, emitido pela República Portuguesa, NIF n.º 242066070, beneficiária da segurança social n.º 11911303113, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1º Frente, 4455-534 Perafita, com a profissão de Técnica Administrativa de Recursos Humanos e com a licenciatura em Psicologia, declaro sob compromisso de honra que me comprometo a:

- 1º Ponto** - adquirir todo o investimento até 12 meses após o início de atividade;
- 2º Ponto** - adquirir o equipamento a fornecedores especializados no comércio dos mesmos, nunca a particulares;
- 3º Ponto** - a ter fatura com o meu nome/ou da sociedade a constituir e contribuinte, de todo o investimento;
- 4º Ponto** - a efetuando o pagamento de todo o investimento por transferência bancária, multibanco ou cheque da conta afeta ao negócio;
- 5º Ponto** – só pode realizar o investimento após o início de atividade;
- 6º Ponto** – a iniciar atividade apenas com o/s CAE/s que seguiram em candidatura;
- 7º Ponto** – justificar o FMN nos primeiros 2 a 3 meses de atividade e que não pode ultrapassar 30% do investimento elegível;
- 8º Ponto** – a entregar toda a documentação de início de negócio à EPAT, serão eles:
 - Parecer do IEFP;
 - Início de Atividade;
 - Carta de Aprovação da Segurança Social;
 - Extrato da Segurança Social Direta com valor do Montante Único e Data.

Perafita, 00 de março de 2025

Figura 22 – Declaração PAECEPE.

Após o preenchimento desta declaração, surge a declaração sob compromisso de honra, traduzindo-se no passo número oito, representada na figura 23. Do mesmo modo da declaração anterior, para realizar o primeiro parágrafo de forma bem-sucedida, deve-se copiar desde o nome ao nível de escolaridade os dados à declaração de afetação de equipamentos próprios, assim como, a localidade e a data no final do documento também deverão ficar igual, incluindo colocar em amarelo a data. Tudo o resto presente na declaração o estagiário não deve alterar ou modificar.

Esta declaração, serve para a promotora, que está a candidatar-se a apoios públicos ao abrigo de várias leis e portarias portuguesas que regulamentam os mesmos, assumir, sob compromisso de honra, várias condições necessárias para poder beneficiar de ajudas com vista à criação do seu negócio.

Nesse sentido, a primeira condição é que não se pode encontrar em situação de incumprimento no que respeita a apoios comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza e objetivos, significando que a futura empresária declara que, até à data, cumpriu integralmente as obrigações relativas a quaisquer apoios financeiros recebidos do Estado português ou da União Europeia, incluindo subsídios ao emprego, incentivos à formação, apoio ao empreendedorismo ou outras ajudas públicas.

O segundo ponto, refere-se a não concorrer a outros apoios para o mesmo investimento. Isto significa que a promotora afirma que não está a solicitar apoio financeiro adicional para o mesmo projeto ou iniciativa através de outros programas, entidades ou mecanismos de financiamento.

De seguida, surge o comprometimento a manter o posto de trabalho apoiado a tempo inteiro, traduzindo-se em, se o apoio está ligado à criação ou manutenção de um posto de trabalho (o que é comum em programas de incentivo ao emprego), compromete-se a manter esse posto de trabalho ativo, com horário completo.

Adiante, diz respeito a possuir conhecimento de todos os dados constantes no formulário de candidatura, isto é, neste caso, Cátia declara que leu, entendeu e concorda com todos os dados, condições e informações que constam no formulário que entregou para a candidatura.

Por fim, a última condição, remete a comprometer-se a assegurar as fontes de financiamento necessárias à cobertura financeira do investimento a realizar, ou seja, declara que tem ou conseguirá obter o valor complementar necessário para executar o projeto que apresentou (o apoio que está a pedir não cobre 100% do investimento, e ela própria garantirá o valor restante).

Em suma, estes compromissos mostram que a declarante se apresenta como uma candidata idónea, responsável e financeiramente preparada para receber e aplicar corretamente os apoios que solicita, conforme previsto na legislação aplicável.

DECLARAÇÃO

Eu, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, de 43 anos, solteira, com o Cartão de Cidadão n.º 11958539 1 ZY0, emitido pela República Portuguesa, NIF n.º 242066070, beneficiária da segurança social n.º 11911303113, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1º Frente, 4455-534 Perafita, com a profissão de Técnica Administrativa de Recursos Humanos e com a licenciatura em Psicologia, candidata aos apoios regulamentados ao abrigo do disposto nos artigos 34º do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 68/2009, de 20 de março, pela Lei n.º 5/2010, de 5 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 72/2010, de 18 de junho, do Decreto-Lei n.º 64/2012, de 15 de março e do artigo 12º da Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro, alterada pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, e pela Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril, declaro sob compromisso de honra que:

- Não se encontra em situação de incumprimento no que respeita a apoios comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza e objetivos;
- Não concorre a outros apoios para o mesmo investimento;
- Compromete-se a manter o posto de trabalho apoiado a tempo inteiro;
- Possui conhecimento de todos os dados constantes no formulário de candidatura;
- Compromete-se a assegurar as fontes de financiamento necessárias à cobertura financeira do investimento a realizar.

Perafita, 00 de março de 2025

Figura 23 – Declaração sob compromisso de honra.

A última declaração na elaboração de um projeto para o apoio à criação de empresas, é a declaração de domicílio fiscal, que se assume como o passo número nove neste processo, visível na figura 24. Tal como as duas declarações anteriores, para realizar o primeiro parágrafo com sucesso, desde o nome ao nível de escolaridade, é necessário copiar esses dados à declaração de Afetação de Equipamentos Próprios. Além desta primeira parte ser igual, a localidade e a data no final do documento

também deverão ficar exatamente igual, incluindo colocar em amarelo a data. Tudo o resto presente na declaração o estagiário não deve alterar ou modificar.

Esta declaração é um documento formal no qual, neste exemplo, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, promotora de um projeto no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), assume sob compromisso de honra, como irá utilizar a sua residência no contexto do projeto que está a desenvolver.

Assim, declara que a sua residência habitacional não será utilizada como local de exercício efetivo da atividade económica a que se propõe no âmbito do seu projeto, traduzindo-se, que o seu domicílio servirá unicamente como domicílio fiscal, isto é, apenas como endereço oficial para efeitos administrativos e fiscais, como por exemplo para o registo da atividade nas finanças. Além disso, especifica que não irá utilizar essa habitação para receber clientes, fornecedores ou qualquer outra pessoa relacionada com a atividade profissional, eliminando assim qualquer função comercial, industrial ou de prestação direta de serviços no local, significando que não haverá contacto presencial com o público na morada indicada, o que é muitas vezes uma exigência legal ou urbanística, principalmente quando se trata de um espaço exclusivamente destinado à habitação. Por fim, a declarante também assegura que não armazenará bens, produtos ou mercadorias associados à sua atividade naquela residência. Esta indicação é particularmente importante, pois reforça que o espaço não será transformado, mesmo que parcialmente, num armazém ou local de guarda de materiais, o que poderia implicar riscos de segurança, alterações no uso do imóvel, ou implicações legais.

Em resumo, trata-se de uma declaração que visa demonstrar que a sua residência não será usada como estabelecimento comercial ou ponto de atividade prática, mas apenas como sede fiscal e local para tarefas administrativas internas, como gestão de documentos, comunicações ou contabilidade, respeitando assim as regras do programa de apoio a que se candidata e a legislação aplicável.

DECLARAÇÃO

Eu, Cátia Sofia Nogueira Carvalho, de 43 anos, solteira, com o Cartão de Cidadão n.º 11958539 1 ZY0, emitido pela República Portuguesa, NIF n.º 242066070, beneficiária da segurança social n.º 11911303113, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1.º Frente, 4455-534 Perafita, com a profissão de Técnica Administrativa de Recursos Humanos e com a licenciatura em Psicologia, promotora de projeto ao abrigo do n.º 2 do artigo 12.º da Portaria n.º 985/2009 de 4 de Setembro, com a redação dada pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de Janeiro, diploma legal que regula o Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à criação do Próprio Emprego (PAECPE), declara sob compromisso de honra que a habitação onde reside, apenas será utilizada para domicílio fiscal, para realização de tarefas de apoio administrativo, pelo que não terá nestas instalações qualquer atendimento a clientes ou de outras pessoas ligadas à atividade, nem efetuará qualquer armazenamento de mercadorias.

Perafita, 00 de março de 2025

Figura 24 – Declaração de domicílio fiscal.

O passo seguinte para a realização deste projeto é o número dez, que diz respeito ao documento denominado Impresso IEFEP, caracterizado por ser um formulário de candidatura ao apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego.

O primeiro passo a desenvolver pelo estagiário neste documento é apagar todos os dados e informações que constam do empresário anterior ao do projeto em questão,

desde o quadro um ao quadro dezasseis. De seguida, em relação à primeira página, como é para o preenchimento do IEFP e da promotora, não é para efetuar alterações nesta mesma página.

Assim, para transformar este documento para o projeto em questão, deve-se começar pelo preenchimento do quadro um, visualizado na figura 25, que diz respeito à identificação do projeto e da promotora em questão. Em relação ao nome ou designação social, caso seja uma empresária em nome individual (como é o caso), o intuito é colocar o nome da promotora, e por outro lado, se este projeto incutir na constituição de uma empresa, o objetivo é escrever “A Designar”. De seguida, na grelha são necessárias informações relativas ao nome da promotora, número de bilhete de identidade, número de utente e percentagem de capital social. Para conseguir estas informações, em relação às duas primeiras, basta ir ao contrato que foi preenchido (primeiro documento) e retirar de lá essa mesma informação. Para saber o número de utente, é necessária visualizar a ficha inicial relativa à reunião prévia, e este número diz respeito ao número de ID do IEFP. Por último o capital social, neste caso, é 100%, uma vez que não irá recorrer a financiamento bancário, mas sim os seus próprios rendimentos do subsídio de desemprego. Ainda no quadro um, mas já fora da grelha, surge a morada, código postal, localidade (freguesia que consta na primeira página da caderneta predial do imóvel), concelho e distrito, que é relativo ao espaço onde será a sede do negócio, e não o domicílio fiscal, ou seja, deverá ser igual à morada da sede colocada no ponto três ponto três da ficha de avaliação do projeto. Em relação ao contacto de telemóvel e email da futura empresária, apenas é necessário retirar essas informações da documentação preenchida do pedido de pagamento e ficha de avaliação. Para preencher o número de identificação fiscal é semelhante ao primeiro passo deste quadro, isto é, se for uma empresária em nome individual (como é o caso) é o NIF da promotora, caso seja relativo à constituição de uma empresa deve-se utilizar a expressão “A Designar”. No que diz respeito à forma jurídica, neste caso a expressão a utilizar é “Empresária em nome individual”, mas em outros projetos, pode ser uma sociedade unipessoal ou por quotas, dependendo de caso para caso em que se está a trabalhar. A atividade e o CAE no qual este negócio se irá integrar não são para o preenchimento do estagiário, pelo que apenas se deve colocar reticências em fundo amarelo, para a realização desta tarefa futuramente pela responsável do departamento. Por fim, surge o Número de Identificação Bancária (NIB), em que esta informação deve-se ir buscar ao comprovativo de IBAN (“International Bank Account Number”) ou do NIB, que está na documentação da promotora, disponibilizada pela mesma. Quando são dois promotores, o que não acontece neste caso, apenas é necessária esta informação do indivíduo que se encontra desempregado.

Logo após, surge o quadro dois, também visualizado na figura 18, referente à calendarização para a realização do projeto, onde apenas é necessário colocar a data prevista para a constituição da empresa com o sublinhado em amarelo, para revisão futura da responsável do departamento. A responsabilidade do estagiário neste documento acaba aqui no quadro dois, mas os quadros seguintes, o mesmo realizou-os na memória descritiva (passo da elaboração dos projetos que se irá falar

futuramente), em que a responsável do departamento, após análise da memória descritiva, coloca essa mesma informação em cada respetivo quadro.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO E DOS PROMOTORES			
Nome ou Designação Social		Cátia Sofia Nogueira Carvalho	
Nome dos Promotores	Nº BI	Nº Utente	% Cap. Social
Cátia Sofia Nogueira Carvalho	11958539 1 ZY0	4324824	
Morada (Sede Social)		Lugar de Vilarinho de Cima	
Código Postal	4585-248	Localidade	Gandra
Concelho	Paredes	Distrito	Porto
Telefone	917864787	Fax	
		Email	catiacc81@gmail.com
Nº Identificação Fiscal	242066070	Forma Jurídica	Empresária em Nome Individual
Atividade	CAE
NIB PT50 0018 0000 51667182020 84			
2. CALENDARIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO PROJETO			
Empresa nova	<input checked="" type="checkbox"/>	Data Prevista para Constituição	2025 - 04 - 01
Adesão a empresa existente	<input type="checkbox"/>	Data de Constituição	■ - ■ - ■

Figura 18 – Aspetos a alterar no documento denominado Impresso IEFP.

Assim, o quadro três é alusivo aos objetivos do projeto. Ao detalhar os objetivos de um projeto, é importante incluir informações que transmitam clareza, estrutura e foco em relação às metas que se pretende atingir pela promotora. Deve ser enquadrado no contexto geral do projeto, mostrando a sua pertinência e ligação à necessidade ou oportunidade que motivou a sua criação, implicando justificar o porquê de cada meta ser relevante, em função do problema identificado ou do propósito da iniciativa, reforçando o alinhamento estratégico do objetivo com a visão global do projeto.

O seguinte quadro diz respeito aos tipos de bens a produzir ou serviços a prestar. Nesta secção é essencial apresentar uma descrição detalhada, clara e fundamentada da oferta principal do negócio, ou seja, aquilo que será efetivamente entregue ao cliente ou utilizador final: produtos, serviços ou ambos. Se o projeto consiste na prestação de

serviços, é importante descrever: A natureza concreta dos serviços (o que incluem, como são prestados); O público-alvo a que se destinam (particulares, empresas, grupos específicos); O modelo de funcionamento (presencial, online, por marcação, por contrato); A proposta de valor (o que torna o serviço útil ou diferente no mercado); Exemplos práticos de aplicações (o que o cliente ganha com esse serviço). Caso o projeto envolva a produção ou venda de bens, a descrição deve incluir: O tipo de produto a fabricar ou comercializar (matérias-primas, design, utilidade); Processo de produção ou fornecimento (produção própria, revenda, transformação); Público-alvo e necessidades que o produto satisfaz; Diferenciação ou valor acrescentado (preço, qualidade, inovação, sustentabilidade); Escalabilidade e variedade de produtos, se aplicável.

De seguida, surge o quadro relacionado ao mercado, subdividido entre clientes e fornecedores. Na secção “Clientes”, deve-se descrever quem são os destinatários diretos, ou seja, o público-alvo dos bens ou serviços que o projeto vai oferecer. Mais do que nomeá-los de forma genérica, é essencial caracterizar o perfil dos clientes (idade, localização, ocupação, hábitos de consumo), o tipo de necessidades que têm e que o projeto irá satisfazer, a forma como se pretende chegar até eles (canais de comunicação e vendas), a estimativa do volume ou número de clientes nos primeiros tempos e se já existem contactos, pré-acordos ou estudos de mercado que sustentem essa mesma escolha. Na secção “Fornecedores”, deve-se indicar quem são os parceiros comerciais ou empresas que vão fornecer os bens, serviços ou matérias-primas necessárias ao funcionamento do projeto. Aqui, é importante mostrar: que existe planeamento e identificação clara das fontes de fornecimento, que existe variedade ou alternativas, o que reduz riscos, que os fornecedores são confiáveis, acessíveis e compatíveis com o orçamento do projeto, se possível, indicar nomes, localizações e tipos de fornecimento, e por fim, deve-se também indicar se os bens serão comprados localmente, importados ou adquiridos online.

Continuadamente, emerge o quadro referente às instalações. Deve ser apresentada uma descrição clara, detalhada e fundamentada do espaço físico onde a atividade será desenvolvida. O objetivo desta secção é demonstrar que a promotora tem um local adequado, legalmente admissível e funcional para exercer a atividade, sendo importante identificar o espaço físico onde se pretende desenvolver a atividade, indicando a morada, tipo de utilização e se é propriedade própria, arrendada ou cedida. Além disso, é fundamental descrever o estado do espaço e explicar por que razão é adequado para a atividade a desenvolver, em termos de área, equipamentos, acessibilidade ou enquadramento legal, bem como detalhar como será utilizado, isto é, se é apenas para tarefas administrativas, se inclui atendimento a clientes, se há armazenamento de mercadorias ou produção, ou se será um ponto de venda. Se aplicável, mencionar os custos com arrendamento ou despesas fixas, demonstrando que estão devidamente previstos no plano financeiro do projeto.

Os quadros seguintes, desde o quadro número sete ao último (dezasseis) referem-se ao desenvolvimento da viabilidade económica (último passo da elaboração

dos projetos), realizada pelo estagiário via Excel. Para consultar todos os modelos destes quadros basta (ver desde o anexo V ao IX).

O quadro sete refere-se ao investimento e financiamento, nomeadamente se os ativos do projeto em questão são propriedades de investimento (Terrenos e recursos naturais, edifícios e outras construções e/ou outros), Ativos fixos tangíveis, ou seja, tudo aquilo que pode ser visto e tocado, e que é usado na atividade da empresa ou projeto (Terrenos e recursos naturais, edifícios e outras construções, equipamento básico, equipamento transporte, equipamento administrativo, equipamentos biológicos e/ou outros) e/ou ativos intangíveis, ou seja, têm valor económico e podem gerar benefícios futuros para a empresa. Não se podem tocar, mas são muitas vezes essenciais ao funcionamento do negócio (Goodwill, projetos de desenvolvimento, programas de computador, propriedade industrial, e/ou outros), e/ou diversos (usada para incluir despesas menores ou complementares que não se enquadram diretamente noutras categorias específicas do orçamento) e/ou fundo de maneiio (valor necessário para assegurar a atividade corrente do negócio nos primeiros meses de funcionamento, antes de começar a gerar receitas suficientes).

Além disso, este quadro, detém uma grelha para identificar se o financiamento do projeto é feito por capitais próprios, podendo ser capital (Social/Inicial), recebimento antecipado de prestações de desemprego, ou outros. Neste exemplo de projeto, acaba por ser utilizada o recebimento antecipado das prestações de desemprego. Pode ainda, o financiamento, ser feito através de capitais alheios, nomeadamente empréstimos bancários, empréstimos de sócios, créditos de fornecedores ou outros Capitais Alheios. Neste caso, nenhum tipo de capital alheio acaba por ser utilizado.

O quadro seguinte diz respeito a incentivos recebidos ao abrigo de outros regimes, sendo o principal objetivo indicar se a promotora já beneficiou de quaisquer apoios públicos ou comunitários anteriores, e, em caso afirmativo, quais foram esses apoios, em que contextos, e para que finalidades.

Ademais, o próximo quadro menciona as vendas de bens ou serviços do projeto, em que o objetivo é apresentar uma descrição clara e realista de como o projeto irá gerar receitas, apresentando quantidades e valores monetários para cada um dos bens ou serviços ao longo da vida útil do projeto em questão, que irão ser disponibilizados ao seu público-alvo em específico.

De seguida, surge o quadro referente ao consumo de mercadorias e matérias-primas. Deve ser detalhado o conjunto de bens materiais necessários para a produção dos bens ou a prestação dos serviços que o projeto se irá desenvolver. Esta parte é essencial para demonstrar que a empreendedora tem consciência dos recursos físicos necessários para operar e que esses custos foram planeados de forma realista e fundamentada, apresentando quantidades e valores monetários para cada uma das rubricas.

O quadro seguinte é bastante importante pois trata-se dos fornecimentos e serviços externos (FSE), onde o mesmo inclui: Subcontratos; Eletricidade; Combustíveis; Água; Ferramentas e Utensílios; Material de Escritório e Expediente; Rendas e Alugueres; Comunicações; Seguros; Deslocações e Estadas; Comissões sobre Vendas; Publicidade e Outros Fornecimentos Serviços Externos. Deve-se detalhar todos os custos relacionados com a contratação de bens e serviços, identificando quais as rubricas mencionadas anteriormente que fazem sentido incluir custos neste respetivo projeto, ao longo dos anos da vida útil do mesmo, e que não são produzidos internamente pelo projeto, mas que são essenciais para o seu funcionamento e desenvolvimento.

Após este quadro, surge o de gastos com pessoal. Nesta tabela surgem os gastos com funções ao nível de administração/direção, administração/financeira, comercial, produção, manutenção e/ou outros. Neste caso, como a forma jurídica é empresária em nome individual, os gastos com pessoal serão unipessoais, ou seja, gastos próprios, nomeadamente o salário mensal da mesma, que juntamente com os quadros anteriormente mencionados, irão ser desenvolvidos via Excel e explicados ao longo do presente documento.

No seguinte quadro é elucidado os gastos de depreciação e de amortização, que diz respeito aos investimentos realizados em ativos fixos, tangíveis ou intangíveis, que irão ser contabilizados ao longo do tempo sob a forma de desgaste ou perda de valor, ou seja, depreciação (para bens materiais) e amortização (para bens imateriais). Esta secção não se refere a uma saída direta de dinheiro, mas sim a um registo contabilístico que reflete o uso e envelhecimento dos bens adquiridos para o funcionamento do projeto, e que tem implicações na análise de resultados e na gestão fiscal da atividade.

Na secção “Encargos financeiros”, deve-se descrever todos os custos relacionados com o financiamento externo do projeto, ou seja, os juros, comissões bancárias e quaisquer outras despesas associadas à obtenção e manutenção de crédito, empréstimos ou outras formas de apoio financeiro que não sejam a fundo perdido, em que neste caso a promotora não recorre a financiamento bancário ou a qualquer tipo de capital alheio. Estes encargos dizem respeito a custos que não estão diretamente ligados à operação produtiva ou comercial da atividade, mas sim ao esforço de financiamento que a futura empresária terá para implementar o projeto, assegurando a liquidez e a viabilidade dos investimentos.

Ademais, na secção "Demonstração de Resultados Previsionais", devem ser apresentados os resultados económicos esperados do projeto durante um determinado período (geralmente 3 anos), de forma estruturada e fundamentada. Esta demonstração tem como principal objetivo prever, estimar e justificar a rentabilidade do projeto, baseando-se nas receitas esperadas e nos custos operacionais previstos.

Começa-se pelos valores de vendas e serviços prestados, que representam o total de receitas esperadas diretamente da atividade principal da empresa. De seguida,

indicam-se eventuais subsídios à exploração, ou seja, apoios financeiros atribuídos por entidades públicas com o objetivo de cobrir custos operacionais e não investimentos. Caso o projeto envolva produção própria, o que não é o caso, considera-se a variação nos inventários da produção, que reflete a diferença entre o que foi produzido e o que foi efetivamente vendido, podendo representar um ganho ou uma perda consoante aumente ou diminua o stock. Também podem ser registados os trabalhos para a própria entidade, ou seja, quando a empresa realiza internamente serviços ou obras para uso próprio, como o desenvolvimento de um website ou melhoria de instalações. Nos custos, uma das rubricas principais é o Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC), que abrange o valor de aquisição de produtos para revenda ou o custo das matérias-primas utilizadas na produção, como explicado em cima. Os Fornecimentos e Serviços Externos já foram previamente explicados sobre como calcular. Os Gastos com Pessoal que incluem salários, subsídios, seguros e contribuições obrigatórias para a Segurança Social da promotora, semelhante aos FSE também já foi previamente mencionado. A demonstração também contempla perdas potenciais, como a imparidade de inventários, que é a desvalorização de produtos em stock por estarem danificados ou obsoletos, e a imparidade de dívidas a receber, que representa o risco de não cobrança de valores devidos por clientes. As provisões são montantes reservados para fazer face a responsabilidades futuras incertas, como litígios ou garantias de produtos, e as outras imparidades abrangem desvalorizações de ativos como equipamentos ou imóveis. Também pode ocorrer a atualização do valor de ativos através dos aumentos ou reduções de justo valor, especialmente em ativos financeiros ou imóveis. Os outros rendimentos e ganhos englobam receitas não diretamente relacionadas com a atividade principal, como rendas recebidas ou descontos obtidos, enquanto os outros gastos e perdas abrangem despesas extraordinárias como multas ou perdas por extravios. O resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, conhecido como EBITDA, demonstra o desempenho operacional puro da empresa. Ao subtrair as depreciações e amortizações, que representam o desgaste anual de ativos tangíveis e intangíveis, obtém-se o resultado operacional ou EBIT. Seguem-se os juros e rendimentos financeiros obtidos, como rendimentos de aplicações financeiras, e os juros e encargos financeiros suportados, como os custos de empréstimos ou leasing.

Finalmente, calcula-se o resultado antes de impostos, ao qual se subtrai o valor estimado de impostos sobre os rendimentos, como o IRC. O montante que sobra corresponde ao resultado líquido do período, ou seja, o lucro efetivo da empresa após todas as deduções. Esta previsão permite antecipar a capacidade de o projeto gerar resultados positivos e fundamentar decisões de investimento ou pedidos de apoio financeiro.

Por fim, o último quadro apresentado no documento denominado de impresso IEFPP, diz respeito ao balanço previsional, futuramente desenvolvido pelo estagiário via Excel, caracterizado por ser uma ferramenta fundamental para antecipar a posição financeira de um projeto empresarial, permitindo avaliar os recursos que a empresa terá (ativos), as obrigações que assumirá (passivos) e o valor próprio investido pelos sócios ou acumulado pela atividade (capital próprio). Esta previsão é normalmente

elaborada para três anos (por exemplo, 2025, 2026 e 2027) e organiza-se em três grandes blocos: ativo, capital próprio e passivo.

No ativo, registam-se todos os bens e direitos que a atividade da futura empresária possuirá. Este divide-se em ativo não corrente, que inclui os recursos com permanência superior a um ano, como os ativos fixos tangíveis (como o caso de equipamentos, mobiliário ou viaturas), ativos intangíveis (como software ou licenças), investimentos financeiros de longo prazo e valores ainda por realizar pelos sócios. Já o ativo corrente abrange os recursos a curto prazo, tais como inventários (matérias-primas, mercadorias), valores a receber de clientes, adiantamentos a fornecedores, créditos sobre o Estado (como por exemplo reembolsos de IVA), contas a receber de terceiros, gastos pagos antecipadamente (diferimentos), dinheiro em caixa ou depósitos bancários. Todos estes elementos representam a estrutura económica do projeto.

O capital próprio corresponde aos recursos pertencentes aos sócios ou gerados pelo próprio negócio. Inclui o capital realizado (valor investido), reservas legais (parte dos lucros retida por obrigação legal), outras reservas, resultados acumulados de anos anteriores, excedentes por reavaliação de ativos e o resultado líquido do período previsto. Este bloco demonstra a autonomia financeira da empresa, ou seja, a sua capacidade de sustentar a atividade sem depender totalmente de financiamentos externos.

Por sua vez, o passivo representa todas as obrigações que a empresa terá de cumprir. Também se divide em passivo não corrente (dívidas a longo prazo, como empréstimos bancários ou provisões para responsabilidades futuras) e passivo corrente (obrigações com vencimento até um ano, como pagamentos a fornecedores, impostos a entregar ao Estado, valores a devolver a clientes, partes de empréstimos de curto prazo, entre outros). A presença destes elementos evidencia o grau de endividamento do projeto e a sua capacidade de responder aos compromissos.

Por fim, o balanço deve sempre apresentar equilíbrio, ou seja, o total do ativo tem de ser igual à soma do passivo e do capital próprio. Isto assegura que todos os recursos têm uma origem identificada, seja ela interna (capital) ou externa (financiamento). Esta demonstração é essencial para a análise da viabilidade financeira de um projeto, especialmente quando se pretende candidatar a apoios, financiamentos ou apenas planear o negócio de forma estruturada.

Passando agora para o décimo primeiro passo da realização dos projetos, surge a elaboração das lombadas. As lombadas, também conhecidas como capas com lombada ou encadernações com lombada, são utilizadas para apresentar documentos formais de forma organizada, profissional e durável, sendo especialmente importantes

em projetos de candidatura a apoios públicos, como os do IEFP ou programas de empreendedorismo, como é o caso do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE). As lombadas neste tipo de projetos são bastante importantes pois permitem uma organização e apresentação cuidada de todos os documentos do projeto, evidencia um alto profissionalismo e credibilidade transmitindo uma imagem de seriedade, empenho e rigor. A lombada protege o conteúdo e ajuda a manter o documento em bom estado até ao fim do processo, e além disso, permite a facilidade de arquivo e referência. Neste caso, na lombada deste projeto é identificada a da entidade prestadora de apoio técnico, que é a AIEV, o IEFP e o PAECPE, além da informação da promotora e do seu projeto, como se pode ver na figura 26.

Assim, para realizar este documento com sucesso, o estagiário, utilizando a lombada “tipo”, adaptou o nome, primeiro e último, para o da promotora em questão. Além disso, escolher uma imagem no google, sem direitos de autor, que se adeque à atividade em causa, para substituir pela imagem que esteja na lombada anterior é uma das tarefas a realizar. Após isso, deve-se alterar para o ano em que vai ser realizada a entrega do projeto, neste caso em 2025, e por fim, alterar a cor da lombada, caso se justifique, para uma que faça sentido e se adeque ao projeto em questão.



Figura 26 – Lombadas.

Seguidamente, é necessária a realização do documento do ofício ao centro de emprego e ofício ao banco, como o décimo segundo passo deste projeto. O documento apresentado é uma carta formal de entrega de candidatura ao PAECPE (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego). Esta carta acompanha a submissão do projeto ao IEFP e cumpre vários propósitos fundamentais que reforçam a seriedade e a preparação da candidatura. A candidata dirige-se de forma respeitosa à entidade responsável (normalmente o IEFP), comunicando que está a entregar o seu projeto de criação do próprio emprego no âmbito do PAECPE, juntamente com o formulário oficial de candidatura. De seguida, informa que, neste caso, contou com o apoio da EPAT da AIEV, uma entidade certificada para prestar acompanhamento técnico a empreendedores. Essa colaboração contribuiu para áreas cruciais do projeto, nomeadamente a estruturação do modelo de negócio, a análise e mitigação de riscos, a identificação de fontes de financiamento, bem como a definição de estratégias de sustentabilidade e consolidação da ideia empreendedora. A candidata esclarece também que pretende beneficiar de ambas as modalidades de apoio técnico previstas pelo PAECPE: por um lado, o apoio técnico prévio à aprovação do projeto, que envolveu ações de capacitação em empreendedorismo e auxílio na elaboração dos planos de investimento e de negócios; por outro, o apoio técnico à consolidação do projeto, previsto para os dois primeiros anos de atividade da empresa, com foco no acompanhamento prático da execução e apoio especializado na gestão e operacionalização do negócio, verificado pela figura 27.

Após entender a finalidade deste documento e a sua relevância para o processo e realização de projetos, as suas funções no mesmo passavam por, no início da página, alterar o nome e morada do domicílio fiscal para o da promotora em questão. Esta informação é obtida facilmente em qualquer declaração previamente elaborada. Por fim neste documento, a sua outra responsabilidade era a de colocar as datas exatamente iguais às declarações feitas, ou seja, antes da data deve-se colocar a localidade que vai a seguir ao código postal do domicílio fiscal. Em relação à data, é necessário colocar a amarelo a data total, escrevendo o dia da assinatura do documento como “00”, para futuramente substituir para o dia exato, e mês e ano também da assinatura.

Cátia Sofia Nogueira Carvalho

Rua do Progresso, n.º 529 – 1.º Frente,

4455-534 Perafita

Centro de Emprego de Valongo

Rua Conde de Ferreira, n.º 256

4440-452 Valongo

Perafita, 00 de março de 2025

Assunto: Entrega de candidatura ao PAECPE

Exmos. Srs.,

Serve o presente para proceder à entrega do meu projeto de Criação do Próprio Emprego no âmbito do PAECPE e respetivo formulário do IEFP.

Mais informo que recorri à EPAT da AIEV que me apoiou, enquanto empreendedora, em aspetos críticos, nomeadamente na estruturação do projeto, na mitigação de riscos do negócio, na angariação de fontes de financiamento e na sustentabilidade, desenvolvimento e consolidação do projeto. Pretendo recorrer a este apoio em ambas as modalidades:

- Apoio técnico prévio à aprovação do projeto de criação do próprio emprego, que contemplou o desenvolvimento de competências em empreendedorismo e apoio específico à criação e estruturação do projeto, incluindo elaboração de planos de investimento e de negócio;
- Apoio técnico à consolidação do projeto, nos dois primeiros anos de atividade da empresa, contemplando acompanhamento da execução do projeto aprovado e consultoria em aspetos relacionados com a gestão e operacionalização da atividade.

Certa que a minha candidatura terá o melhor acolhimento por V. parte, encontro-me inteiramente disponível para qualquer esclarecimento adicional que seja considerado necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Figura 27 – Realização do documento do ofício ao centro de emprego.

Após o término deste documento, surge o documento de requerimento total à segurança social, traduzindo-se no décimo terceiro passo na elaboração de projetos. Este documento tem a finalidade de a requerente solicitar a concessão do pagamento parcial do subsídio de desemprego, uma medida que tem como objetivo apoiar financeiramente os desempregados que queiram investir na criação do seu próprio posto de trabalho, funcionando como uma forma de capital inicial, comprometendo-se a colaborar com os serviços competentes, declarando que está disposta a apresentar quaisquer documentos ou informações adicionais que venham a ser solicitados durante o processo de análise da candidatura, presenciado na figura 28.

Após entender a finalidade deste documento e a sua relevância para o processo e realização de projetos, as funções do estagiário no mesmo passavam por, logo no primeiro parágrafo ter muito cuidado em alterar a minuta, pois nem todas as informações são iguais a todas as declarações feitas anteriormente, pois esta declaração não pode incluir o número de contribuinte da promotora, ao contrário de todas as declarações elaboradas. Assim, para preencher esta minuta deve-se abrir uma das declarações anteriormente preenchidas e copiar um dado de cada vez, não alterando os restantes dados da presente declaração.

No final do documento, outra responsabilidade era a de colocar as datas exatamente iguais às declarações feitas, ou seja, antes da data deve-se colocar a localidade que vai a seguir ao código postal do domicílio fiscal. Em relação à data, é necessário colocar a amarelo a data total, escrevendo o dia da assinatura do documento como “00”, para futuramente substituir para o dia exato, e mês e ano também da assinatura.

Por fim, era necessário verificar se o Centro Distrital que consta no início da declaração coincide com o Centro Distrital que vem referido no final da declaração de não dívida da promotora disponibilizada pela mesma, e caso não coincida, deve-se adaptar a declaração. Neste caso, o Centro Distrital a ser utilizado é o Centro Distrital de Porto do ISS, I.P.

REQUERIMENTO

Exm^o Senhor
Diretor do Centro Distrital de Porto do ISS, I.P.

Cátia Sofia Nogueira Carvalho, 43 anos, solteira, com o cartão do cidadão n.º 11958539 1 ZY0, emitido por República Portuguesa, beneficiária da segurança social n.º 11911303113, residente na Rua do Progresso, n.º 529 – 1.º Frente, 4455-534 Perafita, com a profissão de Técnica Administrativa de Recursos Humanos e com a licenciatura em Psicologia, vem requerer a V. Ex.^a, ao abrigo do disposto nos artigos 34.º do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 68/2009, de 20 de março, pela Lei n.º 5/2010, de 5 de maio, pelo Decreto-Lei n.º 72/2010, de 18 de junho e Decreto-Lei n.º 64/2012, de 15 de março e do artigo 12.º da Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro, alterada pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, a concessão do pagamento parcial das prestações de desemprego a que tem direito, para a criação do próprio emprego.

A requerente compromete-se a apresentar quaisquer outros elementos que venham a ser pedidos pelos serviços.

Anexa: Projeto de criação do próprio emprego

Pede Deferimento,

Perafita, 00 de março de 2025

Figura 28 – Realização do documento de requerimento total à segurança social.

Os dois próximos documentos, as tarefas a realizar são muito simples e diretas. Assim, o décimo quarto e quinto passo da elaboração dos projetos são os separadores (índice) e o documento “Tomei conhecimento”, respetivamente.

Em relação ao documento dos separadores, o estagiário apenas teria de adaptar a cor do contorno da página para ir ao encontro da cor escolhida lombada. A informação do índice, a colocar futuramente pela responsável do departamento, foram tópicos desenvolvidos ou a desenvolver futuramente pelo estagiário em conjunto com

a responsável do departamento. Deste modo, Este índice apresenta as etapas essenciais para a candidatura ao PAECPE (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego):

1. Formulário de Candidatura: É o documento principal da candidatura, fornecido pelo IEFP, onde a candidata preenche os seus dados pessoais, o tipo de atividade a desenvolver, o investimento previsto e as condições de acesso. Este formulário formaliza o pedido de apoio ao abrigo do PAECPE;

2. Documento de Identificação: Inclui uma cópia do Cartão de Cidadão. É obrigatório para comprovar a identidade da requerente;

3. Currículo e Comprovativos de Formação: Deve-se anexar o currículo atualizado da pessoa candidata, bem como certificados de habilitações e formações relevantes para a atividade que se pretende desenvolver, demonstrando que tem competências adequadas ao negócio;

4. Declaração do CSDD (Montante Global das Prestações de Subsídio de Desemprego): Este é um documento emitido pelo Centro de Emprego (CSDD - Centro de Solidariedade e Desenvolvimento do Desempregado) que indica quanto a pessoa ainda tem a receber de subsídio de desemprego. É com base nesse montante que será calculado o apoio financeiro para a criação do próprio emprego;

5. Requerimento ao Diretor CDSS: É o pedido formal dirigido ao diretor do Centro Distrital da Segurança Social (CDSS), solicitando o pagamento antecipado parcial do subsídio de desemprego para investir na criação do próprio posto de trabalho, de acordo com o regime legal previsto (décimo terceiro passo da elaboração de projetos);

6. Plano de Negócios e VE (Viabilidade Económica): Inclui a descrição detalhada do projeto, com: objetivos; produtos ou serviços; análise de mercado; plano financeiro; demonstração de viabilidade económica (VE), ou seja, estimativas realistas que mostram que o negócio pode gerar receitas suficientes para ser sustentável (últimos dois passos da elaboração de projetos que irão ser explicados e desenvolvidos mais à frente);

7. Documentos do Espaço Onde Será a Sede da Atividade: Comprova a localização da empresa. Pode incluir o contrato de arrendamento, o contrato-promessa de arrendamento, a escritura ou declaração de

autorização de uso de morada, se for o domicílio da requerente, não se aplicando este último caso a este projeto;

8. Orçamentos / Faturas Pró-Forma: São os documentos que detalham os custos previstos com os investimentos iniciais (como equipamentos, mobiliário, informática, etc.), servindo de base para justificar o montante que se pretende investir com os apoios solicitados;

9. Declaração de Não Dívida à Segurança Social e Finanças: Representam os documentos oficiais que comprovam que o requerente não tem dívidas fiscais ou contributivas, o que é uma condição obrigatória para aceder a apoios públicos, sendo emitidos online nos portais respetivos (AT e Segurança Social Direta);

10. Declaração Sob Compromisso de Honra: É uma declaração assinada pela candidata, onde se compromete a utilizar o apoio corretamente, a manter o posto de trabalho, a cumprir as condições legais, a não acumular apoios indevidamente e a prestar quaisquer informações solicitadas pelas entidades (oitavo passo da elaboração de projetos);

11. Diversos: Espaço reservado para outros documentos relevantes ou qualquer outra informação útil para reforçar a candidatura da futura empresária.

