

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORES
ESPECIALIZADOS**

Carina Micaela Sousa Serrão

Trabalho projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Prof. Auxiliar, ISCTE-IUL Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientador:

Professor Jorge Correia, Docente INDEG-ISCTE

Novembro 2019

Resumo

Num panorama global, em que a volatilidade e incerteza vivida nos mercados, associadas ao fenómeno de mudança de modos de vida, de gestão de carreiras e de objetivos pessoais dos trabalhadores, intensifica-se a necessidade de criação de meios para que as empresas sejam capazes para responder a todos estes fenómenos. Assim, na conjuntura atual, assiste-se a uma carência empresarial de suporte de pessoal altamente especializado, que nem sempre são facilmente acessíveis ou se encontram disponíveis. Neste cenário, é perceptível necessidade de um intermediário que consiga conectar profissionais altamente qualificados e disponíveis, às empresas que os procuram.

Deste modo, e por forma a demonstrar a pertinência do tema, identificou-se a realização de um plano de negócio, como ferramenta adequada para agregar toda a informação, e se retirar conclusões relativas a estratégias, criação de valor e viabilidade.

Palavras chave: Plano de negócio; Start-up; Plataforma Digital; *Sharing economy*; Gig economy; *Outsourcing*; Consultoria.

Classificação no Sistema de Classificação JEL: M13, L81, L84

Abstract

In a global scenario, where volatility and uncertainty are experienced in the markets, associated with the phenomenon of workers' changing lifestyles, career management and personal goals, the need to create means for companies to be able to respond to all these phenomena is more intense. Thus, in the current conjecture, there is the constant shortage within companies of support from highly skilled personnel, whose adequate resources are not always available or easily accessible. In this scenario, the emerging need for an intermediary who can link available qualified professionals to the companies is discernible.

Thus, and in order to demonstrate the relevance of the theme, the realization of a business plan was identified as an appropriate tool to aggregate all information, and to draw conclusions regarding strategies, value proposition and viability.

Keywords: Business Plan; Start-up; Digital Platform; *Sharing economy*; Gig economy; *Outsourcing*; Consulting.

Classification of JEL Classification System: M13, L81, L84

Agradecimentos

Todo o processo de elaboração desta tese foi uma experiência extremamente gratificante, não só pela exigência e aprendizagem, mas também pela oportunidade de partilhar esta experiência com várias pessoas fantásticas, que me permitiram uma superação dos meus próprios desafios. A todas elas agradeço e dedico este trabalho:

- À minha orientadora, Professora Generosa Nascimento e coorientador, Jorge Correia, por terem aceite este desafio, por todo o suporte durante o processo e pela valiosa partilha de conhecimentos e experiências.
- Ao meu grupo de colegas mais próximos do MBA (EMBA 13 – 2016/2018), a referir Pedro Andrade, Gilberto Gonçalves e José Veracruz, por todas as horas de trabalho em conjunto e espírito de entreajuda.
- Aos meus colegas Ana Costa, José Alves e Sofia Lobato por todo apoio, interesse demonstrado e incentivo ao longo de todo este período.
- Aos meus amigos mais próximos, família e companheiro Paulo Mota, pelo carinho e apoio incondicional de sempre.
- À minha futura filha, que mesmo em fase de gestação, foi a minha mais forte fonte de inspiração.

Índice

1. Sumário Executivo.....	1
2. Descrição do negócio.....	3
3. Revisão de Literatura.....	4
3.1. Mundo “VUCA”.....	4
3.2. Estratégias de adaptação ao mundo VUCA.....	5
3.2.1. A Gestão da Inovação nas empresas de serviço.....	5
3.2.2. O outsourcing estratégico.....	5
3.2.3. A Sharing economy.....	7
3.2.4. Mecanismos de Atração e Fidelização.....	8
3.3. Trabalhadores Independentes.....	9
4. Análise de Suporte Estratégico.....	10
4.1. Análise Macro.....	10
4.2. Análise da Integração do Negócio com a Envoltente.....	30
5. Estratégia de Desenvolvimento da WooB.....	32
5.1. Formulação Estratégica.....	32
6. Segmentação, definição de target e posicionamento.....	34
6.1. Segmentação e definição de target.....	34
6.2. Posicionamento.....	36
7. Modelo de negócio da WooB.....	38
7.1. Estrutura Organizacional.....	42
8. Estratégia de Marketing da WooB (Marketing Mix).....	44
8.1. Fatores Críticos de Sucesso.....	44
9. Plano de ação.....	54
10. Projeções e Análise Financeira da WooB.....	55
10.1. Investimento.....	55

10.2.	Financiamento	56
10.3.	Previsão de Vendas.....	56
10.4.	Custos	57
10.5.	Necessidades em Fundo de Maneio.....	59
10.6.	Fluxos de caixa e período de Payback.....	60
10.7.	Valor Atualizado Líquido (VAL) e Taxa Interna de rentabilidade (TIR)	60
10.8.	Demonstração de Resultados Previsional.....	61
10.9.	Balanço Previsional	63
10.10.	Análise de Sensibilidade.....	64
11.	Conclusão	65
12.	Referências Bibliográficas	66
	Anexo 1: Principais indicadores socioeconómicos de Portugal.....	70
	Anexo 2: Comparação das pequenas e médias empresas com as grandes, consoante o setor de atividade	72
	Anexo 3: Regulamento dos estatutos das PME Líder e PME excelência 2019	73
	Anexo 4: Lista da PME Líder consideradas como mercado alvo	79
	Anexo 5: Pressupostos da análise financeira.....	104

Lista de Figuras:

Figura 1: Evolução da Produtividade real do trabalho por hora	18
Figura 2: Produtividade real do trabalho por hora trabalhada de países da zona euro em 2018 (euros).....	18
Figura 3: O valor de VAB _{PM} das empresas não financeiras nacionais, distribuído por tamanho de empresa.....	21
Figura 4: Mapa percetual dos tipos de concorrentes da WooB em comparação com o posicionamento intencional da WooB	37
Figura 5: Value Proposition CANVAS do modelo de negócio da WooB	40
Figura 6: Estrutura organizacional da WooB	43
Figura 7: Logotipo da WooB	46
Figura 8: Cronograma do plano de ação da WooB	54

Lista de tabelas:

Tabela 1: Variação anual do crescimento da economia mundial e de algumas regiões.....	11
Tabela 2: legislação aplicável	17
Tabela 3 : Produtividade real do trabalho por hora trabalhada nos países da zona euro em 2018	18
Tabela 4: Principais indicadores económicos por atividade 2016-2017	24
Tabela 5: Principais plataformas de serviços	25
Tabela 6: Distribuição da prestação de serviços segundo a atividade.....	29
Tabela 7: SWOT dinâmica da WooB	31
Tabela 8: Quadro resumo das empresas consideradas com os critérios de segmentação	35
Tabela 9: Modelo de negócio da WooB (Business Model CANVAS)	41
Tabela 10: Lista de requisitos para o desenho da plataforma WooB	48
Tabela 11: Investimento e reinvestimento em capital fixo da WooB	55
Tabela 12: Previsão de financiamento da WooB	56
Tabela 13: Previsão de receitas da WooB	57
Tabela 14: Mapa de custos de exploração.....	58
Tabela 15: Custos com pessoal	59
Tabela 16: Mapa das necessidades em fundo de maneio	59
Tabela 17: Mapa dos fluxos de caixa	60

Tabela 18: Cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).....	61
Tabela 19: Demonstração de Resultados previsionais da WooB	62
Tabela 20: Balanço previsional.....	63
Tabela 21: Análise de sensibilidade do WooB	64
Tabela 22: Quadro Resumo dos principais indicadores socioeconómicos de Portugal	70
Tabela 23: Valor do VAB _{PM} de consoante o setor de atividade económica e a dimensão da empresa.....	72
Tabela 24: Lista das PME Líder consideradas mercado alvo	79

Lista de abreviaturas:

IFM	Investimento de Fundo de Caixa
PESTAL	Política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e médias empresas
RGPD	Regime Geral de Proteção de Dados
RL	Resultado Líquido
S.A.T.	Seguro Acidentes de trabalho
SWOT	<i>Strenghts</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades), <i>Threats</i> (Ameaças)
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TSU	Taxa social única
EU	União Europeia
VAB _{PM}	Valor acrescentado bruto a preços de mercado
VAL	Valor atualizado líquido
VN	Volume de Negócios
VUCA	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo

1. Sumário Executivo

Várias mudanças políticas, sociais e económicas, consequência de vários fatores (tais como a evolução tecnológica, de fatores políticos e da globalização), tiveram efeitos visíveis no aumento de complexidade dos mercados, no maior acesso à informação da população e no consequente aumento de competitividade e de exigência dos consumidores.