Em relação ao documento de “Tomei conhecimento”, tal como o anterior, apenas era necessário adaptar a cor para ir de encontro com a cor escolhida na lombada, e além disso, adaptar o nome da promotora no rodapé do lado direito inferior. O documento denominado "Tomei conhecimento" ou "Consciência do Projeto Entregue" serve como comprovativo formal de que a empreendedora leu, analisou e concorda com o conteúdo do projeto que será entregue ao IEFP no âmbito de uma candidatura, neste caso do PAECPE, havendo um espaço para duas assinaturas, a responsável da EPAT do projeto elaborado e a das promotora (tomando conhecimento do projeto entregue), como se pode verificar na figura 29.

Consciência do Projeto Entregue

Responsável da EPAT do Projeto Elaborado:

Toma de Conhecimento do Projeto Entregue:

Cátia Sofia Nogueira Carvalho



Figura 29 – Realização do documento denominado de “Tomei conhecimento”.

De seguida, surgem os dois últimos passos da elaboração de projetos, conhecidos como memória descritiva e viabilidade económica, sendo os passos mais trabalhosos e extensos.

Em primeiro lugar, falando da memória descritiva, é um documento essencial num processo de candidatura a apoios como o PAECPE, servindo para descrever de forma clara, detalhada e estruturada o projeto de criação do próprio emprego ou empresa. Este documento apresenta a ideia de negócio, a sua justificação, a forma como será implementada e os recursos necessários.

A responsabilidade do estagiário começava por, logo na primeira página, adaptar o nome para o da promotora em questão, a imagem consoante a usada na lombada e a cor da capa, tal como a imagem, deve-se usar a mesma cor da lombada, ilustrado na figura 30. De seguida, na segunda página, inclui o índice de todos os pontos que o estagiário irá desenvolver ao longo do documento, devendo nesta página, alterar a cor caso seja necessário, e no cabeçalho ou rodapé, alterar o nome para o da futura empresária em questão. Pelo índice (ver anexo X e XI), irá se elaborar, neste documento, um: sumário executivo, histórico da promotora, apresentação do projeto, potenciais serviços e mercados, relação ao público-alvo/clientes, fornecedores, concorrência, meios logísticos, análise swot e estudo de viabilidade económico-financeira, que diz respeito à viabilidade económica desenvolvida no último passo em formato Excel (pressupostos, pressupostos financeiros, plano global de investimento, plano global de financiamento, estrutura de financiamento, fornecimentos e serviços externos, custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, custos com o pessoal, amortizações e depreciações, evolução do volume de negócios, demonstração de resultados previsionais, balanço previsional e cash-flow).

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

|

2025

Cátia Sofia Nogueira Carvalho



PAECPE

Programa de Apoio ao Empreendedorismo e
Criação do Próprio Emprego

Figura 30 – Capa da memória descritiva.

Iniciando pelo sumário executivo (ver anexo XII e XIII), este deve ser um resumo claro e estruturado do plano de negócios, neste caso proposto por Cátia Sofia Nogueira Carvalho, que pretende criar um pequeno negócio em nome individual, no setor da tabacaria e papelaria. Este documento serve como introdução ao projeto e contém informações essenciais sobre a promotora, a natureza da atividade e os apoios envolvidos. Em primeiro lugar, é necessário apresentar informações relativas aos dados da futura empresária, como é o caso do nome da mesma, do seu número de cartão de cidadão, NIF, NISS, início da atividade, sede (do negócio), contactos (número de telemóvel e email) e CAE. Todas as informações necessárias para preencher estes campos, tirando o início da atividade e CAE que é para deixar a fundo amarelo para preenchimento futuro pela responsável do departamento, são facilmente obtidos em diversos documentos previamente feitos ao longo dos passos da elaboração do respetivo projeto. De seguida, nesta fase, o conteúdo do mesmo deve ainda incluir uma explicação do negócio que a promotora pretende abrir (natureza do projeto) e respetivo tipo de atividade, sendo neste caso, a abertura de uma loja de tabacaria e papelaria, um negócio de venda ao público que irá disponibilizar produtos do quotidiano como tabaco, acessórios, material escolar e de escritório, bem como pequenos artigos de conveniência. Além disso, incluir um pequeno perfil sobre a promotora, explicando que a promotora se encontra em situação de desemprego involuntário e procura, através da criação do seu próprio emprego, uma alternativa profissional estável, e estando consciente dos riscos, adota uma postura cautelosa, optando por um investimento reduzido, mitigando os riscos através de um planeamento rigoroso. Nesta secção é importante também, mencionar o financiamento. Assim, em relação a este projeto em específico, o projeto será financiado parcialmente através do reembolso das prestações de subsídio de desemprego, no âmbito do programa PAECPE (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego), previsto pelo IEFP. Importante mencionar também, o apoio técnico em questão, que neste caso a promotora contou com o apoio da EPAT da AIEV, entidade especializada que presta serviços de apoio técnico a empreendedores, que foi fundamental para a estruturação do projeto e elaboração do plano de negócios, a identificação de riscos e estratégias de mitigação, a angariação de financiamento e avaliação da viabilidade e a definição de estratégias para o desenvolvimento e consolidação da atividade. Por fim, o estagiário deve ainda mencionar, caso a futura empresária pretenda, a mesma irá beneficiar, de ambas as modalidades de apoio: antes da aprovação do projeto (apoio na elaboração de planos de investimento e desenvolvimento de competências empreendedoras) e após o início da atividade (acompanhamento da gestão e desenvolvimento do negócio durante os primeiros dois anos, com apoio técnico e consultoria especializada).

Seguidamente surge o tópico do histórico da promotora (ver anexo XIV e XV). Aqui, o estagiário deve, utilizando o currículo, certificado de habilitações e respetivos anexos, desenvolver de forma estruturada e detalhada o perfil pessoal, académico e profissional da empreendedora, neste caso Cátia Sofia Nogueira Carvalho, no âmbito da sua candidatura à criação do próprio emprego. A sua função principal é a de demonstrar, com base em factos e experiências, que a promotora possui as competências técnicas, académicas e comportamentais adequadas e suficientes para

liderar e gerir o negócio que pretende criar, detalhando todas as suas experiências laborais, as suas principais competências (exemplo: conhecimentos linguísticos), competências profissionais e pessoais (exemplo: capacidade de comunicação) e detalhar as suas habilitações ao longo de toda esta secção. Este tipo de documento reforça a credibilidade do projeto, evidenciando que a promotora não está apenas motivada, mas também qualificada para garantir o sucesso da sua iniciativa empresarial, sendo essencial para validar a capacidade da promotora enquanto futura empresária, transmitir confiança à entidade avaliadora e justificar o seu pedido de apoio financeiro para criar o próprio emprego.

Após o histórico da promotora é necessário elaborar a apresentação do projeto (ver anexo XVI e XVII). Serve como uma descrição geral e estratégica do negócio que a promotora pretende desenvolver, tendo como principal finalidade apresentar de forma clara, detalhada e fundamentada a ideia empreendedora, explicando o que é o projeto, qual o seu objetivo, como será implementado, quem será o público-alvo e por que razão é viável e oportuno. Trata-se de uma peça essencial na candidatura a programas de apoio ao empreendedorismo, como o PAECPE do IEFP, pois permite aos avaliadores perceber a lógica, o enquadramento e a sustentabilidade da iniciativa. Neste caso, deve-se mencionar que o projeto apresentado por Cátia Carvalho consiste na abertura de uma loja de tabacaria, papelaria e serviços de impressão em Gandra, estrategicamente localizada junto à CESPU (instituição de ensino superior), rodeada por empresas e áreas residenciais, o que garante um bom fluxo diário de potenciais clientes. Esta localização é um ponto forte do projeto, pois conjuga três públicos distintos, mas complementares entre estudantes, empresas e população em geral. O foco principal é em que consiste em prática o projeto e a atividade em si da promotora, e neste caso, a loja será estruturada em três áreas principais: tabacaria, com venda de produtos como tabaco, raspadinhas, jornais e revistas; papelaria, oferecendo materiais escolares e de escritório como cadernos, canetas, capas, entre outros; serviços de impressão, incluindo impressões em diferentes formatos, plastificações, fotocópias e encadernações. O projeto deve basear-se numa análise realista e fundamentada do mercado, destacando que os serviços e produtos propostos respondem a necessidades práticas do dia a dia, e que a procura por este tipo de soluções tem vindo a crescer, especialmente no que diz respeito a impressões e serviços rápidos, acessíveis e de proximidade. Além disso, é importante realçar que a promotora evidencia um entendimento das exigências do setor, reconhecendo que este se tornou competitivo e que, como empresária em nome individual, irá ser uma profissional que crie o máximo de valor para os seus clientes. O documento elaborado pelo estagiário, também detalha os métodos de divulgação do negócio, que neste projeto, passarão por estratégias de marketing de proximidade, nomeadamente o boca-a-boca, presença online e colaborações com entidades locais. A reputação e o atendimento serão aspetos fundamentais na criação de uma relação de confiança com o público. A política de preços será orientada para garantir equilíbrio entre competitividade e rentabilidade, oferecendo produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis.

Por fim, ao apresentar o projeto, deve-se referir que o principal objetivo da promotora é criar um espaço de referência local, que se destaque pelo atendimento

personalizado e pela resposta eficiente às necessidades dos clientes, reforçando o perfil empreendedor, dinâmico e estratégico de Cátia Carvalho, demonstrando que a promotora está preparada, motivada e capacitada para tornar a sua ideia num negócio sólido, viável e sustentável no tempo.

O passo seguinte da realização da memória descritiva trata-se da elaboração da missão, visão e valores do projeto em questão (ver anexo XVIII). A elaboração dos mesmos, num projeto ou negócio é fundamental porque fornece uma base sólida para a sua identidade estratégica e orientação futura. Estes três elementos funcionam como uma bússola que guia todas as decisões, ações e comportamentos relativos ao próprio negócio da futura empresária, tanto interna como externamente. Assim, o estagiário adaptando para o projeto em questão, deve elaborar a missão com o intuito de descrever o propósito fundamental da organização: o que faz, para quem o faz e como o faz, sendo uma declaração prática e objetiva que orienta a atuação diária do negócio em específico, servindo de definição da identidade da empresa de Cátia Carvalho. Em relação à visão, o estagiário adaptando para o projeto em questão, deve elaborar a mesma com o intuito de ser uma declaração de futuro, ou seja, o que a empresa pretende alcançar a médio/longo prazo, representando uma aspiração ambiciosa e motivadora, servindo de direção estratégica do projeto em questão e permitindo alinhar metas e ações com uma imagem clara de sucesso futuro. Por fim, é necessário a realização dos valores do negócio em questão, ou seja, adaptar os valores aos princípios éticos e culturais que orientam o comportamento do negócio e da pessoa que nele trabalha, sendo as convicções que definem como a empresa em questão atua, servindo para estabelecer a cultura da empresa e os padrões de conduta.

Elaborar a missão, visão e valores serve para construir a identidade estratégica do negócio, orientar a ação e criar coerência entre o que a empresa faz, quer ser e acredita. Estes elementos são especialmente importantes em fases iniciais, pois ajudam a empreendedora a manter o rumo e a diferenciar-se no mercado.

Continuadamente, surge a elaboração dos potenciais serviços e mercados do projeto (ver anexo XIX e XX). Esta secção é essencial para demonstrar o alinhamento entre a oferta do negócio e as necessidades reais dos consumidores, devendo o estagiário escrever de forma clara, estruturada e convincente, permitindo a quem avalia a candidatura perceber exatamente o que o projeto pretende oferecer, a quem se destina e de que forma se enquadra no mercado atual. A inclusão de uma descrição detalhada dos potenciais serviços e mercados na memória descritiva é fundamental porque demonstra que a promotora compreende profundamente o contexto em que o seu negócio vai operar, permitindo validar a relação entre os serviços oferecidos e as necessidades reais dos consumidores, revelando um estudo prévio do mercado e uma visão estratégica do futuro do próprio negócio. Além disso, é nesta secção que se percebe se o negócio é viável em termos de oferta e procura, se existe espaço no mercado para mais um concorrente e se a proposta de valor apresentada tem diferenciação suficiente para atrair clientes, e também mostra à entidade financiadora ou avaliadora que a futura empresária está preparada, tem conhecimento do setor e

possui um plano bem fundamentado para alcançar e fidelizar o público-alvo. Por estas razões, a secção dos potenciais serviços e mercados é uma das mais críticas da memória descritiva, pois fundamenta a viabilidade comercial e económica do projeto, ou seja, sem este tópico, o negócio pode parecer uma ideia vaga, sem estratégia ou foco definido, o que compromete seriamente as hipóteses de aprovação e sucesso. Neste caso é fundamental falar sobre a variedade de serviços que esta loja vai incluir, explicando-os e desenvolvendo-os ao longo desta secção na memória descritiva: tabacaria, papelaria, serviços de impressão, encadernação e plastificação, pagamento de serviços e venda de revista de jornais, atendendo a várias necessidades dos consumidores (alargado público-alvo), uma vez que abrange uma quantidade diversificada de serviços.

Imediatamente após, surge a execução relativa ao público-alvo/clientes (ver anexo XXI e XXII). É nesta parte que se identifica quem são os potenciais clientes e quais as suas necessidades, bem como se analisa o mercado onde o projeto se insere e se posiciona. O público-alvo correspondendo ao conjunto de pessoas ou entidades que têm maior probabilidade de consumir os produtos ou serviços oferecidos pela futura empresa, é fundamental descrever as principais características desse público, tais como a faixa etária, género, nível de escolaridade, ocupação, hábitos de consumo, estilo de vida, localização geográfica, poder de compra e interesses específicos. Além da descrição demográfica, é importante fazer uma análise comportamental, ou seja, identificar como esse público toma decisões de compra, com que frequência consome o tipo de produto ou serviço em questão, que fatores valoriza mais (preço, qualidade, atendimento, conveniência, etc.) e quais são as suas expectativas. Também se deve considerar se existem públicos secundários, que embora não sejam o foco principal, podem contribuir significativamente para a sustentabilidade do negócio. Por exemplo, neste caso de projeto de uma papelaria com serviços de tabacaria e impressão localizada junto a uma universidade, o público-alvo principal serão os estudantes, mas haverá igualmente empresas, professores, profissionais liberais e residentes da zona que poderão necessitar desses serviços.

Em seguida, é essencial, pelo estagiário, realizar uma descrição do mercado onde o negócio irá operar, implicando uma análise do contexto económico, social e concorrencial da área envolvente, identificando oportunidades e ameaças. Devem ser referidos o nível de concorrência existente, os principais concorrentes diretos e indiretos, o grau de saturação do mercado, e os aspetos que diferenciam o projeto dos restantes operadores, e não menos importante, identificar tendências de consumo e comportamentos emergentes, de modo a demonstrar que a promotora está atenta à evolução do mercado e preparado para responder de forma adequada. Outro ponto a abordar é a segmentação de mercado, ou seja, como o público é dividido em grupos distintos, neste caso estudantes, empresas e público em geral, com necessidades e características próprias, e como o projeto se adapta a cada um desses segmentos, oferecendo produtos ou serviços direcionados. Para além da identificação do público-alvo e da caracterização do mercado, esta secção deve explicar de que forma a promotora pretende alcançar os seus clientes, ou seja, quais os canais de comunicação e distribuição que irá utilizar, e ainda, abordar as estratégias de

fidelição de clientes e de crescimento do negócio ao longo do tempo. Esta informação é crucial para mostrar que o projeto não é apenas viável no curto prazo, mas que também tem potencial para se desenvolver de forma sustentável.

Para realizar uma memória descritiva com qualidade, o passo seguinte passa por efetuar o tópico relativo a fornecedores do projeto em questão (ver anexo XXIII e XXIV). Esta secção deve ser descrita pelo estagiário com vista a mencionar aspetos como, quem são os principais fornecedores, que tipo de produtos ou serviços fornecem, como será estabelecida a relação comercial com eles (condições de pagamento, prazos de entrega, quantidades mínimas, etc.), a fiabilidade do fornecimento e a localização dos mesmos e ainda justificar a escolha desses fornecedores com base em critérios como a qualidade dos produtos, a relação custo-benefício, a capacidade de entrega, a reputação no mercado e o apoio ao cliente.

No caso específico da loja de Cátia Carvalho, cujo conceito abrange tabacaria, papelaria e serviços de impressão, os fornecedores assumem um papel central e diversificado. Para o setor da tabacaria, será necessário estabelecer contrato com distribuidores autorizados de tabaco e jogos sociais, obedecendo às regras e licenças impostas por lei, tendo estes fornecedores como características, serem regulados e obrigam a requisitos específicos. Para o segmento de papelaria, é fundamental identificar fornecedores que comercializem materiais escolares e de escritório (canetas, lápis, cadernos, dossiers, papel, capas, etc.) a preços competitivos. Nestes casos, podem ser consideradas grandes papelarias grossistas ou distribuidores regionais que permitem encomendas em quantidade e com condições vantajosas. Relativamente aos serviços de impressão, será necessário adquirir equipamentos próprios (como impressoras multifunções, encadernadoras, plastificadoras) e garantir um fornecimento regular de consumíveis, como papel de diferentes gramagens, capas de encadernação, plásticos para plastificação, tinteiros e “toners”. Além disso, são apresentados fornecedores que garantem produtos com qualidade com vista a satisfazer as necessidades dos consumidores agregando valor para os mesmos, ao nível da bijuteria e T-shirts, Canecas e Chapéus.

Esta secção da memória descritiva serve para assegurar aos avaliadores que a promotora tem os recursos necessários para iniciar e manter a atividade com regularidade e qualidade. Além disso, evidencia que há um planeamento logístico e comercial adequado, o que é fundamental para a operacionalização do negócio.

De seguida, o passo seguinte da elaboração da memória descritiva diz respeito à concorrência (ver anexo XXV e XXVI). Neste ponto, o estagiário, tem como principal objetivo demonstrar que existe consciência sobre os principais agentes que já atuam na mesma área de negócio, avaliando as suas características, ofertas e o posicionamento no mercado, o que contribui significativamente para a fundamentação da viabilidade e sustentabilidade do projeto em que está a trabalhar. Ao redigir esta parte da memória descritiva, é importante começar por identificar os concorrentes diretos e indiretos, sendo os primeiros, aqueles que oferecem os mesmos produtos ou

serviços que o negócio proposto, neste caso, outras lojas de tabacaria, papelaria e serviços de impressão. Já os concorrentes indiretos podem incluir supermercados, quiosques, lojas de conveniência e centros de cópias que, apesar de não oferecerem exatamente os mesmos serviços, podem, de alguma forma, satisfazer as mesmas necessidades dos clientes.

Deve-se igualmente descrever a localização e a proximidade desses concorrentes em relação ao espaço onde se pretende instalar o novo negócio. A presença de concorrentes próximos pode representar uma ameaça, mas também pode ser uma oportunidade para captar clientes insatisfeitos ou para oferecer uma proposta de valor mais atrativa e diferenciada. Em seguida, deve ser feita uma análise comparativa dos concorrentes, permitindo identificar falhas na oferta dos concorrentes e destacar pontos fortes que podem ser replicados ou superados., com o principal objetivo o de encontrar lacunas no mercado e satisfazer as necessidades dos clientes. No caso específico do projeto da futura empresária Cátia Carvalho, cuja loja será instalada em Gandra, é relevante considerar que a concorrência pode incluir papelarias tradicionais, quiosques de jornais e tabaco, lojas de conveniência e pequenas gráficas. No entanto, o projeto distingue-se por combinar três áreas de atuação complementares (tabacaria, papelaria e serviços de impressão), permitindo dar resposta a um público diversificado, que inclui estudantes universitários, trabalhadores das empresas próximas e moradores da zona. Neste tópico é fundamental apresentar as vantagens competitivas do negócio em questão, pois serve para perceber, na realidade, o que é que a futura empresária irá fazer de diferente da concorrência e o porquê de os clientes escolherem satisfazer as suas necessidades na loja da mesma e não da concorrência. Assim, como vantagens competitivas, o projeto da promotora destaca-se pela localização privilegiada, pela diversidade de produtos e serviços num só espaço, pela possibilidade de atendimento personalizado (atenção dedicada aos clientes, garantindo que cada experiência de compra seja única e ajustada aos seus gostos e necessidades) e pela flexibilidade para realizar encomendas e prestar serviços diferenciados, como plastificações, encadernações, impressões de qualidade, bem como venda de artigos personalizados, como t-shirts e canecas. Adicionalmente, o facto de a promotora assumir todas as funções do negócio (empresária em nome individual) garante um acompanhamento próximo e constante, permitindo responder com eficácia às necessidades dos clientes.

Logo após, surge a secção dedicada aos meios logísticos, que deve conter uma descrição completa e minuciosa de todos os recursos físicos, materiais, tecnológicos e organizacionais indispensáveis ao funcionamento eficaz do negócio (ver anexo XXVII e XXVIII). Esta parte do documento assume particular importância, pois permite evidenciar o grau de planeamento e organização por parte da promotora, demonstrando a viabilidade prática e operacional da implementação do projeto. É necessário que sejam mencionados tanto os bens e equipamentos que se prevê adquirir como também, aqueles que a promotora já possui e que pretende afetar à atividade, mencionados na declaração de afetação de equipamentos próprios elaborada e explicada anteriormente, ou seja, os bens e equipamentos em que não irá necessitar de ter custos para os possuir.

De forma estruturada, deve-se começar por indicar o local de instalação do negócio, especificando se se trata de um espaço próprio, arrendado ou cedido, descrevendo as condições físicas do mesmo e identificando se será necessário proceder a obras de adaptação ou melhorias para o desenvolvimento da atividade. Em seguida, deve-se fazer referência aos materiais e equipamentos a adquirir, justificando a escolha de cada um deles, isto é, a importância de cada um deles para o bom funcionamento do negócio. A justificação das escolhas feitas relativamente aos meios logísticos deve ser apresentada de forma clara, explicando de que forma cada aquisição ou recurso contribui para a organização do negócio, para a funcionalidade dos serviços prestados, para a segurança das operações e para a produtividade global da empresa. Assim, este tópico serve para demonstrar que a promotora tem plena consciência dos recursos que necessita para a atividade, que dispõe de um plano claro e estruturado para a instalação e operação do seu negócio, e que irá trabalhar com equipamentos adequados, tendo em vista a qualidade do serviço, a segurança, o controlo financeiro e a boa experiência do cliente. Desta forma, esta componente da memória descritiva reforça significativamente a credibilidade do projeto e comprova que a promotora se encontra preparada para garantir um funcionamento eficiente, organizado e sustentável da sua futura loja.

Antes de passar para o último ponto de realização necessária, que diz respeito à viabilidade económico-financeira do projeto, realizada via Excel, é fundamental passar para a elaboração da análise SWOT e, logo após, para os objetivos estratégicos do projeto em específico.

Em relação à análise SWOT, esta deve ser feita de forma a servir de ferramenta fundamental para avaliar, de forma estratégica, a posição atual e futura do negócio (ver anexo XXIX). Esta secção permite identificar os fatores internos e externos que podem influenciar o sucesso da empresa, servindo como base para a definição de estratégias de crescimento, mitigação de riscos e reforço da competitividade. Assim os pontos fortes devem referir-se aos aspetos internos positivos do projeto, ou seja, os recursos, capacidades ou vantagens que a promotora já possui e que contribuem para o bom desempenho do negócio. Já os pontos fracos, devem corresponder às limitações internas ou aspetos que podem colocar o projeto em desvantagem relativamente à concorrência. Em relação às oportunidades, devem ser os fatores externos positivos que podem favorecer o crescimento do negócio. Por fim, as ameaças devem dizer respeito a fatores externos que podem prejudicar o negócio e que exigem medidas preventivas ou planos de contingência.

No caso de Cátia Carvalho, esta análise mostra que, apesar de alguns desafios naturais num projeto em fase de arranque, existe uma base sólida e bem estruturada para a criação de um negócio de sucesso, ancorado na diversificação, boa localização e capacidade de adaptação.

Passando para os objetivos estratégicos, o estagiário, desenvolveu este tópico demonstrando a visão a médio e longo prazo da empresa, revelando o caminho que a

promotora pretende seguir e os resultados que ambiciona alcançar. Esta parte deve ser apresentada de forma clara, estruturada e realista, alinhada com o perfil do negócio, com as condições do mercado e com os recursos disponíveis. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos (modelo SMART). Devem refletir o que a futura empresária quer atingir em termos de crescimento, notoriedade, rentabilidade, qualidade de serviço e fidelização de clientes, sendo importante alinharem-se com a missão da empresa, com a sua proposta de valor e com os recursos e condições do mercado onde irá operar (ver anexo XXX).

Por fim, a última tarefa passava pelo Estudo de viabilidade económico-financeira. Nesta parte, era importante mencionar certos pontos da viabilidade feita via Excel, como último ponto da elaboração de projetos. Assim, dentro da viabilidade total, era importante mencionar na memória descritiva: Pressupostos, Pressupostos financeiros, Plano Global de Investimento, Plano Global de Financiamento, Fornecimentos e Serviços Externos, Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas, Custos com o Pessoal, Amortizações e Depreciações, Evolução do Volume de Negócios, Demonstração de Resultados Previsionais, Balanço Previsional, Cash-Flow, Ponto Crítico das Prestações de Serviços, Indicadores Financeiros, e por fim, fazer uma conclusão sobre a viabilidade económico-financeira.

Futuramente, ao longo do documento, irá ser explicada e desenvolvida toda a viabilidade e passos para a realização da mesma com sucesso, adaptando obviamente para este caso em específico, não esquecendo que cada projeto é diferente, com nuances distintas, o que acabará por incluir todos os pontos falados na memória descritiva

Finalmente, o último passo da elaboração de projetos, diz respeito à viabilidade económica do projeto, assumindo-se como o décimo sétimo passo. Esta viabilidade desenvolvida via Excel, detinha várias folhas a serem feitas, sendo cada uma detalhada e explicada de seguida.

A parte dedicada à viabilidade económica do projeto tem como principal função demonstrar que o negócio é financeiramente sustentável, ou seja, que reúne condições realistas para gerar receitas suficientes que cubram os custos, permitam o retorno do investimento e assegurem a continuidade e crescimento da atividade ao longo do tempo. No caso específico do projeto desenvolvido por Cátia Carvalho, com a abertura de uma loja de tabacaria, papelaria e serviços de impressão, a análise da viabilidade económica ganha especial relevância, uma vez que se trata de um investimento pessoal com recurso a apoio do subsídio de desemprego, pelo que se torna essencial assegurar que o negócio tem potencial para se manter e evoluir num mercado local competitivo.

A primeira folha a preencher diz respeito aos pressupostos, mencionada na figura 31. Em primeiro lugar, é necessário adaptar o nome no canto superior esquerdo, que irá assim, alterar para o resto das folhas todas. Os valores utilizados são expressos em

euros, as utilizações de valores são arredondadas aos cêntimos, as taxas de crescimento de mercado utilizadas são taxas previsionais, o ano de Início de Investimento é 2025, dizendo respeito a um estudo da Viabilidade Económica de uma exploração previsional para quatro anos, a preços constantes. A taxa de Atualização de 13,65%, e os inputs e outputs relativos ao IVA são de 23%. Neste caso, consideraram-se doze meses de atividade para todos os anos em análise, com exceção do primeiro ano, onde só consideramos nove meses, devido ao mês em que este projeto foi desenvolvido.

Após alterar o nome, é necessário preencher os prazos médios:

- **Prazo Médio de Recebimento:** Tempo médio entre a realização da venda e o recebimento do pagamento. Aqui é zero, o que indica que todas as vendas são a pronto pagamento, pois os clientes para comprarem algo numa loja pagam no momento da compra, ainda antes de sair da mesma.
- **Prazo Médio de Pagamento:** Tempo médio entre a compra e o pagamento ao fornecedor. Também é zero, significando que as compras são pagas imediatamente.
- **Prazo Médio de Stockagem (existências):** Duração média que os produtos permanecem em stock antes de serem vendidos. Um valor de quinze tendo em consideração que a atividade da promotora é prestação de serviços, não é necessário existir algum tipo de stock de produtos.

Em relação a todas as taxas de IVA, é necessário colocar a 23%, uma vez que diz respeito ao valor em vigor na atual conjuntura fiscal Nacional. As taxas de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), incidem sobre o valor das transações comerciais e representam uma fonte significativa de receita fiscal para o Estado. No caso em análise, todas as rubricas referentes ao IVA, nomeadamente a taxa sobre vendas, prestação de serviços, CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas) e FSE (Fornecimentos e Serviços Externos), são aplicadas à taxa legal normal em Portugal, que é de 23%, significando que tanto os produtos vendidos como os serviços prestados pela empresa, bem como os custos com mercadorias e fornecedores externos, estão sujeitos a esta taxa. A inclusão desta percentagem assegura que a simulação financeira reflete corretamente o impacto fiscal das operações comerciais da promotora. Estes valores foram, independentemente do projeto para deixar em 23,00%, mantendo-se constantes ao longo dos variadíssimos projetos realizados pelo estagiário.

Relativamente aos impostos sobre o rendimento, verifica-se que o projeto está estruturado sob a forma de empresária em nome individual, o que tem implicações diretas na forma como os lucros são tributados. Neste regime, os rendimentos obtidos através da atividade são englobados no IRS (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares), estando sujeita a uma taxa média de 5%, segundo os pressupostos definidos. Por não se tratar de uma sociedade comercial, a taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas), fixada nos pressupostos em 20%, não se aplica. A opção por não constituir empresa também implica que não há distribuição formal de dividendos, razão pela qual essa rubrica surge com uma taxa de 0%. Neste caso era necessário alterar, dependendo do projeto o “Sim” e o “Não” em “Empresária e nome individual” e “Empresa”, consoante a forma jurídica do projeto em questão.

Quanto às taxas de juro e aplicações, estas refletem os custos e retornos associados à utilização ou aplicação de capital. A taxa de aplicações financeiras de curto prazo, definida em 2,50%, representa o retorno esperado de investimentos temporários com baixo risco e alta liquidez. A taxa de juro de empréstimo de médio/longo prazo e a de curto prazo, ambas também fixadas em 2,50%, indicam o custo estimado do financiamento necessário, caso a promotora recorra a crédito bancário ou outras formas de financiamento externo. Estes valores têm impacto direto nos cálculos de rentabilidade e de capacidade de endividamento do projeto, e foram, independentemente do projeto para deixar em 2,50%, mantendo-se constantes ao longo dos variadíssimos projetos realizados pelo estagiário.

Por fim, os indicadores de avaliação de risco e rentabilidade são fundamentais para a análise da viabilidade a longo prazo do projeto. A taxa de juro de ativos sem risco (R_f) é fixada em 2,50% e serve como base para o cálculo da taxa de desconto, refletindo o rendimento de um investimento considerado seguro, como obrigações do tesouro. O prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$), definido em 10%, representa o retorno adicional exigido pelos investidores para compensar o risco de investir num negócio, em comparação com um ativo sem risco. O Beta das empresas equivalentes, estabelecido em 100%, significa que o projeto assume um risco igual ao do mercado ($Beta = 1$). Este parâmetro é essencial para o cálculo do custo do capital próprio através do modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Finalmente, a taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade, definida em 2%, é utilizada para projetar os fluxos de caixa para além do horizonte temporal do plano de negócios, refletindo o crescimento esperado de forma constante e sustentável. Estes valores foram, independentemente do projeto em questão, para deixar com os valores constantes ao longo dos variadíssimos projetos realizados pelo estagiário.

A taxa de inflação (medida da taxa de variação dos preços dos bens e serviços numa economia, indicando quanto os preços aumentaram ou diminuíram ao longo do tempo) foi definida em 1,02%, mantendo-se constante ao longo dos anos e igual para todos os projetos elaborados.

Em conjunto, todas estas variáveis permitem realizar uma simulação financeira realista, coerente com o contexto fiscal e económico do projeto, e são indispensáveis para validar a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio a médio e longo prazo.

Cátia Carvalho

PRESSUPOSTOS GERAIS	
Unidade Monetária	Euros
Prazo Médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo Médio de Pagamento (dias) / (meses)	0
Prazo Médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação de Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa Média de IRS	5%
Taxa de IRC	20,0%
Empresária em Nome Individual	Sim
Empresa	Não
Taxa de Distribuição de Dividendos	0%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto - Prazo	2,50%
Taxa de Juro de Empréstimo M/L Prazo	2,50%
Taxa de Juro de Empréstimo Curto - Prazo	2,50%
Taxa de Juro de Activos sem Risco - Rf	2,50%
Prémio de Risco de Mercado - (Rm-Rf)	10,00%
Beta de Empresas Equivalentes	100%
Taxa de Crescimento de Cash-Flows na Perpetuidade	2,00%

Figura 31 – Pressupostos da viabilidade económica.

De seguida, surge a realização do plano de investimento da promotora, que apresenta um resumo detalhado de todos os custos associados à implementação do projeto, divididos por categorias e tipologias de investimento, desenvolvido na figura 32. Nesta folha o estagiário necessita de alterar/modificar tudo, pois o plano de investimento nunca é igual de projeto para projeto. Para perceber onde cada investimento feito pela promotora se enquadra, é necessário visualizar o quadro sete do documento do impresso IEPF, realizado previamente.

Como neste caso, estão incluídos nos investimentos feitos pela promotora, diversos materiais de construção e acabamento que serão utilizados para preparar o espaço físico onde funcionará a atividade empresarial, trata-se de investimentos em bens tangíveis necessários à adaptação, renovação ou melhoria das instalações, de forma a garantir condições adequadas de operação, segurança e conforto, agrupando-se no grupo de "Edifícios e Outras Construções". Estes elementos são fundamentais para garantir um ambiente adequado à prestação dos serviços, assegurando qualidade e durabilidade nas infraestruturas.

Além disso, foram incluídos ativos essenciais para a operação do ponto de venda e a gestão do negócio. O destaque vai para o uma gaveta de dinheiro, que se trata de um terminal de ponto de venda com ecrã tátil, que permite registar vendas, emitir faturas, controlar o stock e facilitar o processo de pagamento. Este tipo de equipamento é indispensável num contexto comercial moderno, contribuindo para uma gestão eficiente e profissionalizada. Adicionalmente, a inclusão de uma grade sugerindo a preocupação com a segurança do espaço. Este tipo de grade é normalmente utilizado para proteger entradas ou áreas sensíveis fora do horário de funcionamento, funcionando como uma barreira física contra acessos não autorizados. Assim, este tipo de investimentos, sendo ativos tangíveis, pois são palpáveis, agrupam-se no grupo do "Equipamento Administrativo" (bens materiais utilizados para o funcionamento de uma empresa), onde está contemplada a aquisição de ferramentas essenciais para a gestão e operacionalização do negócio.

Além disso, ainda são considerados os custos de entregas ao domicílio, que correspondem à logística associada ao transporte dos materiais e equipamentos adquiridos. Estes valores não representam a compra de viaturas ou ativos permanentes, mas sim um custo de aquisição relacionado com a disponibilização física dos bens no local de implementação do projeto, agrupando-se assim em "Custos de Transporte" assumindo-se como ativos tangíveis.

Relativamente a Ativos Fixos Intangíveis, este plano de negócio em específico não contempla qualquer despesa nesta categoria, significando que, neste momento, não se prevê a aquisição de Goodwill, Projetos de desenvolvimento, Programas de computador, Propriedade Industrial e/ou Outros, mas que poderiam também contribuir para a atividade futura, e depende obviamente do projeto em questão.

Por fim, destaca-se o valor do Fundo de Maneio Necessário. Esta rubrica corresponde a uma reserva financeira destinada a assegurar o funcionamento corrente do negócio nos primeiros meses de atividade, o que acaba por ser bastante benéfico utilizar ao longo dos diversos projetos realizados, em que o valor em questão a utilizar depende do projeto em questão. Para calcular um valor ajustado ao projeto em questão, é necessário somar o total de despesas em ativos tangíveis e intangíveis e de seguida, multiplicar por 30%. O fundo de maneio permite fazer face a despesas operacionais básicas, como aquisição de matérias-primas, até que a empresa comece

a gerar receitas de forma regular. É, portanto, uma almofada de segurança fundamental para garantir a sustentabilidade financeira na fase inicial do projeto.

PLANO GLOBAL DE INVESTIMENTO						
DESCRIÇÃO	Ano	QUANT.	Investimento			Investimento Elegível
			2025	2026	Investimento Total	
Valor das Despesas em Activo Fixo Tangível						
Edifícios e Outras construções						
PLC Gesso Cart Normal 13MM 3000 GF	2025	10	75,77 €		75,77 €	75,77 €
Canal/Raia 70 3ML	2025	4	9,72 €		9,72 €	9,72 €
Montante 70 3ML	2025	14	43,14 €		43,14 €	43,14 €
Parafusos TTPC Standers 45MM 1000 UNID	2025	1	11,94 €		11,94 €	11,94 €
Parafusos TRPF Standers 9.5M 200 UNID	2025	1	1,29 €		1,29 €	1,29 €
Tapit 6X25MM 100 Unidades	2025	1	3,24 €		3,24 €	3,24 €
Massa juntas CE 78 2H 25kg	2025	1	15,44 €		15,44 €	15,44 €
Fita papel juntas standers 150ML	2025	1	3,24 €		3,24 €	3,24 €
Placa mel BR 2L 16MM 2440X595 "M	2025	4	54,96 €		54,96 €	54,96 €
Placa mel BR Liso 10MM 2440X1220	2025	2	55,11 €		55,11 €	55,11 €
Orla Mel adesiva branca 16MM 20ML	2025	1	18,69 €		18,69 €	18,69 €
KIT PTA CORRER PRE PINTADA + GUIA 90X200CM	2025	1	104,88 €		104,88 €	104,88 €
Tinta pared amte PP 15L BR	2025	1	8,93 €		8,93 €	8,93 €
KIT P&T L Tabul G + Rolo 25CM + Prtotec + Fit	2025	1	6,50 €		6,50 €	6,50 €
Regua LED Volga 5600LM 6500K IP65 INSP	2025	1	24,38 €		24,38 €	24,38 €
Equipamento Administrativo						
POS AUDITOR COMPACT TOUCH II + Gaveta dinheiro p/ Compact Touch	2025	1	850,00 €		850,00 €	850,00 €
Grade Lagarto Galvanizada	2025	1	1 690,00 €		1 690,00 €	1 690,00 €
Equipamento de transporte						
Entrega Standard ao domicilio	2025	1	64,23 €		64,23 €	64,23 €
Entrega Standard ao domicilio	2025	1	27,64 €		27,64 €	27,64 €
Valor das Despesas em Activo Fixo Intangível						
					- €	- €
Total das Despesas em Activo Fixo Tangível			3 069,11 €	- €	3 069,11 €	3 069,11 €
Valor das Despesas em Activo Fixo Intangível			- €	- €	- €	- €
Fundo de Maneio Necessário			900,00 €	- €	900,00 €	900,00 €
TOTAL INVESTIMENTO			3 969,11 €	- €	3 969,11 €	3 969,11 €

Figura 32 – Plano de investimento da viabilidade económica.

Assim, chega-se ao valor do total do investimento, assumindo-se como a soma do total de despesas em ativos tangíveis, intangíveis e fundo de maneio, explicito na figura 33.

Logo após, surge a realização do plano de financiamento, descrevendo as fontes de onde provêm os recursos financeiros necessários para suportar o investimento total do projeto. As rubricas estão divididas em cinco grandes categorias (Capitais Próprios,

Autofinanciamento, Capitais Alheios, Empréstimos e Outros), permitindo compreender com clareza se os fundos têm origem própria, de terceiros ou de outras formas de apoio.

Assim, os Capitais Próprios referem-se aos fundos que pertencem diretamente à empreendedora e que não envolvem qualquer tipo de dívida ou obrigação de reembolso a terceiros. Dentro desta categoria, destacam-se duas rubricas. A primeira, Capital com Prestações de Subsídio de Desemprego, refere-se à possibilidade de capitalizar as prestações futuras do subsídio de desemprego para investir na criação do próprio emprego. Contudo, neste caso, não foi utilizada essa modalidade, como demonstra o valor nulo. A segunda rubrica, Reembolso das Prestações de Subsídio de Desemprego, corresponde ao montante efetivamente utilizado: os 3.969,11 € do investimento total foram integralmente financiados por esta via. Trata-se, portanto, de um caso em que a futura empresária recorre exclusivamente ao valor a que tem direito no âmbito do apoio à criação do próprio emprego, o que revela uma estratégia de financiamento autónoma e sem recurso ao endividamento. Para preencher esta rubrica, apenas basta ir buscar o valor total do investimento, do plano de investimento na folha anterior.

O Autofinanciamento diz respeito à utilização de lucros próprios gerados em exercícios anteriores, reinvestidos no próprio negócio. Esta forma de financiamento é muito comum em empresas já em atividade, mas neste caso, como se trata do lançamento de um novo projeto por uma empresária em nome individual, ainda não existem resultados operacionais acumulados. Por essa razão, esta rubrica apresenta um valor de 0€, o que é normal em casos como este.

Em relação aos Capitais Alheios, referem-se a financiamentos obtidos junto de entidades externas ao projeto. Engloba empréstimos de instituições financeiras, créditos de fornecedores ou mesmo dívidas contraídas junto de sócios ou parceiros. No plano apresentado, não existe qualquer recurso a capitais alheios como já foi mencionado em outros documentos previamente preenchidos ao longo de todo o processo da elaboração deste projeto, traduzindo-se em que o projeto não irá depender de financiamentos de terceiros, o que reduz riscos financeiros, encargos com juros ou obrigações de pagamento em fases iniciais de atividade.

Já os empréstimos, destinam-se a identificar eventuais financiamentos formais obtidos com instituições bancárias ou no âmbito de programas de apoio ao investimento. Contudo, o plano de financiamento não contempla qualquer empréstimo, nem bancário, nem resultante de programas de apoio, como foi mencionado em outros documentos previamente preenchidos ao longo de todo o processo da elaboração deste projeto. O valor investido será totalmente suportado por capitais próprios, e não existe qualquer previsão de financiamento com juros, prestações ou prazos de pagamento a cumprir. Esta ausência de empréstimos reflete uma abordagem prudente, que evita endividamento e permite maior liberdade na gestão financeira do negócio.

Por fim, a rubrica de “Outros”, inclui todas as formas de financiamento alternativas que não se enquadram nas anteriores, como por exemplo, donativos, crowdfunding, prémios de concursos de empreendedorismo ou apoios extraordinários. No caso presente, também aqui não foi identificado nenhum tipo de apoio ou financiamento adicional, mantendo-se o valor total da rubrica em 0€.

A ausência de financiamento alternativo reforça a ideia de um projeto de pequena dimensão, com base em fundos próprios, e sem dependência de recursos externos.

PLANO DE FINANCIAMENTO				Un: «euros»	
Rubricas	2025	2026	Total	%	
1. Capitais Próprios					
Capital c/ Prestações Sub desemprego	- €	- €	- €	0,00%	
Reembolso das prestações de Subs. Desemprego	3 969,11 €	- €	3 969,11 €	100,00%	
2. Autofinanciamento					
	- €	- €	- €	0,00%	
SUBTOTAL	3 969,11 €	- €	3 969,11 €	100,00%	
3. Capitais Alheios					
Dívidas a Instituições de Crédito	- €	- €	- €	0,00%	
Créditos de Fornecedores	- €	- €	- €	0,00%	
Dívidas a Sócios	- €	- €	- €	0,00%	
4. Empréstimo					
Apoio ao Investimento					
Empréstimo Bancário	- €	- €	- €	0,00%	
5. Outros					
	- €	- €	- €	0,00%	
SUBTOTAL	- €	- €	- €	0,00%	
TOTAL	3 969,11 €	- €	3 969,11 €		

Figura 33 – Plano de financiamento da viabilidade económica.

O Reembolso das Prestações de Subsídio de Desemprego é uma medida pública de incentivo ao empreendedorismo, que permite à beneficiária do subsídio de desemprego solicitar antecipadamente o montante remanescente a que ainda teria direito, com o objetivo de aplicar esse valor na criação do seu próprio posto de trabalho, através da constituição de um negócio por conta própria.

Esta antecipação funciona como uma forma de financiamento inicial, permitindo à promotora arrancar com a atividade com um capital mais robusto, sem necessidade de recorrer a empréstimos ou capitais alheios. Para preencher estas rubricas, era necessário visualizar as informações e documentos fornecidos pela promotora do projeto em questão. Dependendo do valor diário atribuído pelo subsídio, da data de início de recebimento e conseqüente período do mesmo (em dias) é possível chegar ao

valor total devido, apenas multiplicando o valor diário a receber pelo período em dias, sendo diferente de projeto para projeto.

Para calcular os dias decorridos até ao início da atividade, basta subtrair o início previsto da atividade pela data de início de recebimento, previamente mencionada. Através desse número de dias, chega-se ao valor recebido até ao início de atividade, multiplicando o valor diário a receber pelos dias decorridos até ao início da atividade.

Por fim, é necessário calcular o valor do reembolso, bastando subtrair o valor total devido pelo valor recebido até ao início de atividade, ilustrado na figura 34. Este é o valor efetivo a ser reembolsado ao beneficiário numa única tranche, para aplicação no negócio, servindo, assim, como financiamento direto à criação do próprio emprego, estando condicionado à apresentação de um plano de negócios viável e ao compromisso de iniciar atividade profissional independente. O valor restante poderá ser utilizado para reforçar o fundo de maneiio, garantir liquidez para enfrentar despesas correntes nos primeiros meses de atividade (como matéria-prima, deslocações, pequenas aquisições ou encargos), ou mesmo para suportar eventuais imprevistos. Esta estratégia demonstra uma gestão prudente dos recursos, aproveitando um mecanismo estatal de apoio para arrancar com o projeto empresarial de forma sólida e financeiramente equilibrada.

Reembolso das Prestações de Subs. Desemprego

Valor dia	22,81 €
Data de Início	22/07/2024
Período	675
Valor Total devido	15 396,75 €
Início previsto da actividade	01/04/2025
Dias decorridos até inicio actividade	253
Valor recebido até 01/04/2025	5 770,93 €
Valor de reembolso	9 625,82 €

Figura 34 – Continuação do plano de financiamento da viabilidade económica.

De seguida surge a realização da evolução das vendas e prestações, assumindo-se como uma estimativa projetada das receitas que a empresa espera gerar ao longo do tempo. Este exercício é essencial para o plano financeiro e deve basear-se em dados realistas e coerentes com o tipo de negócio, público-alvo, capacidade instalada e sazonalidade. Assim, é importante mencionar na coluna de prestação de serviços, os principais produtos a vender pela promotora, estimando assim uma quantidade anual.

Para saber o valor unitário médio de cada tipo de produto a mencionar, é necessária uma pesquisa prévia, com o intuito de os dados serem o mais realistas possíveis. Para chegar ao valor anual de cada um dos produtos, isto é, as receitas que a promotora irá ter por produto, é necessário multiplicar as quantidades anuais pelo valor unitário médio. Após fazer este mesmo passo em todos os produtos, no final do ano surge o total, que é ilustrado a estimativa do valor que a promotora irá receber com a venda de produtos e que é necessário, futuramente retirar os custos de obtenção desses mesmos produtos. Para calcular os anos seguintes, em relação às quantidades anuais, estas devem ser calculadas com base em doze meses e a crescer em valores realistas. Em relação ao valor unitário médio, deve-se ir buscar o valor do ano anterior de certo produto e multiplicar pela taxa de inflação, assumindo-se como 1,02%. Por fim, o valor é necessário elaborar da mesma forma, ou seja, multiplicar as quantidades anuais pelo valor unitário médio, sendo este processo representado na figura 35 e 36.

O Volume de Negócios cresce com valores estimados para a atividade da promotora e sua consolidação no mercado face às oportunidades detetadas. O peso da prestação de serviços e vendas representa 100% da faturação total em todos os anos analisados (quatro anos). A soma final do volume de negócios é igual aos valores da prestação de serviços, reforçando a centralidade desse segmento na empresa. Os preços praticados variam consoante os serviços, embora os preços inscritos no plano de viabilidade correspondam a preços médios de mercado e à particularidade dos produtos. A viabilidade deste negócio é conseguida através da diferença do preço a que compra os produtos em comparação aos preços a que vende, baseando-se assim nas margens médias de lucro que consegue obter em cada produto de forma independente.

<i>Vendas e Prestação de Serviços</i>				
EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS				
	2025	2026	2027	2028
Prestação de Serviços e Vendas	174 412,50	249 061,05	271 825,23	296 670,06
Tabal				
L&M				
Marl Tx. Cresc. Nominal (%)	0,00%	42,80%	9,14%	9,14%
Portu Inflação ((previsão (%)	1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
Banc				
Rasp Tx. Cresc. Real (%)	0,00%	41,36%	8,04%	8,04%
Jorn				
Revis				
Dive				
T-shi				
Total	174 412,50 €	249 061,05 €	271 825,23 €	296 670,06 €
Polos	75,00	15,00 €	1 125,00 €	
Bonés	200,00	8,00 €	1 600,00 €	
Canecas	175,00	8,50 €	1 487,50 €	
TOTAL	174 412,50 €			

Figura 35 e 36 – Evolução das vendas e prestações da viabilidade económica.

Seguidamente surge o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC). Esta é uma folha em que a sua realização não era necessária ou precisa em todos os projetos, mas neste em específico é. A evolução dos custos da mercadoria

vendida e das matérias consumidas não é necessária quando o projeto em questão não envolve venda de mercadorias nem consumo direto de matérias-primas, como por exemplo, projetos exclusivamente de prestação de serviços.

Esta rubrica representa os custos de obtenção dos diversos produtos que a promotora irá vender na sua loja, realçando os valores dos mesmos, ou seja, é visível verificar o preço grossista (O grosso das transações com preço de grossista ocorre entre distribuidores e varejistas, que compram em maior volume, permitindo que o preço unitário seja mais baixo) e o preço de retalho (preço pelo qual o consumidor final compra o produto) Como o preço a que a futura empresária compra os produtos é menor em relação ao preço a que vende, permite-lhe obter margens de lucro significativas, estando assim mais perto de obter um negócio rentável e com boas possibilidades de ser bem-sucedido, com vista a o projeto ser aceite.

Em relação à coluna da designação dos produtos e quantidades anuais, basta apenas colocar de forma igual à realizada na folha da evolução das vendas e prestações. O que altera em relação à folha anterior realizada pelo estagiário, é no preço unitário médio e conseqüentemente o valor final. Assim, para calcular o preço unitário médio, é imperativo ir buscar o do produto em questão relativo à evolução das vendas e prestações e dividir pela soma de um mais a margem média de lucro, que muda consoante a categoria dos produtos. Assim, é perceptível que para tabaco e raspadinhas, a futura empresária irá beneficiar de uma margem média de lucro de 6%, enquanto em jornais e revistas uma margem média de lucro de 20%. Em relação a t-shirts, polos, bonés e canecas a promotora consegue obter as maiores margens, evidenciando margens médias de lucro em 40% por produto. Após fazer este mesmo passo em todos os produtos, no final do ano surge o total, que é ilustrado a estimativa dos custos que a promotora irá ter com a compra de produtos.

O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas cresce com valores estimados para a atividade da promotora e sua consolidação no mercado face às oportunidades detetadas, evidenciado na figura 37 e 38. Para calcular os anos seguintes, em relação às quantidades anuais, estas devem ser calculadas com base em doze meses e a crescer em valores realistas. Assim, em relação às quantidades anuais, estas devem ser iguais às da folha anterior ao longo dos anos do projeto e o preço unitário médio deve crescer à taxa de inflação, do valor calculado no primeiro ano previamente explicado. Por fim, o valor é necessário elaborar da mesma forma, ou seja, multiplicar as quantidades anuais pelo valor unitário médio.

EVOLUÇÃO DO CUSTO DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS

	2025	2026	2027	2028
C. M. V. M. C./ Prestação de Serviços	161 109,33 €	230 064,13 €	251 091,99 €	274 041,80 €
<i>Tx. Cresc. Nominal (%)</i>	0,00%	42,80%	9,14%	9,14%
<i>Inflação ((previsão (%))</i>	1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
<i>Tx. Cresc. Real (%)</i>	0	41,36%	8,04%	8,04%
Margem Bruta (%)	7,63%	7,63%	7,63%	7,63%
<i>Peso (%)</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Designação	2025		
	Qt	Preço Unit	Valor
Tabaco			
L&M	4250,00	4,91 €	20 849,06 €
Marlboro	7500,00	5,47 €	41 037,74 €
Português	5500,00	4,81 €	26 462,26 €
Banca			
Raspadinhas	18500,00	2,83 €	52 358,49 €
Jornais	9200,00	1,25 €	11 500,00 €
Revistas	2000,00	2,50 €	5 000,00 €
Diversos			
T-shirts	125,00	7,14 €	892,86 €
Polos	75,00	10,71 €	803,57 €
Bonés	200,00	5,71 €	1 142,86 €
Canecas	175,00	6,07 €	1 062,50 €
			161 109,33 €

Figura 37 e 38 – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas da viabilidade económica.

Continuadamente, surge a folha dos stocks. Esta é a primeira folha até então, em que o estagiário não deve mexer pois é de preenchimento automático, uma vez que o Excel base já possui fórmulas nesta secção, mas é fundamental analisar os valores para perceber se o que se está a fazer até então está a dar valores realistas e possíveis.

Assim, no âmbito da gestão de stocks, a primeira rubrica “TMExistências Produtos Acabados” refere-se ao valor dos produtos finalizados que a empresa possui em stock. Dentro desta análise, destaca-se o conceito de CMVMC (Totais), que o seu preenchimento é feito automaticamente através dos valores chegados anualmente na folha realizada anteriormente. Este valor representa o custo total dos produtos e materiais que foram vendidos ou consumidos durante o período contabilístico. Outro

elemento importante é o Stock Final, que corresponde ao valor dos produtos acabados que permanecem em stock no final do período, visualizando-se na figura 39.

No cálculo do valor das compras, o stock inicial diz respeito ao stock final em cima, mas com uma pequena nuance em que o valor do stock final do primeiro ano é o valor do stock inicial no segundo ano, isto é, o valor do primeiro ano nesta rubrica é sempre zero. As compras, como mencionado no quadro, calcula-se somando o CMVMC com o stock final e após isso, retirar o valor do stock inicial. O valor na rubrica do CMVMC e do stock final é exatamente igual aos da rubrica em acima que menciona estes mesmos aspetos.

No que diz respeito ao cálculo do saldo de clientes, este está diretamente relacionado com as contas a receber. O Volume de Negócios corresponde ao valor total das vendas realizadas nesse mesmo intervalo de tempo, e deve-se ir buscar os valores totais anuais, calculados pelo estagiário, da folha denominada “Evolução das vendas e prestações”. O Saldo de Clientes representa o montante que os clientes ainda devem no final do período, ou seja, os créditos a receber que permanecem em aberto. Neste caso o valor é zero, uma vez que nos pressupostos, o valor do prazo médio de recebimento também é zero.

Já no cálculo do saldo de fornecedores as Compras correspondem ao valor total das mercadorias ou serviços adquiridos, traduzindo-se no valor da rubrica das compras preenchida em cima, somando com o total do fornecimento e serviços externos (FSE), desse respetivo ano em questão. Por último, o Saldo de Fornecedores representa o montante que a futura empresária ainda deve aos seus fornecedores no final do período, refletindo os compromissos financeiros pendentes. Neste caso o valor é zero, uma vez que nos pressupostos, o valor do prazo médio de pagamento também é zero.

CÁLCULO DOS STOCKS FINAIS				
TMExistências Produtos	2025	2026	2027	2028
Acabados:				
C. M. V. M. C. (Totais)	161 109,33	230 064,13	251 091,99	274 041,80
Stock Final	6 621,00	9 455,00	10 319,00	11 262,00
CÁLCULO DO VALOR DAS COMPRAS				
	2025	2026	2027	2028
1. Stock Inicial	0,00	6 621,00	9 455,00	10 319,00
2. Compras (3+4-1)	167 730,33	232 898,13	251 955,99	274 984,80
3. C. M. V. M. C.	161 109,33	230 064,13	251 091,99	274 041,80
4. Stock Final	6 621,00	9 455,00	10 319,00	11 262,00
CÁLCULO DO SALDO DE CLIENTES				
TMRecebimentos:	2025	2026	2027	2028
Volume de Negócios	174 412,50	249 061,05	271 825,23	296 670,06
Saldo de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
CÁLCULO DO SALDO DE FORNECEDORES				
TMPagamentos:	2025	2026	2027	2028
Compras	170 025,33	235 986,89	255 168,44	278 340,95
Sald. de Forneced.	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 39 – Stocks da viabilidade económica.

Logo após, é fundamental a realização do fornecimento e serviços externos (FSE), que representam um conjunto de despesas operacionais que não estão diretamente relacionadas com a aquisição de mercadorias para revenda ou com o pagamento de salários, mas sim com serviços contratados a terceiros e materiais consumidos no funcionamento da empresa, evidenciado na figura 40. Estes custos são essenciais ao normal funcionamento da atividade empresarial, sendo geralmente variáveis e controláveis, e então assim, era necessário estimar valores reais para as rubricas do FSE que fazem sentido se considerar como gastos para o projeto em mãos. Entre as diversas rubricas de FSE, destacam-se:

Os Subcontratos, que correspondem a serviços contratados a terceiros para realizar tarefas específicas que a empresa não executa internamente, como por exemplo serviços de produção, montagem ou manutenção especializados.

No caso da Eletricidade, trata-se do custo do consumo energético necessário ao funcionamento da empresa. Neste caso, estimam-se custos para esta secção, tendo em consideração o consumo energético necessário para o funcionamento da loja (tabacaria/papelaria), incluindo iluminação, equipamentos e outros dispositivos essenciais para a atividade comercial.

Relativamente aos Combustíveis, abrangem os gastos com gasóleo, gasolina ou outros combustíveis utilizados em viaturas da empresa.

A rubrica Água inclui as despesas associadas ao fornecimento de água potável ou industrial para consumo humano ou uso nos processos produtivos. Neste caso,

estimam-se custos para esta secção para cobrir despesas sanitárias (autoclismo e lavatório).

Em paralelo, os Outros Fluidos referem-se a consumíveis como óleos, lubrificantes, gases técnicos ou outros fluidos indispensáveis à operação industrial.

A aquisição de Ferramentas e Utensílios diz respeito a pequenos equipamentos e instrumentos de trabalho utilizados nas operações do dia a dia, que não são considerados ativos fixos pela sua natureza ou valor reduzido.

No que diz respeito à informação e conhecimento técnico, a compra de Livros e Documentação Técnica inclui manuais, normas, publicações especializadas e outro material bibliográfico de apoio à atividade técnica e científica da empresa.

O Material de Escritório compreende consumíveis como papel, tinteiros, canetas e outros artigos utilizados nos serviços administrativos. Neste caso, estimam-se custos para esta secção tendo em consideração que a atividade da promotora engloba uma parte administrativa.

Os Artigos para Oferta dizem respeito a bens adquiridos com o intuito de serem oferecidos a clientes ou parceiros, geralmente no âmbito de ações comerciais ou promocionais.

A rubrica Rendas e Alugueres inclui os pagamentos periódicos pela utilização de espaços, edifícios ou equipamentos que não pertencem à empresa.

Já as Despesas de Representação referem-se a encargos com refeições, deslocações e eventos realizados no âmbito da representação institucional ou comercial da empresa.

A rubrica Comunicações abrange as despesas com telefone fixo e móvel, internet, correio e outros meios de contacto externo. Neste caso, estimam-se custos para esta secção imprescindíveis para a promotora comunicar com os clientes e parceiros, fornecedores e para a gestão eficiente do negócio;

Os Seguros incluem os prémios pagos para cobertura de riscos sobre bens, pessoas ou responsabilidades da empresa, como seguros multiriscos, de viaturas, responsabilidade civil, entre outros. Neste caso, estimam-se custos para esta secção destinados ao seguro da loja, garantindo proteção contra eventuais riscos, como furtos, danos materiais ou responsabilidade civil.

Os Royalties representam pagamentos feitos pela utilização de direitos de propriedade intelectual, como marcas, patentes, software ou processos industriais licenciados por terceiros.

Os Transportes de Mercadorias compreendem os encargos com o envio, receção ou movimentação de bens adquiridos ou vendidos.

No caso das Deslocações e Estadas, trata-se de despesas com viagens e alojamento de trabalhadores ou dirigentes em serviço fora das instalações.

As Comissões são valores pagos a agentes, representantes ou intermediários pela angariação de negócios ou contratos.

A rubrica Honorários inclui pagamentos a profissionais liberais ou empresas que prestam serviços técnicos especializados, como contabilistas, advogados, arquitetos, engenheiros ou consultores. Neste caso, estimam-se custos para esta secção destinados ao pagamento de um contabilista.

Os Custos com Contencioso e Notariado referem-se às despesas legais, judiciais ou notariais associadas à atividade jurídica da empresa.

A Conservação e Reparação abrange os custos com manutenção preventiva e corretiva de máquinas, equipamentos, edifícios ou sistemas informáticos.

No que respeita à comunicação com o mercado, a rubrica Publicidade e Propaganda inclui campanhas publicitárias, ações promocionais, eventos de marketing e publicidade digital. Neste caso, estimam-se custos para esta secção para a excelente divulgação dos serviços, indo de encontro com o plano de comunicação já apresentado.

As despesas de Limpeza, Higiene e Conforto dizem respeito a serviços de limpeza contratados, produtos de higiene e outros elementos que asseguram condições de salubridade e bem-estar no local de trabalho. Neste caso, estimam-se custos para esta secção para tratar de limpeza regular do espaço, com o principal intuito de ser um espaço agradável para receber os respetivos clientes.

A Vigilância e Segurança engloba os serviços de empresas de segurança, sistemas de alarme, videovigilância e outros mecanismos de proteção de pessoas e bens.

A rubrica Trabalhos Especializados cobre serviços técnicos ou profissionais específicos que não se enquadram noutras categorias, como estudos de viabilidade, auditorias, traduções, formações externas, entre outros.

As Despesas de Alimentação referem-se ao fornecimento de refeições aos trabalhadores da empresa, geralmente em cantinas, refeitórios ou refeições contratadas externamente, devendo distinguir-se das despesas de representação.

Por fim, os Outros FSE reúnem todas as despesas com fornecimentos e serviços externos que, por sua natureza específica ou pouco habitual, não se inserem nas categorias anteriormente descritas, mas que são indispensáveis ao normal funcionamento da atividade da empresa.

Uma vez estimados os valores para as rubricas mencionadas em cima que faz sentido deter custos, consegue-se perceber os custos anuais ao longo da vida útil do projeto. Estes dados são mensais e referentes a 12 meses de atividade para todos os anos em análise, com exceção do primeiro ano, onde só consideramos 9 meses. Os custos variáveis crescem à taxa de crescimento do negócio, onde a diferença de um custo de uma rubrica de um ano para o outro é a taxa de inflação a uma taxa de 1,02%, a não ser que seja relativo ao primeiro ano, uma vez que o custo mensal é multiplicado por nove meses e não doze, como nos restantes anos, ilustrado na figura 41.

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

	2025	2026	2027	2028
Nº de Meses	9	12	12	12
Inflação	0,00%	1,02%	1,02%	1,02%

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

	CF	CV	Valor Mensal	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Subcontratos	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Electricidade	70%	30%	100,00 €	900,00 €	32,26%	1 212,24 €	32,30%	1 232,90 €	31,61%	1 262,63 €	31,01%
Combustíveis	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Água	30%	70%	30,00 €	270,00 €	9,68%	363,67 €	9,69%	383,03 €	9,82%	404,58 €	9,94%
Outros Fluidos	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Ferramentas e Utensílios	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Livros e Doc. Técnica	60%	40%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Material de Escritório	50%	50%	10,00 €	90,00 €	3,23%	121,22 €	3,28%	125,48 €	3,22%	130,53 €	3,21%
Artigos para Oferta	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Rendas e Alugueres	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Despesas de Representação	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Comunicações	70%	30%	30,00 €	270,00 €	9,68%	363,67 €	9,69%	369,87 €	9,48%	378,79 €	9,30%
Seguros	100%	0%	20,00 €	180,00 €	6,45%	240,00 €	6,39%	240,00 €	6,15%	240,00 €	5,89%
Royalties	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Transportes de Mercadorias	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Deslocações e Estadas	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Comissões	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Honorários	0%	100%	85,00 €	765,00 €	27,42%	1 030,40 €	27,46%	1 113,23 €	28,54%	1 202,71 €	29,54%
Contencioso e Notariado	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Conservação e Reparação	0%	100%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Publicidade e Propaganda	0%	100%	15,00 €	135,00 €	4,84%	181,84 €	4,85%	196,45 €	5,04%	212,24 €	5,21%
Limpeza, Higiene e Conforto	100%	0%	20,00 €	180,00 €	6,45%	240,00 €	6,39%	240,00 €	6,15%	240,00 €	5,89%
Vigilância e Segurança	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Trabalhos Especializados	100%	0%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Despesas de Alimentação	50%	50%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Outros FSE	20%	80%	- €	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Total				2 790,00 €	100,00%	3 753,05 €	100,00%	3 900,97 €	100,00%	4 071,49 €	100,00%

Figura 40 e 41 – Fornecimento e serviços externos da viabilidade económica.

De seguida, surge a elaboração das amortizações, que se traduzem na perda de valor dos ativos fixos ao longo do tempo, ou seja, são uma forma contabilística de refletir o desgaste, obsolescência ou uso desses bens durante a vida útil do projeto.

Começando pelas rúbricas, apenas é necessário ir buscar todas, de forma exatamente igual, ao plano de investimento. Em relação ao ano e valor de aquisição, o processo é semelhante, ou seja, ir buscar a informação ao plano de investimento. Para determinar a taxa de amortização, o estagiário, necessitava de recorrer à tabela das taxas de amortização anuais de equipamentos em vigor na IST-ID. Esta tabela, dividia as taxas de amortização entre ativos tangíveis, dividido em cinco grandes grupos, e ativos intangíveis. Em relação aos primeiros ativos, estes eram divididos entre: Imóveis (exemplo: edificações ligeiras, obras); Instalações (exemplo: instalações de água, aquecimento central); Máquinas, Aparelhos e Ferramentas (exemplo: portátil, impressora, tablet); Material Rolante ou de Transporte (exemplo: veículos, barcos, bicicletas); Elementos Diversos (exemplo: mobiliário). Os ativos intangíveis apenas incluíam quatro rúbricas com taxas nesta tabela usada ao longo dos diversos projetos: Despesas de Investigação e Desenvolvimento; Elementos de Propriedade Industrial; Licenças de Software; Licença.

Após definir a taxa de amortização a usar consoante cada um dos investimentos, utilizando a tabela mencionada, é necessário amortizar as despesas ao longo de todos os anos do projeto. Assim, para amortizar estas aquisições feitas, bastava multiplicar o valor de aquisição pela taxa de amortização em todos os produtos. Em relação ao primeiro ano, como neste caso, a viabilidade económica é para nove meses, é necessário fazer a mesma multiplicação, mas de seguida, dividir por doze meses e por fim, multiplicar pelo número de meses em questão desse ano. Caso no último ano de vida útil do projeto, o valor a amortizar utilizando a multiplicação mencionada acima ultrapasse o valor de aquisição desse mesmo investimento, é necessário fazer o valor da aquisição menos o total da soma do valor a amortizar em todos os anos anteriores, com a obrigação neste último ano de dar um valor que somado aos valores amortizados em anos previamente realizados, se chegue ao valor de aquisição do respetivo investimento. Somando todos os investimentos, é visualizado o valor a amortizar ao longo dos anos, e como previamente falado na folha do plano de investimento, não foi feito nenhum investimento na categoria de ativos intangíveis, pelo que todos os valores estão a zeros.

AMORTIZAÇÕES							
Rúbricas	Ano de Aquisição	Valor Aquisição	Taxa de Amortização	2025	2026	2027	2028
Valor das Despesas em Activo Fixo Tangível							
Edifícios e Outras construções							
PLC Gesso Cart Normal 13MM 3000 GF	2025	75,77 €	10,00%	5,68 €	7,58 €	7,58 €	7,58 €
Canal/Raia 70 3ML	2025	9,72 €	10,00%	0,73 €	0,97 €	0,97 €	0,97 €
Montante 70 3ML	2025	43,14 €	10,00%	3,24 €	4,31 €	4,31 €	4,31 €
Parafusos TTTC Standers 45MM 1000 UNID	2025	11,94 €	25,00%	2,24 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €
Parafusos TRPF Standers 9.5M 200 UNID	2025	1,29 €	25,00%	0,24 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €
Tapit 6X25MM 100 Unidades	2025	3,24 €	25,00%	0,61 €	0,81 €	0,81 €	0,81 €
Massa juntas CE 78 2H 25kg	2025	15,44 €	10,00%	1,16 €	1,54 €	1,54 €	1,54 €
Fita papel juntas standers 150ML	2025	3,24 €	10,00%	0,24 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €
Placa mel BR 2L 16MM 2440X595 "M	2025	54,96 €	12,50%	5,15 €	6,87 €	6,87 €	6,87 €
Placa mel BR Liso 10MM 2440X1220	2025	55,11 €	12,50%	5,17 €	6,89 €	6,89 €	6,89 €
Orla Mel adesiva branca 16MM 20ML	2025	18,69 €	12,50%	1,75 €	2,34 €	2,34 €	2,34 €
KIT PTA CORRER PRE PINTADA + GUIA 90X200CM	2025	104,88 €	10,00%	7,87 €	10,49 €	10,49 €	10,49 €
Tinta pared amte PP 15L BR	2025	8,93 €	10,00%	0,67 €	0,89 €	0,89 €	0,89 €
KIT P&T L Tabul G + Rolo 25CM + Prtotec + Fit	2025	6,50 €	25,00%	1,22 €	1,62 €	1,62 €	1,62 €
Regua LED Volga 5600LM 6500K IP65 INSP	2025	24,38 €	12,50%	2,29 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €
Equipamento Administrativo							
POS AUDITOR COMPACT TOUCH II + Gaveta dinheiro p/ Compact Touch	2025	850,00 €	33,33%	212,48 €	283,31 €	283,31 €	70,91 €
Grade Lagarto Galvanizada	2025	1 690,00 €	10,00%	126,75 €	169,00 €	169,00 €	169,00 €
Equipamento de transporte							
Entrega Standard ao domicilio	2025	64,23 €					
Entrega Standard ao domicilio	2025	27,64 €					
Valor das Despesas em Activo Fixo Intangível							
Sub-Total		3 069,11 €		377,48 €	503,30 €	503,30 €	290,91 €
Valor das Despesas em Activo Fixo Intangível							
		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sub-Total		- €		- €	- €	- €	- €
Amortizações Totais Previsionais		3 069,11 €		377,48 €	503,30 €	503,30 €	290,91 €

Figura 42 – Amortizações da viabilidade económica.

De seguida surge a elaboração do Quadro Pessoal, detalhando os custos com recursos humanos associados à atividade, neste caso com foco na empresária, única colaboradora prevista no plano. A estrutura apresenta a evolução dos salários, encargos sociais e totais ao longo dos anos, com especial atenção à Segurança Social. Considerou-se para todos os anos de análise 12 meses de salário, com exceção no primeiro ano de atividade onde foram considerados apenas 9 meses. Considerou-se em termos de encargos sociais, e para todos os projetos realizados, conforme a lei em vigor, 25,20% para a Segurança Social, tendo a promotora contabilidade organizada é feito o cálculo com base no apuro do lucro tributável, com exceção do primeiro ano (2025) que é com base em 1,5 o IAS.

Em primeiro lugar era necessário estimar um rendimento para a futura empresária, ilustrado na figura 36, com um crescimento gradual uniforme ao longo dos anos, uma vez que o salário cresce através da taxa de inflação definida em 1,02%.

Logo após, surge a elaboração dos encargos sociais mensais e dos encargos totais mensais dos anos todos do projeto, evidenciado na figura 43. Em relação aos primeiros encargos representam os valores pagos mensalmente à Segurança Social pela entidade empregadora, neste caso pela própria empresária, com base no salário bruto atribuído. Desta forma, pode ser apurado com o lucro tributável do ano anterior, contudo, pode ser reduzida 25% ou multiplicando o salário pelo número de postos de trabalho a criar e pela taxa da segurança social (25,20%). Em relação aos encargos totais mensais, representado na figura 38, estes são a soma dos salários do negócio a criar (neste caso corresponde ao salário bruto da empresária), mais os encargos sociais mensais desse ano já calculados, e mais os prémios de produtividade (se houver). Os prémios de produtividade são valores adicionais ao salário base, pagos ao trabalhador (neste caso, à empresária) como recompensa pelo bom desempenho, cumprimento de metas ou superação de resultados esperados, não tendo utilidade em nenhum projeto realizado.

Ainda no Quadro do Pessoal, surge a elaboração das remunerações anuais, visualizado na figura 44, que se refere ao total bruto de salários pagos durante o ano à empresária, correspondendo à multiplicação do salário mensal pelo número de meses de trabalho; encargos sociais anuais, que diz respeito à multiplicação dos Encargos Sociais Mensais com o número de meses de trabalho de cada um dos anos; seguros de acidentes de trabalho anuais, que é o valor pago anualmente a uma seguradora para cobrir acidentes de trabalho e doenças profissionais, sendo uma obrigação legal para todas as entidades empregadoras em Portugal. Para a calcular, apenas era necessário estimar um valor anual realista e crescer gradualmente ao longo dos anos, através da taxa de inflação previamente definida.

QUADRO DE PESSOAL

Posto de trabalho a criar	Nº	2025	2026	2027	2028
		Rendimento	Rendimento	Rendimento	Rendimento
Empresária	1	900,00 €	909,18 €	918,45 €	927,82 €

Posto de trabalho a criar	Nº	Salário Mensal	2025			2026		
			Prémios de Produtividade mensais	Encargos Sociais Mensais	Encargos Totais Mensais	Prémios de Produtividade mensais	Encargos Sociais Mensais	Encargos Totais Mensais
Empresária	1	900,00 €	0,00 €	197,51 €	1 097,51 €	0,00 €	212,85 €	1 122,03 €
			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	1	900,00 €	- €	197,51 €	1 097,51 €	- €	212,85 €	1 122,03 €

Encargos Sociais Mensais

2026

283,80 € Apurado com o lucro tributável do ano de 2025 contudo, pode ser reduzida 25% 212,85 €

2027

309,55 € Apurado com o lucro tributável do ano de 2026 contudo, pode ser reduzida 25% 232,16 €

2028

342,91 € Apurado com o lucro tributável do ano de 2027 contudo, pode ser reduzida 25% 257,18 €

2027			2028		
Prémios de Produtividade mensais	Encargos Sociais Mensais	Encargos Totais Mensais	Prémios de Produtividade mensais	Encargos Sociais Mensais	Encargos Totais Mensais
0,00 €	232,16 €	1 150,62 €	0,00 €	257,18 €	1 185,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- €	232,16 €	1 150,62 €	- €	257,18 €	1 185,00 €

Valores Anuais

Quadro de Pessoal	2025	2026	2027	2028
Remunerações	8 100,00	10 910,16	11 021,44	11 133,86
Encargos Sociais	1 777,55	2 554,19	2 785,97	3 086,17
Seguros de Acidentes de Trabalho	86,25	117,30	119,65	122,04
TOTAL	9 963,80 €	13 581,65 €	13 927,06 €	14 342,08 €

Figura 43 a 47 – Quadro do pessoal da viabilidade económica.

Antes de se passar para a demonstração de resultados e balanço previsional, folhas estas fundamentais na viabilidade económica, surge a folha do serviço da dívida, que tem como objetivo detalhar e controlar todos os pagamentos associados a um financiamento obtido pela empresa, nomeadamente capitais alheios. Serve para calcular e organizar, mês a mês e ano a ano, os encargos financeiros decorrentes desse financiamento, ou seja, tudo o que a empresa terá de pagar até liquidar a dívida, incluindo juros, reembolsos de capital e impostos relacionados. Neste caso esta folha não é para preencher, uma vez que, como mencionado na folha do plano de financiamento, a empresária irá recorrer a capitais próprios, nomeadamente, o reembolso das prestações de Subsídio de Desemprego para financiar o seu negócio. Como em outros projetos, foi importante a realização desta secção, irá ser explicada de seguida, como esta deve ser feita de forma bem-sucedida.

Começando pela taxa de Juro, este valor deve ser aplicado ao montante de capital em dívida e serve de base para calcular os juros que a empresa terá de pagar. O período de reembolso do empréstimo é o tempo total que a empresa tem para devolver a totalidade do valor emprestado, incluindo tanto o capital como os juros. Este prazo é importante porque influencia o valor das prestações mensais, isto é, quanto mais longo o prazo, menores são os pagamentos mensais, mas maiores serão os juros acumulados ao longo do tempo. Existe ainda um período de carência, o que significa que, durante um certo tempo de empréstimo (definir nos projetos a utilizar esta folha), a empresa não irá amortizar o capital (ou seja, não devolve parte do valor emprestado), pagando apenas os juros correspondentes ao capital em dívida. Esta carência pode ser útil para empresas que ainda estão a consolidar-se ou em fase de investimento, pois reduz o esforço financeiro inicial. Por fim, definir os pagamentos são mensais, ou seja, a regularidade em que a empresa irá efetuar um pagamento, ao longo de todo o período de reembolso. Após o fim da carência, esses pagamentos incluirão tanto a componente de juros como a de reembolso de capital, ou seja, começa-se efetivamente a amortizar o empréstimo. Durante o período de carência, os pagamentos mensais incluem apenas juros e o imposto de selo associado.

A secção relativa às fontes de financiamento, descreve com clareza quais são os recursos financeiros que a empresa prevê utilizar para suportar as suas atividades e investimentos. Esta análise é fundamental para avaliar a autonomia financeira da empresa, bem como a sua dependência de capitais próprios ou de terceiros. A principal fonte de financiamento apresentada é a rubrica "Meios Libertos", que representa os recursos gerados internamente pelas próprias operações da empresa, ou seja, trata-se da capacidade da empresa de gerar liquidez a partir do seu negócio, após o pagamento de todos os custos operacionais, impostos e encargos financeiros. Estes valores são muitas vezes vistos como o fluxo de caixa disponível para reinvestimento, pagamento de dívida ou distribuição de lucros. Por outro lado, as rubricas "Capital Social", "Empréstimos de Sócios" e "Financiamento Bancário" dizem respeito à entrada de novos capitais por via de aumentos de capital (seja de investidores, fundadores ou novos sócios), e endividamento adicional, seja ele oriundo dos próprios sócios ou de instituições bancárias.