Neste sentido, o tecido empresarial vive uma necessidade crescente aumentar a sua flexibilidade e adaptabilidade, quer em termos de gestão, quer em termos de conhecimento técnico, de modo a conseguir responder às problemáticas complexas do mercado.

Por outro lado, estas mudanças marcam, também, as perspetivas pessoais dos trabalhadores, principalmente no contexto de gestão do equilíbrio familiar e profissional. Deste ponto de vista, encontramos uma população em que a segurança financeira tende a deixar de ser um ponto fulcral para o seu bem-estar, e fatores como a autonomia, a flexibilidade horária e a possibilidade de trabalhar remotamente são priorizados nas suas aspirações.

Esta tendência está visível nas políticas de flexibilização laboral já adotadas por várias empresas, pelo aumento de rotatividade laboral e pelo aumento de trabalhadores independentes, culminando com o aparecimento de novos estilos de vida, tais como os “Nómadas Digitais” (*Digital Nomads*) (Jarrahi, *et al.*, 2019).

No entanto, no tecido empresarial português, observa-se uma grande variedade de complexidade e realidades. A grande predominância de microempresas, o fraco nível de produtividade, de investimento e da aposta em inovação é altamente marcante.

No entanto, existem um conjunto de empresas (cerca de 800) que contrariam as médias nacionais, com aparentes condições e ambições de crescimento, consideradas como potenciais clientes. São empresas categorizadas como PME líder, com resultado líquido mínimo de 500 mil euros anual, que estão inseridas em setores relevantes, e que apresentam algum grau de internacionalização.

Emerge, então a oportunidade de desenvolvimento de um negócio.

Assim, o presente plano de negócios visa criar um modelo de negócio inovador em resposta a duas necessidades específicas: oferecer às empresas com potencial de crescimento nacional, o

acesso a profissionais especializados em problemáticas de elevada complexidade; e fornecer a profissionais especializados, uma nova fonte de rendimento, que vá de encontro com a sua necessidade em manter um estilo de vida flexível e autónomo.

Neste sentido surge a **WooB**, que terá como vantagens competitivas a aposta na qualidade e serviço *premium*, com oferta de acesso a consultores especializados em diversas áreas técnicas e de gestão, cujas competências são previamente validadas. Tratando-se de um modelo de negócio alicerçado na qualidade do serviço, irá ser valorizado a garantia das competências dos consultores, assim como a avaliação do *feedback* de clientes e um serviço ao cliente eficiente.

A empresa apostará em uma estrutura organizacional com baixo nível formalização, elevada especialização e baixa centralização, sendo que as duas áreas *core* serão as de contacto com o cliente (vendas, comunicação e *Marketing*) e a área operacional.

No que concerne aos serviços disponibilizados, estarão alinhados com as necessidades do mercado, sendo que é a partir do cliente que se inicia o processo, por um pedido de serviço. Estas consultas são avaliadas diretamente pelos consultores adequados, sendo que a **WooB** servirá de intermediação.

Após o desenho do modelo de negócio e da estratégia de *Marketing*, foi realizado o estudo económico-financeiro. Neste foi visível a sua viabilidade com um valor atualizado líquido (VAL) positivo de 77 417 € e uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 15%. É previsto um período de recuperação do investimento de 6 anos.

Uma vez concebido o projeto e avaliado positivamente conclui-se que a **WooB** reúne as condições necessárias para a tomada de decisão: investir no negócio.

2. Descrição do negócio

2.1. Oportunidade de negócio

Cada vez mais é real os desafios em manter o crescimento e estabilidade das empresas, após os efeitos da globalização, da automatização e do aparecimento de modelos de negócio inovadores. Com um mundo cada vez mais dinâmico e interligado, prevê-se um aumento de carência de propriedade intelectual especializada nas empresas, de modo a fazer face às adversidades vividas pelas mesmas.

Ao contrário das grandes empresas, que têm acesso e uma maior rede de recursos, as pequenas e médias empresas são as que apresentam um perfil atrativo para um regime de consultoria especializada. São pequenas e médias empresas nacionais, com histórico de estabilidade (tais como as PME Líderes), com capital que as permita um investimento no crescimento do negócio (que apresentem volume de negócio acima de 500 mil euros), de setores relevantes (tais como a agricultura e indústria e construção) e com algum grau de internacionalização as identificadas como potenciais parceiras.

Esta oportunidade de negócio está também alinhada com as alterações sociais e culturais nos países mais desenvolvidos, que tendem para um aumento da flexibilização do mundo do trabalho.

2.2. Conceito de Negócio

O presente projeto visa o desenvolvimento de um negócio inovador, baseado numa plataforma de consultores altamente especializados, de modo dar suporte às empresas que com elevado grau de exigência em matéria de suporte técnico ou de gestão.

A plataforma será uma forma prática e simples de intermediar a comunicação entre consultores e empresa, permitindo à **WooB** supervisionar e suportar os processos.

2.3. Proposta de Valor

A **WooB** aposta em uma estratégia de serviço *premium*, para as pequenas e médias empresas nacionais com recursos, potencial de crescimento e altamente ambiciosas, tendo como base os valores de qualidade e acessibilidade.

3. Revisão de Literatura

A revisão de literatura serve de expediente teórica para o desenvolvimento de um plano de negócio intitulado de “Lançamento de uma empresa de consultores especializados”. Neste âmbito, foi avaliado o impacto da evolução tecnológica e de outros influenciadores externos globais nas empresas - o chamado mundo VUCA. Por outro lado, um ponto chave no modelo de negócio da **WooB** é a parceria com consultores especializados em regime de *freelancers*. Assim, uma avaliação das diferenças entre os trabalhadores altamente especializados empregados por conta própria e tradicionais, foi efetuada no âmbito de fornecer um ponto de partida da definição de uma abordagem diferenciada adequada.

3.1. Mundo “VUCA”

O mundo está em mudança: a globalização, os avanços tecnológicos, as alterações demográficas globais, a migração e o protecionismo, transformaram o paradigma em que vivemos. Muitos são os autores que se referem aos novos tempos de constante imprevisibilidade, como o mundo “VUCA” - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (Whiteman, 1998; Bennett & Lemoine, 2014; Millar, *et al.*, 2018).

Se por um lado todas estas mudanças abriram uma vasta fonte de oportunidades, por outro, os desafios para os líderes aumentaram em grande escala. Estar preparado para o desconhecido e nunca foi tão importante. O elevado grau de imprevisibilidade, leva a que a uma inadequada preparação possa ter graves consequências para as empresas (Bennett & Lemoine, 2014).

Para lidar com esta complexidade e ambiguidade, os autores Bennett e Lemoine (2014) apontam para a importância de uma maior e melhor preparação das empresas a vários níveis. As organizações, devem estruturar os seus recursos, de modo a se adaptarem à complexidade ambiental. O desafio da ambiguidade (quando a relação de causa-efeito é desconhecida), é superado por políticas de gestão inovadoras e estratégias de experimentação inteligente (Bennett & Lemoine, 2014).