Após este passo, surge o serviço da dívida em cada um dos anos, ilustrado na figura 48. O capital em dívida (início de período) representa o montante total que a empresa ainda deve no início de cada mês. No primeiro mês após o fim do período de carência, este valor corresponde ao montante integral do empréstimo contratado, e com o passar do tempo e à medida que os pagamentos mensais são realizados, este valor vai diminuindo, pois parte do capital é amortizado mensalmente. A taxa de juro é a taxa anual acordada entre a empresa e a instituição financeira no momento da contratação do financiamento e previamente preenchida, sendo essa mesma taxa aplicada sobre o capital em dívida no início de cada mês para se calcular o juro mensal. O juro mensal corresponde ao valor que a empresa tem de pagar todos os meses como compensação pelo uso do capital emprestado, e é calculado aplicando a taxa de juro mensal ao capital em dívida no início do período. O reembolso de capital é a parte do pagamento mensal que efetivamente reduz o montante da dívida, e como mencionado,

durante a carência este valor é nulo, e a amortização do capital só começa após este período. A cada mês, uma fração do capital é reembolsada, fazendo com que o saldo da dívida vá diminuindo gradualmente até ser totalmente saldada. O reembolso é a soma do juro mensal com o reembolso de capital, representando o montante total que a empresa paga ao banco a cada mês como parte da liquidação do empréstimo. Além disso, sobre o valor do juro mensal incide o imposto de selo, à taxa legal de 4%. Este imposto é obrigatório e destina-se ao Estado, sendo calculado aplicando os 4% diretamente sobre o valor dos juros pagos no mês. Embora não seja um custo financeiro diretamente relacionado ao reembolso da dívida, faz parte das obrigações mensais do devedor. Por fim, o serviço da dívida é o valor total que a empresa tem de desembolsar mensalmente para cumprir com as obrigações do financiamento, sendo composto pela soma do reembolso (capital + juros) com o imposto de selo, ou seja, representa o encargo financeiro global que a empresa assume todos os meses com o empréstimo. Depois de efetuado o pagamento mensal, calcula-se o valor em dívida, que corresponde ao saldo do empréstimo ainda por pagar, e esse valor resulta da subtração entre o capital em dívida no início do período e o reembolso de capital efetuado naquele mês. Este processo repete-se mensalmente até que, ao fim do contrato, o valor em dívida seja totalmente amortizado.

No fim desta secção, como se pode ver na figura 49, é necessário preencher um quadro que é dividido pelo Capital em Dívida, que apenas é necessário ir buscar o valor da dívida referente ao último mês do ano concreto que se pretende; Juros Pagos, que se referem ao custo financeiro suportado pela empresa por utilizar o capital emprestado. Este valor é calculado aplicando a taxa de juro mensal sobre o capital em dívida no início do período; Reembolso, que é calculando pela subtração do Capital em Dívida (início de período) do primeiro mês do ano com o Valor em Dívida do último mês, desse mesmo ano.

Financiamento									
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Taxa de Juro	2,50%								
Período de reembolso	84								
Carência	24								
Pagamentos mensais	12								
Fontes de Financiamento	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Meios Libertos	549,37 €	1 372,49 €	2 304,73 €	3 233,75 €	94 011,16 €	95 935,22 €	96 256,34 €	97 889,22 €	
Capital Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Empréstimos de Sócios / Suprimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Financiamento Bancário e outras Inst. De Crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Total	549,37 €	1 372,49 €	2 304,73 €	3 233,75 €	94 011,16 €	95 935,22 €	96 256,34 €	97 889,22 €	
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
Capital em Dívida	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros Pagos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolso	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Figura 48 e 49 – Serviço da dívida da viabilidade económica.

Após a elaboração destes pontos todos previamente falados, surge a demonstração de resultados previsionais, que acaba por ser através desta, que é possível perceber se a empresa teve lucro ou prejuízo, analisando detalhadamente todas as receitas e todos os gastos incorridos no exercício, explicito na figura 50. Este relatório permite identificar a principal fonte de rendimento, como as vendas de bens, e também todos os tipos de custos associados à atividade, desde o custo das mercadorias vendidas, aos fornecimentos e serviços externos, gastos com pessoal e amortizações. A sua utilidade é múltipla: permite avaliar a rentabilidade da empresa, apoiar a gestão na tomada de decisões estratégicas, controlar a evolução da atividade económica, cumprir obrigações legais e fiscais, e prestar contas a terceiros, como investidores, bancos ou entidades reguladoras. Através da comparação entre diferentes períodos, a demonstração de resultados também facilita a análise de tendências e o diagnóstico da saúde financeira da empresa, funcionando como uma ferramenta essencial de planeamento e gestão financeira, ao longo dos anos.

Nesta secção é importante analisar os dados e valores da mesma, em vez de alterar valores (devido às fórmulas predefinidas, pois são iguais em todos os projetos), e perceber se o que foi feito previamente está a concluir valores possíveis e realizáveis para o projeto em questão, em que os resultados devem-se prever positivos e crescentes ao longo do período em análise.

A rubrica Vendas e Prestação de Serviços representa os rendimentos gerados diretamente pela atividade principal da empresa, ou seja, as receitas provenientes da venda de produtos clientes. Esta é, normalmente, a principal fonte de receita operacional. Para o preenchimento da mesma basta ir buscar os valores anuais da folha da evolução das vendas e prestações.

Os Subsídios à Exploração referem-se a apoios financeiros recebidos do Estado ou de outras entidades públicas para compensar custos operacionais ou incentivar a atividade. Esses subsídios são registados como rendimento e ajudam a melhorar o resultado da empresa. Neste caso, assume-se como zero, pois não existem.

A Variação do Inventário de Produção reflete o aumento ou diminuição dos produtos em curso e produtos acabados que não foram vendidos no período. Se a produção exceder as vendas, esta rubrica terá um valor positivo, aumentando os resultados, caso seja o contrário, o valor será negativo. Em todos os projetos este valor deve ser zero, uma vez que a realização da viabilidade económica é sempre uma estimativa, pois o negócio em si ainda não foi criado.

Os Trabalhos para a Própria Entidade correspondem a bens ou serviços produzidos pela própria empresa para seu uso interno (por exemplo, construção de instalações ou desenvolvimento de software). Estes são contabilizados como rendimento porque representam um ganho interno. Geralmente, este valor também se assume como zero ao longo dos vários projetos realizados.

Já no Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, que representa os custos de obtenção diretamente associados aos produtos vendidos, é necessário ir buscar os valores anuais da folha da evolução do custo das mercadorias vendidas e matérias consumida, previamente preenchida.

Em relação ao Fornecimentos e Serviços Externos, que como previamente explicado, são os custos com bens e serviços adquiridos a terceiros que são necessários ao funcionamento da empresa, nesta rubrica basta retirar os valores anuais da folha do FSE, previamente preenchida.

Nos Gastos com Pessoal, que incluem salários, subsídios, contribuições para a segurança social e outros encargos relacionados com a colaboradora da empresa, nesta rubrica basta retirar os valores anuais da folha do Quadro de Pessoal, previamente preenchida.

A Imparidade de Inventários corresponde à redução do valor de existências que deixaram de ter utilidade, estão obsoletas ou cujo valor de mercado é inferior ao custo registado. É uma perda que afeta negativamente os resultados. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos. A Imparidade de Dívidas a Receber refere-se à perda estimada associada a créditos sobre clientes que provavelmente não serão pagos, e é um ajustamento preventivo, refletindo prudência contabilística. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, também foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos.

As Provisões são montantes reservados para cobrir responsabilidades futuras incertas, como processos judiciais, garantias de produtos ou obrigações ambientais. São registadas como gastos para refletir riscos futuros prováveis. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos, uma vez que é impossível prever este tipo de nuances.

A imparidade de investimentos não depreciáveis aplica-se, por exemplo, a terrenos ou ativos financeiros que não sofrem depreciação regular, mas cujo valor pode diminuir significativamente, refletindo essa perda de valor. Já as outras imparidades abrangem reduções de valor em outros ativos que não se enquadram nas categorias anteriores, mas que também deixaram de ter o valor económico anteriormente reconhecido. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos.

O Aumentos/Reduções de Justo Valor dizem respeito à reavaliação de ativos ou passivos relativo ao seu valor de mercado (justo valor). Se houver aumento, é registado como ganho, e se houver redução, é registado como perda. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos.

Nomeadamente os outros rendimentos e ganhos, este inclui receitas não diretamente ligadas à atividade principal, como indemnizações recebidas, rendimentos de investimentos, vendas de ativos, entre outros. Por outro lado, os outros gastos e perdas, representa custos não recorrentes ou não operacionais, como multas, indemnizações pagas ou perdas com ativos danificados. Neste projeto, ambas as rubricas é para colocar a zero ao longo dos anos.

A linha de Resultado Antes de Depreciações, Gastos Financeiros e Impostos (EBITDA) mostra o lucro operacional antes de descontar amortizações, juros e impostos. É um indicador da capacidade da empresa de gerar resultados através da sua atividade principal. A realização desta rubrica é feita através da soma de todas as rubricas acima mencionadas, desde a rubrica de vendas e prestação de serviços até à rubrica de outros gastos e perdas.

Os Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização, representam a perda de valor dos ativos fixos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo. Para preencher esta secção apenas é necessário ir buscar os valores anuais da folha de amortizações.

A imparidade de investimentos depreciáveis refere-se à redução adicional de valor de ativos que já sofrem depreciação, quando o seu valor recuperável se torna inferior ao valor contabilístico. Neste projeto, o valor nesta rubrica assume-se como zero ao longo dos anos.

O Resultado Operacional resulta de subtrair os gastos com amortizações e imparidades ao resultado antes de depreciações, ou seja, a soma das três últimas rubricas mencionadas. Este mostra o desempenho da atividade operacional pura, sem influência de rendimentos ou custos financeiros.

Os juros e rendimentos obtidos inclui os ganhos com aplicações financeiras, depósitos a prazo, ou rendimentos de investimentos feitos pela empresa e os juros e gastos similares suportados são encargos financeiros com empréstimos, descobertos bancários, leasings e outros custos financeiros. Neste caso, como não existe capital alheio, não recorrendo a financiamentos por parte de terceiros, ambas as rubricas não têm valores.

O Resultado Antes de Impostos é o lucro da empresa depois de considerar todos os rendimentos e gastos operacionais e financeiros, mas antes do pagamento do imposto sobre o rendimento. Como neste caso, ambas as rubricas de juro não existem, o valor nesta mesma secção é igual ao da rubrica do resultado operacional. O Imposto sobre o Rendimento representa o valor do imposto a pagar sobre o lucro do período, e é calculado com base no lucro tributável, que resulta do lucro contabilístico ajustado por acréscimos e deduções fiscais, de acordo com a legislação fiscal, e sobre este valor incide a taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas).

Por fim, o Resultado Líquido é o lucro efetivo da empresa após todos os gastos, incluindo impostos. Representa o valor final que pode ser distribuído pelos sócios ou reinvestido na empresa. Para o calcular basta retirar o valor do imposto sobre o rendimento ao resultado antes de impostos. Não se prevêem outros gastos e perdas ou rendimentos e ganhos que não os operacionais. Em termos operacionais, os Rendimentos prevêem-se como resultado único a prestação de serviços. Os gastos operacionais são repartidos entre CMVMC, Amortizações, FSE e Gastos com Pessoal. Os resultados prevêem-se positivos e crescentes ao longo do período em análise, o que acaba por ser um excelente indicativo. Considera-se o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), uma taxa média de 5%.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS					
RÚBRICAS	Contas SNC	2025	2026	2027	2028
Vendas e Prestação de Serviços	71/72	174 412,50	249 061,05	271 825,23	296 670,06
Subsídios à Exploração	75	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação do Inventário de Produção	73	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a pp Entidade	74	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	61	-161 109,33	-230 064,13	-251 091,99	-274 041,80
Fornecimentos e Serviços Externos	62	-2 790,00	-3 753,05	-3 900,97	-4 071,49
Gastos com Pessoal	63	-9 963,80	-13 581,65	-13 927,06	-14 342,08
Imparidade de inventários	7622/652	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber	7621/651	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões	763/67	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de investimentos não depreciáveis	762/65	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Imparidades		0,00	0,00	0,00	0,00
Aumentos/reduções justo valor	77/66	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Rendimentos e ganhos	78/79	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos e perdas	68/69	0,00	0,00	0,00	0,00
Res. Antes depreciações, gastos financeiros e impostos		549,37 €	1 662,22 €	2 905,21 €	4 214,70 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortiz	761/64	-377,48	-503,30	-503,30	-290,91
Imparidade de investimentos depreciáveis	76/78/65	0,00	0,00	0,00	0,00
Res. Operacional		171,89 €	1 158,92 €	2 401,91 €	3 923,78 €
Juros e rendimentos obtidos	79	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	69	0,00	0,00	0,00	0,00
Res. Antes de impostos		171,89 €	1 158,92 €	2 401,91 €	3 923,78 €
Imposto sobre o rendimento	812	29,22	197,02	408,32	667,04
14. Resultados Líquidos (12-13)	818	142,67 €	961,90 €	1 993,58 €	3 256,74 €

Figura 50 – Demonstração de resultados previsionais da viabilidade económica.

Logo após, surge o Balanço previsional, folha esta fundamental para a demonstração de uma boa viabilidade, em conjunto com a folha anterior, como se pode visualizar na figura 51. Tal como a demonstração de resultados, nesta secção é importante analisar os dados e valores da mesma, em vez de alterar valores (devido às fórmulas predefinidas, pois são iguais em todos os projetos), e perceber se o que foi feito previamente está a concluir valores possíveis e realizáveis para o projeto em questão, em que os resultados devem-se prever positivos e crescentes ao longo do período em análise.

O balanço é uma demonstração financeira fundamental que apresenta, de forma estruturada, a posição patrimonial e financeira de uma empresa, mostrando o que a

empresa possui (ativos), quanto deve (passivo) e quanto pertence aos sócios ou acionistas (capital próprio). A ideia central do balanço é mostrar o equilíbrio entre os meios que a empresa controla e os recursos utilizados para os obter. Este equilíbrio é representado assim pela soma do Capital Próprio com o Passivo, que dá o Ativo. O ativo inclui todos os bens e direitos que a empresa possui, como dinheiro em caixa, contas a receber, equipamentos, imóveis, entre outros. O passivo representa todas as dívidas e obrigações da empresa perante terceiros, como empréstimos bancários, dívidas a fornecedores e impostos a pagar. O capital próprio corresponde aos recursos investidos pelos sócios, mais os lucros retidos e reservas, e representa a parte da empresa que pertence aos seus proprietários. Assim, o balanço serve para avaliar a saúde financeira da empresa, mostrar se a mesma tem capacidade para pagar as suas dívidas, e identificar como estão distribuídos os recursos entre ativos de longo e curto prazo.

Começando pelo Ativo, este divide-se em duas categorias principais: Ativo Não Corrente e Ativo Corrente.

O Ativo Não Corrente compreende os recursos que a empresa pretende manter por um período superior a um ano. Dentro desta secção encontram-se os Ativos Fixos Tangíveis, como edifícios, viaturas, equipamentos e mobiliário utilizados na operação da empresa. Neste caso, todos os investimentos feitos pela promotora dizem respeito a ativos fixos tangíveis. Assim, nesta secção, deve-se somar o valor das despesas em Ativo fixo tangível no plano de investimento e subtrair pela soma valor das despesas em Ativo fixo tangível nas amortizações, referente a cada ano. Esta é a única rubrica neste grupo que apresenta valores. Em seguida, as Propriedades de Investimento são bens imóveis que a empresa detém com o objetivo de obter rendimentos (como aluguer) ou valorização de capital. Neste caso, assume-se como zero, pois não existem. O Goodwill é um tipo de ativo intangível que surge quando uma empresa adquire outra por um valor superior ao valor justo dos seus ativos líquidos, refletindo fatores como reputação, carteira de clientes ou marca. Este valor, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, também foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos. Os Ativos Intangíveis que incluem elementos como patentes, marcas, licenças, software ou direitos de autor, neste projeto em específico é zero, uma vez que não existe investimentos na aquisição de nenhum ativo intangível. Já os Ativos Biológicos são plantas e animais vivos ligados à atividade agrícola ou pecuária, que também geralmente não se verificam na maior parte dos projetos. Além disso, estão incluídas as Participações Financeiras ao abrigo do método da equivalência patrimonial, que são investimentos em empresas onde há influência significativa, normalmente participações superiores a 20%. Quando a influência é menor, as Participações Financeiras por outros métodos são registadas ao custo ou ao justo valor. Neste caso, assume-se como zero, pois não existem. Os Acionistas ou Sócios podem constar como ativos quando ainda têm entradas de capital por realizar, que neste caso também não existem. Os Outros Ativos Financeiros abrangem empréstimos concedidos ou títulos de longo prazo, sendo o valor nulo também. Por fim, os Ativos por Impostos Diferidos representam benefícios fiscais futuros resultantes de prejuízos

fiscais ou diferenças temporárias entre o lucro contabilístico e o fiscal, que se assume também como uma rúbrica com valores nulos

O Ativo Corrente, por sua vez, engloba todos os bens e direitos de curto prazo, ou seja, que se espera que sejam convertidos em liquidez dentro de doze meses. Isto inclui os Inventários, como matérias-primas, produtos acabados ou mercadorias. Como este caso trata-se da criação de uma loja, é necessário haver stock. O valor nesta rúbrica deve ser igual ao do stock final na folha “Stocks”, calculando-se pela divisão do CMVMC (Totais) pelo número de dias do ano, e de seguida, multiplicar pelo prazo médio de stockagem. Os Ativos Biológicos de curto ciclo, como culturas sazonais, ao longo da elaboração de variadíssimos projetos, também foi sempre para deixar a zeros ao longo dos anos. Os Clientes, representam os valores a receber pela venda de bens ou prestação de serviços. Neste caso, o valor é zero, pois o prazo médio de recebimento (pressupostos) também é zero. Os Adiantamentos a Fornecedores são valores pagos antes da entrega de bens ou serviços, assumindo-se como nulo também. A conta Estado e Outros Entes Públicos (EOEP) pode incluir, por exemplo, reembolsos de impostos como IVA ou IRC, e só entra no ativo corrente quando a empresa tem valores a receber do Estado, o que não acaba por se suceder neste caso em específico. Os Sócios, nesta secção, representam quantias que lhes foram adiantadas ou que têm a devolver. Neste caso, assume-se como zero, pois não existem. As Outras Contas a Receber agregam valores de diversas naturezas, como rendas, seguros ou indemnizações, não existindo também neste caso. Os Diferimentos são despesas pagas antecipadamente com referência a períodos futuros, como seguros anuais pagos de uma só vez, e também não representam valores ao longo dos vários projetos desenvolvidos. Os Ativos Financeiros Detidos para Negociação são instrumentos financeiros adquiridos com a intenção de venda a curto prazo, como ações, e também não existem geralmente, nos projetos realizados. Existem ainda os Outros Ativos Financeiros, Ativos Não Correntes Detidos para Venda, que são ativos a alienar num futuro próximo, e Outros Ativos Correntes, com natureza transitória ou residual, que também eram rúbricas sem qualquer tipo de preenchimento de valores. Finalmente, os Caixa e Depósitos Bancários representam os saldos disponíveis em contas bancárias ou numerário. Esta rúbrica é fundamental, e nunca pode estar negativa, calculando-se através do total do capital próprio e passivo (última rúbrica da folha), menos o ativo não corrente (soma de todas as rúbricas) e menos a soma dos restantes ativos correntes.

A soma do Ativo Não Corrente com o Ativo Corrente constitui o Total do Ativo Líquido, que deve corresponder ao somatório do Capital Próprio e do Passivo.

O Capital Próprio representa os recursos próprios da empresa, isto é, a parte do património que pertence aos sócios ou acionistas. Compreende o Capital Social, que é o valor investido inicialmente pelos sócios, que neste caso estes não existem; as Prestações Suplementares, que é um valor adicional colocado pelos sócios sem alteração do capital, é calculado pela soma do Reembolso das prestações de Subsídio de Desemprego com o Autofinanciamento (ambos os valores na folha do plano de

financiamento); as Reservas, que são lucros acumulados ou afetos por imposição legal ou estatutária, representa 5% do lucro líquido de cada exercício anual deve ser transferido para a reserva legal, até que esta atinja 20% do capital social, assumindo valores a zeros apenas no primeiro ano, crescendo gradualmente ao longo da vida útil do projeto; os Resultados Transitados, que representam lucros ou prejuízos de anos anteriores que não foram distribuídos, calculam-se pela soma dos resultados transitados com o resultado líquido do ano anterior, menos as reservas desse mesmo ano em questão. Assim, assume valores a zeros apenas no primeiro ano, crescendo gradualmente ao longo da vida útil do projeto; as Outras Variações no Capital Próprio, que podem incluir reavaliações de ativos ou outros ajustamentos patrimoniais, ao longo dos vários projetos é geralmente assume valores nulos; e o Resultado Líquido, que corresponde ao lucro ou prejuízo do exercício projetado. Nesta rúbrica basta ir buscar à folha anterior (Demonstração de Resultados), o resultado líquido de cada ano (última rúbrica), é fundamental que este valor seja positivo e que vá crescendo ao longo dos anos, perspetivando bons indicadores.

Já o Passivo representa as obrigações da empresa perante terceiros, sendo também dividido entre Passivo Não Corrente e Passivo Corrente.

O Passivo Não Corrente inclui dívidas que vencem a mais de um ano, como as Provisões, que são os fundos reservados para riscos ou encargos futuros, os Financiamentos Obtidos, que são empréstimos bancários ou outras fontes com vencimento a longo prazo, as Responsabilidades por Benefícios Pós-Emprego, isto é, compromissos com planos de reforma, os Passivos por Impostos Diferidos, nomeadamente os impostos a pagar futuramente, e Outras Contas a Pagar, de natureza não corrente. Neste caso, devido ao plano de financiamento do projeto, todas as rúbricas deste agrupamento são nulas.

O Passivo Corrente reúne obrigações que vencem num prazo inferior a um ano. Inclui Fornecedores, dizendo respeito às dívidas por compras de bens ou serviços ainda não pagas, que neste caso é zero pois o prazo médio de pagamento também o é. Adiantamentos de Clientes, isto é, montantes recebidos de clientes antes da entrega do produto ou serviço, que neste projeto também acaba por não existir. EOEP (como impostos a pagar), que são os montantes devidos ao Estado, como impostos e contribuições, calculado pela soma do saldo de estado e outros entes públicos (IVA) com o saldo de estado e outros entes públicos (IRC). Os Valores devidos aos Sócios, nomeadamente os montantes a pagar aos sócios, como reembolsos ou juros de empréstimos, que neste caso não existe pois não existem capitais alheios no plano de financiamento (Dividas a Sócios). Financiamentos obtidos, sendo parte de empréstimos que vence dentro do ano corrente, não existindo neste projeto. As Outras Contas a Pagar (obrigações não incluídas nos itens anteriores), os Diferimentos (rendimentos recebidos antecipadamente que serão reconhecidos nos períodos seguintes), os Passivos Financeiros Detidos para Negociação (instrumentos financeiros adquiridos que devem ser pagos ou resolvidos a curto prazo), e outros elementos transitórios como Passivos Não Correntes Detidos para Venda (passivos associados a

ativos que serão vendidos brevemente) e Outros Passivos Correntes (restantes dívidas de curto prazo), neste projeto estas rubricas apresentam valores nulos.

O somatório do Capital Próprio e do Passivo constitui o total das fontes de financiamento da empresa (última rubrica), e este valor deverá sempre ser igual ao Total do Ativo Líquido, previamente elaborado, assegurando o equilíbrio da equação contabilística, isto é, o Ativo é igual à soma do Capital Próprio com o Passivo.

BALANÇO PREVISIONAL									
ACTIVO	CÓDIGO SNC	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
1. Activo não corrente		2 691,64	27,00%	2 188,33	15,65%	1 685,03	9,91%	1 394,12	6,54%
Activos fixos tangíveis	43+453-459	2 691,64	27,00%	2 188,33	15,65%	1 685,03	9,91%	1 394,12	6,54%
Propriedades de Investimento	42+452	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Goodwill	441	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos intangíveis	44+454-459	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos Biológicos	372	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Part. Financeiras-método equiv. patrimonial	411+412+413-419	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Partic- Financ. - outros métodos	411+412+413+414	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Accionistas/Sócios	266+268-269	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outros activos financeiros	411+412+413+414+415	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos por impostos diferidos	2741	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Activo Corrente		7 278,72	73,00%	11 790,57	84,35%	15 324,55	90,09%	19 928,80	93,46%
Inventários	32+33+34+36+39	6 621,00	66,41%	9 455,00	67,64%	10 319,00	60,67%	11 262,00	52,82%
Activos Biológicos	371	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Clientes	211+212-219	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Adiantamento a fornecedores	228-229+2713-279	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
EOEP	24	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Sócios	263+268-269	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outras contas a receber	232+238-239+2721+278-275	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Diferimentos	281	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos financeiros detidos p/negociação	1411+1421	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outros activos financeiros	1431	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos não correntes detidos p/venda	46	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outros activos correntes		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Caixa e depósitos bancários	11+12+13	657,72	6,60%	2 335,57	16,71%	5 005,55	29,43%	8 666,80	40,65%
3. Total do Activo Líquido (1+2)		9 970,36 €	100,00%	13 978,91 €	100,00%	17 009,58 €	100,00%	21 322,92 €	100,00%
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	CÓDIGO SNC	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
4. CAPITAL PRÓPRIO		4 111,79 €	41,24%	5 073,69 €	36,30%	7 060,14 €	41,51%	10 261,65 €	48,12%
Capital Social	51	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Prestações Suplementares	53	3 969,11	96,53%	3 969,11	78,23%	3 969,11	56,22%	3 969,11	38,68%
Reservas	55	0,00	0,00%	7,13	0,14%	55,23	0,78%	154,91	1,51%
Res Transitados	56	0,00	0,00%	135,54	2,67%	1 042,21	14,76%	2 880,89	28,07%
Outras variações	59	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultado Líquido	818	142,67	3,47%	961,90	18,96%	1 993,58	28,24%	3 256,74	31,74%
5 PASSIVO		5 858,57 €	58,76%	8 905,22 €	63,70%	9 949,44 €	58,49%	11 061,27 €	51,88%
6. Passivo não Corrente		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Provisões	29	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Financiamentos obtidos	25	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resp. Por benefícios pós-emprego	27	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Passivo por imposto diferido	27	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outras contas a pagar	27	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Passivo Corrente		5 858,57	100,00%	8 905,22	100,00%	9 949,44	100,00%	11 061,27	100,00%
Fornecedores	22	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Adiantamento de clientes	21	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
EOEP	24	5 858,57	100,00%	8 905,22	100,00%	9 949,44	100,00%	11 061,27	100,00%
Sócios	26	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Financiamento obtidos	25	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outras contas a pagar	27	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Diferimentos	28	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Passivos financ. Detidos p/negociação	14	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outros passivos financeiros	14	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Passivos não correntes detidos p/venda		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outros passivos correntes	27	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Tot. Cap. Próp. e Pass. (9+10)		9 970,36 €	100,00%	13 978,91 €	100,00%	17 009,58 €	100,00%	21 322,92 €	100,00%

Figura 51 – Balanço previsional da viabilidade económica.

De seguida, surge a folha “Estado”, que representa um mapa detalhado das relações financeiras com o Estado e outros entes públicos, sendo fundamental para apurar obrigações fiscais e contributivas ao longo do tempo. A sua importância reside

no facto de permitir à empresa estimar com rigor os valores a pagar ou a recuperar do Estado, garantindo que o plano financeiro contempla todos os encargos legais, evitando surpresas de tesouraria, apresentado na figura 52 e 53. Esta folha ajuda, assim, a projetar fluxos de caixa reais e a assegurar a conformidade fiscal da empresa, o que é essencial para avaliar a sustentabilidade financeira do projeto.

Na sequência das duas folhas anteriores, nesta secção, o mais importante é interpretar e analisar os dados apresentados, sem alterar os valores diretamente, uma vez que estes resultam de fórmulas pré-definidas comuns a todos os projetos. O objetivo é verificar se os resultados obtidos refletem valores coerentes e exequíveis face às decisões tomadas nas fases anteriores do projeto.

Primeiramente, temos o IVA Dedutível, que corresponde ao imposto suportado pela empresa nas suas operações. Este valor é dividido em três componentes:

- Compras, onde se inclui o IVA pago na aquisição de bens para revenda ou produção. Calcula-se usando a rubrica de compras na folha de “stocks” multiplicando pelo IVA;
- Fornecimentos e Serviços, referente ao IVA pago na contratação de serviços ligado à folha dos FSE;
- Investimento, onde está o IVA pago na compra de ativos fixos, como equipamentos ou instalações. Estes valores são somados no Total de IVA Dedutível, que indica o valor que a empresa poderá deduzir no apuramento mensal ou trimestral de IVA.

Depois, temos o IVA Liquidado, que é o imposto cobrado aos clientes pela venda de bens ou prestação de serviços, incluindo as rubricas: Vendas e Prestação de Serviços. Para elaborar esta parte do IVA, apenas é necessário multiplicar o total anual das receitas geradas com o volume de negócios e multiplicar pela taxa normal de 23,00%.

Ao fazer a diferença entre o total de IVA liquidado e o total de IVA dedutível, obtém-se o Saldo de IVA, que poderá resultar num valor positivo, indicando um montante a entregar ao Estado, ou num valor negativo, traduzindo-se num reembolso ou crédito fiscal a favor da empresa. Neste caso o valor desta rubrica é positivo, traduzindo-se assim num montante a entregar ao estado.

Segue-se a secção dos Encargos Sociais, composta por duas rubricas: Encargos Sociais (Empresa), que representa a contribuição patronal da entidade à Segurança Social, calculada através desta taxa de 23,75% multiplicada pelas remunerações anuais da folha do Quadro de Pessoal, e Retenções dos Funcionários, que diz respeito

aos montantes que a empresa desconta diretamente do salário bruto dos seus trabalhadores (neste caso apenas uma funcionária, a promotora) e entrega ao Estado, calculando-se através da soma dos valores retidos nos salários para IRS (remunerações anuais multiplicada pela taxa de IRS (5%)) e Segurança Social dos trabalhadores (remunerações anuais multiplicada pela taxa da segurança social (11%)). O Total de Encargos Sociais representa a soma destas obrigações, sendo o Saldo de Encargos Sociais o montante final a pagar ao Estado neste âmbito.

O saldo de estado e outros entes públicos (IVA), agrega os saldos de IVA e encargos sociais, funcionando como um indicador global da dívida (ou crédito) da empresa para com o Estado nas componentes de IVA e Segurança Social. Calcula-se somando o Saldo de IVA com o Saldo Encargos Sociais, ambos previamente calculados.

Passando à componente de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas), temos o IRS – Apuramento do Imposto do Exercício, onde se começa com os Resultados Antes de Impostos (RAI), isto é, o lucro contabilístico da empresa. Para calcular esta rubrica apenas é necessário ir buscar o valor previamente obtido na folha da demonstração de resultados na rubrica dos Resultados Antes de Impostos. A este valor subtraem-se os Prejuízos Fiscais acumulados de anos anteriores (caso existam, que neste caso não), obtendo-se a Matéria Coletável, ou seja, o lucro sujeito a imposto, valor este igual ao da rubrica do Resultados Antes de Impostos. Na secção IRS, são apresentados os pagamentos relacionados com este imposto, multiplicando o valor anual da matéria coletável pela taxa de 17,00%.

O Pagamento do imposto do exercício anterior, que representa acertos de exercícios passados, indo buscar o valor do anterior da secção do IRS, bem como os Pagamentos por Conta, que são adiantamentos feitos ao longo do ano com base no lucro estimado, assumindo-se como valores nulos. Estes pagamentos são deduzidos ao imposto final no momento da dedução. O Pagamento Especial por Conta (PEC) também é um adiantamento obrigatório em certos casos, sendo igualmente deduzido ao imposto devido, apresentando valores a zeros.

A rubrica IRS – Pagamento ao Estado mostra o valor final que a empresa tem de pagar ao Estado (ou receber, se tiver crédito). Se os adiantamentos forem superiores ao imposto apurado, gera-se um Crédito a Reportar para o exercício seguinte. Nesta secção, para a primeira rubrica basta copiar os valores, em cima, da rubrica do IRS. Em relação ao crédito a reportar para o exercício seguinte, este é calculado pela subtração dos pagamentos por conta (momento da dedução) ao IRS.

O Saldo de Estado e Outros Entes Públicos (IRC) resume todos os fluxos relacionados com o imposto sobre os lucros, refletindo o valor líquido a pagar ou a recuperar, sendo este valor igual ao do preenchido anteriormente do IRS.

Por fim, o Saldo EOEP (Estado e Outros Entes Públicos) é o somatório final de todas as obrigações da empresa com o Estado, tanto fiscais como contributivas. Este saldo é fundamental para o balanço previsional, pois é refletido como uma dívida (passivo) ou crédito (ativo) da empresa no final de cada período. Calcula-se somando a rubrica do saldo de estado e outros entes públicos (IRC), com a rubrica do saldo de estado e outros entes públicos (IVA).

Na segunda página desta mesma folha, a secção "Balanço - EOEP" (Estado e Outros Entes Públicos) da folha "Estado" faz parte do balanço previsional e tem como objetivo refletir as obrigações e créditos que a empresa tem perante o Estado. Esta área organiza os valores relacionados com impostos e contribuições, dividindo-os entre ativo (valores a recuperar ou a receber do Estado) e passivo (valores a pagar ao Estado).

No ativo do EOEP, incluem-se os montantes que a empresa já entregou ao Estado e que poderão ser deduzidos em futuras liquidações fiscais. A primeira rubrica é Pagamentos por Conta, que corresponde a adiantamentos de IRC feitos ao longo do ano. Estes valores são pagos com base em estimativas de lucro e serão deduzidos na liquidação do imposto, e esta rubrica já foi previamente calculada anteriormente. Segue-se o Pagamento Especial por Conta (PEC), que é uma obrigação adicional para certas empresas, especialmente nos casos em que não têm lucros suficientes para gerar IRC. Este valor também é dedutível em exercícios seguintes, e tal como a rubrica anterior, esta já foi calculada anteriormente. A terceira rubrica é IVA e Encargos Sociais, que abrange os montantes de IVA suportado (dedutível) e contribuições sociais que, por diversas razões, como por exemplo, pagamentos em excesso ou adiantados, se encontram a favor da empresa, sendo assim reconhecidos como ativos.

Por outro lado, no passivo do EOEP, registam-se as obrigações fiscais e contributivas da empresa. A primeira delas é o IRC a pagar, que corresponde ao montante apurado de imposto sobre os lucros da empresa e que ainda não foi liquidado, e para a calcular basta copiar os valores da rubrica do saldo de estado e outros entes públicos (IRC). A seguir, inclui-se novamente a rubrica IVA e Encargos Sociais, mas desta vez no sentido oposto, ou seja, refere-se ao IVA liquidado nas vendas que ainda não foi entregue ao Estado, bem como às contribuições sociais da empresa e dos trabalhadores retidas que estão pendentes de pagamento. Para calcular é necessário somar a rubrica do saldo de IVA, preenchida previamente, com o resultado do total de encargos sociais a dividir por doze (meses).

Por fim, o saldo do Estado e Outros Entes Públicos é o resultado da diferença entre o total do ativo e do passivo. Se o ativo for superior ao passivo, a empresa tem valores a recuperar do Estado, o que é positivo para a sua liquidez. Se, pelo contrário, o passivo for superior, então a empresa terá ainda obrigações a cumprir perante o Estado, o que representa uma responsabilidade financeira futura, como é o caso do projeto em questão. Este saldo é importante porque entra diretamente no balanço

global do projeto, afetando a posição de tesouraria e o equilíbrio entre dívidas e créditos com entidades públicas.

ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS				
CONTA DE FLUXOS COM ESTADO	2025	2026	2027	2028
IVA DEDUTÍVEL				
Compras	16 588,53	23 033,62	24 918,45	27 196,00
Fornecimento e Serviços	641,70	863,20	897,22	936,44
Investimento	640,50	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL	17 870,73	23 896,83	25 815,67	28 132,44
IVA LIQUIDADO				
Vendas				
Prestação de Serviços	40 114,88	57 284,04	62 519,80	68 234,11
TOTAL DE IVA LIQUIDADO	40 114,88	57 284,04	62 519,80	68 234,11
Saldo de IVA	5 561,04	8 346,80	9 176,03	10 025,42
ENCARGOS SOCIAIS				
Encargos Sociais - Empresa	1 923,75	2 591,16	2 617,59	2 644,29
Retenções Funcionários (IRS + Segurança Social)	1 296,00	1 745,63	1 763,43	1 781,42
TOTAL DE ENCARGOS SOCIAIS	3 219,75	4 336,79	4 381,02	4 425,71
Saldo Encargos Sociais	268,31	361,40	365,09	368,81
SALDO DE ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS - IVA	5 829,35	8 708,20	9 541,12	10 394,23
IRS - APURAMENTO DO IMPOSTO DO EXERCÍCIO				
Resultados Antes de Impostos (RAI)	171,89	1 158,92	2 401,91	3 923,78
Prejuízos Fiscais		0,00	0,00	0,00
Matéria Colectável	171,89	1 158,92	2 401,91	3 923,78
IRS	29,22	197,02	408,32	667,04
IRS - pagamento do imposto do exercício anterior	0,00	29,22	197,02	408,32
Pagamentos por Conta	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos por conta (momento da dedução)	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento Especial por Conta - PEC	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento Especial por Conta (momento da dedução)	0,00	0,00	0,00	0,00
IRS - Pagamento ao Estado	0,00	197,02	408,32	667,04
Crédito a Reportar para o exercício seguinte	0,00	197,02	408,32	667,04
SALDO DE ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS - (IRC)	29,22	197,02	408,32	667,04
Saldo EOEP	5 858,57	8 905,22	9 949,44	11 061,27

Página 2

Balanço - EOEP	2025	2026	2027	2028
ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS - ACTIVO				
Pagamentos por conta	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos especial por conta	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA e Encargos Sociais	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS - PASSIVO				
IRC a pagar	29,22	197,02	408,32	667,04
IVA e Encargos Sociais	5 829,35	8 708,20	9 541,12	10 394,23
Total	5 858,57	8 905,22	9 949,44	11 061,27
SALDO - ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS				
Activo	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo	5 858,57	8 905,22	9 949,44	11 061,27
	-5 858,57	-8 905,22	-9 949,44	-11 061,27

Figura 52 e 53 - Estado da viabilidade económica.

A folha seguinte diz respeito aos indicadores financeiros. Também nesta secção, e como nas folhas restantes deste Excel relativo à viabilidade económica e financeira do projeto, o mais importante é interpretar e analisar os dados apresentados, sem alterar os valores diretamente, uma vez que estes resultam de fórmulas pré-definidas comuns a todos os projetos. O objetivo é verificar se os resultados obtidos refletem valores coerentes e exequíveis face às decisões tomadas nas fases anteriores do projeto, explicito na figura 54.

A folha relativa aos Indicadores Financeiros apresenta um conjunto de métricas fundamentais que permitem avaliar a viabilidade, rentabilidade, equilíbrio financeiro e sustentabilidade de um projeto ou negócio ao longo do tempo.

Em primeiro lugar surge os indicadores económicos, que avaliam a performance económica da empresa, ou seja, a sua capacidade de gerar resultados a partir da sua atividade operacional:

- Rendibilidade Líquida das Vendas (RAI / Vendas e Serviços), medindo a rentabilidade operacional antes de impostos e encargos financeiros. Indica quanto a empresa ganha com as suas vendas, após deduzir os custos operacionais, em termos percentuais. Calcula-se pela divisão entre o Resultado Antes de impostos com as Vendas e Prestação de Serviços da folha da demonstração de resultados;

- Margem Operacional das Vendas, que mostra a eficiência da empresa em gerar lucros com a sua atividade principal. É calculada dividindo o resultado operacional pelas vendas e revela a proporção do lucro obtido por cada euro de vendas.

- Taxa de Crescimento do Negócio, caracterizado por indicar o ritmo de crescimento das vendas ou receitas de um ano para o outro, mostrando a evolução do volume de negócios da empresa. Para saber esta mesma taxa, basta visualizar a linha em relação à taxa de crescimento nominal, na folha da Evolução de Vendas e Prestações;

- Peso dos Custos com Pessoal nos Proveitos Operacionais (PO), expressando a proporção dos proveitos operacionais que é consumida pelos custos com pessoal. Um valor muito elevado pode sinalizar baixa eficiência na gestão dos recursos humanos, o que acaba por não ser o caso;

- Vendas por Número de Trabalhadores, que é um indicador de produtividade que avalia quanto cada trabalhador gera em vendas. Serve para medir o desempenho médio da força de trabalho. Calcula-se através da divisão entre as Vendas e Prestação de Serviços e o número de trabalhadores da empresa, que neste caso como a forma jurídica é empresária em nome individual, apenas existe a promotora, sendo o valor igual ao das vendas e prestação de serviços da folha da demonstração de resultados.