Para combater os efeitos da volatilidade e da incerteza, é importante o acesso a fontes de informação relevantes, e perceber como as oportunidades e ameaças de cada situação se interligam. Adicionalmente é importante a incorporação de medidas que fomentem a agilidade e flexibilidade sustentadas dentro das organizações, de forma a serem, capazes de reagir rapidamente à mudança (Bennett & Lemoine, 2014).

3.2. Estratégias de adaptação ao mundo VUCA

Tal como visto anteriormente, a necessidade de vingar num mundo “VUCA”, leva às empresas a necessidade da adoção de caminhos estratégicos que permitam elevada capacidade de adaptação, bem como a rápida resposta às demandas do mercado. Os próximos subcapítulos descrevem os caminhos estratégicos mais relevantes para este fim, aplicável a empresa na área de prestação de serviços: a gestão da inovação, o *outsourcing* estratégico, a *sharing economy* e os mecanismos de atração e fidelização.

3.2.1. A Gestão da Inovação nas empresas de serviço

A inovação é vista como um elemento chave na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, dentro da complexidade associada à globalização e ao mundo VUCA (Nieves, 2016).

É dado como adquirido, o facto de que as empresas de serviços encontram na inovação menores barreiras em termos de imitação, o que se apresenta como uma ameaça. No entanto, para além da tradicional forma de inovação, a empresa deverá adotar inovação nas práticas organizacionais, processos e estruturas, a chamada *Management Innovation*, (MI) (Nieves, 2016; Schoemaker, *et al.*, 2018). Esta MI, tem uma natureza essencialmente interna, necessitando do envolvimento de toda a organização, tornando-a abstrata e intangível, e por tal, mais protegida de uma possível imitação, e orientada para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Nieves, 2016; Schoemaker, *et al.*, 2018).

3.2.2. O *outsourcing* estratégico

De modo a responder às exigências do mercado, as empresas vêm-se obrigadas munirem-se de um pacote de competências e recursos adequados.

Uma opção estratégica muitas vezes adotada pelas empresas, tendo como objetivo a obtenção de recursos externos, é o *Outsourcing* (Aamer, 2018). Esta opção tem duas vertentes complementares: por um lado, é aplicada em áreas consideradas “não core” da empresa; por outro, para dotá-las de um nível de competências ou meios especializados que a esta não conseguiria suportar pelos meios tradicionais.

O *outsourcing*, de um modo geral, tem sido apontado como vantajoso por permitir às empresas um aumento de foco nas suas competências core, redução de custos e aumento de lucro. Assim,

estas têm a possibilidade de orientar as suas energias e recursos, na criação de valor para o cliente. Neste paradigma, as atividades consideradas como não-críticas ou não-estratégicas são delegadas, pois é assumido que não requerem competências especiais. Este foco da empresa na sua área de interesse, tem sido apresentado como tendo um efeito positivo no desenvolvimento de competências core, que serão potenciadoras de vantagens competitivas dentro da sua área de negócio, influenciando o mercado, quer a nível da concorrência atual, quer a nível de uma concorrência futura (Quinn & Hilmer, 1994; Zhu, 2016; Aamer, 2018).

Estudos vários referem ainda que a utilização de recursos externos, permite à empresa ter acesso a um nível de investimento, inovação e pessoal especializado que, em módulos tradicionais, teriam custos proibitivos, ou seriam mesmo impossíveis de equiparar internamente. Neste sentido, os autores Quinn e Hilmer, (1994), acreditam que a empresa beneficia de um incremento em qualidade e sofisticação, que a permite desenvolver soluções integradas e otimizadas do seu produto/serviço. Assim, têm a oportunidade de oferecer soluções com maior qualidade, com menor tempo de chegada ao mercado, e mais adaptadas às necessidades do consumidor (Quinn & Hilmer, 1994; Zhu, 2016; Aamer, 2018).

- As vantagens do *Outsourcing*

Do ponto de vista económico, uma das maiores vantagens apontadas para o *outsourcing*, é a transformação dos custos fixos em custos variáveis (Liu & Tyagi, 2016).

No estudo da *Deloitte* de 2016 sobre o *outsourcing* a nível mundial, a consultora refere que a perceção das empresas relativamente às vantagens do *outsourcing*, estão alinhadas com os estudos previamente referidos. As empresas valorizam mais as questões associadas à redução de custos, o foco no *core business* e resolução de problemas relacionados com limitações de capacidade da própria empresa (Deloitte, 2016).

As perspetivas de crescimento desta estratégia de negócio são reforçadas pela difusão transversal a diferentes regiões e setores, pela grande diversidade de áreas afetadas pela externalização, e pelos elevados níveis de satisfação das empresas que o adotam. Assim, afeta áreas distintas, desde sistemas de informação, direito, gestão e manutenção de instalações, recursos humanos, finanças, *procurement*, entre outras. Do ponto de vista da perspetiva de crescimento, as empresas que já adotaram o *outsourcing* apresentam altos níveis de satisfação (78% das empresas responderam estar satisfeitas com o *outsourcing*), e intenções de aumentar

o peso do uso de recursos externos nas suas empresas (intenções de crescimento de 14% a 32%, dependendo das áreas a externalizar) (Deloitte, 2016).

3.2.3. *A Sharing economy*

Para além do *outsourcing*, outras estratégias de acesso a recursos externos às empresas começam a criar peso dentro do tecido empresarial, tais como a *sharing economy*.

O ato de partilha entre membros de uma comunidade não é um conceito inovador, remete aos primórdios das civilizações. A partilha entre pares pode ser considerada como uma forma simplista de redistribuição entre as sociedades, e uma forma importante de solidariedade entre as comunidades (Price, J.A.,1975, citado em Martin, 2016)).

Alicerçado pela inovação tecnológica e o amplo acesso à internet, uma nova forma de partilha começou a emergir nos finais dos anos 90, a *Sharing economy*, com o aparecimento de plataformas, tais como o *Ebay*, *Craigslist*, *Freecycle* e *Couchsurfing* (Martin, 2016).

No livro “*The Sharing Economy: The end of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*”, Sundararjan (2016) identificou cinco tipos de características inerentes à *Sharing economy*: i) trabalha para mercado alargado, resultando em níveis de atividade económica potencialmente mais elevados; ii) tende a aproveitar o capital não utilizado, até ao limite de utilização da sua capacidade máxima; iii) tem como base em plataformas *crowd-based* em detrimento de instituições centralizadas; iv) vem desafiar as barreiras entre pessoal e profissional no sentido de uma passagem para um paradigma *peer-to-peer*; v) vem igualmente desafiar as barreiras entre emprego casual e contratação a tempo inteiro, no sentido de haver supressão de trabalho, colmatada por trabalhadores independentes (Sundararajan, 2016). Deste modo, as plataformas de *sharing economy* para além de promoverem uma distribuição de recursos mais equitativa e equilibrada, são vistas como uma oportunidade económica, uma forma mais sustentada de consumo e um caminho no sentido da descentralização (Botsmand & Rogers, 2010; Martin, 2016).

Adicionalmente, estas novas plataformas abriram portas a novas formas de consumo e a uma conseqüente mudança no *mindset*. A relação com o consumidor deixou de ser assimétrica, passando a ser uma atividade dinâmica, havendo colaboração entre empresa-cliente no intuito da satisfação deste (*push & pull*). Este tipo de consumo proporciona ao consumidor uma nova dinâmica na satisfação consumista. Esta deixa de estar diretamente ligada à aquisição de

produto, passando para uma forma mais complexa, integrando no processo a interatividade com o consumidor (Botsmand & Rogers, 2010).

3.2.4. Mecanismos de Atração e Fidelização

Mecanismos de atração e fidelização, são essenciais para manter um *pool* de clientes fiéis e tornar a empresa mais impermeável a fatores externos. Dada a importância da componente digital das empresas atuais, neste subcapítulo está abordada a reputação nos meios digitais como uma ferramenta de atração, e a importância dos programas de fidelização.