De seguida, surge os indicadores Económico-Financeiros que combinam aspetos operacionais e financeiros, refletindo a relação entre o desempenho económico e os recursos financeiros da empresa:

- ROI (“Return on Investment”), medindo a rentabilidade do investimento total, relacionando os resultados líquidos com o total do ativo. Quanto mais elevado mais os ativos estão a ser usados de forma eficiente. Calcula-se dividindo o resultado líquido com o total do ativo líquido, rúbricas estas referentes à folha do balanço;

- ROE (“Return on Equity”), que calcula a rentabilidade dos capitais próprios, ou seja, quanto os acionistas ou sócios ganham em retorno sobre o seu investimento. Calcula-se dividindo o resultado líquido com o capital próprio, rúbricas estas referentes à folha do balanço;

- Rendibilidade do Ativo, sendo esta semelhante ao ROI, mede a capacidade da empresa em gerar lucros com os seus ativos. Calcula-se fazendo a divisão do resultado antes depreciações, gastos financeiros e impostos (folha da demonstração de resultados), com o total do ativo líquido (folha do balanço);

- Rotação de Stocks, avaliando a rapidez com que os inventários são vendidos ou utilizados. Diz respeito ao valor colocado no prazo médio de stockagem, na folha dos pressupostos. Uma rotação elevada indica boa eficiência de gestão de stocks;

- P.M.P. (Prazo Médio de Pagamento): calcula o número médio de dias que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores, onde um valor demasiado elevado pode indicar problemas de tesouraria ou negociação com fornecedores. Diz respeito ao valor colocado no prazo médio de pagamento, na folha de pressupostos;

- P.M.R. (Prazo Médio de Recebimento), que mede quantos dias, em média, a empresa demora a receber dos seus clientes, em que um prazo muito longo pode afetar a liquidez. Diz respeito ao valor colocado no prazo médio de recebimento, na folha dos pressupostos;

- Encargos Financeiros / Prestação de Serviços, que mostra o peso dos juros e outros custos financeiros em relação às receitas operacionais, evidenciando se o serviço da dívida é sustentável. Neste caso o valor é nulo, uma vez que os juros e gastos similares suportados também o são.

Após surgem os indicadores financeiros, focando-se na estrutura de capital da empresa, medindo a sua estabilidade e exposição ao risco financeiro:

- Autonomia Financeira, caracterizado por indicar a proporção de ativos financiados por capitais próprios, em que um valor elevado revela independência financeira e menor exposição à dívida. Calcula-se fazendo a divisão entre o capital próprio e total do ativo líquido, relativo à folha do balanço;

- Solvabilidade Total, mostrando a capacidade da empresa em suportar as suas dívidas com base nos capitais próprios, em que quanto maior for a

solvabilidade, mais sólida é a estrutura financeira. Calcula-se fazendo a divisão entre o capital próprio e o passivo, relativo à folha do balanço;

- Endividamento Total, medindo este a relação entre o passivo e o total do ativo., em que um valor elevado indica maior dependência de financiamento externo. Calcula-se fazendo a divisão entre o passivo e o total do ativo líquido, relativo à folha do balanço;

- Endividamento de Médio e Longo Prazo, que avalia especificamente a parcela da dívida que é de prazo superior a um ano, o que pode indicar maior segurança de curto prazo, mas maior pressão futura. Calcula-se fazendo a divisão entre o passivo corrente e o total do ativo líquido, relativo à folha do balanço;

Por fim, surgem os indicadores de liquidez, que se caracterizam por medir a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações de curto prazo:

- Liquidez Geral (Ativo Circulante / Passivo de Curto Prazo), que indica se a empresa tem ativos de curto prazo suficientes para cobrir as suas dívidas de curto prazo. Calcula-se fazendo a divisão entre o ativo corrente e o passivo corrente, relativo à folha do balanço. Um rácio acima de 1, como é o caso deste projeto, é geralmente considerado saudável, pois demonstra boa capacidade de pagamento no curto prazo.

INDICADORES FINANCEIROS				
	2025	2026	2027	2028
INDICADORES ECONÓMICOS				
Rendibilidade Líquida das Vendas (RAI / Vendas, Serviços)	0,10%	0,47%	0,88%	1,32%
Margem Operacional das Vendas	0,10%	0,47%	0,88%	1,32%
Taxa de Crescimento do Negócio		43%	9%	9%
Peso dos Custos c/ Pessoal nos PO	5,71%	5,45%	5,12%	4,83%
Vendas / N° Trabalhadores	174 412,50 €	249 061,05 €	271 825,23 €	296 670,06 €
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS				
ROI (Resultados Líquidos / Activo)	1,43%	6,88%	11,72%	15,27%
ROE (Resultados Líquidos / Capitais Próprios)	3,47%	18,96%	28,24%	31,74%
Rendibilidade do Activo	6%	12%	17%	20%
Rotação de Stocks (Existência Média / CMV x 365 dias)	15	15	15	15
P.M.P. (Saldo de Fornecedores / Compras x 365 dias)	0	0	0	0
P.M.R. (Saldo de Clientes / Prestação Serviços x 365 dias)	0	0	0	0
Encargos Financeiros / Prestações Serviços	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INDICADORES FINANCEIROS				
Autonomia Financeira (Capital Próprio / Activo Líquido)	41,24%	36,30%	41,51%	48,12%
Solvabilidade Total (Capitais Próprios / Passivo)	0,70	0,57	0,71	0,93
Endividamento Total	59%	64%	58%	52%
Endividamento M/L Prazo	59%	64%	58%	52%
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Liquidez Geral (Activo Circulante / Passivo C.P.)	1,24	1,32	1,54	1,80

Figura 54 – Indicadores financeiros da viabilidade económica.

Continuadamente, surge a folha relativa ao balanço funcional, servindo para analisar a estrutura financeira da empresa, avaliando a solidez, a liquidez e a capacidade de financiamento da atividade corrente, a partir do balanço patrimonial, mas organizado por funções, apresentado na figura 55.

O Capital Próprio representa os recursos que pertencem aos sócios ou acionistas da empresa, ou seja, inclui o capital social, as reservas, os resultados transitados e o resultado líquido do exercício. É a parte do financiamento que não precisa ser devolvida, e por isso é um indicador de estabilidade financeira. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor do capital próprio, relativo à folha do balanço. Já o Capital Alheio Estável, refere-se às dívidas de médio e longo prazo, como empréstimos bancários com prazo superior a um ano ou outras responsabilidades permanentes. Como são recursos obtidos junto de terceiros, mas com prazos alargados, também contribuem para a estabilidade da estrutura de financiamento. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor do passivo não corrente, relativo à folha do balanço. A soma do Capital Próprio e do Capital Alheio Estável constitui os Capitais Permanentes. Este valor representa os recursos duradouros de que a empresa dispõe para financiar os seus investimentos fixos e parte da atividade corrente.

O Ativo Fixo Líquido inclui os bens de longa duração utilizados pela empresa nas suas operações, já deduzidos das depreciações acumuladas. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor do ativo não corrente, relativo à folha do balanço.

Ao subtrair o Ativo Fixo Líquido aos Capitais Permanentes, obtém-se o Fundo de Maneio, que indica se a empresa tem uma folga financeira para cobrir as necessidades do ciclo operacional, em que um fundo de maneio positivo significa que, após cobrir os ativos fixos, ainda sobram capitais permanentes para financiar o ativo corrente.

De seguida surgem as necessidades cíclicas, ou seja, o montante necessário para manter a atividade operacional em funcionamento: Clientes, isto é, valores a receber de vendas a crédito. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor dos clientes, relativo à folha do balanço. Existências, nomeadamente o stock de produtos, mercadorias ou matérias-primas. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor dos inventários, relativo à folha do balanço. Adiantamentos a Fornecedores, que são os montantes pagos antecipadamente por bens ou serviços ainda não recebidos. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor do adiantamento a fornecedores, relativo à folha do balanço. EOEP a receber, isto é, os valores a receber do Estado ou outros entes públicos, como IVA dedutível ou pagamentos por conta. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor do EOEP, relativo à folha do balanço. Outros Devedores de Exploração, que são as contas a receber relacionadas com a atividade, como rendas ou seguros pagos antecipadamente. Para determinar o valor desta rubrica basta somar os valores dos sócios com o das outras contas a receber, relativo à folha do balanço. Por fim, os acréscimos e diferimentos, que são as despesas já incorridas, mas ainda não pagas, ou rendimentos a receber. Neste caso, este valor é zero. A soma destes valores representa as Necessidades Cíclicas, ou seja, o montante necessário para manter a atividade operacional em funcionamento.

Logo após, surgem os Fornecedores, isto é, dívidas a pagar por compras a crédito. Para determinar o valor desta rubrica basta ir buscar o valor dos fornecedores,

relativo à folha do balanço. Os adiantamentos de clientes, ou seja, os valores recebidos antecipadamente por produtos ou serviços ainda não entregues. Este valor deve ser igual à rubrica dos adiantamentos de clientes, relativos à folha do balanço. O EOEP a pagar, que são as obrigações com o Estado, como IVA liquidado ou segurança social por pagar. Este valor deve ser igual ao EOEP do passivo corrente, relativo à folha do balanço. Os outros credores de exploração, assumindo-se como outras dívidas de curto prazo associadas à atividade. Este valor deve ser igual à soma das rubricas “outras contas a pagar”, “outros passivos financeiros”, “passivos não correntes detidos p/venda”, “outros passivos correntes” e “sócios”, relativos à folha do balanço. Por fim nesta secção, os acréscimos e diferimentos, traduzindo-se nas despesas ou encargos já incorridos, mas ainda não pagos. Este valor deve ser igual à rubrica dos diferimentos, no balanço.

Os recursos cíclicos são calculados pela soma desde os fornecedores até aos acréscimos e diferimentos, e que correspondem a fontes de financiamento da atividade corrente. Já a necessidade de fundo de maneio é então calculada subtraindo os recursos cíclicos às necessidades cíclicas, e se o resultado for positivo, indica que a empresa precisa de mais capital para financiar o ciclo operacional e caso seja negativo, significa que a atividade corrente está a ser financiada por si mesma. Neste caso, apenas é positivo no primeiro ano. Por fim, a tesouraria líquida resulta da diferença entre o fundo de maneio e a necessidade de fundo de maneio. Este valor reflete a disponibilidade imediata de caixa da empresa. Um valor positivo representa folga de liquidez, enquanto um valor negativo pode indicar risco de falta de liquidez, o que neste caso é positivo.

BALANÇO FUNCIONAL				
	2025	2026	2027	2028
(1) Capital Próprio	4 111,79	5 073,69	7 060,14	10 261,65
(2) Capital Alheio Estável	0,00	0,00	0,00	0,00
(3) CAPITAIS PERMANENTES (1+2)	4 111,79	5 073,69 €	7 060,14	10 261,65 €
(4) Activo Fixo (Líquido)	2 691,64	2 188,33	1 685,03	1 394,12
(5) FUNDO DE MANEIO (3-4)	1 420,15	2 885,36 €	5 375,11	8 867,53 €
(6) Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
(7) Existências	6 621,00	9 455,00	10 319,00	11 262,00
(8) Adiant. Forneced.	0,00	0,00	0,00	0,00
(9) E.O.E.P. (a receber)	0,00	0,00	0,00	0,00
(10) O. Dev. de Expl.	0,00	0,00	0,00	0,00
(11) Acrésc. e Dif.	0,00	0,00	0,00	0,00
(12) Necessidades Cíclicas (6+7+8+9+10+11)	6 621,00	9 455,00 €	10 319,00	11 262,00 €
(13) Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
(14) Adiant. de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
(15) E.O.E.P. (a Pagar)	5 858,57	8 905,22	9 949,44	11 061,27
(16) O. Credores de Expl.	0,00	0,00	0,00	0,00
(17) Acrésc. e Dif.	0,00	0,00	0,00	0,00
(18) Recursos Cíclicos (13+14+15+16+17)	5 858,57	8 905,22 €	9 949,44	11 061,27 €
(19) Nec. Fundo de Maneio (12-18)	762,43	549,78 €	369,56	200,73 €
(20) TESOURARIA LÍQUIDA (5-19)	657,72	2 335,57 €	5 005,55	8 666,80 €

Figura 55 – Balanço Funcional da viabilidade económica.

Prosseguindo o processo da viabilidade económica, representado na figura 56, surge a folha relativa aos cash-flows, que tem como principal objetivo avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto ao longo do tempo, medindo a sua capacidade de gerar liquidez. Através desta análise, consegue-se perceber se o projeto gera fundos suficientes para cobrir os investimentos, reembolsar financiamentos e ainda criar valor para futuros investidores, caso haja.

Primeiramente, em relação aos “Resultados Operacionais * (1-t)”, estes representam o lucro antes dos encargos financeiros e impostos, ajustado pelo fator (1-t), onde t é a taxa de imposto, ou seja, calcula-se o resultado operacional depois de impostos, como uma aproximação ao resultado líquido gerado pela atividade normal da empresa. Para calcular o valor desta rubrica é necessário subtrair ao resultado operacional o valor dos outros Rendimentos e ganhos, ambos relativos à folha da demonstração de resultados.

A seguir, as amortizações e reintegrações do exercício referem-se às despesas não monetárias associadas à depreciação dos ativos fixos. São adicionadas ao resultado porque, embora reduzam o lucro contabilístico, não implicam saída de caixa. Para determinar o valor desta rubrica basta copiar, da folha das amortizações, as amortizações totais previsionais do ano em questão.

As Provisões funcionam de forma semelhante, pois são reservas contabilísticas criadas para cobrir riscos ou responsabilidades futuras, que também não representam saídas imediatas de dinheiro. Em todos os projetos desenvolvidos ao longo do estágio, não se consideraram valores para esta rubrica. Assim, somam-se ao resultado operacional para determinar o fluxo real de caixa.

A soma destas três rubricas faladas dá origem aos Meios Libertos de Exploração, que representam o dinheiro gerado pela atividade operacional da empresa, denominado de cash-flow operacional.

De seguida, ajusta-se o valor com a Variação do Fundo de Maneio (FM), que reflete alterações no capital circulante. Se o fundo de maneio aumenta (por exemplo, por aumento de stocks ou clientes), isto representa um consumo de caixa, sendo subtraído. Se diminui, liberta caixa, sendo adicionado. Após esse ajuste, obtém-se o Total do cash-flow operacional ajustado. O fundo de maneio necessário é calculado pela soma das existências, dos clientes e dos fornecedores, menos o estado. Em relação à variação do fundo de maneio necessário, esta deve ser a variação de ano para ano, começando em zero, do fundo de maneio, calculado este na folha de stocks.

Depois, tem-se a rubrica de Investimento, que representa os gastos com ativos fixos necessários para iniciar o projeto, representando uma saída de caixa. O Total desta secção corresponde ao impacto do investimento no fluxo de caixa anual, e como inclui o investimento inicial apenas apresenta valores no primeiro ano. É calculado pela

soma dos ativos fixos tangíveis e os ativos fixos intangíveis, relativos à folha do plano de investimento.

Já o Valor Residual, que representa o valor de revenda ou recuperação dos ativos fixos (ou outros valores ainda detidos) no fim do ciclo. Este valor apenas entra no último ano, e calcula-se pelo valor negativo do investimento, somado às amortizações e reintegrações do exercício ao longo dos anos do projeto.

A seguir, chega-se ao Cash-Flow, que resulta da diferença entre os meios libertos de exploração (ajustados pelo Fundo de Maneio), e os investimentos realizados (incluindo o valor residual no último ano). Este é o fluxo líquido de caixa de cada respetivo ano.

Para avaliar o valor temporal do dinheiro, aplica-se uma Taxa de Atualização, que normalmente corresponde ao custo de capital ou à taxa de retorno exigida pelo investidor. Esta calcula-se, começando em um, da seguinte forma: taxa de atualização do ano anterior a multiplicar pela soma de um mais a taxa de custo do capital, isto é, 13,65%. Com esta taxa, calcula-se o Cash-Flow Atualizado, ou seja, o valor presente de cada fluxo de caixa anual, calculado pela divisão entre o cash-flow e a taxa de atualização.

O Valor Atual Líquido (VAL) é a soma de todos os cash-flows atualizados. Esta deve ser obrigatoriamente positiva, pois assim o projeto é considerado economicamente viável, pois gera mais do que o mínimo exigido, como é o caso em questão. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) indica qual é a taxa de atualização que faz com que o VAL seja igual a zero. É usada para comparar com o custo de capital, caso seja superior, como é o caso, o projeto é atrativo. Para calcular a mesma basta usar a fórmula do Excel “TIR”, nos valores de todos os anos do projeto, relativos ao cash-flow atualizado. A TIR Atualizada aplica o mesmo princípio, mas tendo em conta o VAL atualizado e ajustando por fatores como a estrutura de capital e impostos. Para calcular a mesma basta usar a fórmula do Excel “MTIR”, nos valores de todos os anos do projeto, relativos ao cash-flow atualizado.

O Custo de Capital é a taxa mínima de retorno que a empresa exige para considerar viável um investimento, e é usado para atualizar os cash-flows e serve de comparação com a TIR. Esta taxa, em todos os projetos desenvolvidos ao longo do estágio, assumiu-se sempre em 13,65%.

O cash-flow acumulado atualizado mostra a evolução acumulada dos fluxos de caixa ao longo dos anos, já descontados, sendo útil para perceber quando o projeto começa a gerar retorno líquido. No primeiro ano, o valor é igual ao da rubrica dos cash-flows atualizados, mas os próximos anos calculam-se pela soma do cash-flow atualizado desse mesmo ano com o cash-flow acumulado atualizado do ano anterior. A rubrica do ano do cash-flow ajuda a identificar o momento cronológico de cada

entrada ou saída de caixa, isto é, os anos ordenados de forma crescente do projeto. Finalmente, após as rúbricas todas anteriores estarem com as fórmulas corretas, surge o período de recuperação de capital (“Payback Period”), que representa o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, com base nos cash-flows atualizados, e quanto mais curto for esse período, menor o risco do projeto. Esta é uma métrica fundamental da viabilidade para perceber se o projeto é viável ou não.

Estimam-se Cash-Flows a crescer gradualmente, começando com valores negativos devido aos investimentos iniciais, mas ao longo do tempo é evidenciado resultados operacionais positivos e crescentes. Estes fluxos são atualizados a uma taxa de 13,65% equivalente à taxa de remuneração dos capitais alheios de 2,50%, ponderada pelo seu peso na estrutura de capitais da promotora e o prémio de risco de capital que se considerou de 10% associado a Taxa de juro de ativo sem risco médio de 2,50%. Prevê-se um VAL positivo, com uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) com valores superiores ao Custo do Capital, o que acaba por ser um excelente indicador.

CASH - FLOW					
	2025	2026	2027	2028	
Result. Operacionais * (1-t)	2 301,89	2 747,85	3 860,01	5 189,58	
Amort. e Reinteg. do Exerc.	377,48	503,30	503,30	290,91	
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	
Meios Libertos de Exploração	2 679,37 €	3 251,15 €	4 363,32 €	5 480,49 €	
Variação do FM	0,00	5 996,80	1 964,99	2 114,92	
Total	2 679,37 €	- 2 745,65 €	2 398,33 €	3 365,56 €	
Investimento	3 069,11	0,00	0,00	0,00	
Total	3 069,11 €	- €	- €	- €	
Valor Residual	0,00	0,00	0,00	-1 394,12	
CASH-FLOW	- 389,74 €	- 2 745,65 €	2 398,33 €	4 759,68 €	
TAXA DE ACTUALIZAÇÃO	1	1,14	1,29	1,47	
Cash-Flow Atualizado	- 389,74 €	- 2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €	
Val	2 293,86 €				
Tir	40,52%				
Tir Actualizada	28,62%				
Custo de Capital	13,65%	13,65%	13,65%	13,65%	13,65%
Cash-Flow Acumulados actualizado	- 389,74 €	- 2 805,67 €	948,77 €	2 293,86 €	
Ano do Cash-Flow	0	1	2	3	
Cash-Flow Actualizado	- 389,74 €	- 2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €	
Período de Recuperação de Capital	2,29 anos				

Figura 56 – Cash-flows da viabilidade económica.

Após o desenvolvimento deste, surge a folha da "Avaliação", que tem como objetivo principal analisar se o projeto é financeiramente viável, calculando indicadores de valor e rentabilidade a partir dos fluxos de caixa gerados. Essa avaliação é feita sob duas perspectivas: a do projeto em si e a do investidor, ilustrado na figura 57 e 58. Na perspectiva do projeto, esta parte analisa a viabilidade do projeto enquanto entidade geradora de valor, independentemente de quem são os financiadores ou investidores, ou seja, interessa apenas perceber quanto valor o projeto gera com a sua atividade operacional, e se isso é suficiente para compensar todos os recursos financeiros utilizados:

- "Free Cash Flow to Firm" (FCFF), representando o fluxo de caixa disponível para todos os investidores (acionistas e credores), depois de descontadas todas as despesas operacionais e de investimento. É o fluxo que o projeto gera antes do pagamento de dívidas. Para preencher esta rubrica, apenas é necessário copiar o valor da rubrica "cash-flow", relativo à folha anterior, para cada ano em questão;

- WACC ("Weighted Average Cost of Capital"), que se traduz no custo médio ponderado do capital, que considera o custo da dívida e o custo do capital próprio, ponderados pela estrutura de financiamento, servindo como taxa de desconto para avaliar os fluxos do projeto. Esta taxa foi considerada de 13,65% ao longo de todos os projetos realizados, bem como a taxa de inflação de 1,02%;

- Fator de Atualização, é o valor usado para trazer cada fluxo de caixa futuro para o seu valor presente. É calculado com base na fórmula do fator de atualização do ano anterior (sendo que no primeiro ano o valor é um), a multiplicar pela soma de um mais a taxa do WACC;

- Inflação, como já foi diversas vezes mencionado ao longo deste documento, indica o aumento geral dos preços ao longo do tempo, e deve ser considerado para distinguir valores reais de valores nominais, assegurando que os fluxos de caixa e a taxa de desconto estão em coerência. A taxa de inflação foi sempre considerada a de 1,02%, mantendo-se constante ao longo dos anos e dos projetos realizados;

- Fluxos atualizados, são os fluxos de caixa futuros (FCFF) ajustados pelo fator de atualização, e representam o valor presente de cada fluxo. Para calcular este valor é necessário fazer uma divisão entre o "Free Cash Flow to Firm" e o fator de atualização. Já os fluxos atualizados acumulados, mostram a soma progressiva dos fluxos atualizados ao longo do tempo, permitindo visualizar

quando o projeto se torna rentável. Calcula-se fazendo a soma do fluxo atualizado desse ano com os dos anos anteriores (caso haja). O ano do cash-flow, identifica o ano a que corresponde cada fluxo de caixa.

- Valor Atual Líquido (VAL), calcula-se através da soma de todos os fluxos atualizados. Se o VAL for positivo (como é o deste caso), o projeto gera mais valor do que o seu custo de capital, e caso seja negativo, o projeto destrói valor. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é a taxa de desconto que torna o VAL igual a zero, indica o retorno percentual gerado pelo projeto. Um valor acima do WACC indica uma boa viabilidade, como é o caso deste projeto. Para calcular a mesma basta usar a fórmula do Excel “TIR”, nos valores de todos os anos do projeto, relativos aos fluxos atualizados. Por fim, o “Payback Period”, representa o tempo necessário para que o projeto recupere o investimento inicial, com base nos fluxos acumulados, em que quanto menor este valor, melhor para o negócio da promotora. Este valor deve ser igual ao período de recuperação de capital, calculado na folha anterior.

AVALIAÇÃO DO PROJETO					
<i>Na Perspetiva do Projeto</i>					
	2025	2026	2027	2028	
Free Cash Flow to Firm	- 389,74 €	- 2 745,65 €	2 398,33 €	4 759,68 €	
WACC	13,65%	13,65%	13,65%	13,65%	
Factor de Actualização	1	1,136475	1,291575426	1,467843182	
Inflação	1,02%	1,02%	1,02%	1,02%	
Fluxos Actualizados	389,74 €	2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €	
Fluxos Actualizados Acumulados	- 389,74 €	- 2 805,67 €	948,77 €	2 293,86 €	
Ano do Cash-Flow	0	1	2	3	
Fluxos Actualizados	- 389,74 €	- 2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €	
Valor Actual Líquido (VAL)	2 293,86 €				
Taxa Interna de Rentabilidade	40,52%				
Pay Back Period	2,29 Anos				

Figura 57 – Avaliação da viabilidade económica.

Em relação à perspetiva do investidor, aqui, a análise é feita do ponto de vista de quem coloca capital próprio no projeto, ou seja, avalia-se a rentabilidade e risco do investimento feito por acionistas ou sócios. Considera-se o dinheiro que sobra depois

de pagas as dívidas e obrigações aos credores, focando-se exclusivamente no retorno ao investidor:

- “Free Cash Flow to Equity” (FCFE), é o fluxo de caixa disponível apenas para os acionistas, ou seja, depois de pagos os juros da dívida e reembolsado o capital emprestado. Este é o fluxo relevante para avaliar o retorno dos investidores de capital próprio. Calcula-se, fazendo a divisão entre o cash-flow e a taxa de atualização, relativo à folha do “cash-flow”;

- Taxa de Juro de Ativos sem Risco, representa o retorno esperado de um investimento seguro, como por exemplo, as obrigações do Estado. É a base do cálculo da taxa de desconto para o acionista, e deve ser igual à colocada na Taxa de Juro de Ativos sem Risco – R_f , relativo à folha dos “pressupostos”;

- Prémio de Risco de Mercado, diz respeito ao retorno adicional exigido pelos investidores para investir num ativo de risco, como este projeto, em vez de um ativo sem risco. Deve ser igual à colocada no Prémio de Risco de Mercado - $(R_m - R_f)$, relativo à folha dos “pressupostos”. A inflação, é novamente importante para assegurar coerência entre valores reais e nominais, usando a taxa de 1,02%;

- Taxa de Atualização, também chamada de custo do capital próprio, resulta da soma da taxa de juro sem risco com o prémio de risco. Pode ser ajustada com base no perfil do projeto e do investidor. Como já foi dito anteriormente, esta taxa assume o valor de 13,65%, em todos os projetos desenvolvidos. O fator de atualização serve para descontar os FCFE a valor presente, e calcula-se da mesma forma do fator de atualização realizado previamente nesta folha;

- Fluxos atualizados, são os FCFE ajustados com o fator de atualização. Calculam-se através da divisão entre o “Free Cash Flow to Equity” e o fator de atualização. Os fluxos atualizados acumulados, indicam a acumulação dos fluxos atualizados ao longo dos anos, permitindo perceber quando o investimento é recuperado. Calcula-se fazendo a soma do fluxo atualizado desse ano com os dos anos anteriores (caso haja);

- Valor Atual Líquido (VAL), como explicado anteriormente, traduz-se na soma dos fluxos atualizados do ponto de vista do investidor. O valor do mesmo deve ser igual ao feito previamente. A taxa de remuneração do capital é a taxa mínima que os acionistas esperam obter para compensar o risco do investimento, servindo como base para comparar com a TIR. O valor desta

rúbrica é, para todos os projetos, 13,65%. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), como explicado anteriormente, é a taxa de retorno real do investimento em capital próprio. Se for superior à taxa de remuneração esperada, como é o caso deste projeto, o projeto é atrativo. Esta rúbrica desse ser igual à previamente feita em relação ao TIR. Por fim, o “Payback Period”, representa o número de anos necessários para o investidor recuperar o capital próprio investido com base nos FCFE, e deve ser igual ao previamente realizado nesta folha, e também igual ao período de recuperação de capital, calculado na folha anterior.

<i>Na Perspetiva do Investidor</i>				
	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Equity	- 389,74 €	- 2 745,65 €	2 398,33 €	4 759,68 €
Taxa de Juro de Activos sem Risco	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Prémio de risco de Mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Inflação	1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
Taxa de Actualização	13,65%	13,65%	13,65%	13,65%
Factor de Actualização	1	1,136475	1,291575426	1,467843182
Fluxos Actualizados	- 389,74 €	- 2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €
Fluxos Actualizados Acumulados	- 389,74 €	- 2 805,67 €	948,77 €	2 293,86 €
Ano do Cash-Flow	0	1	2	3
Fluxos Actualizados	- 389,74 €	- 2 415,93 €	1 856,90 €	3 242,63 €
Valor Actual Líquido (VAL)	2 293,86 €			
Taxa de remuneração do capital	13,65%			
Taxa Interna de Rentabilidade	40,52%			
Pay Back Period	2,29 Anos			
WACC				
Ano 0	Peso			
Passivo Médio e Longo Prazo	- €	0		
Empréstimo	- €	0,00%		
Capital Próprio	3 969,11 €	100,00%		
	3 969,11	100,00%		

Figura 58 – Continuação da avaliação da viabilidade económica.

De seguida, surge a folha "Análise de Sensibilidade", que tem como objetivo verificar como pequenas ou grandes variações, em fatores-chave do projeto, influenciam os seus principais indicadores de viabilidade, como o VAL, TIR e Custo de Capital. Esta análise é essencial para testar a robustez e resistência do projeto a incertezas, ajudando a antecipar riscos. Assim, serve para testar a resiliência financeira do projeto, mostrando como alterações nos pressupostos principais afetam a viabilidade económica, ajudando a identificar: Quais variáveis afetam mais os resultados, se o projeto suporta variações realistas ou extremas e o quão confiável é a decisão de investimento.

Análise de Sensibilidade 1 (variações pequenas - 5%): O valor de investimento é de 5%, ou seja, simula um aumento de 5% no valor necessário para realizar o projeto (por exemplo, custos de instalações). Custo de Capital fica a 5% também, isto é, simula um acréscimo de 5% no custo médio ponderado do capital (WACC), que pode resultar num aumento nas taxas de juro ou no risco do projeto. Por fim, valor residual de 5%, traduzindo-se num aumento de 5% no valor final esperado do projeto (valor de revenda ou recuperação no fim do horizonte de análise). Em relação aos resultados destas condições, o VAL tornou-se negativo, o que indica que, mesmo com pequenas variações negativas, o projeto perde atratividade económica. A Taxa Interna de Rentabilidade ficou negativa, sinal claro de inviabilidade sob estas condições, e a rentabilidade ajustada ao custo de capital também ficou negativa (TIR Atualizada). O custo foi recalculado após a variação, influenciando fortemente os resultados, tendo aumentado um pouco.

Análise de Sensibilidade 2 (variações grandes - 135%): O valor de investimento é de 135%, simulando um aumento substancial no custo do investimento, para testar situações mais extremas. O Custo de capital passa a 135%, traduzindo-se num crescimento muito acentuado do custo de financiamento. Por fim, o valor residual passa a 135%, o que se conclui um aumento considerável do valor final do projeto (talvez por aumento no valor de mercado do ativo no fim). Em relação aos resultados destas condições, o VAL, apesar do aumento expressivo dos custos, o projeto mantém um VAL positivo, o que sugere que o aumento no valor residual compensou. A TIR, mostra que o projeto ainda é rentável mesmo com custos elevados, e a TIR Atualizada, reflete uma rentabilidade robusta, mesmo quando ajustada. Por fim, o novo custo de capital é elevado, mas ainda inferior à TIR, o que mantém a viabilidade.

Análise de Sensibilidade			
Análise de Sensibilidade 1		Variação	
Δ Valor Investimento		5,00%	
Δ Custo de Capital		5,00%	
Δ Valor Residual		5,00%	
Val		106,59 €	
Tir		2,27%	
Tir Atualizada		7,83%	
Custo de Capital		14,33%	
Análise de Sensibilidade 2		Variação	
Δ Valor Investimento		135,00%	
Δ Custo de Capital		135,00%	
Δ Valor Residual		135,00%	
Val		1 148,71 €	
Tir		33,54%	
Tir Atualizada		32,88%	
Custo de Capital		32,07%	

Figura 59 – Análise de sensibilidade da viabilidade económica.

Continuadamente, surge a folha relativa ao Valor Acrescentado Bruto (VAB), que tem como objetivo calcular o valor económico que a empresa efetivamente gera com a sua atividade produtiva, descontando os consumos e custos externos. O VAB é um indicador central na análise da eficiência, produtividade e impacto económico do projeto ou da empresa, e é visualizado e descrito na figura 60.

Primeiramente, surge as prestações de Serviços, que corresponde ao total de serviços prestados a terceiros no período, neste caso a receita gerada das vendas de produtos na loja da promotora, sendo a fonte principal de proveitos operacionais da empresa. Para calcular esta rubrica, apenas é necessário copiar os valores, da folha da evolução de vendas e prestações, relativos ao total anual das vendas e prestação de serviços, de cada ano. O Volume de Negócios cresce com valores estimados para a atividade da promotora e sua consolidação no mercado face às oportunidades detetadas.

As vendas de mercadorias, referem-se à receita obtida pela venda de bens comprados para revenda, sem que tenham sido sujeitos a transformação significativa no processo produtivo. A variação da produção, representa o ajustamento entre a produção efetuada e aquela efetivamente vendida. Os Trabalhos para a Própria Empresa contabilizam os trabalhos realizados pela própria empresa que são incorporados no ativo imobilizado, como, por exemplo, construção de instalações próprias ou desenvolvimento interno de software. As subvenções à exploração incluem todos os apoios financeiros recebidos de entidades públicas ou privadas para suportar a atividade da empresa, e que não dizem respeito a investimentos. Estas quatro rubricas não se aplicam neste caso, como mencionadas na folha da demonstração de resultados, pelo que o valor corresponde a zero.

A Produção é calculada pela soma de todos os elementos anteriores (prestações de serviços + vendas + variação da produção + T.P.P.E. + subvenções), representando o total de riqueza gerada pela atividade produtiva da empresa.

O Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, é o custo direto das mercadorias vendidas e das matérias-primas utilizadas na produção. Corresponde ao que a empresa “gastou” em bens para gerar vendas. Esta rubrica representa os custos de obtenção dos diversos produtos que a promotora irá vender na sua loja, realçando os valores dos mesmos, ou seja, é visível verificar o preço grossista (O grosso das transações com preço de grossista ocorre entre distribuidores e varejistas, que compram em maior volume, permitindo que o preço unitário seja mais baixo) e o preço de retalho (preço pelo qual o consumidor final compra o produto). Como o preço a que a futura empresária compra os produtos é menor em relação ao preço a que vende, permite-lhe obter margens de lucro significativas, estando assim mais perto de obter um negócio rentável e com boas possibilidades de ser bem-sucedido, com vista a o projeto ser aceite. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da do CMVMC, o total anual relativo aos custos com o CMVMC.

Em relação aos Fornecimentos e Serviços Externos, como previamente falados e explicados, incluem todas as despesas com fornecedores de serviços e utilidades, ou seja, custos de operação não diretamente transformáveis em produto, mas indispensáveis. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da dos FSE, o total anual relativo aos custos com o FSE.

Os Impostos Indiretos são tributos pagos pela empresa relacionados com a sua atividade, mas que não são impostos sobre o lucro, como o IVA suportado não dedutível, taxas municipais, entre outros. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados a rubrica relativa à imparidade de inventários, que neste projeto em questão, o valor é zero (não existe).

O sub-total corresponde à soma dos custos operacionais externos, isto é o CMVMC, o FSE, e os impostos indiretos. Representa o total de consumos e encargos absorvidos para produzir a “Produção”.

Finalmente, o Valor Acrescentado Bruto (VAB), calcula-se pelo diferencial entre a Produção e o Sub-total, ou seja: soma das prestações de serviços, vendas, variação da produção, T.P.P.E., e subvenções, menos a soma do CMVMC, FSE e impostos indiretos. Este valor mostra a riqueza líquida gerada pela empresa antes de considerar encargos com pessoal, amortizações, provisões e impostos sobre lucros, e é fundamental para medir a capacidade produtiva e impacto económico da empresa no setor e na economia nacional.

VALOR ACRESCENTADO BRUTO

<i>Rúbricas</i>	2025	2026	2027	2028
Prestações de Serviços	176 542,50	252 102,69	275 144,88	300 293,12
Vendas de Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
Var. da produção	0,00	0,00	0,00	0,00
Trab. p/ P/ Empresa	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub. à Expl.	0,00	0,00	0,00	0,00
Produção	176 542,50 €	252 102,69 €	275 144,88 €	300 293,12 €
CMVMC	161 109,33	230 064,13	251 091,99	274 041,80
FSE	2 790,00	3 753,05	3 900,97	4 071,49
Impost. Ind.	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-Total	163 899,33	233 817,18	254 992,96	278 113,28
VAB	12 643,17 €	18 285,51 €	20 151,92 €	22 179,83 €

Figura 60 – VAB da viabilidade económica.

De seguida, surge a folha relativa ao mapa da produtividade do trabalho, tendo como objetivo avaliar o desempenho dos recursos humanos da empresa, medindo quanto valor, isto é, quanto VAB é gerado por trabalhador e qual é o peso dos custos com pessoal nessa criação de valor, evidenciado na figura 61.

A primeira rúbrica diz respeito ao VAB, que previamente explicado, apenas era necessário copiar o valor do VAB anual, relativo à folha anterior. Seguidamente, surge o número de Trabalhadores, que se refere ao total de colaboradores envolvidos na operação da empresa, assumindo-se como a base para avaliar a produtividade média por pessoa. Neste caso, como a forma jurídica é empresária em nome individual, o número de colaboradores é apenas uma, sendo esta a promotora. Entretanto, a próxima rúbrica, diz respeito aos custos com pessoal, representando a despesa total com salários, encargos sociais e outros benefícios atribuídos aos trabalhadores (neste caso apenas uma trabalhadora), permitindo avaliar o esforço financeiro da empresa com os seus recursos humanos. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da do Quadro do Pessoal, o total anual relativo aos custos com gastos com pessoal.

A Produtividade (VAB / N° de Trabalhadores) indica o valor acrescentado médio gerado por cada trabalhador. Quanto maior este valor, maior é a eficiência e produtividade da mão-de-obra, assumindo-se como um dos indicadores mais importantes da performance económica do trabalho. Calcula-se pela divisão entre o VAB e o número de trabalhadores. Como neste caso apenas só existe uma trabalhadora, a produtividade é igual ao VAB. Sendo a produtividade elevada e os custos com pessoal são relativamente controlados, isto significa uma boa rentabilidade por trabalhador.

MAPA DE PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

Rúbricas	2025	2026	2027	2028
VAB	12 643,17	18 285,51	20 151,92	22 179,83
Nº de Trabalh.	1,00	1,00	1,00	1,00
Cust. c/ Pessoal	9 968,80 €	14 118,41 €	14 501,93 €	14 969,49 €
Produtividade (VAB / Nº Trab.)	12 643,17	18 285,51	20 151,92	22 179,83
	2025	2026	2027	2028
Produtividade (VAB / Nº Trab.)	12 643	18 286	20 152	22 180

Figura 61 – Mapa de produtividade do trabalho da viabilidade económica.

A última folha relativa à viabilidade económico-financeira dos projetos desenvolvidos ao longo do estágio, diz respeito ao ponto crítico das prestações de serviços, também conhecido como ponto de equilíbrio, que tem como objetivo identificar o volume mínimo de faturação necessário para que o projeto não tenha prejuízo, ou seja, o ponto onde as receitas cobrem todos os custos (fixos e variáveis), e é descrito ao longo da figura 62. Esta análise é essencial para avaliar a viabilidade económica do projeto e definir metas realistas de vendas.

Primeiramente, surge a rúbrica relativa ao volume de negócios, correspondendo ao total das receitas provenientes das prestações de serviços e vendas, sendo o rendimento obtido pela atividade principal da empresa. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da evolução de vendas e prestações, o total anual relativo às receitas geradas das vendas e prestação de serviços. O Volume de Negócios cresce com valores estimados para a atividade da promotora e sua consolidação no mercado face às oportunidades detetadas.

Logo após, são mencionados os Custos Fixos, que são os custos que não variam com a quantidade de serviços prestados ou produtos vendidos. Mantêm-se constantes, independentemente do volume de negócio, incluindo assim:

- Gastos com Pessoal, que são os salários, encargos sociais e outros custos com os trabalhadores, que são relativamente fixos. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da do Quadro do Pessoal, o total anual relativo aos custos com gastos com pessoal;
- Amortizações, que diz respeito à repartição do valor dos investimentos ao longo da vida útil dos ativos. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha das amortizações, as amortizações totais previsionais relativas a cada ano;
- Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), que diz respeito à parte dos FSE considerados fixos. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha dos FSE, os custos fixos totais dos FSE relativos a cada ano.

Custos Fixos Totais, calcula-se somando as três rubricas mencionadas acima. Estes custos devem ser suportados mesmo que a empresa não tenha atividade.

Logo após, são mencionados os Custos Variáveis, que são os custos que aumentam ou diminuem consoante o volume de serviços prestados ou produtos vendidos, e são diretamente proporcionais à atividade, incluindo assim:

- Custos com Mercadorias Vendidas / Prestações de Serviços, que são as matérias-primas, materiais consumíveis, ou subcontratações ligadas diretamente ao serviço. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados ou da do CMVMC, o total anual relativo aos custos com o CMVMC, mas nesta rubrica, o valor deve ser positivo (ao contrário na demonstração de resultados);
- FSE (variáveis), dizendo respeito à parte variável dos fornecimentos e serviços externos. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha dos FSE, os custos variáveis totais dos FSE relativos a cada ano;
- Outros Custos Operacionais, que são os custos que surgem conforme o volume de atividade, como por exemplo a manutenção do estabelecimento. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados, a imparidade de investimentos não depreciáveis, que neste caso não existe;

- Custos Financeiros de Funcionamento, são os encargos financeiros (juros, despesas bancárias) ligados à operação. Custos Variáveis Totais = Soma destes custos diretamente ligados à produção. Para calcular a mesma, basta copiar, da folha da demonstração de resultados, os juros e gastos similares suportados, que neste caso não existe.

Os FSE foram divididos entre custos fixos e variáveis da seguinte forma: Eletricidade: 70% custo fixo e 30% custo variável; Material de Escritório: 50% custo fixo e 50% do valor a custo variável; Comunicações: 70% do valor a custo fixo e 30% a variável; Seguros: 100% do valor a custo fixo; Honorários: 100% do valor a custo variável; Publicidade e Propaganda: 100% do valor a custo variável.

Em relação aos custos totais, estes representam a soma dos custos fixos totais com os custos variáveis totais, representando assim, o custo global de operação do projeto.

Por fim, surge o Ponto Crítico das Vendas (“Break-even”), que é o valor de volume de negócios mínimo necessário para cobrir os custos totais (fixos + variáveis). A partir deste ponto, qualquer receita adicional começa a gerar lucro. Calcula-se utilizando a seguinte fórmula, em que todos os valores necessários já foram previamente calculados: $\text{Custos Fixos Totais} / (1 - (\text{Custos Variáveis Totais} / \text{Volume de Negócios}))$.

PONTO CRÍTICO DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

	2025	2026	2027	2028
Volume de Negócios	176 542,50	252 102,69	275 144,88	300 293,12
Custos Fixos				
Gastos c/ Pessoal	9 963,80	14 118,41	14 501,93	14 969,49
Amortizações	377,48	503,30	503,30	290,91
Forn. Serv. Externos	1 305,00	1 752,85	1 779,59	1 815,64
Custos Fixos Totais	11 646,27 €	16 374,57 €	16 784,83 €	17 076,04 €
Custos Variáveis				
Custos Mercad. Vend./ prestações de Serviços	161 109,33	230 064,13	251 091,99	274 041,80
Forn. Serv. Externos	1 485,00	2 000,20	2 121,38	2 255,85
Outros Custos Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Finan. de Func.	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Variáveis Totais	162 594,33 €	232 064,32 €	253 213,37 €	276 297,65 €
Custos Totais	174 240,61 €	248 438,89 €	269 998,19 €	293 373,68 €
Ponto Critico das Vendas	147 407,34 €	206 008,46 €	210 576,42 €	213 699,34 €

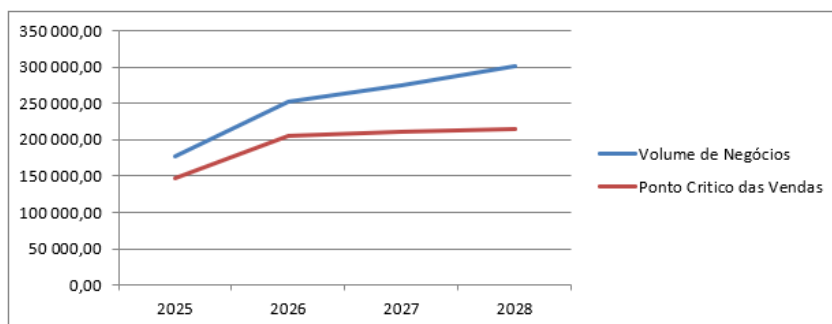


Figura 62 – Ponto crítico das prestações de serviços da viabilidade económica.

Prevê-se assim, que este projeto irá ter bastante sucesso, sendo viável, uma vez que: Resultados Líquidos positivos, sendo compostos unicamente pelos resultados operacionais, que vão crescendo ao longo do período em análise. Quer os gastos, quer os réditos (operacionais) crescem de forma constante e ligeira ao longo do tempo. O Volume de negócios deve deter um crescimento constante e acima do ponto crítico, apresentando uma boa margem de segurança, o que leva a concluir por um baixo risco operacional.

Ao nível dos fluxos, o projeto deve originar cash-flows positivos à exceção do primeiro ano devido ao investimento inicial, apresentando um VAL positivo e uma TIR superior ao custo do capital. O Período de Recuperação do Investimento é inferior ao período de vida do projeto.

Face ao apresentado podemos concluir que o presente projeto apresenta bons rácios de viabilidade e boa capacidade por parte da promotora em fazer face às suas

responsabilidades desde o seu início, pelo que o negócio reúne as condições para se tornar numa atividade bem-sucedida.

Dá-se assim como terminado este longo processo da elaboração de projetos, constituído por dezassete passos diferentes, em que os últimos dois (memória descritiva e viabilidade económica), foram os mais trabalhosos. Este processo como um todo, foi desenvolvido diversas vezes pelo estagiário, mas para promotores diferentes, com projetos e negócios diferentes, cada um com nuances específicas, assumindo-se como um procedimento desafiante.

Em síntese, a elaboração de projetos revelou-se um processo estruturante para o desenvolvimento organizacional, promovendo a inovação, a eficiência e a sustentabilidade das iniciativas empresariais. Para o estagiário, esta experiência representou uma etapa de aprendizagem integral, que consolidou conhecimentos técnicos e estratégicos, reforçando a compreensão sobre o papel dos projetos como motores de competitividade e desenvolvimento económico. Assim, a prática da elaboração de projetos não se limita a um conjunto de procedimentos administrativos, mas assume-se como uma ferramenta essencial de criação de valor e de concretização da estratégia empresarial.

De forma crítica, a experiência de estágio revelou que a elaboração de projetos não se limita à aplicação mecânica de ferramentas de análise, mas exige capacidade de adaptação, interpretação e alinhamento estratégico com os objetivos do cliente e as condicionantes do contexto. Tal constatação confirma a relevância dos contributos teóricos revistos, ao evidenciar que a tomada de decisão em projetos de investimento é tanto um exercício técnico como um processo dinâmico de gestão estratégica. Esta articulação entre teoria e prática reforça a importância da consultoria como espaço de mediação entre modelos conceptuais e realidades organizacionais, constituindo a base para a reflexão final apresentada na conclusão.

Anexo LII – Manual referente ao capítulo 4.2.1

A primeira tarefa desenvolvida neste departamento foi a criação de dois tipos de Excel, com o intuito de integrar e envolver todos os clientes da Voltface, com vista a facilitar os processos relativos à carteira de clientes da empresa, e de maneira a comunicar com os mesmos mais facilmente. Importante mencionar que em ambos os Excel futuramente explicados os exemplos ilustrado nas figuras ao longo desta temática apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança dos respetivos clientes em questão.

Assim, o primeiro Excel desenvolvido, dizia respeito a separar os projetos em três tipos:

Os projetos em elaboração, evidenciados na figura 63 e 64, que correspondem à fase inicial e fundamental do desenvolvimento técnico e estratégico dentro da Voltface. Nesta etapa, o principal foco centra-se na recolha e análise aprofundada de toda a informação relevante que possa influenciar o sucesso do projeto, abrangendo tanto aspetos internos, como a documentação financeira, operacional e jurídica da entidade promotora, quanto fatores externos, incluindo as condições atuais do mercado, as oportunidades de investimento disponíveis e os programas de incentivo vigentes que possam ser aproveitados. A equipa técnica empenha-se na construção de um diagnóstico rigoroso e detalhado, que permite identificar claramente as necessidades e potencialidades do projeto. Paralelamente, procede-se à definição de objetivos específicos e realistas, que orientam todo o processo subsequente. Um dos passos essenciais nesta fase é a análise da viabilidade económica e financeira do projeto, que visa garantir a sustentabilidade e a rentabilidade da iniciativa. Com base nestes elementos, são elaboradas propostas de valor que se encontram alinhadas não só com o enquadramento institucional aplicável, mas também com as expectativas e necessidades concretas do promotor. Esta etapa exige um elevado nível de rigor analítico e uma capacidade técnica refinada para interpretar dados complexos, uma vez que as decisões tomadas durante a elaboração têm um impacto direto na coerência, na robustez e, por fim, na probabilidade de aprovação do projeto pelas entidades financiadoras ou reguladoras. Para além das atividades internas, esta fase pode envolver a realização de reuniões com parceiros estratégicos para garantir uma visão integrada e colaborativa, a validação de pressupostos junto do cliente para assegurar o alinhamento de expectativas, bem como a realização de simulações financeiras detalhadas, que permitam estimar com precisão o retorno do investimento e os impactos económicos associados. Todo este conjunto de tarefas contribui para a construção de um projeto sólido, bem fundamentado e com elevado potencial de sucesso.

Assim, a folha de Excel relativo aos projetos em elaboração incluía, a coluna “Promotor”, que identifica o cliente ou entidade responsável pela solicitação e

desenvolvimento do projeto, podendo tratar-se de uma empresa privada, uma associação, um município ou outro tipo de organização, sendo esta indicação essencial para efeitos de contacto, arquivo e organização por carteira de clientes. A “Tipologia de Projeto”, referindo-se à natureza do projeto segundo a sua classificação técnica, incluindo exemplos como projetos de base territorial, projetos de capacitação empresarial (como o Coaching 4.0), projetos de investimento produtivo ou projetos no âmbito da LAQO, orientando assim a metodologia de trabalho e o enquadramento financeiro e regulamentar aplicável. A coluna “Processo” indica o estado atual do projeto, com designações possíveis como em elaboração, elaborado ou submetido, permitindo à equipa identificar rapidamente o grau de maturidade do projeto e as tarefas pendentes. A “Data de Início” corresponde ao momento formal em que se inicia o processo de elaboração do projeto, sendo importante para o controlo interno de prazos, organização cronológica do portefólio e análise da duração média dos processos, enquanto a “Data de Fim” refere-se à data prevista ou efetiva de conclusão da fase de elaboração, permitindo aferir o cumprimento dos prazos e comparar processos segundo a sua complexidade e duração. O “Valor Contratado” indica o montante financeiro total acordado com o promotor para a prestação dos serviços de elaboração, geralmente constante da proposta comercial ou contrato celebrado entre as partes. O “Valor Faturado” regista o montante já emitido em faturas relativo ao projeto, funcionando como indicador de execução financeira e permitindo avaliar o grau de conversão do valor contratado em receita efetiva. O “Valor Recebido” corresponde ao montante que foi efetivamente pago pelo cliente, informação crucial para controlo de tesouraria, análise de liquidez e gestão do risco de incumprimento. O “Valor por Faturar” representa a diferença entre o valor contratado e o valor já faturado, auxiliando na identificação de receitas ainda por emitir e no planeamento financeiro futuro, enquanto o “Valor por Pagar” traduz a diferença entre o valor faturado e o valor recebido. Por fim, a coluna “Observações” destina-se ao registo de informações adicionais relevantes que não se enquadram nas restantes colunas, podendo incluir comentários sobre atrasos, dificuldades específicas, particularidades do cliente ou notas relativas ao enquadramento institucional.

Projetos em elaboração					
Promotor	Tipologia	Processo	Data de Início	Data de Fim	Valor Contratado
Margem	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Voltface	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Perímetro	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Nortada	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Bairro 116	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Cobalto	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Closetur	Coaching 4.0	Em Elaboração			500,00 €
Globo Vermelho	Coaching 4.0	Em Elaboração			500,00 €
Levelrhythm	Coaching 4.0	Elaborado			416,66 €
Paulo Melo Psicologia	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Pátio das Marias	Coaching 4.0	Aguarda Documentação			500,00 €
TerraGes	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Planeta Didactico	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Fontes D'equilíbrio	Coaching 4.0	Em Elaboração			500,00 €
Rumo Imperativo	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Geração Audaciosa	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Plantel Moderno	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €
Nakasigreen	Coaching 4.0	Em Elaboração			- €
Fórmulas Irreverentes	Coaching 4.0	Aguarda Documentação			416,66 €
Geotarget	Coaching 4.0	Elaborado			- €
J.M.A. Dias	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Fatias Urbanas	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Farmácia Maia	Coaching 4.0	Elaborado			- €
Sauro Dinis	Coaching 4.0	Elaborado			- €
A43 Arquitetura	Coaching 4.0	Elaborado			500,00 €

Valor Faturado	Valor Recebido	Valores por faturar	Valores por pagar	Observações
- €	- €	- €	- €	
- €	- €	- €	- €	
- €	- €	- €	- €	
- €	- €	- €	- €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	Só paga quando a candidatura entrar
- €	- €	500,00 €	- €	
- €	- €	500,00 €	- €	
250,00 €	- €	166,66 €	250,00 €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
- €	- €	500,00 €	- €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	Só paga quando a candidatura entrar
- €	- €	500,00 €	- €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
- €	- €	- €	- €	
- €	- €	416,66 €	- €	
- €	- €	- €	- €	
- €	- €	- €	- €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	
- €	- €	- €	- €	
250,00 €	- €	250,00 €	250,00 €	

Figura 63 e 64 – Projetos em elaboração.

Os projetos em acompanhamento, ilustrados nas figuras 65 e 66, correspondendo à fase em que os mesmos já foram aprovados e se encontram em execução, total ou parcial. Esta etapa reveste-se de uma elevada responsabilidade técnica, pois exige garantir que o desenvolvimento do projeto decorre em conformidade com os termos aprovados, cumprindo rigorosamente os prazos estabelecidos, as metas físicas e financeiras definidas, bem como todas as obrigações contratuais assumidas perante os financiadores. A intervenção da Voltface durante esta fase inclui o apoio à gestão operacional do projeto, o acompanhamento rigoroso da aplicação dos recursos financeiros, a elaboração de relatórios periódicos de execução e, sempre que aplicável, a prestação de contas e a resposta a auditorias externas. Este acompanhamento transcende o mero controlo documental, integrando também uma componente técnica e estratégica, com o intuito de assegurar o bom desempenho global do projeto. Sempre que necessário, são propostas medidas de ajustamento ou ações corretivas que visam corrigir eventuais desvios e garantir o alinhamento com os objetivos estabelecidos. O principal propósito desta fase é assegurar a concretização dos resultados esperados e o cumprimento integral das condições impostas pelos financiadores e demais partes interessadas, garantindo assim o sucesso e a sustentabilidade do projeto.

Assim, foi desenvolvida uma folha de cálculo em Excel que permite gerir e monitorizar de forma sistemática toda a informação relevante sobre o estado e evolução deste tipo de projetos, em que cada coluna da tabela representa um elemento essencial para garantir um controlo rigoroso e atualizado. Como referido na folha de Excel dos projetos mencionados anteriormente, a coluna intitulada de Promotores identifica os clientes ou entidades responsáveis pelos projetos, sendo fundamental para a organização do portefólio e o contacto direto. A coluna relativa aos Parceiros regista as entidades parceiras envolvidas na execução do projeto, o que é importante para a coordenação e gestão das responsabilidades partilhadas. A coluna Tipologia refere-se à classificação técnica do projeto, indicando a natureza do mesmo, seja de base territorial, mobilidade verde, ou outra categoria, permitindo adequar a abordagem e os critérios de avaliação. O campo relativo ao Número do Projeto corresponde ao código identificador único atribuído a cada projeto, facilitando a sua rastreabilidade administrativa e documental. A coluna do Estado indica o ponto atual do processo, com estados como acompanhamento concluído ou ativo, fornecendo uma visão clara do progresso e permitindo uma gestão dinâmica. As colunas Data de Início e Data de Fim registam, respetivamente, o momento em que o projeto começou a ser executado e a data prevista ou efetiva de conclusão da execução, sendo essenciais para o controlo temporal e avaliação do cumprimento dos prazos. No âmbito financeiro, a coluna Valor Contratado apresenta o montante total acordado para a execução do projeto, enquanto o Valor Faturado indica o montante já emitido em faturas pela prestação dos serviços até à data. O Valor Recebido refere-se ao montante efetivamente recebido da entidade promotora, fundamental para o controlo de tesouraria. As colunas Valores por Faturar e Valores por Pagar indicam, respetivamente, os montantes ainda por emitir em fatura e os custos ou despesas ainda por liquidar pela Voltface, proporcionando uma visão clara das obrigações financeiras pendentes, sendo que a primeira representa a diferença entre o valor contratado e o valor já

faturado, e a segunda traduz a diferença entre o valor faturado e o valor recebido. Para assegurar o cumprimento das obrigações junto dos financiadores, o Excel desenvolvido inclui colunas específicas relativas à gestão dos reembolsos e pedidos de pagamento: a Data Limite para Envio do TA (Termo de Aceitação), que define o prazo máximo para envio da documentação necessária à validação da execução; o Último Reembolso Submetido, que indica a data da última candidatura de reembolso submetida às entidades financiadoras; o Pedido de Pagamento de Saldo, que assinala se já foi solicitado o pagamento final do projeto e a Data do Próximo Reembolso, que permite planear a submissão do próximo pedido, garantindo o fluxo adequado de fundos. Por fim, a coluna Observações destina-se ao registo de informações adicionais relevantes que não se enquadram nas colunas anteriores, podendo incluir comentários sobre eventuais atrasos, dificuldades técnicas, alterações ao projeto ou outras notas importantes para o acompanhamento e gestão eficaz do processo.

Projetos em acompanhamento											
Promotor	Parceiro	Tipologia	Nº Projeto	Estado	Data de Início	Data de Fim	Valor Contratado	Valor Faturado	Valor Recebido	Valores por faturar	Valores por pagar
Modelarmóvel	Clickonta	PAPN	NORTE-06-38D7-FEDER-000460	Acompanhamento Concluído	23/11/2021	22/11/2022	5 236,00 €	5 236,00 €	5 236,00 €	0,00 €	0,00 €
Charmes de Outrora	Voltface	PAPN	NORTE-06-38D7-FEDER-001772	Acompanhamento Concluído	14/07/2022	30/06/2023	7 038,89 €	7 038,89 €	3 000,00 €	0,00 €	4 038,89 €
Primiclichê	ADN	PAPN	NORTE-06-38D7-FEDER-002203	Acompanhamento Concluído	30/11/2022	28/09/2023	973,38 €	973,38 €	375,00 €	0,00 €	598,38 €

Data limite para envio do TA	Último Reembolso Submetido	Pedido de Pagamento de Saldo	Data do próximo Reembolso	Observações
	02/06/2023	06/06/2023	-	15/04/2024 - Dossier digitalizado - entregar promotor; 25/06/2024 - Entregar ao promotor; 10/07/2024 - Deixei com Cristina Ferreira para entregar ao promotor; 05/09/2024 - Digitalizado Pronto a Entregar
	06/02/2024	06/02/2024	-	15/04/2024 - Falta auditar, digitalizar e entregar dossier ao promotor; 25/06/2024 - Entregar ao promotor; 10/07/2024 - Deixei na mesa da Vera; 15/07/2024 - Verifiquei o valor com a CTB e com a Cristina Ferreira - alterei (Ana César); César vai falar com Eng.º Marcos; 05/09/2024 - Pronto a entregar
	30/10/2024	24/01/2024	-	15/07/2024 - Contacto telefónico da técnica a pedir DMR's. Deviam ter sido enviadas até ao dia 30/06/2024. Não deve haver problema com a sua entrega fora de prazo; 22/07/2024 - Liguei com O Sr. Julio Direito a pedir as DMR asap. Disse que ia falar com a contabilidade; 19/08/2024 - DMR enviadas para o programa.

Figura 65 e 66 – Projetos em acompanhamento.

Por fim, os projetos submetidos, mencionados nas figuras 67 e 68, correspondem à fase em que, concluída a etapa de elaboração, são formalmente apresentados às entidades competentes para análise e eventual aprovação. Estas entidades podem incluir instituições financeiras, organismos públicos de apoio ao investimento, programas de incentivos ou outros financiadores institucionais, consoante o enquadramento específico de cada projeto. A submissão implica a compilação rigorosa de toda a documentação exigida, que abrange o plano de negócios, mapas financeiros, declarações diversas, certidões e outros formulários técnicos, devendo todos estes elementos respeitar estritamente os requisitos normativos definidos pela linha de apoio em causa. A Voltface não só garante a preparação técnica e a qualidade destes documentos, como também assegura o acompanhamento integral do processo de submissão, mantendo-se atenta a eventuais pedidos de esclarecimento, reformulações ou exigências adicionais que possam surgir durante a fase de avaliação.

No que respeita aos projetos submetidos, a gestão e monitorização das suas informações encontram-se organizadas numa folha de cálculo em Excel, onde cada coluna representa um elemento essencial para o controlo rigoroso e eficiente destes processos. Como mencionado anteriormente, a coluna dos Promotores identifica os clientes ou entidades responsáveis pela submissão do projeto, enquanto, a coluna relativa aos Parceiros, regista as entidades parceiras que colaboram na execução ou desenvolvimento do projeto. A coluna sobre a Tipologia refere-se à classificação técnica do projeto, indicando a sua natureza específica. O campo relativo ao Número do Projeto corresponde ao código identificador único atribuído a cada projeto, essencial para a rastreabilidade e gestão documental. No âmbito financeiro, a coluna Valor Contratado indica o montante total acordado com o promotor para a realização do projeto, conforme estabelecido no contrato ou proposta comercial. A coluna Valor Faturado representa o montante já emitido em faturas relativo ao projeto, constituindo um indicador do progresso financeiro e da conversão do valor contratado em receitas faturadas. Por sua vez, a coluna Valor Recebido regista o montante efetivamente recebido da entidade promotora, informação crucial para o controlo de tesouraria e avaliação da liquidez. As colunas Valores por Faturar e Valores por Pagar indicam, respetivamente, os montantes ainda por emitir em fatura e as despesas ou custos ainda por liquidar pela Voltface, proporcionando uma visão clara das obrigações financeiras pendentes e da gestão orçamental. Finalmente, a coluna Observações destina-se ao registo de informações adicionais relevantes que não se enquadram nas categorias anteriores, podendo incluir notas sobre particularidades do projeto, dificuldades identificadas, alterações contratuais ou outros elementos que contribuam para um acompanhamento mais detalhado e eficaz.

Projetos Submetidos						
Promotor	Parceiro	Tipologia	Nº Projeto	Data Submissão	Valor Contratado	Valor Faturado
MODELARMOVEL INDUSTRIA DE MOBILIARIO LDA	Clickonta	Contratação RH Altamente Qualificados	NORTE2030-FSE-00644800	12/03/2024	850,00 €	850,00 €
909, lda		Contratação RH Altamente Qualificados	NORTE2030-FSE+-00958500	27/03/2024	1 000,00 €	1 000,00 €
Janela da Serra	AESL	Inovação Produtiva	CENTRO2030-FEDER-00370300	15/12/2023	2 500,00 €	2 500,00 €
Aplauso - Unipessoal, Lda	Luis Tirano	Voucher Startup - novos produtos verdes	C701991710-00486916	07/12/2023	500,00 €	250,00 €

Valor Recebido	Valores por faturar	Valores por pagar	OBSERVAÇÃO	Estado
- €	- €	850,00 €	850+3 % Investimento. 14/10/2024 A candidatura foi aprovada condicionada à existência de dotação orçamental após hierarquização de todas as candidaturas.15/10/2024 - Intenção de deferimento da candidatura. Preparar documentação para enviar para o Programa.24/10/2024 [Ana César] Pretendem fazer contestação devido à pontuação obtida. 28/10/2024 - [Ana César] Enviei contestação com a pretensão de aumentar o mérito do projeto. Audiência prévia terminava hoje. Aguardamos apreciação da contestação. Fase seguinte: hierarquização das candidaturas pelo programa=>dotação orçamental=>assinatura do Termo de 1000+5% investimento. 14/10/2024 A	S
1 000,00 €	- €	- €	candidatura foi aprovada condicionada à existência de dotação orçamental após hierarquização de todas as candidaturas.15/10/2024 - Intenção de deferimento da candidatura. Preparar documentação para enviar para o Programa 24/10/2024 [Ana César] Aguardo que me indiquem se vamos contestar ou não 28/10/2024 - [Ana César] Enviei contestação com a pretensão de aumentar o mérito do projeto. Audiência prévia terminava hoje. Aguardamos apreciação da contestação. Fase seguinte: hierarquização das candidaturas pelo programa=>dotação	A
2 000,00 €	- €	500,00 €	17/09/2024 - proposta de indeferimento - apresentámos contestação. 28/10/2024 - aguardamos resposta à contestação. 25/11/2024 - Não houve alterações. Continua como submetida.	S
250,00 €	250,00 €	- €	Submetida	S

Figura 67 e 68 – Projetos submetidos.

Em suma, este Excel assumiu-se como fundamental para as reuniões semanais do departamento permitindo uma visão clara e segmentada de cada projeto em questão, facilitando a identificação rápida do estado e das prioridades de cada iniciativa, o que otimiza a preparação e a condução das reuniões. Ao dispor da informação financeira detalhada para cada tipo de projeto, a equipa consegue monitorizar o desempenho económico em tempo real, identificando potenciais desvios orçamentais e ajustando estratégias conforme necessário. Além disso, a existência de colunas específicas para datas-chave, estados do processo e dados operacionais, como prazos para envio de documentação ou pedidos de reembolso, contribui para um acompanhamento rigoroso dos prazos e obrigações contratuais, reduzindo riscos de incumprimento ou atrasos. Esta sistematização da informação promove uma comunicação mais eficaz entre os membros da equipa, garantindo que todos partilham um entendimento comum sobre o progresso e os desafios dos projetos. Por fim, o formato consolidado permite registar observações e anotações relevantes que servem de base para a tomada de decisões informadas, a definição de prioridades e o planeamento de ações corretivas, elevando assim a eficiência e a qualidade do trabalho do departamento. Em suma, este Excel funciona como uma ferramenta essencial para a gestão integrada e transparente dos projetos, potenciando uma gestão proativa e colaborativa nas reuniões semanais.

O seguinte Excel desenvolvido pelo estagiário foi denominado de controlo de projetos, uma vez que era um documento completo que incluía todos os clientes afetos à empresa, assumindo um papel fundamental na gestão integrada da Voltface, reunindo de forma organizada e detalhada toda a informação relevante relativa aos clientes e aos seus respetivos projetos. Este instrumento foi concebido para centralizar dados essenciais que abrangem desde os contactos dos promotores até aos aspetos técnicos, financeiros e administrativos de cada iniciativa, permitindo assim um acompanhamento rigoroso e sistemático, consolidando num único arquivo todos os elementos necessários para o planeamento, monitorização e avaliação dos projetos, tornando-se numa ferramenta imprescindível para assegurar a transparência, eficiência e coerência na gestão da carteira de clientes da empresa. Este documento suporta não só o trabalho interno da equipa, mas também facilita a comunicação e a tomada de decisões estratégicas, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade dos projetos desenvolvidos pela Voltface, sendo evidenciado na figura 69.



Figura 69 – Folha inicial do Excel de controlo dos projetos.

Assim, dentro deste documento elaborado, o primeiro passo passava pelo desenvolvimento da inserção dos clientes, exemplificado na figura 70 e 71. Nesta secção, era detalhado informações relativas aos clientes da empresa, detalhando cada um deles apresentado no Excel feito previamente. A folha designada Inserção de Clientes constitui uma componente essencial do documento de Controlo de Projetos, servindo como o registo centralizado e estruturado das informações básicas relativas a cada cliente da Voltface. Nesta folha são inseridos dados fundamentais que permitem identificar e contactar os clientes de forma eficiente e organizada. Entre os campos mais relevantes destacam-se o NIF (Número de Identificação Fiscal), que garante a identificação fiscal correta e única de cada entidade, e o Nome do Cliente, que corresponde à designação oficial da empresa, associação, município ou outra organização promotora dos projetos. Adicionalmente, a coluna referente à Tipologia PT2020 indica a classificação do cliente ou do projeto de acordo com as categorias definidas no programa Portugal 2020, facilitando o enquadramento e o alinhamento com os critérios de financiamento e apoio disponíveis. Inclui também o registo de Parceiros, que corresponde às entidades colaboradoras ou associadas aos projetos desenvolvidos em conjunto com os clientes principais. Os contactos essenciais são registados através dos campos de Telefone e Email, assegurando que a equipa dispõe

dos meios adequados para comunicação direta e eficaz. Finalmente, a Morada permite situar geograficamente o cliente, informação importante para o planeamento logístico e para a documentação oficial. Esta folha de inserção proporciona, assim, uma base sólida para o acompanhamento personalizado de cada cliente, suportando a gestão administrativa e o relacionamento comercial da empresa.

NIF	Cliente	NIF2	Nome	PT 2020
208093761	Fernando José da Silva Leitão	208093761	Fernando José da Silva Leitão	EPAT
205926070	Marina Sofia Nunes Vieira da Silva	205926070	Marina Sofia Nunes Vieira da Silva	EPAT
226797104	Luís Daniel Marques Lourenço	226797104	Luís Daniel Marques Lourenço	EPAT
214988422	Lúcia Maria Marques Bernardes	214988422	Lúcia Maria Marques Bernardes	EPAT
	Ermelinda dos Anjos Guilherme Fernandes		0 Ermelinda dos Anjos Guilherme Fernandes	EPAT
117106690	Ana Paula Ferreira	117106690	Ana Paula Ferreira	EPAT
216419620	Arnaldo Filipe Grenha	216419620	Arnaldo Filipe Grenha	EPAT
220302049	Sónia Helena Araújo	220302049	Sónia Helena Araújo	EPAT
513503820	Cobalto	513503820	Edgar	ADAPTAR
227091671	WEB4U	227091671	Filipe Ribeiro	ADAPTAR
505737914	FUTERSIL	505737914	Manuel Silva	ADAPTAR
501188347	José Lopes e Sousa	501188347	Isabel Lopes (EPAT)	ADAPTAR
514330813	Ana Taborda Joias, Lda	514330813	Ana Taborda (EPAT)	ADAPTAR
515229890	Planeta Didactico	515229890	Planeta Didactico	ADAPTAR
508958016	CCO HL	508958016	Rui Hipólito	ADAPTAR
212507150	Olívia Salgado Valério	212507150	Olivia Valério	ADAPTAR
515369950	PATIO D'AS MARIAS LDA	515369950	PATIO D'AS MARIAS LDA	ADAPTAR
515571156	Placibel	515571156	Michelle A. Gomez EPAT	ADAPTAR
514491337	Bello'Giro Água	514491337	Bello'Giro Água	SI2E
514491299	Bello'Giro – Terra e Ar, Lda	514491299	Bello'Giro – Terra e Ar, Lda	SI2E
514101040	Fantasy2Spend, Lda	514101040	Fantasy2Spend, Lda	SI2E
514599510	Determinantépoca Turismo, Lda	514599510	Judite Sabrosa	SI2E
510473954	JARDIM HOTEL SANTA MARINHA, LDA	510473954	JARDIM HOTEL SANTA MARINHA, LDA	SI Inovação Produtiva
508096707	Junta de Freguesia de Vila Real de Santo António	508096707	Junta de Freguesia de Vila Real de Santo António	
503190543	Centro Social Paroquial de Santa Margarida de Abrã	503190543	Centro Social Paroquial de Santa Margarida de Abrã	
513487042	Traços Rigorosos	513487042	Sr. Oliveira	
504318950	Pax Optica	504318950	Rui Hipólito	ADAPTAR
507738721	ACÇÃO CONTÍNUA, LDA	507738721	Andreia Pinho	ADAPTAR
508166543	CLINAE SHST, LDA	508166543	Andreia Pinho	ADAPTAR
510831842	Velvet season	510831842	Vitor Freire	ADAPTAR
515905224	Solveda	515905224	Manuel Jesus (Lidia Carvalho)	+CO3SO
505600420	AMAgostinho Moura Soc Unip. Lda	505600420	Agostinho Moura	+CO3SO
513707158	AUTOABRAGONENSE LINE, UNIP. LDA	513707158		+CO3SO
514543710	EMOTION'S HILL, LDA	514543710	Padre Ricardo	+CO3SO
505779200	Vivadouro	505779200	Eng. Nuno Martins	+CO3SO

Parceiro2	Tel.	E-mail	Morada	Entrad.
ACIRO	931310721	fernando.leitao1@gmail.com	Rua Rainha Santa Isabel, nº 6 2560-843 Vimeiro - Lourinhã	278
ACIRO	917149504	marina.vieira.silva@hotmail.com	Rua da Fonte, nº 6 Vila Facaia 2565-642 Ramalhal	279
ACIRO	939769848	Luisdlourenco@gmail.com	Rua da pena Seca, nº 7 Bonabal 2565-835 Torres Vedras	280
ACIRO	913157316	luciamarques76@gmail.com	Rua da Fonte, n.º 1, Casal Loural de Baixo	281
ACIRO			Rua do matadouro, nº13 2560-615 Torres Vedras	282
ACIRO	965736833	Paula.purificacao@sapo.pt	Avenida Nossa Senhora da Purificação, 41 2590-430 Sobral de	283
AIEV	934197311	arnaldogrenha@hotmail.com	Rua Sra. da Penha, 31, 2º Dto, 4460-425 Senhora da Hora	284
AIEV	912605203	soniamachado.1977@gmail.com	Rua Padre António Romeiro Alves do Vale, 195, 4440-683 Valor	285
ADN				286
Web4U	965380044	filipe.ribeiro@web4u.pt	Avenida da Boa Viagem, nº 462 4560-755 Penafiel	287
Web4U	918411715	manuel.silva@futersil.com	VILA VERDE 4560-071 DUAS IGREJAS	288
Voltface	919050050	isabel.lopes@jlopes.pt	Rua Faria Guimarães, nº 121, Santo Ildefonso 4000-206 Porto	289
Voltface	917810745	taborda.gemas@gmail.com	Rua Alfredo Keil, nº 243, Hab.11 4150-049 Porto	290
ACIRO	969422786	edicoes-nunopontes@hotmail.com	Avenida Tenente Valadim, Loja 12 B, 2560-274 Torres Vedras	291
ACIRO	933254516	rui.hipolito@paxoptica.pt e sofia.perei	Rua Rua Henriques Nogueira, 6-A 2560-341 Torres Vedras	292
ACIRO	969807859	olivia.valerio@ovsolucoes.pt	Rua São Domingos Nº23 1º Esq. Encarnação	293
Voltface	914117705	sobraleunice@gmail.com	Rua de Cedofeita, n.º 269 4050-180 Porto	294
Voltface	935284016	empresasplacibel@gmail.com	Rua de Santa Maria de Sandim, n.º 68 a 92 - Lugar da Igreja 44	295
Voltface	917531672	pauloadrianoportela@sapo.pt	RUA DA BELA VISTA, 60 Baião	296
Voltface	917531672	pauloadrianoportela@sapo.pt	Rua Zona Industrial de Baião, lote 7/8 – 4640- 185 Baião	297
Voltface	912683740	fantasy2spend@gmail.com	Rua Quinta das Borrinhas, Lote 5 - Zona Industrial de Tradariz	298
Voltface	924475309	judite.mesquita@hotmail.com	Praça D. António Valente Fonsca, 2 1º 5060-313 sabrosa	299
Voltface	939016711	fouad@calewayhotel.com	Rua Cândido dos Reis - V N Gaia	301
Web4U	281 513 817	crisjuntavrsa@gmail.com	Rua General Humberto Delgado, nº 53	302
Voltface	916558180	nancymartins@crechemaecesteleste.com	Rua da Santíssima Trindade S/N, Amiais de Cima	303
Voltface	220991727	oliveira-da-silva@hotmail.com	Rua Central de Olival, nº 479 4415-729 V N Gaia	304
ACIRO	933254516	rui.hipolito@paxoptica.pt e sofia.perei	Rua Rua Henriques Nogueira, 6-A 2560-341 Torres Vedras	305
Web4U	916 513 649	apinho@accacocontinua.com	Avenida Bombeiros Voluntários, nº 248 4580 053 PAREDES	306
Web4U	916 513 649	apinho@accacocontinua.com	Rua de Pinto Bessa, nº 615, R/C 4300-433 Porto	307
Web4U	919240317	victorfreire@velvetseason.pt	Rua do Outeiro 291 4635-722 Vila Boa de Quires	308
Futursil	913420959 / 91	solveda.imp@gmail.com	Lugar Igarém de Cima, nº 365 São Martinho de Sardoura	309
ADN	912355553	filhosdemoura@gmail.com	Rua da Telheira, nº 127 4600-510 Aboim Castelo de Paiva	310
Futursil	964187457	luisrocha1975@homail.com	Rua da Igreja, nº 271 4560 015 Abração Penafiel	311
Voltface	964286556	rjorge5@hotmail.com	Rua do Soalheiro, nº 12, Vila da Ribeira	312
ACIMD	933467998	vivadouro@gabinetmartins.pt	Edifício Buenas Bistas, Bloco 4, Loja de trás 5210 003 MIRANDA	313

Figura 70 e 71 – Inserção de clientes no Excel.

Aliado a este quadro desenvolvido, surge a folha relativa ao controlo de projetos, explicado nas figuras 72, 73 e 74. Neste quadro, começando pela coluna relativa ao projeto, em cada campo permitia apenas selecionar os nomes dos projetos inseridos na tabela anteriormente mencionada, preenchendo também automaticamente, usando fórmulas de Excel, a coluna do NIF, da entidade (geralmente igual ao preenchido na coluna do projeto), e a coluna do parceiro/EPAT, pois são colunas previamente preenchidas na folha anterior. Adicionalmente, a coluna relativa ao número do projeto corresponde ao código único atribuído a cada projeto, servindo como identificador principal para facilitar a sua gestão, rastreabilidade e organização interna, e a tipologia que indica a classificação do cliente ou do projeto de acordo com as categorias definidas no programa Portugal 2020, facilitando o enquadramento e o alinhamento com os critérios de financiamento e apoio disponíveis. Já a coluna relativa à situação indica o estado atual do projeto, dando as opções de candidatura em preparação, não submetida, não executada/desistente, projeto aprovado, em execução, encerrado, não aprovado, não executado/desistente ou submetido. A designação Interno ou Externo especifica se a candidatura ao projeto foi elaborada internamente pela equipa da

Voltface ou externamente por parceiros ou clientes, o que ajuda a compreender o grau de envolvimento direto da empresa no processo.