3.2.4.1. Reputação nos meios digitais

A reputação na sua forma fundamental, é uma recompensa que está intimamente ligada com o respeito e consideração para com as necessidades dos outros (Botsmand & Rogers, 2010).

Uma preocupação dos empreendedores e gestores das plataformas de *sharing economy* deverá passar pela gestão da reputação, quer a nível da plataforma, quer a nível da gestão dos seus associados e clientes. Os sistemas de reputação nos meios digitais deverão ser especialmente considerados, dado serem, atualmente, um novo mecanismo de confiança entre indivíduos à escala global. Enquanto muitos especulam acerca desta nova ferramenta, os autores Botsmand e Rogers, (2010) acreditam que as fontes de poder e influência poderão de futuro ser largamente afetadas pelo efeito desta ferramenta, havendo um grande potencial nesta fórmula, para se tornar um pilar da economia moderna (Botsmand & Rogers, 2010).

3.2.4.2. Programas de fidelização

Os programas de fidelização são, atualmente, utilizados de diversas formas, no intuito de se tornarem um fator diferenciador e sustentarem uma vantagem competitiva.

Os autores, Nastasoiu e Vandenbosch (2019), apontam para três aspetos distintos que deverão ser considerados no desenho de programas de fidelização: a personalização da oferta; a adaptação da tipologia da recompensa; e uma ótica de integração de serviços. Assim, uma correta definição de *target* e a identificação das ofertas que mais se adaptem a esse consumidor, será essencial para trabalhar a personalização das medidas. Estas recompensas deverão ser únicas, diversificadas e com um certo grau de aleatoriedade. Deverá ainda entrar em consideração o alinhamento das medidas, com os objetivos na relação empresa-cliente (Nastasoiu & Vandenbosch, 2019).

3.3. Trabalhadores Independentes

Globalmente as alterações na força de trabalho já estão a ganhar visibilidade. Recentemente foram contabilizados 77 milhões de trabalhadores independentes na Europa, Índia e Estados Unidos (Deloitte, 2018). A contratação individual de profissionais altamente especializados, com elevados níveis de educação e capacidade de trabalhar em ambiente complexo, tem igualmente vindo a crescer nos últimos anos (Bujacz, *et al.*, 2017). Assim, é previsto um aumento de procura de trabalhadores independente, com a particularidade de se notar um incremento de variabilidade no perfil de competências e idades destes (Deloitte, 2018).

Apostando no negócio de intermediação entre consultor e empresa-cliente, para além da preocupação no alinhamento do modelo de negócio e a estratégia das empresas-clientes, a **WooB**, terá ainda que considerar questões relacionadas com os seus consultores especializados, e trabalhar independentemente, em regime de parceria com a empresa, de modo a garantir a atração e retenção destes recursos-chave.

Quando comparados com trabalhadores por conta de outrem, os trabalhadores independentes têm responsabilidades adicionais em termos de negociação com fornecedores e clientes, pagamento e gestão de impostos e uma maior incerteza económica. Mesmo assim, são vários os estudos, que referem as mais valias desta forma de trabalho. São apontadas, entre outras, melhorias dos níveis de felicidade, saúde, e de satisfação (Protas e Thompson, 2006; Stephan e Roesler, 2010; Bujacz, *et al.*, 2017). Estes trabalhadores, portadores de características distintas, transportam para as empresas essas diferenças. Deste modo, é importante para a organização perceber as suas particularidades (Bujacz, *et al.*, 2017).

No artigo “*Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers*” são estudadas as diferenças em relação ao *job control* (nível de autonomia no controlo e gestão do trabalho) e empenhamento na tarefa. Os autores Bujacz *et al.* (2017) concluem que os trabalhadores autónomos altamente qualificados apresentam, genericamente, um maior empenhamento, especialmente visível quando lhes é dada oportunidade de aprendizagem e/ou de socialização, mesmo nas tarefas mais repetitivas/monótonas e em menores níveis de *job control*. Esta diferenciação é causada pela valorização da aprendizagem, consequência das menores oportunidades que encontram, pela falta de socialização, consequência do trabalho solitário, e pela melhor gestão à falta de autonomia em situações pontuais (Bujacz, *et al.*, 2017).

4. Análise de Suporte Estratégico

Para a sustentação estratégica de um plano de negócio é essencial a existência de diferentes tipos de análise. Assim, neste capítulo, desenvolver-se-ão a análise de fatores externos incorporada na análise macro, e uma análise da integração do negócio com a envolvente, que incorpora fatores internos.

4.1. Análise Macro

A análise macro aprofunda vários aspetos externos à empresa, incluindo uma análise PESTAL (análise política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal), análise do mercado e identificação das “forças de Porter” (poder negocial dos fornecedores e clientes, concorrentes do setor, serviços substitutos e barreiras à entrada) (Porter, 1998).

4.1.1. Análise PESTAL

4.1.1.1. Perspetiva Político-económica

I – Economia Mundial

A economia mundial entre outros fatores, tem vindo a sofrer, desde o início de 2018, com o agravamento da tensão comercial entre os Estados Unidos da América e a China, que se intensificou quando os Estados Unidos da América adotaram tarifas sobre alguns produtos importados provenientes do país rival. A China, em resposta adotou idênticas medidas às importações americanas, alimentando este confronto (International Monetary Found, 2019).

Outra situação desestabilizadora, que atinge principalmente a União Europeia, é a incerteza associada ao *Brexit*, como consequência do referendo preconizando a saída do Reino Unido da União Europeia, realizado a 23 de junho de 2016. Na sequência da anunciada saída do Reino Unido da União Europeia, houve já várias tentativas de acordo, de modo a minimizar o impacto económico entre partes. No entanto, não ainda foi possível obter um acordo, estando ainda em cima da mesa uma saída sem acordo, o que teria grandes impactos quer para a União Europeia, quer para o Reino Unido (International Monetary Found, 2019).

Assim, sofrendo com estes e outros contratemplos, a economia mundial tem vindo a apresentar uma desaceleração do ritmo de crescimento nos últimos anos, nomeadamente entre 2017 (3,8%) e as projeções para o ano de 2019 (3,2%), conforme demonstra a tabela 1. No relatório “*World Economic Outlook update*” de julho de 2019, o Fundo Monetário Internacional prevê uma

ligeira recuperação para 2020 (3,5%), antevendo numa estabilização dos mercados emergentes e das economias desenvolvidas e o progresso da resolução das diferenças políticas entre os Estados Unidos da América e a China (International Monetary Found, 2019).

Tabela 1: Variação anual do crescimento da economia mundial e de algumas regiões

Regiões / Países	Variação anual (%)			
	2017	2018	Projeções	
			2019	2020
Resultado Mundial	3,8	3,6	3,2	3,5
Economias avançadas	2,4	2,2	1,9	1,7
Estados Unidos	2,2	2,9	2,6	1,9
Zona Euro	2,4	1,9	1,3	1,6
Alemanha	2,2	1,4	0,7	1,7
França	2,3	1,7	1,3	1,4
Itália	1,7	0,9	0,1	0,8
Espanha	3	2,6	2,3	1,9
Japão	1,9	0,8	0,9	0,4
Reino Unido	1,8	1,4	1,3	1,4
Canada	3	1,9	1,5	1,9
Outras Economias Avançadas	2,9	2,6	2,1	2,4
Países emergentes e economias em desenvolvimento	4,8	4,5	4,1	4,7

FONTE: Adaptado de *International Monetary Found* (2019)

II – Economia Portuguesa

Em Portugal, o ano de 2019 foi marcado pela continuidade da recuperação da economia nacional, e pela realização de eleições legislativas do último trimestre. Estas, no essencial, confirmaram a estabilidade do país e, por via disso, a manutenção do nível de confiança dos investidores externos.

III – Projeções económicas para 2019 – 2021.

As projeções do Banco de Portugal (2019), no seu Boletim Económico mais recente e respeitante à economia portuguesa, apontam para uma “*manutenção de uma trajetória de expansão ao longo do período 2019-21, embora a um ritmo de crescimento inferior ao observado nos últimos anos. Após um crescimento de 2,1% em 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) em termos reais deverá crescer 1,7% em 2019 e 1,6% em 2020 e em 2021*”, correspondendo a uma fase de maturação do ciclo económico, que é extensível à área do euro. O crescimento projetado da economia portuguesa é ligeiramente superior ao projetado para o

conjunto da zona euro, sendo que se antecipa uma evolução muito gradual da convergência real da economia portuguesa (Banco de Portugal, 2019).

IV – Visão Política

Em 2014, Portugal viu terminado o Programa de Assistência Económica e Financeira. Desde então, houve uma atuação governativa no sentido de potenciar uma visibilidade externa favorável.

Depois de ter sido classificado no patamar de “lixo” em 2011, pela agência de *rating* internacional, a *Moody's*, Portugal encontra-se desde outubro de 2018, classificado pela mesma num patamar de “investimento”, e desde agosto de 2019 numa perspetiva de estabilidade, com o *rating* de *Baa3*. Segundo a agência *Moody's*, esta última alteração positiva no *rating* foi baseada em dois fatores principais: a queda contínua e a um ritmo mais célere do que esperado do peso da dívida pública; melhorias sustentadas na saúde do setor bancário (*Moody's*, 2019).

Abaixo destaca-se alguns factos atuais do contexto político nacional:

- Presidente da República: Professor Marcelo Rebelo de Sousa, professor catedrático de direito, comentador político que exercitava a função de docente e presidente do Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, até vencer as eleições presidenciais de 2016. Apesar da sua candidatura à presidência da república ser independente, exerceu vários cargos políticos no Partido Social Democrata, partido de orientação política moderada de centro-direita (Presidência da Republica, s.d.).
- Primeiro-Ministro e chefe de Governo: Dr. António Costa, secretário-geral do Partido Socialista, partido de orientação política moderada de centro-esquerda. Em 2015 formou governo com apoio parlamentar dos partidos de esquerda – Bloco de Esquerda, Partido Comunista Português e Partido Ecologista “Os Verdes”.

Após as eleições legislativas de 2019, o Dr. António Costa formou novamente governo, desta vez sem maioria absoluta e sem apoio parlamentar de nenhum partido. Para esta legislatura, definiu quatro desafios estratégicos:

- Ação climática no Ministro do Ambiente e Ação Climática;
- Demografia na Ministra Estado e da Presidência;
- Desigualdades na Ministra Estado e da Presidência;

- Transição Digital no Ministro Estado, da Economia e da Transição Digital (República Portuguesa, 2019).

A par destes quatro pilares estratégicos do governo, existem também ações de continuidade de compromissos assumidos na anterior legislatura. Em fevereiro de 2018 o conselho de ministros português fixou uma nova estratégia para a inovação tecnológica e empresarial para vigorar até 2030. Um dos objetivos é apostar no aumento das exportações, numa meta ambicionada de 50% do PIB na primeira metade da próxima década. Esta aposta está em linha com as recomendações da União Europeia para um crescimento a médio/longo prazo, que identifica o papel fulcral do investimento público em investigação e inovação, por permitir um retorno de investimento em cerca de 20% (Público, 2018).

Em linha com o plano da União Europeia, o Governo português aprovou a 12 de setembro de 2019, medidas adicionais ao plano de contingência para a saída do Reino Unido da União Europeia. Este pacote de medidas, visa mitigar o impacto de um *Brexit* sem acordo visando os interesses das instituições de crédito, das empresas de investimento, das entidades reguladoras com sede no Reino Unido a operar em Portugal e dos portugueses a trabalhar no Reino Unido (República Portuguesa, 2019).

4.1.1.2. Perspetiva Sociocultural

Decorrente da leitura do Quadro Resumo constante no anexo 1, que agrega os principais indicadores socioeconómicos de Portugal, podem assinalar-se algumas alterações de fundo. Destacam-se sobretudo as mudanças que resultam em um envelhecimento da população e uma diminuição da população ativa, derivadas de um aumento da esperança média de vida, diminuição do índice sintético de fecundidade, e acentuada inversão do saldo migratório nos anos marcados pela crise económica nacional que, no entanto, já aponta para uma tendência de normalização.

A contrabalançar, observa-se nos últimos anos, uma evolução positiva relativamente a uma diminuição da taxa de desemprego e do número de sociedades dissolvidas. Consequentemente, regista-se um aumento do número de empresas e de pessoal ao serviço nas empresas.

Da perspetiva educacional, a população ativa está cada vez mais especializada, com níveis crescentes de licenciados, mestrados e doutorados, e com cada vez menores taxas de analfabetismo a nível nacional (PORDATA, 2019b).

De uma perspetiva social regista-se uma progressiva mudança de paradigma. Agora, não são só as exigências e necessidades provenientes do trabalho que são importantes para o bem-estar do indivíduo, como também a sua interligação com o seu bem-estar e a qualidade da dinâmica pessoal e familiar. Assim, cada vez mais se reconhece a necessidade de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, que muito influenciam a determinação da satisfação e do bem-estar dos trabalhadores (Eduardo Rodrigues, 2010). Esta tendência, aliada a uma alteração de comportamento geracional, de um desligamento da necessidade de possuir bens, e a uma forte necessidade de viajar na busca de novas culturas e experiências, inspiradas por uma era fortemente marcada pela imagem, resulta no surgimento de um novo conceito de vida que ganha cada vez mais adeptos. São os “nómadas digitais”, indivíduos que trabalham remotamente enquanto viajam entre os mais diversos países, desligados de vínculos laborais ou mesmo físicos. Querem conhecer outras pessoas e culturas, enquanto mantém relações sociais por meios digitais (Jarrahi, *et al.*, 2019).

Outras empresas nacionais e internacionais, atendendo a estas novas tendências a nível laboral e a par de uma grande adoção de meios tecnológicos, oferecem oportunidades laborais, com liberdade de opção dos funcionários acerca da adoção da mobilidade.

4.1.1.3. Perspetiva Tecnológica

Nos últimos anos foi possível observar a massificação da utilização da Internet por parte da população em geral e das empresas, quer a nível global, quer a nível nacional.

De acordo com os resultados do “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias”, do Instituto Nacional de Estatística (2017), observa-se em Portugal um crescimento de número de agregados familiares com ligação à internet de 54% em 2010, para 77% em 2017 (Instituto Nacional de Estatística, 2017a).

Na vertente empresarial, o “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas empresas” do mesmo instituto, refere que 98% das empresas em 2018 com 10 ou mais pessoas ao serviço têm acesso à internet, sendo que todas fazem-no através de banda larga, destacando-se o aumento de cerca de 13 pontos percentuais (p.p.) na taxa de penetração deste tipo de ligação em relação ao início da década (85% em 2010). Abaixo da linha da Europa, em 2018, apenas 63% das empresas nacionais com 10 ou mais pessoas ao serviço referem ter um *website* próprio ou do grupo económico a que pertencem, correspondendo a um crescimento de 11 p.p. relativamente a 2010 (52%) (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Mantendo um regime estável, 46% das empresas referiram utilizar meios de comunicação digital em 2017, com um pequeno aumento de apenas 1 p.p. face ao ano anterior. Esta prevalência, crescente com o tamanho da empresa, sendo que varia entre 44% nas empresas com 10 a 49 pessoas ao serviço, 57% nas empresas de média dimensão e 73% nas grandes empresas.

Os meios de comunicação digital mais utilizados pelas empresas são as redes sociais (tais como *Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo etc.*), indicadas por 98% das mesmas. A segunda tipologia mais utilizada são os sites de partilha de conteúdos multimédia (tais como *Youtube, Flickr, Picasa, etc.*), sendo referidos em 2017 por 33% das Empresas (Instituto Nacional de Estatística, 2017c).