A Data de Submissão regista o dia em que a candidatura foi formalmente entregue à entidade financiadora ou avaliadora, marcando o início da fase de análise externa. A Data de Início do Projeto indica o momento em que a execução efetiva do projeto teve início, sendo essencial para o controlo de prazos e planeamento. A Data de Conclusão corresponde à previsão ou data real de finalização do projeto, utilizada para avaliação do cumprimento dos cronogramas estabelecidos.

No domínio financeiro, deve-se retirar os valores do Excel desenvolvido anteriormente, e valores estes são fornecidos pelo responsável do departamento, uma vez que o estagiário obviamente não detém esse tipo de responsabilidades. A coluna valor candidatado representa o montante solicitado à entidade financiadora, enquanto o valor contratado VLT, indica o valor efetivamente acordado e formalizado entre a Voltface e o promotor para a execução do projeto. A coluna a contratar se aprovado refere-se ao valor que se prevê vir a ser contratado, condicionado à aprovação da candidatura. O valor esperado VLT corresponde ao montante global esperado pela Voltface em receita, considerando os valores contratados e possíveis ajustes, e deve ser igual ao valor contratado. A coluna valor em dívida assinala os montantes ainda não recebidos pela empresa, permitindo monitorizar eventuais pendências financeiras, e traduz-se na diferença entre o valor faturado e o valor recebido. Já o Valor Faturado VLT indica o total de faturação emitida até ao momento, enquanto o Valor Recebido VLT regista os montantes efetivamente cobrados, ambos essenciais para a gestão financeira e análise de liquidez. A coluna Financeiro assinala se o projeto possui componente financeira ativa, ou seja, se envolve movimentações financeiras relevantes para a Voltface, o que pode influenciar os processos de controlo. A data de atualização do formulário indica a última vez que os dados relativos ao projeto foram revistos ou atualizados, assegurando que a informação está sempre recente e fiável. A coluna taxa de execução reflete o grau de cumprimento das atividades e metas previstas, expresso em percentagem, servindo como indicador do progresso do projeto face aos objetivos definidos. a coluna novos clientes 2021 identifica se o cliente associado ao projeto é uma aquisição após esse mesmo ano, contribuindo para a análise da expansão da carteira de clientes. A coluna relativa à Técnica Afeto, indica o membro da equipa técnica responsável ou afeto ao projeto, facilitando a atribuição de responsabilidades e o acompanhamento personalizado. A coluna referente ao último reembolso submetido regista a data do último pedido de reembolso submetido às entidades financiadoras, enquanto o pedido de pagamento de saldo indica se já foi solicitado o pagamento final ou saldo remanescente do projeto. Já a coluna da data do próximo reembolso permite planear o envio do próximo pedido, garantindo o fluxo adequado de fundos. Por último, a coluna observações destina-se ao registo de notas adicionais, comentários sobre particularidades, dificuldades ou qualquer informação relevante que não seja capturada pelas outras colunas, contribuindo para um acompanhamento mais completo e detalhado do projeto.

RETROCEDER

25/07/2025

Nº Projeto	Projeto	NIF	Entidade	Parceiro / EPAT	Tipologia	Situação	Interno / Externo	Data Submissão
POISE-03-4639-FSE-000199	Ser Clean	507507860	Querer Ser	Querer Ser	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Execução Externa	27/06/2017
POISE-03-4639-FSE-000234	Mãos à Obra	506213498	FISOOT	FISOOT	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Execução Interna	27/06/2017
POISE-03-4639-FSE-000198	5 Estrelas	502826347	CENSO	CENSO	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Execução Interna	26/06/2017
POISE-03-4639-FSE-000230	Cyber Sénior	502529415	Fundação Dr. José Lourenço Júnior	Fundação Dr. José Lourenço	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Execução Externa	27/06/2017
POISE-03-4639-FSE-000498	Aconchego	503927791	Aconchego	Aconchego	PRODER	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000495	Altamente	506213498	FISOOT	FISOOT	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000499	FÉNIX	507507860	Querer Ser	Querer Ser	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Execução Externa	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000500	Avós d' Afetos	503190543	Centro Social Paroquial de Santa Margarida de Abrã	Voltface	Capacitação para o Investimento social	Projeto Encerrado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000498	Lavandaria Social de Vale de Cavalos	503927791	Aconchego	Aconchego	Capacitação para o Investimento social	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000494	ASSIC	504342509	ASSIC	Voltface	Capacitação para o Investimento social	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000524	CPP	500075980	CPP	Voltface	Capacitação para o Investimento social	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	17/12/2018
POISE-03-4639-FSE-000488	Cantina Social do Couto Mineiro do Pejão	501124314	CSCMP	CSCMP	Capacitação para o Investimento social	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	17/12/2018
NORTE-02-0651-FEDER-000072	Ampresário an Miranda	501888438	ACIMD	ACIMD	Sistema de Apoio a Ações Coletivas	Projeto Encerrado	Execução Interna	20/12/2017
NORTE-02-0651-FEDER-000071	Economia Ativa no Douro Verde	501652647	AEB	AEB	Sistema de Apoio a Ações Coletivas	Projeto Encerrado	Execução Externa	15/09/2017
P101218	AEMF	514003456	AEMF	AEMF	Linha de Apoio à Sustentabilidade	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	01/06/2019
P085418	ACECOA	500987556	ACECOA	ACECOA	Linha de Apoio à Sustentabilidade	Projeto Não Aprovado	Candidatura Externa	01/01/2019
P095218	Valorizar Miranda	506806898	C. MUNICIPAL MIRANDA	Voltface	Linha de Apoio à Sustentabilidade	Projeto não executado/	Candidatura Interna	30/12/2018
P103118	Circuito da Memória Gustatva de Oliveira do Hospital	514684011	ACII	ACII	Linha de Apoio à Sustentabilidade	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	31/12/2018
CENTRO-04-3827-FEDER-000206	Multioeste	509027644	Multioeste	ACIRO	SI2E	Projeto não executado/	Candidatura Interna	31/07/2017
CENTRO-05-5141-FEDER-000282	Unifuro	513405178	Unifuro	ADN	SI2E	Projeto Não Aprovado	Candidatura Interna	31/07/2017
NORTE-06-3827-FEDER-000996	SPJAF	514203579	SPJAF	AIEV	SI2E	Projeto Encerrado	Candidatura Interna	11/12/2017
NORTE-06-3827-FEDER-000431	Mónica Alexandra Gonçalves, Unipessoal, Lda	514538007	Mónica Alexandra Gonçalves, Unipessoal, Lda	Voltface	SI2E	Projeto Encerrado	Candidatura Interna	16/11/2017

Data de Início de projeto	Data Conclusão	Valor Candidatado	Valor Contratado VLT	A CONTRATAR SE APROVADO	Valor Esperado VLT	Valor em Dívida	Faturado Vlt
	31/12/2019	40 542,04 €	30 728,00 €		0,00 €	0,00 €	30 728,00 €
	31/12/2019	40 499,42 €	20 304,42 €		0,00 €	0,00 €	20 304,42 €
	30/12/2019	37 929,44 €	26 092,68 €		0,00 €	0,00 €	26 092,68 €
	27/03/2019	34 846,90 €	24 244,86 €		0,00 €	0,00 €	24 244,86 €
	17/12/2018	36 382,55 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/12/2020	44 071,00 €	14 850,00 €		0,00 €	0,00 €	14 850,00 €
	21/12/2020	37 138,78 €	12 500,00 €		0,00 €	0,00 €	12 500,00 €
	31/12/2020	49 694,31 €	13 900,00 €		0,00 €	0,00 €	13 900,00 €
	31/12/2020	39 592,25 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/12/2020	47 683,75 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/12/2020	453 700,45 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/12/2020	42 389,92 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	29/09/2019	305 835,00 €	184 750,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	184 750,00 €
		1 142 412,98 €	74 050,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	74 050,00 €
	31/05/2020	300 918,95 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/12/2020	313 809,90 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	28/02/2021	355 418,93 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	30/05/2021	368 256,25 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
	28/02/2019	230 129,92 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	31/07/2017	88 625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	22/06/2020	72 100,00 €	2 500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2 500,00 €
	31/12/2019	79 444,26 €	1 270,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1 270,00 €

Recebido VLT	Financeiro	Data Atualização Formulário	Taxa de execução	Novos clientes 2021	Técnica afeto	Último Reembolso Submetido	Pedido de Pagamento Saldo	Data de próximo Reembolso	Observações2
30 728,00 €	Sim	29/09/2020	100%						
20 304,42 €	Sim	29/09/2020	100%						
26 092,68 €	Sim	29/09/2020	100%						
24 244,86 €	Sim	29/09/2020	100%						
0,00 €	Sim	02/07/2020	0%						
14 850,00 €	Sim	19/04/2021	100%						
12 500,00 €	Sim	17/03/2021	100%						
13 900,00 €	Sim	05/03/2021	100%						
0,00 €	Sim	21/09/2020	0%						
0,00 €	Sim	21/09/2020	0%						
0,00 €	Sim	21/09/2020	0%						
0,00 €	Sim	02/07/2020	0%						
184 750,00 €	Sim	06/01/2021	100%		Cristina Leite				
74 050,00 €	Sim	06/01/2021	100%		Cristina Leite				
0,00 €	Sim	21/09/2020	0%						
0,00 €	Sim	21/09/2020	0%						
0,00 €	Sim	29/09/2020	0%						
0,00 €	Sim		0%						
0,00 €	Sim	06/01/2021	0%		Cristina Leite				
0,00 €	Sim	06/01/2021	0%		Cristina Leite				
2 500,00 €	Sim	14/02/2024	100%		Cristina Leite				
1 270,00 €	Sim	14/02/2024	95%		Cristina Leite				

Figura 72 a 74 – Controlo de projetos no Excel.

Seguidamente, criou-se uma tabela referente à análise física, que se destina a monitorizar o estado atual dos projetos, organizando a informação de forma clara e estruturada para facilitar a avaliação do seu progresso conforme diferentes tipologias do programa Portugal 2020, como se pode visualizar nas figuras 75 e 76. Nesta folha, cada linha corresponde a uma tipologia específica de projeto, permitindo agrupar e analisar os dados consoante a sua classificação técnica, o que é fundamental para identificar padrões de desempenho e áreas que necessitam de maior atenção. As colunas representam os diferentes estados ou situações em que um projeto se pode encontrar, abrangendo um conjunto de opções que refletem o percurso típico de um projeto no seu ciclo de vida. Estas opções incluem: Candidatura em preparação, que indica que o projeto está em fase inicial de desenvolvimento e ainda não foi submetido; Não submetida, quando a candidatura não chegou a ser formalmente apresentada; Não executada/desistente, referindo-se a projetos cuja execução não foi iniciada ou que foram abandonados; Projeto aprovado, assinalando aqueles que obtiveram aprovação formal para avançar; Em execução, que indica que o projeto está em curso e a ser implementado; Encerrado, para projetos que já concluíram todas as suas fases; Não aprovado, referente a candidaturas que foram rejeitadas; e por fim, a repetição de Não executado/desistente ou Submetido, que indicam projetos submetidos cuja

execução ainda não começou ou estão em fase de avaliação, respetivamente. Esta estrutura matricial permite obter uma visão global e comparativa do estado dos projetos por tipologia, possibilitando a identificação de tendências, o acompanhamento do fluxo dos processos e a tomada de decisões informadas para melhorar a gestão e os resultados da carteira de projetos da empresa. Assim, a folha de Análise Física constitui uma ferramenta fundamental para o controlo e a monitorização sistemática dos projetos no âmbito do PT2020.

ANÁLISE FÍSICA

Contagem de Projeto	Rótulos de Coluna				
	Candidatura em preparação	Candidatura não submetida	Projeto aprovado	Projeto em Execução	Projeto Encerrado
+CO3SO		1			19
ADAPTAR					18
Capacitação para o Investimento social					7
Equipamentos sociais					2
Inovação COVID 19					
Inovação Produtiva - em territórios de Baixa Densidade					
Linha de Apoio à Sustentabilidade					
Linha de Valorização Turismo					
Parcerias para o Impacto					1
PRODER					
SI Inovação Produtiva					2
SIZE					8
Sistema de Apoio a Ações Coletivas					2
TIC Administração Pública					1
(em branco)					
ADAPTAR+SOCIAL					3
APOIAR.PT					14
PARES				1	1
APOIAR Rendas					2
Plano de negócio	1				7
+CO3SO COMPETITIVIDADE					11
Acordo Cooperação Intervenção Precoce					1
Programa Garantir Cultura					1
Estágio Ativar					3
Inovação Produtiva					

Projeto Não Aprovado	Projeto não executado/ Desistente	Projeto Submetido	(em branco)	Não executado/ Desistente	Total Geral
7					27
					18
4					11
	1				3
1					1
2	1				3
3	1				4
2					2
1	1				3
1	1				2
					2
2	3				13
6					8
					1
					3
					14
5	1				8
					2
					8
7	1				19
					1
					1
		1			4
2		1			3

Figura 75 e 76 – Análise física no Excel.

Para finalizar este documento, foi elaborada uma tabela relativa à análise financeira, que se assumiu como uma ferramenta essencial para o acompanhamento detalhado do desempenho económico-financeiro dos projetos desenvolvidos no âmbito do Portugal 2020 (PT2020), organizando a informação de forma sistemática por tipologia de projeto e por cliente, presenciado na figura 77. Nesta folha, cada linha representa uma tipologia específica definida no contexto do PT2020, como por exemplo, Coaching 4.0, Base Territorial, +CO3SO, Mobilidade verde social, LAQO, entre outras, e dentro de cada tipologia são discriminados os respetivos clientes, permitindo uma leitura segmentada e analítica da realidade financeira associada a cada categoria de intervenção. As colunas da folha dizem respeito a indicadores financeiros-chave que permitem monitorizar o ciclo económico dos projetos. A coluna Valor dos Projetos refere-se ao montante global envolvido em cada projeto, englobando o valor total das operações previstas. A coluna Contratado VLT indica o valor acordado entre o cliente e a Voltface para a prestação de serviços relativos ao projeto, de acordo com o contrato celebrado. Já a coluna relativa ao Faturado VLT refere-se ao montante total que já foi objeto de faturação por parte da Voltface, traduzindo o grau de execução

financeira até ao momento. A coluna dos Recebimentos VLT regista os valores efetivamente recebidos pela empresa, permitindo uma leitura clara da conversão da faturação em liquidez. Em contraste, a coluna a Receber representa os valores faturados, mas ainda não pagos pelos clientes, sendo um indicador relevante para a gestão da tesouraria e do risco de incumprimento. A coluna a Contratar se Aprovado contempla os montantes que poderão vir a ser contratados caso as candidaturas submetidas sejam aprovadas pelas entidades financiadoras, funcionando como projeção de receita futura. Por fim, a coluna Valor em Dívida sintetiza o total de montantes em atraso ou ainda não regularizados pelos clientes, ajudando a identificar situações críticas e a tomar medidas de seguimento ou recuperação. No seu conjunto, esta folha permite não apenas analisar o desempenho financeiro por projeto, mas também cruzar essa análise com a tipologia e com os perfis dos clientes envolvidos, contribuindo para uma gestão mais estratégica, equilibrada e sustentada da atividade da Voltface.

ANÁLISE FINANCEIRA							
Situação	(Tudo)						
Rótulos de Linha	Valor dos Projetos	Contratado VLT	Faturado Vlt	Recebimentos VLT	A RECEBER	A CONTRATAR SE APROVADO	Valor em Dívida
+CO3SO	2 413 256,00 €	72 236,15 €	70 938,14 €	69 787,73 €	2 448,41 €	3 742,20 €	1 150,41 €
AMAgostinho Moura Soc Unip. Lda	36 491,43 €	1 430,93 €	1 430,93 €	1 430,93 €	- €	- €	- €
Andreia Lobato Unip, Lda	109 473,84 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	- €	- €	- €
APPACDM	43 661,10 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
AUTOABRAGONSENSE LINE, UNIP. LDA	45 613,26 €	2 280,66 €	2 280,66 €	2 280,66 €	0,00 €	- €	- €
EMOTION'S HILL, LDA	82 078,92 €	4 103,95 €	4 103,95 €	3 453,54 €	650,40 €	- €	650,41 €
GALEGO & MARTINS, LDA	176 444,73 €	8 759,73 €	8 759,73 €	8 759,73 €	- €	- €	- €
Hotelaria e Restauração o Encontro, Lda	118 814,00 €	5 878,24 €	5 878,24 €	5 878,24 €	- €	- €	- €
Olívia Salgado Valério	95426,1	3596,8295	3596,83	3596,83	-0,0005	0	0
Rosto de Luz, Lda	28 274,40 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	- €	- €	- €
Silvipalha	171 049,74 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Solveda	43 962,18 €	2 198,11 €	2 198,11 €	2 198,11 €	0,00 €	- €	- €
UPRISE	170 218,13 €	5 957,63 €	5 957,63 €	5 957,63 €	0,00 €	- €	- €
Vivadoouro	127 858,50 €	6 330,42 €	6 330,42 €	6 330,42 €	- €	- €	- €
ULINK	103950	3638,25	3638,25	3638,25	0	0	0
M&D CARVALHO	210271,56	7359,5046	6561,51	6561,51	797,9946	0	0
WITHSHADOW	88357,5	3092,5125	3092,51	3092,51	0,0025	0	0
ESTHETIC SMILE - HEALTH CARE, LDA	38981,25	1364,34375	1364,34	1364,34	0,00375	0	0
NOVAS DIREÇÕES		0			0	0	0
CUNHA E JORGE	74844	250	250	250	0	3742,2	0
COBALTO	75363,75	3288,25	3288,25	3288,25	0	0	0
DOBARRO116	35343	0	0	0	0	0	0
VM SL - Vitor Simões	68429,02	250	250	250	0	0	0
Rascunhos	99792	4932,1	4932,1	4932,1	0	0	0
Jovial e Gradual	59251,5	250	250	250	0	0	0
Mobility taxi	107848,13	3774,68455	3774,68	3774,68	0,00455	0	0
COMITIVA D' IDEIAS UNIPessoal LDA	1500	1500	1500	1500	0	0	0
Aplauso - Unipessoal, Lda	199957,96	1500	1000	500	1000		500

Figura 77 – Análise financeira no Excel.

Em suma, esta atividade relativa à gestão de clientes desenvolvida durante o estágio, através da criação e atualização de ferramentas em Excel, demonstrou a importância da organização sistemática da informação para apoiar decisões estratégicas e fortalecer o relacionamento com os clientes. Esta prática evidenciou não apenas a utilidade de instrumentos de gestão operacionais, mas também a necessidade de integrar precisão técnica com uma visão estratégica para perceber sempre o ponto de situação de cada cliente, aspetos que fundamentam as reflexões finais apresentadas na conclusão.

Anexo LIII – Manual referente ao capítulo 4.2.2

A Voltface, ao fim ao cabo, cria valor para os seus clientes com candidaturas a sistemas de incentivos financiados por fundos europeus, nomeadamente no âmbito do Portugal 2030, constituindo um instrumento fundamental de apoio ao investimento empresarial, à inovação e à coesão territorial, servindo essencialmente para permitir que empresas, instituições ou outras entidades obtenham apoios financeiros disponibilizados por fundos europeus e nacionais. Este tipo de candidaturas visa permitir que entidades elegíveis, como empresas, associações, autarquias ou instituições do setor social, tenham acesso a financiamento público para concretizar projetos alinhados com os objetivos estratégicos nacionais e comunitários, em domínios como a competitividade, sustentabilidade ambiental, digitalização, internacionalização e inclusão social. Ao apresentar uma candidatura, a entidade está a submeter um projeto que pretende ver cofinanciado, demonstrando que o mesmo cumpre os critérios de admissibilidade, elegibilidade e mérito definidos no respetivo aviso. Esta candidatura inclui, habitualmente, a descrição pormenorizada do projeto, os objetivos a atingir, os investimentos a realizar, o impacto esperado, a calendarização e os indicadores de monitorização. Além disso, a entidade deve demonstrar a sua capacidade técnica, financeira e organizacional para implementar a operação, bem como apresentar toda a documentação exigida para avaliação da conformidade do projeto com as normas legais e regulamentares aplicáveis. Os apoios atribuídos através destas candidaturas podem assumir a forma de subvenções não reembolsáveis, empréstimos bonificados ou outros instrumentos financeiros, sendo sujeitos a taxas de cofinanciamento variáveis em função do tipo de operação, da natureza do beneficiário e da localização geográfica do projeto. Os apoios são atribuídos de forma concorrencial, com base num processo de avaliação que considera o mérito técnico, económico, social e ambiental das propostas apresentadas, e que visa selecionar os projetos com maior impacto e alinhamento estratégico.

A apresentação de uma candidatura constitui, assim, uma oportunidade para os promotores acederem a financiamento público não reembolsável, também designado por subsídio a fundo perdido, que lhes permite concretizar investimentos relevantes sem obrigação de devolução do montante atribuído, desde que cumpram as metas e obrigações estabelecidas. Este apoio é particularmente relevante para pequenas e médias empresas que, de outra forma, poderiam não dispor dos meios necessários para realizar investimentos de modernização, expansão, inovação ou internacionalização. As candidaturas representam, portanto, um instrumento eficaz para a execução de investimentos estruturantes, permitindo às entidades beneficiárias implementar projetos em áreas cruciais como a expansão ou requalificação da atividade empresarial, a adoção de tecnologias digitais e processos inovadores, a transição energética e ambiental, a criação de emprego qualificado e a valorização do território. Estes projetos são cofinanciados por programas operacionais regionais ou temáticos, alinhados com as prioridades estratégicas da União Europeia e do Estado

português. Paralelamente, as candidaturas servem também como meio de concretização de políticas públicas, traduzindo, no terreno, os objetivos definidos nos programas financiadores, como o Portugal 2030 ou o NORTE 2030, com impacto direto nas comunidades, nas empresas e na economia nacional. Através destes apoios, procura-se ainda promover a competitividade do tecido empresarial, apoiando investimentos que reforcem a capacidade produtiva, tecnológica e de inovação das empresas portuguesas, contribuindo para o seu posicionamento em mercados nacionais e internacionais. Por fim, um dos propósitos fundamentais destas candidaturas é o de reduzir as desigualdades territoriais, através da afetação preferencial de recursos a projetos localizados em territórios de baixa densidade populacional ou economicamente mais frágeis. Ao priorizar essas áreas, os programas de apoio visam estimular o crescimento económico, fixar população, atrair investimento e criar emprego, contribuindo para um desenvolvimento mais equilibrado e inclusivo em todo o território nacional.

Assim, o estagiário devia estar atento a avisos para apresentação de candidaturas específicas, que são divulgados e geridos através de plataformas oficiais ligadas aos fundos europeus e à administração pública portuguesa, como é o caso do portal de Portugal 2030. Estes avisos são instrumentos formais de comunicação pública, utilizados pelas autoridades de gestão dos fundos europeus para abrir concursos destinados à apresentação de candidaturas por parte de potenciais beneficiários, normalmente empresas, autarquias ou entidades do respetivo setor que a candidatura abrange. Ainda em relação aos avisos, estes devem ser lidos e analisados, pelo estagiário, de forma atenta e cuidadosa, percebendo a informação e conteúdo do mesmo.

Dentro do mesmo, é especificada toda a informação relativa e necessária em relação aos avisos de abertura de candidaturas a apoios públicos, para obter uma compreensão das condições, finalidades e regras de acesso ao financiamento. Em primeiro lugar, a secção “Apoio para” destina-se a explicitar a natureza e o objetivo principal do incentivo, ou seja, a tipologia de operações e investimentos que se pretende apoiar, enquadrando as prioridades estratégicas da política pública e a justificação do apoio. Por sua vez, “Ações abrangidas por este aviso” detalha as atividades concretas que são consideradas elegíveis no âmbito do financiamento, definindo claramente o âmbito material das intervenções que podem ser objeto de apoio. Complementarmente, a secção “Entidades que se podem candidatar” especifica os potenciais beneficiários, designando os tipos de entidades com legitimidade formal para submeter candidatura, bem como as condições de elegibilidade jurídica, económica ou geográfica que devem ser verificadas (ver anexo XXXI).

A “Área geográfica abrangida” delimita territorialmente a aplicação do apoio, identificando a região ou sub-região elegível para efeitos de investimento, o que permite a adequação dos fundos às necessidades específicas de desenvolvimento regional. Relacionado com este aspeto, o “Período de candidaturas” define o intervalo

temporal durante o qual as propostas podem ser submetidas, sendo essencial para assegurar a temporalidade do processo e a sua organização. O título “Fundo e Taxa máxima de cofinanciamento” apresenta o fundo europeu que financia o apoio, assim como a percentagem máxima do valor do projeto que poderá ser comparticipada. Esta informação é fundamental para estimar o esforço financeiro do promotor. A par disso, a “Dotação fundo indicativa disponível neste aviso” comunica o montante financeiro total alocado ao aviso em questão, sinalizando a capacidade de financiamento disponível e as limitações orçamentais (ver anexo XXXII).

A identificação da “Entidade gestora do apoio/Organismo Intermédio” tem como função esclarecer quais as entidades públicas responsáveis pela gestão, acompanhamento e decisão das candidaturas, o que garante transparência e responsabilização institucional no processo de implementação do aviso. A secção “Finalidades e objetivos” descreve os fins estratégicos que se pretendem alcançar com a atribuição do apoio, geralmente em consonância com os objetivos específicos do programa operacional em que se insere o aviso. Já o “Enquadramento em instrumentos territoriais” visa demonstrar a articulação do aviso com estratégias territoriais específicas, como os instrumentos de desenvolvimento integrado ou planos sub-regionais. No que diz respeito à execução dos projetos, a secção “Condições específicas ou normas técnicas a observar pelos beneficiários ou operações” define os requisitos complementares de acesso e de execução, incluindo aspetos legais, técnicos e financeiros que devem ser rigorosamente cumpridos. De forma correlata, a parte “Condições de atribuição de financiamento da operação” estabelece os critérios e regras para a concessão do apoio, como taxas de financiamento diferenciadas, limites de apoio ou condições para a sua manutenção (ver anexo XXXIII e XXXIV).

A identificação dos “Custos elegíveis” tem como função enumerar as tipologias de despesas que podem ser consideradas no âmbito da candidatura, assegurando que os projetos apresentados obedecem aos princípios da razoabilidade e da eficácia da despesa pública. Esta informação é complementada pela secção “Regras ou limites específicos à elegibilidade de despesa”, que introduz restrições e condições adicionais, como valores mínimos e máximos de investimento, limites às despesas com pessoal ou à aquisição de determinados bens e serviços. Já, a secção “Consequências do incumprimento dos indicadores” descreve os mecanismos de penalização aplicáveis caso os beneficiários não cumpram os objetivos contratuais fixados no momento da aprovação da candidatura, detendo uma especial importância, pois garante a responsabilização dos promotores e a efetividade da política pública baseada em resultados. A secção “Obrigações dos beneficiários em matéria de notoriedade, transparência e comunicação” visa assegurar que todas as operações apoiadas pelos fundos públicos ou comunitários sejam devidamente divulgadas junto da sociedade, garantindo assim a transparência do processo de financiamento e a visibilidade da intervenção dos programas. Esta obrigação, em todo o tipo de candidaturas, inclui a necessidade de publicitar os apoios recebidos através da afixação de painéis, inserção de logótipos e menções obrigatórias em materiais de comunicação, sítios na internet, eventos e suportes promocionais relacionados com a operação, em que o principal objetivo é demonstrar à comunidade que os investimentos são realizados com

financiamento público, reforçando a percepção positiva sobre a política de coesão e contribuindo para o escrutínio público das ações financiadas. O incumprimento destas obrigações pode implicar penalizações, nomeadamente a redução do montante de apoio atribuído (ver anexo XXXV e XXXVI).

No que se refere ao “Processo de admissão e seleção das candidaturas”, esta secção detalha os procedimentos que as entidades interessadas devem seguir para submeter uma candidatura válida. A componente “Como se apresentam” descreve o formato, os canais e os documentos obrigatórios para a formalização da candidatura, geralmente efetuada através de plataformas eletrónicas específicas, que nos casos em que o estagiário trabalhou, a submissão foi feita pelo mesmo no balcão dos fundos, que irá ser explicado mais à frente. Esta parte assegura que todas as entidades candidatas tenham acesso igualitário às mesmas informações e condições, promovendo uma competição justa e eficiente entre os concorrentes. Já a componente “Quais são os critérios de seleção” define os parâmetros objetivos e subjetivos utilizados na avaliação das candidaturas, em que os mesmos normalmente avaliam o mérito do projeto. A existência de critérios previamente definidos garante a imparcialidade na avaliação e contribui para uma aplicação equitativa dos recursos públicos (ver anexo XXXVII).

A secção “Como funciona o processo de análise e decisão das candidaturas” descreve, de forma sequencial, as fases que compõem o ciclo de decisão após a submissão das propostas, incluindo a verificação da elegibilidade dos beneficiários e das operações, a avaliação técnica e financeira das candidaturas, a atribuição de pontuações com base nos critérios de seleção previamente estabelecidos, e a posterior hierarquização das propostas. A decisão final sobre a atribuição dos apoios é tomada pelas entidades competentes, com base nos resultados da análise técnica e na disponibilidade orçamental prevista no aviso. Esta secção também pode incluir informações sobre prazos para análise, mecanismos de audiência prévia dos interessados em caso de indeferimento, e formas de notificação da decisão final (ver anexo XXXVIII e XXXIX).

Por fim, nos avisos, surge a parte relativa aos anexos, que abrange informação fundamental para as funções que o estagiário irá ter após análise do respetivo aviso, em que os mesmos desempenham um papel complementar fundamental, ao fornecerem orientações práticas, critérios técnicos e documentos de suporte essenciais à correta instrução e avaliação das candidaturas. Entre estes, destacam-se:

O “Anexo A.1 - Documentos necessários para apresentar uma candidatura”, que tem como principal finalidade listar, de forma organizada e sistematizada, todos os elementos documentais que devem ser obrigatoriamente apresentados no momento da submissão da candidatura no balcão de fundos. Importante mencionar que em cada tipo de candidatura os documentos necessários podem variar, o que é importante sempre analisar o respetivo aviso para pedir a documentação aos clientes de uma forma correta e completa de uma só vez. Esta listagem inclui documentos a ser

realizados pelo estagiário como por exemplo, a memória descritiva do projeto, isto é, um plano de negócios, mas também documentos em que é necessário pedir ao respetivo cliente, e assim mantendo uma relação de proximidade. A utilidade deste anexo reside no facto de garantir que todas as candidaturas são instruídas com base em critérios uniformes e com informação suficiente para permitir uma análise rigorosa e fundamentada por parte da entidade gestora, em que padronizando os documentos exigidos, este anexo assegura maior transparência e equidade no tratamento das candidaturas, além de permitir uma verificação mais célere e objetiva da elegibilidade formal dos proponentes e dos projetos.

Em relação à documentação do cliente a pedir ao mesmo, para submissão da candidatura no balcão dos fundos, esta pode variar de programa a programa, mas existe, geralmente, documentação uniforme a submeter. Assim, é necessário pedir uma cópia da Certidão Permanente de Registo Comercial, emitida pelo Instituto dos Registos e do Notariado (IRN) através da plataforma online da Justiça Portuguesa. Esta certidão serve como meio oficial de comprovação da existência legal da empresa, da sua estrutura orgânica, sede, objeto social, capital social, órgãos sociais, representantes legais, alterações contratuais, entre outras informações relevantes, tendo como propósito atestar publicamente a situação jurídica e os dados fundamentais da empresa perante terceiros, funcionando como um instrumento de segurança jurídica e de acesso transparente à informação empresarial.

Outro documento geralmente necessário para a submissão da candidatura, diz respeito ao Comprovativo da Declaração de Alteração de Atividade, emitido pela Autoridade Tributária e Aduaneira (AT). Trata-se de um documento oficial que confirma a atualização da atividade económica da empresa junto da administração fiscal, tendo como finalidade registar e validar alterações nos códigos de atividade económica associados à empresa, refletindo as áreas de negócio em que esta passa a atuar ou deixa de exercer atividade. As alterações declaradas têm impacto direto na fiscalidade aplicável, nomeadamente em sede de IVA e IRC, além de influenciarem os regimes de tributação e as obrigações declarativas da entidade. Além da informação relativa às atividades exercidas, o comprovativo indica o enquadramento da empresa em sede de IVA, e funciona como prova oficial da atividade económica declarada e autorizada.

O seguinte documento em questão a ser fornecido pelo cliente, é uma cópia do Comprovativo de Entrega da Declaração IES/DA (Informação Empresarial Simplificada/Declaração Anual), emitido pela Autoridade Tributária e Aduaneira. Este comprovativo atesta que a respetiva entidade procedeu à submissão obrigatória da IES, cumprindo assim com as suas obrigações legais e fiscais no âmbito da atividade empresarial exercida em Portugal, em que esta é uma declaração única que agrega informação financeira, contabilística e fiscal destinada a várias entidades públicas, assumindo um papel fundamental na comprovação da regularidade fiscal e contabilística da empresa.

Uma cópia do extrato da segurança social também é fundamental, uma vez que, contém informações essenciais como a identificação dos trabalhadores, o número de dias de trabalho, o valor das remunerações base e complementares, bem como outras componentes relevantes para efeitos de cálculo das contribuições para a segurança social. A declaração sob compromisso de honra é um testemunho vital, pois este é um documento formal, redigido e assinado pelo próprio declarante, em que este assume, de forma pessoal e responsável, a manutenção dos postos de trabalho evidenciados no extrato de remunerações da Segurança Social, e outro igual referindo as modalidades de contrato. Caso haja alterações nos mesmos, deve comprometer-se a apresentar as evidências das alterações ocorridas, caso solicitado, de forma a assegurar a veracidade das informações prestadas.

A Declaração de Compromisso do Beneficiário é um documento formal e vinculativo, através do qual uma entidade ou pessoa beneficiária de um apoio financeiro ou incentivo público assume, de forma clara e inequívoca, obrigações específicas relacionadas com a execução e cumprimento dos termos associados à candidatura ou financiamento concedido. Este tipo de declaração é comum em processos de candidaturas a programas de incentivos, subsídios ou apoios financeiros promovidos por entidades públicas ou comunitárias, servindo para garantir o compromisso do beneficiário relativamente ao cumprimento das condições estipuladas no âmbito do apoio recebido.

Já uma cópia do certificado PME, mais o seu respetivo relatório, é geralmente necessário para a submissão de candidaturas, visando reconhecer o mérito e a excelência das PME portuguesas que, para além de cumprirem os requisitos legais e fiscais, apresentam indicadores positivos de solvabilidade, rentabilidade e capacidade de investimento, enquanto que, o relatório associado, constitui um instrumento essencial para a comprovação dessa qualidade, assegurando a transparência e confiança no processo de certificação.

A declaração validada do Registo Central do Beneficiário Efetivo, isto é, o RCBE, é um documento fundamental a submeter, sendo este, um comprovativo oficial que comprova o registo e a atualização das informações relativas ao beneficiário efetivo de uma entidade, nos termos da legislação aplicável. O RCBE é um mecanismo criado para assegurar a transparência na identificação das pessoas que, direta ou indiretamente, detêm o controlo ou a titularidade final sobre uma empresa. Esta declaração validada atesta que os dados fornecidos pela entidade estão corretamente registados e confirmados junto das autoridades competentes, podendo assim aceder a informações fiáveis e atualizadas sobre os beneficiários efetivos, facilitando processos de controlo, fiscalização e avaliação de risco.

A declaração complementar de compromisso é um documento formal, de carácter vinculativo, através do qual o beneficiário do apoio financeiro da respetiva candidatura ao programa de financiamento público, assume, de forma clara e inequívoca, o cumprimento de um conjunto alargado de critérios de elegibilidade e

obrigações associadas à execução da operação financiada, servindo para assegurar que o beneficiário respeita todas as condições legais, regulamentares, financeiras, técnicas e ambientais definidas para a aprovação e execução do projeto.

Muitos outros documentos podem ser necessários pedir ao respetivo cliente, ou até mesmo ele assinar, dependendo do programa de financiamento público com que se está a trabalhar no momento específico (ver anexo XL e XLI).

Em relação ao plano de negócios, exemplificado na figura 78 e 79, desenvolvido pelo estagiário, este assumiu um papel essencial como instrumento de planeamento, análise e tomada de decisão. Assim, o conteúdo do mesmo deve incluir:

A Descrição da empresa, tendo como função apresentar uma visão geral da entidade promotora, incluindo a sua génese, natureza jurídica, área de atuação, valores e contexto territorial. Esta secção serve de introdução ao plano, permitindo compreender o enquadramento institucional da proposta. Já a Identificação da empresa fornece os dados administrativos e legais essenciais da organização, como o número de identificação fiscal, sede, CAE (Código de Atividade Económica), composição societária, contactos e data de constituição. Esta informação confere legitimidade e rigor documental ao plano.

Em relação à definição dos objetivos do plano de negócios clarifica a razão pela qual o documento foi elaborado, explicitando as intenções estratégicas da entidade proponente, como, por exemplo, a captação de investimento, a solicitação de financiamento público ou a expansão de atividades. Seguidamente, a contextualização do negócio permite compreender o enquadramento geral da ideia, incluindo as motivações do projeto, o mercado em que se insere e as tendências que o justificam, sendo essencial para apresentar a relevância e atualidade da proposta.

A componente de Produtos e serviços descreve detalhadamente a oferta da empresa, realçando as suas características, diferenciais (qualidade do atendimento, a localização privilegiada, o enquadramento paisagístico, o design das instalações, o compromisso com a sustentabilidade ambiental, ou até mesmo a personalização dos serviços), benefícios para o consumidor e forma de entrega. Esta descrição deve ser orientada para destacar o valor acrescentado da proposta comercial, permitindo compreender não apenas o que se vende, mas também como se vende, a quem se destina e que valor acrescentado representa para o consumidor e para o mercado.

A Análise da Envolvente Externa explora os fatores exógenos que influenciam o negócio, tais como dados sociodemográficos, económicos, políticos e ambientais. Neste contexto, subdivide-se em: contexto demográfico, que inclui dados populacionais da região onde o negócio se vai instalar: número de habitantes, densidade populacional, pirâmide etária, taxa de envelhecimento, migrações, entre outros, traduzindo-se em informação crucial para compreender a dimensão e o perfil

da procura potencial. Em relação ao contexto macroeconómico, analisa-se variáveis económicas nacionais e regionais, como taxa de crescimento económico, inflação, rendimento disponível, taxa de desemprego e políticas económicas, permitindo identificar riscos e oportunidades associados ao ciclo económico. Ainda dentro da envolvente externa, surge a análise PESTEL, que sistematiza os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais que afetam direta ou indiretamente o negócio, ajudando a antecipar ameaças e oportunidades macro ambientais que podem afetar o desenvolvimento do projeto.

A Análise da Envolvente Interna incide sobre os recursos e capacidades existentes na empresa, englobando: A missão, visão e valores, que definem a identidade estratégica da organização. A missão define a razão de existência da empresa, a visão indica onde pretende chegar a médio/longo prazo, e os valores representam os princípios orientadores da conduta e cultura empresarial. Estes elementos constituem a base da identidade estratégica da organização; A estrutura dos recursos humanos, que descreve a estrutura da equipa, os perfis profissionais necessários, a distribuição de tarefas e as qualificações dos recursos humanos. Também pode incluir planos de recrutamento, formação e políticas de gestão de pessoas; A descrição das Instalações, com ênfase na adequação ao negócio, apresenta as infraestruturas físicas, a localização, características técnicas, acessibilidades e adequação ao tipo de atividade, em que instalações apropriadas são essenciais para garantir eficiência operacional e experiência positiva para o cliente, agregando valor para o mesmo; e por fim, os objetivos do negócio, que especifica metas estratégicas e operacionais, de curto, médio e longo prazo, que a empresa pretende atingir. Estes objetivos devem ser claros, mensuráveis e alinhados com a missão da organização.

A Análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) do projeto ou da empresa, permitindo a formulação de estratégias coerentes com o ambiente e desenvolver estratégias de ação realistas, baseadas em cenários prováveis. Já os Fatores Críticos de Sucesso referem-se aos elementos determinantes para a concretização dos objetivos definidos no plano, ou seja, apontam os elementos-chave que determinam o êxito do negócio. Estes fatores devem ser monitorizados e otimizados continuamente, pois têm impacto direto nos resultados. Continuadamente, a inclusão de dados estatísticos permite fundamentar a proposta com base em informação empírica, validando a pertinência do projeto com indicadores concretos. Esta secção serve de base empírica para as projeções e decisões do plano, incluindo estatísticas sobre turismo, consumo, tendências de mercado, comportamento do cliente, concorrência (foi feito um estudo analisando a concorrência dos respetivos negócios, pelo estagiário), entre outros. A utilização de dados quantitativos aumenta a credibilidade e robustez da análise.

Em relação à caracterização técnico económica do projeto, esta tem como principal objetivo descrever, os principais aspetos técnicos e económicos de um

determinado projeto de investimento, tratando-se de uma componente essencial de um plano de negócios, contribuindo para a análise do potencial de sucesso do projeto e para a tomada de decisão, permitindo, assim, avaliar com clareza a natureza do investimento, a sua viabilidade operacional, os recursos necessários, o modelo de funcionamento e a capacidade de geração de receita ao longo do tempo. A caracterização técnico-económica não se limita a apresentar ideias ou intenções, fornecendo uma base concreta, sustentada por dados e projeções realistas, sobre como o projeto será implementado, quais as suas necessidades iniciais e como se espera que evolua financeiramente. Do ponto de vista técnico, o documento detalha elementos como o conceito e objetivos do projeto, a descrição dos serviços ou produtos a oferecer, os recursos humanos envolvidos, a infraestrutura necessária, os equipamentos a adquirir, o plano de implementação, e os processos operacionais. Esta caracterização tem igualmente um papel estratégico, uma vez que demonstra de que forma o projeto está alinhado com as necessidades do mercado, identifica os públicos-alvo, e apresenta os diferenciais competitivos que o tornam atrativo.

A inclusão das datas de previsão para o início e conclusão do investimento, bem como da data de abertura ao público, num plano de negócios é de grande importância por diversas razões estratégicas, operacionais e financeiras. Em primeiro lugar, estas datas permitem estabelecer um cronograma claro e realista para a execução do projeto. Definir prazos concretos ajuda a organizar todas as fases do investimento, desde o planeamento, passando pela aquisição de recursos e execução de obras ou instalação de equipamentos, até ao início efetivo da atividade comercial, facilitando a gestão do tempo e dos recursos, promovendo uma execução mais eficiente e controlada. Em segundo lugar, a definição de datas específicas transmite credibilidade e profissionalismo perante investidores, parceiros, financiadores e entidades reguladoras, demonstrando que o projeto foi pensado com rigor e que existe um plano estruturado para a sua concretização. As datas também permitem alinhar expectativas entre todas as partes envolvidas, reduzindo incertezas e prevenindo atrasos inesperados. Além disso, este cronograma é essencial para calcular projeções financeiras realistas, como a estimativa de custos durante a fase de investimento, o momento previsto de início das receitas e o período de retorno do investimento. Serve também como base para planeamento de ações de marketing, recrutamento de pessoal, encomendas de material e outras atividades logísticas que precisam de estar alinhadas com as etapas do projeto.

O estudo da viabilidade económica avalia a sustentabilidade financeira do projeto, tendo como principal função demonstrar que o negócio é financeiramente sustentável, ou seja, que reúne condições realistas para gerar receitas suficientes que cubram os custos, permitam o retorno do investimento e assegurem a continuidade e crescimento da atividade ao longo do tempo. Os passos desta viabilidade já foram previamente explicados, em relação ao departamento anterior, pelo que os passos são semelhantes, sendo cada caso diferente.

Por fim, a conclusão serviu para resumir os principais argumentos apresentados, assumindo-se como uma síntese estratégica do trabalho desenvolvido, funcionando como uma reafirmação da coerência, viabilidade e relevância do projeto apresentado. Para além de recapitular os principais pontos analisados ao longo do plano, esta secção tem como função transmitir, de forma confiante e fundamentada, a convicção na exequibilidade do negócio e nos benefícios esperados da sua implementação.



Figura 78 – Exemplo de uma capa de um plano de negócio desenvolvido.

Índice

1. Introdução	3
2. Objetivos.....	3
3. Identificação da empresa	4
4. Análise da Envolveente Externa.....	7
5. Análise da Envolveente Interna	13
6. Análise SWOT.....	18
7. Caraterização técnico Económica do Projeto.....	20
8. Estudo da Viabilidade Económica	23
9. Conclusão	45

Figura 79 – Índice base dos planos de negócio desenvolvidos.

Seguidamente, o “Anexo A.2 – Referencial de Mérito”, explicado desde a figura 80 à 91, estabelece o quadro técnico e metodológico para a avaliação qualitativa das candidaturas submetidas. Neste anexo, são definidos os critérios e subcritérios que compõem o índice de Mérito do Projeto, incluindo as ponderações atribuídas a cada dimensão, e que irá ser mais uma tarefa desenvolvida pelo estagiário. Através deste referencial, as entidades avaliadoras podem aplicar uma grelha comum de pontuação, garantindo consistência e comparabilidade na apreciação dos projetos. Além disso, este anexo confere previsibilidade ao processo, permitindo aos candidatos conhecer, à partida, os aspetos mais valorizados na seleção e, conseqüentemente, estruturar melhor as suas candidaturas em função desses critérios.

No âmbito do desenvolvimento e acompanhamento de candidaturas a apoios financiados por fundos públicos, o estagiário teve a oportunidade de colaborar com o processo de avaliação técnica dos projetos, nomeadamente na vertente relacionada com o Referencial de Mérito, conforme descrito no Anexo A.2 dos avisos de concurso. Para esse efeito, foi criada uma grelha de avaliação em Excel, com o objetivo de operacionalizar a aplicação dos critérios de mérito e permitir o cálculo automático da pontuação final de cada candidatura, em que a mesma foi realizada com base na estrutura metodológica apresentada no anexo, que neste caso, define dois critérios principais (A – Mais-valia socioeconómica e ambiental do projeto e B – Eficácia e eficiência do projeto, cada um composto por subcritérios devidamente ponderados). O estagiário iniciou o processo por replicar fielmente esta estrutura desenvolvida no aviso, listando cada critério e respetivos subcritérios de forma ordenada e apresentada no Excel, criando colunas para cada critério, subcritério e respetivas escalas de pontuação, que normalmente variam entre 1 e 5 pontos, escolhendo a pontuação que faça mais sentido para o respetivo projeto em mãos, mas em que cada critério e

subcritério detinha um peso percentual diferente. Importante mencionar que após o preenchimento deste Excel para cada projeto inserido neste aviso, para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis as operações que, para além de cumprimento as condições e requisitos de elegibilidade previstos na regulamentação aplicável e no presente Aviso, obtenham uma pontuação final de Mérito de Projeto (MP) igual ou superior 3,00. As fórmulas implementadas pelo estagiário permitiam calcular automaticamente as médias ponderadas de cada critério, aplicando a fórmula deste caso específico: $MP = 0,5 \times A + 0,5 \times B$, em que para assegurar o rigor metodológico, utilizou-se diversas funções relativas ao Excel. A grelha incluía também condicionais de formatação, isto é, formatação condicional que facilitavam a leitura imediata dos resultados (ver anexo XLII a XLVII).

Após a análise das condicionantes em relação ao referencial de mérito para um respetivo aviso, é possível fazer o mesmo, desenvolvido pelo estagiário.

	A	B	C	D	E
1		Nota: Preencher apenas os campos a Azul.			
2					
3					
4		$MP = (50\% \cdot A) + (50\% \cdot B)$	5,00	ELEGÍVEL	
5					
L1					
L2		A	Mais-valia socioeconómica e ambiental do projeto		
L3		B	Eficácia e eficiência do projeto		
L4					
L5					
L6		A.1 (60%*A)	Promoção da Eficiência Económica e da Competitividade da Economia	Nível (total)	3
L7					
L8		I - 40% A.1	relevância sectorial do projeto	Nível	1,2
L9		Relevância Sectorial Elevada: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) igual ou superior a 10%	5 pontos	5	
L10		Relevância Sectorial Adequada: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) inferior a 10% e igual ou superior a 5%	3 pontos		
L11		Relevância Sectorial Reduzida: Com o projeto o beneficiário prevê uma variação do volume de negócios (entre o ano pré projeto e no ano após a conclusão da operação) inferior a 5%	1 ponto		

$\text{Variação (p. p.) da taxa de VAB} = \text{VABpós projeto} / \text{VBPPós projeto} \times 100 - \text{VABpré projeto} / \text{VBPPré projeto} \times 100$		200
VABpós projeto	4	
VBPPós projeto	1	
VABpré projeto	2	
VBPPré projeto	1	

II - 40%*A1	contributo para a geração de valor	Nível	1,2
O projeto tem um efeito elevado na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB é superior a 5,0 pontos percentuais	5 pontos	5	←Preenchimento automático
O projeto tem um efeito adequado na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB está compreendida entre maior que 0 e 5,0 pontos percentuais	3 pontos		
O projeto tem um efeito reduzido na geração de valor, quando a variação (p.p.) da taxa de VAB é igual ou inferior a 0 pontos percentuais	1 ponto		

III - 20%*A1	Efeito dos projetos sobre a sustentabilidade do emprego	Nível	0,6
Efeito Elevado: Com o projeto, o beneficiário mantém, no ano pós-projeto, todos os postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado	5 pontos	5	
Efeito Adequado: Com o projeto, o beneficiário mantém, no ano pós-projeto, pelo menos 50% dos postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado	3 pontos		
Efeito Reduzido: Com o projeto, o beneficiário mantém, no ano pós-projeto, menos 50% dos postos de trabalho existentes à data da candidatura com base em contratos por tempo indeterminado	1 ponto		

A) A empresa incorpora na sua gestão preocupações ambientais (regulamentos internos, orientações de gestão, processos de certificação energética ou ambiental) ou estas estão claramente evidenciadas no plano de negócios;
B) A empresa utiliza ou prevê utilizar fontes de energia renovável para autoconsumo no desenvolvimento da sua atividade;
C) A empresa dispõe de instrumentos ou prevê ações destinados(as) a promover uma gestão igualitária e não discriminatória dos recursos humanos ou destinados(as) a facilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

A.2 (40% A)	Promoção da Competitividade e Coesão Regional	Nível (total)	2
1 - 40% A.2	Contributo do projeto para a coesão regional	Nível	0,8
Contributo Elevado: A candidatura evidencia o cumprimento de pelo menos dois dos três parâmetros	5 Pontos	5	
Contributo Adequado: A candidatura evidencia o cumprimento de um dos três parâmetros	3 Pontos		
Contributo Reduzido: A candidatura não evidencia o cumprimento qualquer um dos três parâmetros	1 ponto		

II - 40% A.2	Alinhamento com as prioridades e os domínios prioritários da Estratégia de Especialização Inteligente da Região do Norte 2021-27	Pontuação	Nível	0,8	
Enquadramento nos domínios prioritários da estratégia de especialização inteligente da região do NORTE 2021-27 (S3 Norte 2027)	O projeto <u>não tem enquadramento nos domínios prioritários S3 NORTE 2027</u> tendo em conta que o seu foco não incide sobre um setor de atividade económica identificado nas bases empresariais de qualquer um dos domínios prioritários da S3, nos termos dos respetivos racionais.	3	4	5	←Preenchimento automático
	O projeto <u>tem enquadramento num domínio prioritário da S3 NORTE 2027</u> pelo facto do seu foco se dirigir para o desenvolvimento de uma base empresarial ou bases empresariais desse mesmo domínio prioritário da S3, nos termos estabelecidos no respetivo racional.	4			
Majoração pelo perfil de especialização da NUT III de localização do projeto	O projeto localiza-se numa <u>NUTS III com um perfil de especialização baixo no domínio prioritário objeto de enquadramento</u> correspondente a um Quociente de Localização superior a 0 e igual ou inferior a 1 utilizando a variável fundo aprovado FEDER nos Sistemas de Incentivos as Empresas no período 2014-2020.	+0,5	1		
	O projeto localiza-se numa <u>NUTS III com um perfil de especialização elevado no domínio prioritário objeto de enquadramento</u> correspondente a um Quociente de Localização superior a 1 utilizando a variável fundo aprovado FEDER nos Sistemas de Incentivos as Empresas no período 2014-2020.	+1			

III - 20% A.2	Contributo para os indicadores de realização e de resultado	Nível	0,4
O projeto prevê a criação de 2 ou mais postos de trabalho ETI, mantendo-os, pelo menos, até 12 meses após o encerramento do projeto	5 Pontos	5	
O projeto prevê a criação de 1 posto de trabalho ETI, mantendo-o, pelo menos, até 12 meses após o encerramento do projeto	3 Pontos		
O projeto não prevê a criação de postos de trabalho	1 ponto		
A = 50%*A1 + 50%*A2			5,00

A) principais características da atividade (atividades, processos e produtos a desenvolver, grau de inovação e diferenciação, setorial e territorial);
B) A estratégia definida (mercado alvo e potenciais clientes; fornecedores; pontos fortes e pontos fracos da empresa face aos seus concorrentes);
C) Meios técnicos, físicos e humanos da empresa a mobilizar;
D) Viabilidade e sustentabilidade económica do projeto (recursos financeiros a mobilizar; potenciais proveitos e seu realismo; mapa financeiro previsionar);
E) A calendarização da execução

B.1 = (70%*B)	Qualidade do Projeto	Nível (total)	3,5
I - 50% B.1	Coerência e adequação do projeto e do plano de trabalhos	Nível	1,75
Elevada: o candidato descreve muito bem o projeto e plano de trabalhos, incidindo em todos os tópicos relevantes e demonstrando de forma bem clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos visados	5	5	
Suficiente: o candidato descreve bem o projeto e plano de trabalhos, incidindo em 3 ou 4 dos tópicos relevantes e demonstrando de forma clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos visados	3		
Insuficiente: o candidato descreve de forma incompleta o projeto e plano de trabalhos, incidindo apenas em 2 ou menos dos tópicos relevantes, não demonstrando de forma clara que o investimento a efetuar responde às necessidades identificadas e aos objetivos	1		

A) Equipamentos e serviços especializados de transição digital (infraestrutura digital, comércio eletrônico, conectividade, digitalização, cibersegurança, etc.);
B) Sistemas de certificação da qualidade (quer dos processos, quer dos equipamentos);
c) Processos de certificação energética ou ambiental;
D) Processos de certificação da segurança.

II - 50% B.1	Grau de inovação	Nível	1,75
Elevado - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $\geq 15\%$	5	5	
Médio - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $\geq 5\%$ e $< 15\%$	3		
Reduzido - Percentagem do investimento do projeto em fatores dinâmicos de competitividade sobre o investimento elegível $< 5\%$ - 1 ponto	1		

B2 = (30%*B)	Capacidade de gestão e implementação da operação	Nível (Total)	1,5
--------------	--	---------------	-----

I - 100% B.2	Meios Líquidos Líquidos = Resultado líquido do período + Gastos/reversões de depreciação e de amortização + Imparidades + Provisões + Aumentos/reduções de justo valor	Nível	1,5
Capacidade Financeira Elevada: MLL $\geq 20\%$ do Investimento Elegível	5	5	
Capacidade Financeira Adequada: $10\% \leq$ MLL $< 20\%$ do Investimento Elegível	3		
Capacidade Financeira Reduzida: MLL $< 10\%$ do Investimento Elegível	1		

B = 70%*B1 + 30%*B2	5,00
----------------------------	-------------

Nota: Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis as operações que, para além de cumprimento as condições e requisitos de elegibilidade previstos na regulamentação aplicável e no presente Aviso, obtenham uma pontuação final de Mérito de Projeto (MP) igual ou superior 3,00. As operações elegíveis são objeto de hierarquização por ordem decrescente do MP (mérito relativo), e selecionadas até ao limite da dotação orçamental definida no presente Aviso para apresentação de candidaturas, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso. Em caso de empate, será considerada por ordem decrescente a pontuação do critério B.

Figura 80 a 91 – Referencial de mérito completo relativo ao aviso em questão.

Finalizando a análise do aviso, o “Anexo A.3 - Metodologias de Custos Simplificados aplicável ao AAC” apresenta os modelos de cálculo a utilizar quando se aplicam métodos simplificados para a aferição dos custos elegíveis no âmbito das operações apoiadas. Estas são permitidas nos termos da regulamentação europeia e visam reduzir a carga administrativa associada à comprovação de despesas reais. Este anexo descreve as regras de aplicação, os parâmetros de referência e as fórmulas a adotar, garantindo assim clareza, previsibilidade e simplificação no apuramento e controlo financeiro das despesas. A sua relevância é particularmente significativa para promover uma execução mais eficiente dos fundos, facilitando simultaneamente a gestão por parte dos beneficiários e o controlo por parte das entidades financiadoras.

Assim, após análise de cada aviso publicado, era necessário desenvolver quatro aspetos para cada projeto em questão:

- O referencial de mérito para essa mesma candidatura, previamente explicado;
- O pedido da documentação ao respetivo cliente pedido pelo aviso em específico, e/ou até mesmo o desenvolvimento de algum documento feito pelo estagiário, como por exemplo uma respetiva memória descritiva (plano de negócios), que também já foi previamente explicado;
- A viabilidade económica, que o modelo do Excel é exatamente igual ao modelo preenchido e previamente explicado no departamento de projetos, e que também deve incluir as partes mencionadas previamente no fim do plano de negócios;
- Um documento relativo ao aviso, assumindo-se como uma espécie de resumo das informações relevantes, para enviar a clientes que possa interessar e até mesmo colocar no site oficial da empresa da Voltface, como já aconteceu em casos desenvolvidos pelo estagiário.

Este documento, teve como principal finalidade reunir, de forma estruturada e objetiva, os elementos mais relevantes do aviso, permitindo que os clientes rapidamente compreendessem aspetos previamente explicados, como os beneficiários, objetivos, condições de elegibilidade, prazos da candidatura, tipologias de despesa apoiadas, área geográfica abrangida, montantes de financiamento disponíveis, taxa de cofinanciamento, duração das operações, entre outras. A elaboração deste resumo revelou-se essencial para agilizar o processo de apoio técnico prestado aos promotores interessados, evitando que tivessem de consultar a totalidade do aviso, documento que, por norma, é extenso, técnico e de leitura exigente. Neste sentido, o documento de síntese funcionou como uma ferramenta de apoio à decisão, permitindo aos clientes identificar, de forma imediata, se possuíam

perfil adequado para se candidatar, e quais os passos a seguir em termos de documentação e calendarização. A construção deste resumo foi realizada com base na leitura crítica e interpretativa do aviso, o que exigiu do estagiário a capacidade de compreender os normativos aplicáveis, extrair informação relevante e traduzi-la em termos operacionais.

O documento foi posteriormente validado pela equipa responsável e disponibilizado aos clientes, demonstrando o contributo efetivo do estagiário na atividade da organização e no apoio à dinamização do acesso aos fundos públicos.



**Apoio à criação de emprego e microempreendedorismo (IT) –
Área Metropolitana do Porto**

volt face
Consultores em Gestão Global

Beneficiários

- As micro e pequenas empresas, com estabelecimento na NUTS III Área Metropolitana do Porto e com, pelo menos, um ano de entrega da Informação Empresarial Simplificada (IES 2023) e com atividade económica, já em 2023, na CAE do projeto;
- As empresas que, independentemente da sua dimensão, assumam a forma de Empresário em Nome Individual e de Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada apenas são beneficiárias elegíveis nos territórios de baixa densidade.

Período de Candidaturas

31/12/2024



31/03/2025

Duração das Operações

Duração máxima de 24 meses quando localizada em território de baixa densidade, sendo de 18 meses nos restantes territórios

Objetivos

- Implementar políticas ativas de emprego para reduzir a segmentação do mercado de trabalho e a precariedade laboral, em articulação com o combate a outras desigualdades;
- Combater as assimetrias internas aos territórios, com especial incidência nos territórios de baixa densidade e em populações desfavorecidas.
- Neste contexto, o presente aviso visa contribuir para a prossecução dos objetivos específicos da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial estabelecida para as NUTS III Área Metropolitana do Porto em matéria de apoio ao emprego e empreendedorismo.

Ações elegíveis

No presente Aviso, é passível de financiamento a criação de novos postos de trabalho, sem termo e a tempo inteiro, associados à expansão de empresas existentes.

Despesas elegíveis

Os apoios a conceder são financiados pelo Fundo Social Europeu + (FSE+), revestindo a forma de subvenção não reembolsável.

Todos os custos elegíveis da operação correspondem nomeadamente a:

- Encargos com pessoal afeto à operação;
- Investimentos em ativos tangíveis e intangíveis;
- Rendas, alugueres e amortizações;
- Encargos diretos com preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.
- Encargos gerais da operação.

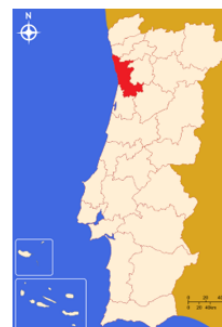
Através do custo unitário financiam-se os custos diretos elegíveis com pessoal. A aplicação da taxa fixa de 40% ao Custo Unitário financia as restantes categorias de custos, associadas à criação de postos de trabalho.

Taxa máxima de cofinanciamento

75%

Área geográfica abrangida

- Tem aplicação na região NUTS III Área Metropolitana do Porto, sendo a elegibilidade das operações determinada pelo local onde se realiza o projeto.



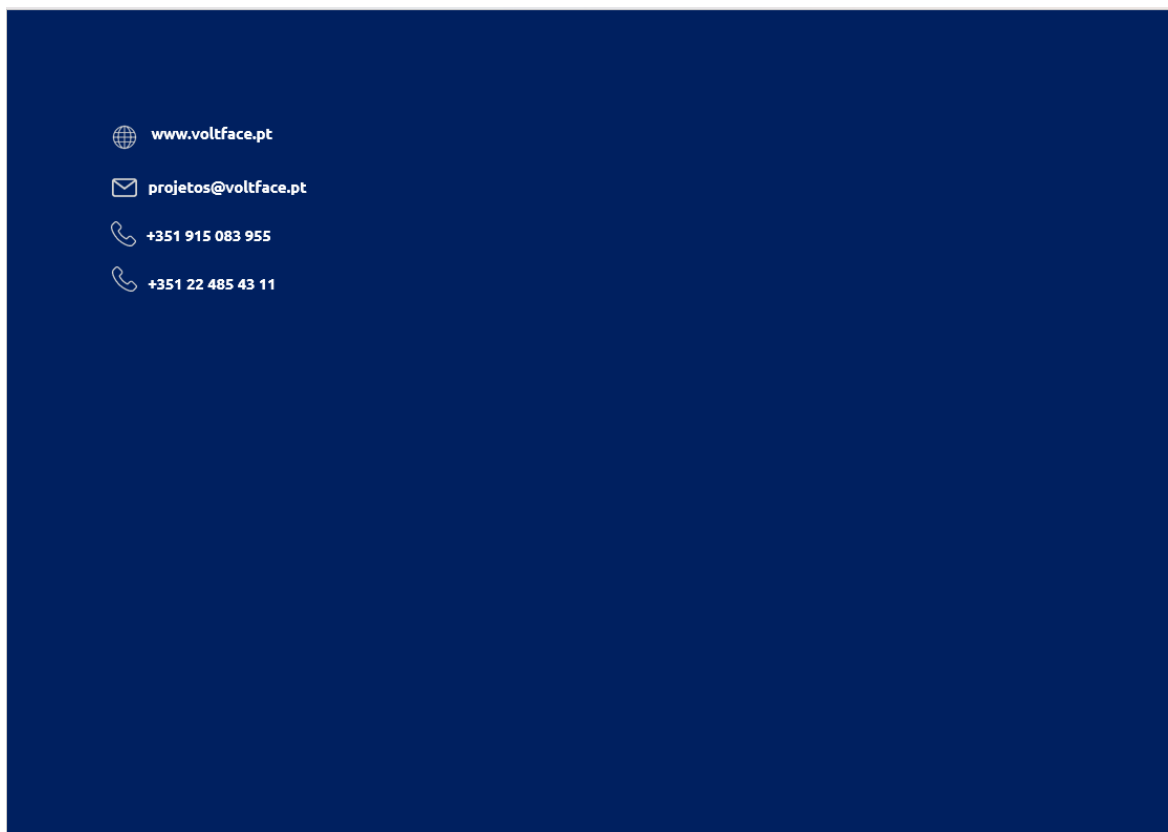


Figura 92 a 95 – Exemplo de resumo em relação ao aviso em questão.

Após a recolha e organização de toda a documentação necessária à instrução da candidatura, incluindo a elaboração da memória descritiva do projeto, o desenvolvimento da viabilidade económico-financeira (procedimento igual à viabilidade previamente explicada) e o preenchimento do referencial de mérito, procedeu-se à submissão formal da candidatura através do Balcão dos Fundos, plataforma oficial disponibilizada pelo Estado português para a gestão integrada dos apoios no âmbito do Portugal 2030. A submissão da candidatura constitui uma etapa crítica no processo, uma vez que representa o momento em que toda a informação técnica, administrativa e financeira é formalmente entregue à entidade gestora para efeitos de análise e decisão. A plataforma exige que o beneficiário se encontre previamente registado e autenticado, criando assim uma área reservada onde é possível aceder ao formulário de candidatura eletrónico, carregar os documentos obrigatórios e acompanhar a evolução do processo. A fase de submissão, foi desenvolvida pelo estagiário juntamente com o responsável do departamento, e após a verificação final de todos os elementos inseridos e anexados na plataforma, procedeu-se à validação e submissão definitiva da candidatura, ficando esta oficialmente registada no sistema e passível de análise por parte da entidade gestora ou do organismo intermédio. O Balcão dos Fundos gera automaticamente um comprovativo da submissão, com data e hora, garantindo a rastreabilidade e a transparência do processo. Este procedimento

permitiu ao estagiário acompanhar todas as fases operacionais da submissão de uma candidatura real, promovendo o contacto direto com ferramentas digitais de gestão pública, e proporcionando o desenvolvimento de competências em planeamento de projetos, cumprimento de requisitos legais e articulação entre informação técnica e sistemas informáticos. A experiência revelou-se particularmente relevante no contexto do estágio, ao permitir compreender na prática os mecanismos de acesso aos financiamentos públicos no quadro do Portugal 2030.

Após a candidatura do projeto estar concluída, surge o último passo do mesmo, relativo à proposta de prestação de serviços, que diz respeito à elaboração, apoio e acompanhamento do respetivo projeto em causa. Na capa, deve aparecer o nome da empresa para a qual se elaborou o projeto, o mês e ano em que foi feito, e por fim, o logótipo da empresa em que o estagiário se inseriu e desenvolveu esta tarefa, ou seja, a Voltface.

No contexto de uma proposta de prestação de serviços orientada para o apoio técnico e administrativo na elaboração e gestão de candidaturas a programas de financiamento, é comum a estruturação do documento em secções bem definidas. Assim, na primeira página do documento surgia a secção relativa ao Objeto da Proposta, tendo como finalidade apresentar de forma concisa o propósito central da prestação de serviços a ser realizada, isto é o tipo de candidatura desenvolvida (programa), ilustrado na figura 96. Trata-se assim de uma breve introdução que identifica o serviço a ser prestado, a entidade destinatária e o programa ou instrumento de apoio em causa, funcionando como uma declaração inicial que define o âmbito e o foco da intervenção proposta. Ao delimitar claramente o objeto, esta secção garante que todas as partes envolvidas compreendem desde o início qual o resultado esperado da colaboração.

De seguida, a secção de Enquadramento tem como objetivo contextualizar o projeto ou serviço no âmbito das políticas públicas, programas de apoio ou prioridades estratégicas nacionais ou europeias. Esta componente fornece os fundamentos técnicos, económicos e estratégicos que justificam a pertinência da proposta. Em termos práticos, é nesta parte que se refere a que iniciativa ou qualquer outro instrumento, o projeto se encontra associado, destacando o alinhamento com objetivos como a transição digital, inovação tecnológica, ou sustentabilidade. Este enquadramento é essencial para demonstrar que a proposta está inserida num plano mais amplo de modernização e crescimento económico, reforçando assim a sua credibilidade e relevância.

Por fim, nesta página, surge a Proposta de Trabalho, que constitui a parte mais operacional e descritiva do documento, onde se especificam os serviços concretos que a entidade proponente se compromete a prestar. Esta secção descreve, geralmente em formato de pontos ou alíneas, as tarefas que serão executadas ao longo das várias fases do projeto, desde o aconselhamento inicial até ao acompanhamento da execução. Esta secção evidencia a metodologia de trabalho, a capacidade técnica da

entidade proponente e a abordagem de acompanhamento contínuo e estruturado, elementos fundamentais para o sucesso da candidatura e execução do projeto.

Continuadamente, já na segunda página, a secção referente à Equipa de Projeto tem como objetivo identificar os profissionais que irão assegurar a execução técnica do trabalho proposto, evidenciado na figura 97. Para garantir uma boa articulação entre a entidade contratante e a entidade prestadora de serviços, é comum a nomeação de um interlocutor por parte do cliente, que funcionará como ponto de contacto direto com a equipa responsável pelo projeto. Esta medida visa facilitar a comunicação, agilizar a tomada de decisões e garantir um acompanhamento contínuo e eficiente das atividades desenvolvidas, permitindo assegurar que o projeto seja executado com o know-how mais adequado às necessidades de cada cliente, sem comprometer a coerência e a qualidade do serviço prestado.

A componente relativa ao Orçamento, exemplificada na figura 98, descreve as condições financeiras associadas à prestação do serviço, incluindo os valores a pagar, a forma de cálculo da remuneração e os critérios de pagamento. Esta secção distingue-se normalmente entre um valor fixo, que corresponde aos serviços mínimos garantidos, como o aconselhamento ou a submissão da candidatura, e uma componente variável, que depende do sucesso da candidatura ou do cumprimento de determinadas metas. Este modelo de remuneração mista, com regime fixo e variável, é frequente em projetos de consultoria ligados a programas de financiamento, uma vez que procura equilibrar os riscos entre as partes envolvidas: o valor fixo cobre os custos iniciais, enquanto a remuneração adicional está condicionada ao sucesso do processo. Assim, o orçamento deve ser redigido de forma clara, permitindo ao cliente compreender exatamente quanto e quando terá de pagar, em função dos resultados obtidos.

Finalmente, entre a segunda e terceira página, surge o último ponto deste documento relativo à proposta de prestação de serviços, demonstrado na figura 99, denominado de Condições de Pagamento, que tem como finalidade estabelecer as regras e prazos associados ao pagamento dos serviços contratados, salvaguardando os direitos e deveres de ambas as partes. Aqui são definidas as situações que determinam o pagamento integral ou parcial da remuneração, como por exemplo a adjudicação da proposta, a submissão da candidatura, a aprovação por parte das entidades financiadoras, ou a desistência por iniciativa do cliente. A estipulação de pagamentos faseados ao longo do ciclo do projeto permite ajustar o fluxo financeiro às etapas da execução, conferindo maior previsibilidade e controlo. Adicionalmente, é comum incluir cláusulas que abordam eventuais cenários de não aprovação da candidatura, assegurando alternativas para reaproveitamento do trabalho efetuado. Por fim, é nesta secção que se indicam prazos de pagamento das faturas emitidas e a aplicação das taxas legais, como o IVA. Estes elementos conferem segurança jurídica ao processo e facilitam a gestão contabilística e contratual.

No final surge um campo para ambas as partes assinarem, o proponente (empresa do estagiário que irá desenvolver a candidatura) e o segundo proponente

(cliente). A inclusão do mesmo tem uma função jurídica, formal e prática fundamental, e destina-se a que tanto a empresa prestadora do serviço como o cliente, confirmem, de forma inequívoca, o acordo mútuo sobre os termos e condições estabelecidos previamente no documento.

Importante mencionar que o exemplo ilustrado nas figuras apresenta dados e valores fictícios, associado à proteção dos dados e segurança do respetivo cliente em questão.



GLOBO VERMELHO – COMÉRCIO DE
CALÇADO, LDA

Março 2024

volt  **face**
Consultores em Gestão Global

1. OBJETO DA PROPOSTA

O objeto da presente Proposta de Prestação de Serviços visa apoiar a entidade no enquadramento, elaboração e gestão de um projeto a candidatar ao programa:

- Coaching 4.0

2. ENQUADRAMENTO

A entidade pretende desenvolver um projeto cujo o objetivo é o desenvolvimento de um projeto no âmbito do apoio à integração de modelos de Negócio para a Transição Digital que integra o investimento 02 - Transição Digital das Empresas da componente 16 - Empresas 4.0 do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

3. PROPOSTA DE TRABALHO

A Voltface propõe-se apoiar a Entidade na gestão do referido projeto, assumindo os compromissos de:

- a) Aconselhamento contabilístico-Fiscal e respetivo enquadramento ao Programa de Apoio em questão;
- b) Preparação e elaboração da candidatura ao respetivo Programa de Apoio;
- c) Acompanhar a evolução da candidatura junto das entidades gestoras até à sua conclusão;
- d) Superintender a organização das pastas da candidatura;
- e) Monitorar o projeto durante toda a sua execução até à sua conclusão;
- f) Apoiar o dossier contabilístico e financeiro, mantendo os dossiers de projeto devidamente atualizados e em condições de sofrerem uma auditoria por parte das entidades financiadoras a qualquer momento e alertar os responsáveis dos aspetos formais cujo cumprimento possa estar em falta em determinado momento.

Por si, antecipamos o futuro

4. EQUIPA DE PROJETO

O trabalho de suporte aos projetos será realizado pela equipa da Voltface. A entidade deverá designar um interlocutor que será a interface com a equipa de trabalho da Voltface. Na equipa da Voltface, poderão ser envolvidos outros consultores com competências específicas ao desenvolvimento do trabalho, caso seja necessário, sendo a entidade previamente informada.

5. ORÇAMENTO

Pelos trabalhos prestados, a Voltface receberá uma remuneração calculada e a pagar da seguinte forma:

- a) Regime Fixo
 - a.1) O valor fixo será de [REDACTED].
- b) Regime Variável, a pagar pelo Cliente apenas em caso de aprovação da candidatura submetida ao programa.
 - b.1) [REDACTED]

6. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Em caso de desistência do projeto, por parte do Cliente, em momento posterior à sua aprovação, o preço a pagar pelo Cliente à Voltface, é devido na sua totalidade.

Em caso de desistência do projeto, após a submissão da candidatura e antes da decisão de aprovação do projeto, o Cliente terá de pagar à Voltface o valor de [REDACTED].

O valor referente à componente de elaboração e submissão, previsto na cláusula anterior, será liquidado da seguinte forma:

Componente Fixa:

- a) 50% na data de adjudicação da proposta
- b) 50% na data de submissão da candidatura;

Componente Variável:

Por si, antecipamos o futuro

O montante apurado do Regime Variável deverá ser liquidado de forma faseada. Desta forma, o valor referente à componente acompanhamento será liquidado da seguinte forma:

- a) 50% na data de aprovação da candidatura;
- b) 50% na submissão do último pedido de reembolso.

Caso não se verifique a aprovação pelas entidades oficiais relativamente ao Projeto, a Voltface, Lda. não terá direito a receber qualquer quantia adicional, a título de remuneração ou outro.

No caso de não aprovação, a Voltface compromete-se a desenvolver outra candidatura para os mesmos fins, ao mesmo ou a outro programa onde a mesma tenha enquadramento.

O prazo de pagamento da fatura é de 5 dias após a sua emissão.

A todos os valores referidos no presente contrato acresce IVA à taxa legal em vigor.

Esperando ter correspondido à solicitação de V. Exas., aproveitamos para agradecer a oportunidade proporcionada e apresentar os nossos melhores cumprimentos.

Rio Tinto, 12 de março de 2024.

O proponente (Voltface, Lda)

O segundo Proponente (GLOBO VERMELHO – COMÉRCIO DE CALÇADO, LDA)



Figura 96 a 99 – Exemplo de proposta de prestação de serviços.

A atividade desenvolvida em relação ao processo, como um todo, de candidaturas a incentivos desenvolvida no estágio evidenciou a relevância do rigor técnico e da conformidade normativa, mas também a necessidade de análise estratégica para adequar cada projeto aos requisitos dos programas de apoio. Esta experiência mostrou, na prática, como a gestão eficaz deste processo pode potenciar o sucesso das organizações, servindo de base às reflexões apresentadas na conclusão.

Anexo LIV - Exemplo de contactos feitos via telefone e detalhados via Excel.

Entidade	Cae	Contribuinte	Email	Contacto	Observações
A Serrana, Lda	66220	503305820	geral@serranaseguros.com	239 990 900	interessado Ligar quarta-feira
Adesenhar - Projectos de Arquitectura, Lda	71110	506037746	geral@adesenhar.pt	239 991 527	Vai participar e enviar terça feira
Alisalgar	47192	510337449	alisalgarda@gmail.com	239 160 356	Vai participar e enviar documentação
ALLCLIMA, Climatizações Unip, Lda	43222	507099184	allclima@allclima.pt	239 538 183	
Almeida Seco, Lda	47523	509180302	mcalvesseco@oniduo.pt	918 721 649	almeidasecolda@gmail.com
Ana Rita Coimbra Unipessoal, Lda	56107	514699620	acoimbra87@gmail.com	932 219 868	Vai participar e enviar documentação na quarta
Anibal Antunes Bandeira, Lda	47300	501736778	comercial@anibalbandeira.pt	239 993 275	faturacao@anibalbandeira.pt
António Simões Lopes Sucessores, Lda	46350	500026637	asimoeslopes@gmail.com	239 991 211	Vai analisar email (ainda não viu)
Arlindo Luis & Filhos, Lda	42990	501976388	arlindoluisfilhos@gmail.com	239 549 776	Vai participar e enviar documentação na quarta
Arunce Análises Clínicas, Lda	86901	502521112	arunce.lab@sapo.pt	239 991 134	Vai analisar email (ainda não viu)
Auto Vulcanizadora Mirandense, Lda	45320	502687860	avmpneus@sapo.pt	239 532 345	Enviaram documentos - (carla analisar). Analisado 05-03
Bandbord, Lda	73110	514321458	bandbord.lda@gmail.com	239 994 222	Enviaram documentos - (carla analisar). Analisado 05-03
Best Cleaning	81210	516133284	info@bestcleaning.pt	918 212 392	Não atendeu (03/03)
Biopower, Lda	2200	508663580	geral@biopower.com.pt	913 700 837	vai participar - a reunir documentação
Biotinteiro Lda.	47781	504922661	geral@biotinteiro.com	239 401 344	Vai analisar email (ainda não viu)
Bruman - Serviços Opticos	47782	505464276	geral@bruman.pt	239 991 094	vai participar - a reunir documentação
Caderno Favoritos - Unipessoal, Lda	47591	510597610	moveisvasco@sapo.pt	239 992 129	Vai analisar email (ainda não viu)
Carlos Gil, Lda	41200	504356364	carlosgil.lda@gmail.com	239 990 340	
Carlos Santos - Arquitectura e Urbanismo, Lda	71110	502767286	geral@arq-carlossantos.pt	239 991 308	Vai participar e enviar documentação
Casa das Condessinhas	55202	510256767	casadascondessinhas@gmail.com	918 685 287	Vai participar e enviar documentação
Célia Maria Simões, Lda	66220	510600859	seguros@celiasimoes.com	239 993 029	Não têm interesse (já estão noutros programas)



UNIVERSIDADE
PORTUCALENSE

upt.pt