Os serviços de computação em nuvem (*cloud computing*) a nível profissional, foram referenciados como uma tendência evolutiva, com um crescimento de adoção pelas empresas de 18% das empresas em 2016, para 23% em 2017 e 25% em 2018. Este tipo de serviço é mais escolhido por empresas com maior número de pessoas ao serviço. Os dados apontam para uma percentagem de 36% de adoção por empresas com 50 a 240 pessoas ao serviço; e são perfilhados por 60% das empresas com mais de 250 pessoas ao serviço. Os meios mais importantes desta tipologia são o correio eletrónico, armazenamento de ficheiros e *software* de escritório, com taxas de implementação de 82%, 63% e 52% respetivamente.

Apesar de ser algo comumente discutido no mundo de hoje, apenas 13% das empresas portuguesas referem ter realizado análise de *Big Data* em 2017. Estas são, principalmente, as empresas de grande dimensão (34%), as empresas de transportes e armazenagem (29%), de construção e atividades imobiliárias (27%) e de informação e comunicação (27%). A maioria destas empresas (77%) utilizaram recursos internos (incluindo pessoal de empresas do grupo) para realizar este tipo de análise. A utilização de fornecedores externos foi referida por 44% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que realizaram análise de *Big Data* (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

4.1.1.4. Envoltente Ambiental

Numa época em que a consciencialização ambiental é um tema frequente um pouco por todo o globo, incrementa a importância de uma responsabilização ambiental de políticos e empresas.

Um indicador que reflete esta crescente consciencialização global, são as recorrentes notícias de greves organizadas, um pouco por todo o mundo, inspiradas em Greta Thunberg, uma adolescente ambientalista que tem sido a cara das preocupações na nova geração para a crise ambiental. A recente greve ambiental do dia 27 de setembro, conseguiu reunir cerca de dois milhões de pessoas de diferentes localizações, culturas e gerações. Reunidas nas ruas das várias cidades, uniram sons para mostrar a sua indignação pela falta de medidas efetivas e consciencialização, e exigem ações drásticas imediatas, de modo a responder à emergência ecológica em que vivemos (Matthew Taylor, 2019).

Sem exceção, as empresas digitais estão também a ser afetadas por esta corrente. Numa era em que a internet está no centro de uma economia global, estas empresas apresentam elevadas demandas de consumo de energia para o fabrico e utilização de equipamentos, centros de dados, e estruturas relacionadas.

Segundo o relatório da Greenpeace, “*Clicking clean: who is winning the race to build a green internet?*” (2017), o setor de tecnologias de informação apresenta consumos energéticos na ordem de cerca de 7% dos consumos globais. É expectável um aumento de importância nos próximos anos, à medida que o consumo individual aumenta, assim como a implementação destas tecnologias se estende aos países menos desenvolvidos. Assim, a adoção de energias renováveis neste âmbito é apontada como uma medida importante para acelerar uma transição para uma economia suportada por fontes energéticas limpas.

A par das novas necessidades ambientais, um compromisso de adoção em pleno de energias renováveis foi já assumido por cerca de 20 companhias do setor, após a importante iniciativa dos principais *players*, tais como *Facebook*, *Apple* e *Google*. Este compromisso tem sido motivado por principalmente:

- Clientes que apresentam objetivos de fontes de energia limpas;
- Aumento de competitividade do custo das energias renováveis, com contratos a longo prazo a preços equivalentes ou mesmo mais apetecíveis do que as alternativas fósseis, oferecendo uma segurança de preço a tempo alargado;
- Grande competitividade entre empresas do setor, indexado à necessidade de criação de uma marca com conscientização ambiental, dado o aumento da importância deste tema entre funcionários e clientes (Cook, *et al.*, 2017).

4.1.1.5. Perspetiva Legal

O enquadramento legal de um país influencia diretamente as empresas em qualquer fase da sua vida. Na tabela 2 está listado a legislação mais relevante para a o modelo de negócio da **WooB**.

Tabela 2: legislação aplicável

Legislação aplicável	Descrição
Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do conselho, de 27 de abril de 2016. Entrada em vigor a 25/05/2018.	Proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). Apresenta um conjunto único de regras relativas à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Estão sujeitas à aplicação do RGPD as empresas que tenham o seu estabelecimento no território da União Europeia, independentemente da sua localização, ainda que o tratamento dos dados seja feito fora da UE.
Código do trabalho Lei n.º 93/2019, de 04 de abril	Base jurídica que rege as relações laborais entre trabalhadores e entidades empregadoras.
Decreto-Lei n.º 33/2011, de 3 de março	Regime especial de constituição imediata de sociedades. Cria a “empresa na hora”, através de um regime especial de constituição imediata de sociedades
- Portaria n.º 590-A/2005 de 14 de julho de 2005	Regulamenta o artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 111/2005, de 8 de julho, o n.º 1 do artigo 167.º do Código das Sociedades Comerciais e o n.º 2 do artigo 70.º do Código do Registo Comercial, estipulando que os atos relativos às sociedades comerciais e outras pessoas coletivas sujeitos as publicações obrigatórias passam a ser publicados em sítio da Internet de acesso público.
Decreto-Lei n.º 318/2007, de 26 de setembro	Aprova um regime especial de aquisição imediata e de aquisição online de marca registada e altera o Código da Propriedade Industrial, o Código do Registo Comercial, o regime jurídico dos procedimentos administrativos de dissolução e de liquidação de entidades comerciais, entre outros.

Fonte: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A. (2019)

4.1.2. Mercado

De modo a aumentar a robustez do conhecimento do mercado onde se insere a **WooB**, é relevante avaliar as empresas nacionais sob diversas perspetivas. Deste modo, foram detalhadas as consideradas mais relevantes para a construção do modelo de negócio da empresa: produtividade por hora trabalhada em Portugal; caracterização das empresas nacionais; setores mais relevantes para as PME nacionais; empresas PME Líderes.

I – Produtividade por hora trabalhada em Portugal

A produtividade por hora trabalhada é um indicador económico-financeiro que traduz a contribuição produtiva do fator trabalho utilizado pela empresa, medido em horas trabalhadas.

Em Portugal, apesar de existir uma evolução positiva ao longo dos anos, a produtividade por hora trabalhada continua aquém dos restantes países da Europa (ver figura 1).

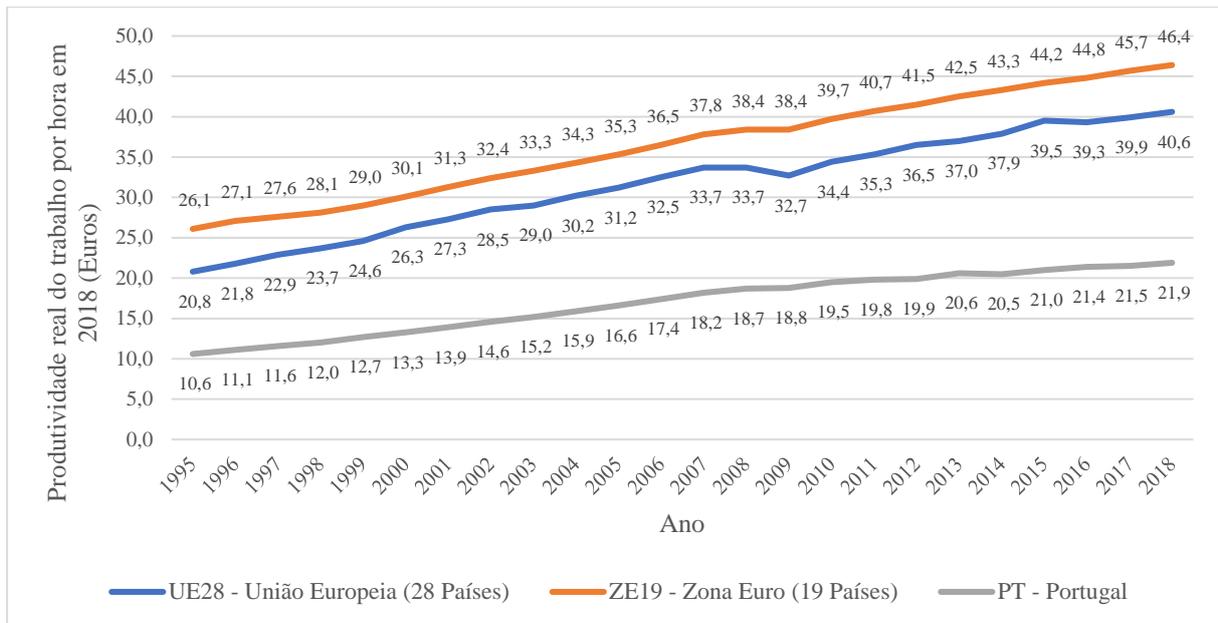


Figura 1: Evolução da Produtividade real do trabalho por hora
Fonte: Adaptado de PORDATA (2019a)

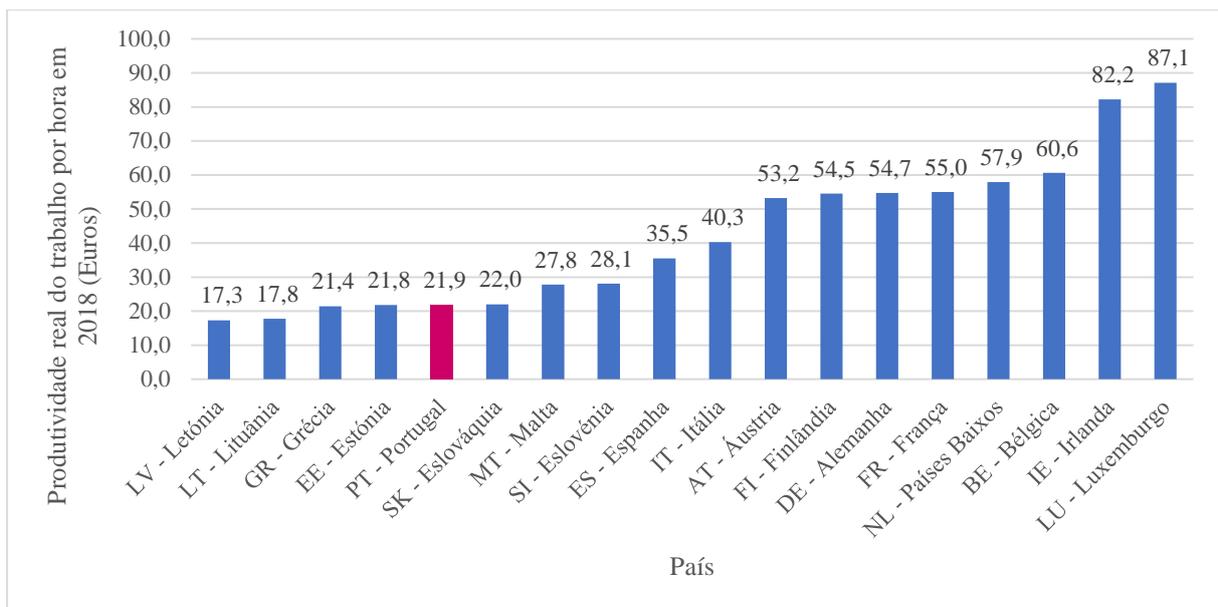


Figura 2: Produtividade real do trabalho por hora trabalhada de países da zona euro em 2018 (euros)
Fonte: Adaptado de (PORDATA, 2019a)

Tendo como referência os valores médios de produtividade real do trabalho por hora dos países da zona Euro, as empresas nacionais não conseguem atingir a metade desse valor, com registo de 47% produtividade real do trabalho por hora (21,9 euros por hora, para uma média na zona euro de 46,4 euros). Comparando com o país líder neste indicador, o Luxemburgo, que apresenta valores de 87,1 euros, a produtividade portuguesa representa apenas 25% da produtividade real luxemburguesa (ver figura 2) (PORDATA, 2019a).

Num artigo de opinião para o jornal o Público, o economista e docente universitário, Miguel Carlos Nogueira apresenta vários fatores que influenciam esta baixa produtividade em Portugal. A desigualdade tecnológica e falhas no investimento em progresso tecnológico foi apontada como um dos fatores mais importantes. Marcado por uma barreira política do estado novo que preconizava limitar a adoção tecnológica, de modo a não influenciar negativamente o desemprego, Portugal não foi capaz de reverter este indicador, mesmo depois da mudança de paradigma que ocorreu com a adesão à Comunidade Europeia. Outros fatores relevantes influenciadores estão relacionados com a falta de orientação para a produtividade a nível da estrutura formativa nacional, as morosas e dispendiosas mobilidades que os trabalhadores são expostos diariamente, a falta de incentivo a programas de investigação e desenvolvimento e na inovação por parte de empresas e políticas, assim como uma baixa flexibilidade do trabalho que é apresentado como um fator limitante da capacidade inovadora dos trabalhadores (Nogueira, 2018).

II - Caracterização das empresas nacionais

As empresas portuguesas caracterizam-se por uma grande predominância na tipologia de pequenas e médias empresas (PME) não financeiras.

Contrariando a tendência das empresas financeiras, as cerca de 1,2 milhões empresas não financeiras existentes em Portugal, mantiveram um crescimento dos principais indicadores económicos nos últimos anos. Registaram taxas de variação médias anuais de 2013 a 2017 superiores a 3,0%, com um abrandamento do crescimento em 2018 (registando um crescimento de 2,0%) (Instituto Nacional de Estatística, 2018) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Mais recentemente, o crescimento de volume de negócio destas empresas tem sido positivo, na ordem dos +9,1% em 2017 e de +6,4% em 2018, totalizando em 2018 os 395 288 milhões de euros. Cerca de 10% deste volume de negócios é representado pelo EBE (excedente Bruto de Exploração), com uma taxa de variação anual registada de +9,4% em 2017 e um abrandamento

para 2,8% em 2018 (Instituto Nacional de Estatística, 2018) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

O pessoal ao serviço regista igualmente um ritmo positivo de crescimento, com um crescimento de +5,1% em 2017 (totalizando 3 892 218 pessoas) e de +4,2% em 2018. Apesar de um crescimento mais brando em termos de pessoal ao serviço no último ano que há registo, do lado dos gastos em pessoal registou-se uma taxa de crescimento idêntica nestes dois períodos, na ordem dos +7,5% (totalizando cerca de 53 e 57 mil milhões de euros, respetivamente) (Instituto Nacional de Estatística, 2018) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Em termos dimensionais, apenas 0,1% das empresas não financeiras (1 204 empresas) não se enquadram na categoria de PME (Pequenas e Médias Empresas). As PMEs representam assim cerca de 59% do volume de negócios total, 78% do pessoal ao serviço e 66% dos gastos com pessoal. A tipologia de empresa com maior peso a nível nacional (96%) é a microempresa (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

III – Setores mais relevantes para as PME nacionais

Influenciado pela disponibilidade de dados, para a comparação das grandes empresas com as pequenas e médias empresas, foi utilizado o indicador o VAB_{PM} (valor acrescentado bruto a preços de mercado). Assim, foi assumido que este se distribui de forma relativamente homogénea dentro do setor.

Observando os dados do anexo 2 e o gráfico da figura 3, é possível identificar os setores em que as PMEs nacionais têm maior peso, tais como: setor do comércio grosso, retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; indústrias transformadoras; construção e alojamento, restauração e similares e atividades de consultoria, técnicas e similares, dado apresentarem elevados valores de VAB_{PM} .

Relativamente ao crescimento deste indicador (VAB_{PM}) em 2017 face a 2016, é observável que as empresas tipo PME apresentam maiores taxas de crescimento nos setores de atividade imobiliárias (+27%); Alojamento, restauração e similares (+20%); Atividades artísticas de espetáculos, desportivas e recreativas (+17%); e Construção (+17%). Estas taxas positivas são um indício de crescimento das empresas PMEs nestes setores (figura 3) (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

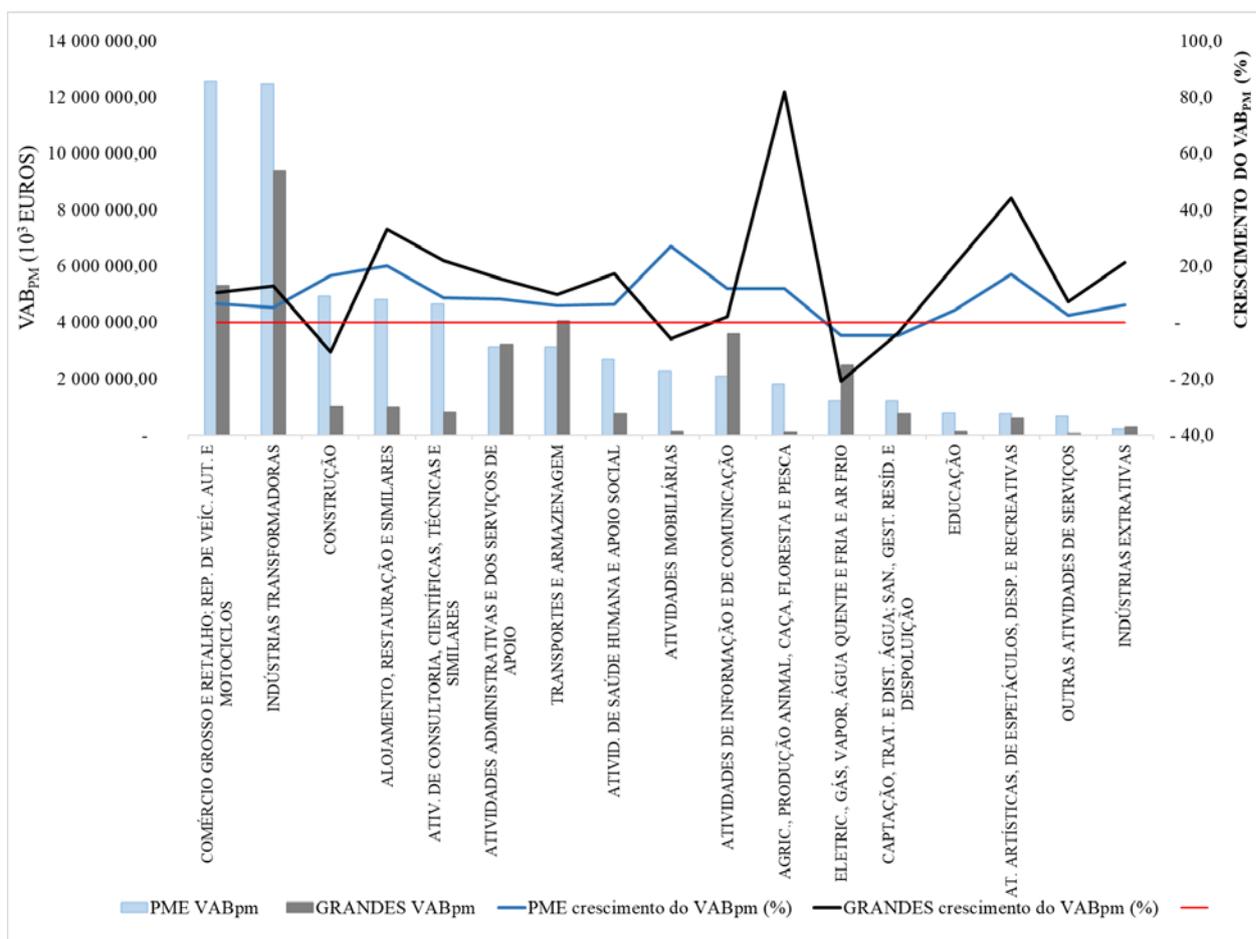


Figura 3: O valor de VAB_{PM} das empresas não financeiras nacionais, distribuído por tamanho de empresa
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2018)

IV – Empresas PME Líder

Dentro das PME, as empresas “PME líder” são consideradas superiores pelo seu nível de desempenho, posicionando-se como o motor da economia nacional e contribuindo para o desenvolvimento económico e criação de emprego.

O estatuto de PME líder nacional é atribuído pelo IAPMEI (agência para a competitividade e inovação, IP) e pelo Turismo de Portugal, em parceria com 10 bancos a operar em Portugal. Foi criado com o intuito de distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores, tendo como base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros (ver condições de acesso - anexo 3) (IAPMEI, 2018).

Em 2019 foram consideradas 8.040 empresas PME líder, distribuídas por quatro diferentes setores: agricultura e pescas; turismo; indústria; construção, comércio e serviços (Exame, 2019).

4.1.3. As cinco Forças de Porter

Uma referência global no que diz respeito a estratégia empresarial, Michel Porter, desenhou um modelo que permite avaliar a competitividade das empresas, ponderando cinco forças: fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos e barreiras à entrada (Porter, 1998). Abaixo a avaliação destas forças no contexto da **WooB**.

I - Poder Negocial dos Fornecedores

a) Consumíveis

Numa fase inicial, será necessária a aquisição de algum material de escritório e consumíveis. Dado existir muita opção de fornecedores e o valor estimado ser de pouca importância, considera-se que estes fornecedores têm fraco poder negocial.

b) Criação e manutenção da plataforma

A plataforma é uma atividade crítica para o sucesso da **WooB**. A criação e manutenção desta apresenta um custo relevante para a empresa, e com muita especificidade. Apesar de existir alguma oferta variada, após a adoção de um fornecedor, este passa a ser um parceiro preferencial, dado existirem custos associados à mudança. Por tal, considera-se que este fornecedor terá algum poder negocial.

c) Consultores especializados

Os consultores especializados são elementos de elevada importância para a qualidade do serviço da empresa. O facto de serem avaliados pelos clientes, torna-os vulneráveis, e por tal, a importância de agradar ao cliente é partilhada quer pela **WooB**, quer pelos consultores.

A **WooB**, ao poder chegar a mais clientes e oferecer maior quantidade de trabalho em qualidade para os consultores, favorece a empresa face os mesmos.

No entanto, uma das preocupações que a **WooB** terá que se acautelar, é a dos consultores trabalharem individualmente na sua carteira de clientes e o risco da economia paralela. Quanto mais agressiva for a negociação com os consultores, mais apetecível será esta economia paralela para os consultores.

Adicionalmente, a decisão aceitação do serviço proposto pelas empresas clientes, passa por uma aceitação do consultor, ao contrário do trabalho por conta de outrem tradicional.

Deste modo, considera-se que os consultores têm algum poder negocial.

II - Poder Negocial dos Clientes

O facto de existir liberdade de escolha das empresas clientes para a escolha de parceiros de negócio, afere às empresas clientes o poder de decisão relativamente à aquisição destes serviços. Neste sentido, o cliente tem considerável poder negocial.

III - Concorrentes do Setor

A concorrência direta da **WooB** são os parceiros já estabelecidos nesta área de atuação, nomeadamente os trabalhadores por conta própria, as empresas tradicionais de serviço e as plataformas de serviço.

d) Empresas especializadas nas áreas dos serviços

Empresas consultoras especializadas são os principais *players* do mercado. A variedade de ofertas, a reputação já estabelecida e as parcerias já estabelecidas, são uma importante barreira de entrada. Estas empresas apresentam uma forma, mais ou menos complexa, de rede de recursos humanos que oferece a garantia de alocação dos recursos necessários, independentemente da disponibilidade individual de cada colaborador.

A nível nacional, observa-se um crescimento dos principais indicadores económicos associados aos serviços prestados às empresas, indicando um crescimento deste mercado. No ano de 2017 um total de 115.266 empresas que integram as áreas dos serviços prestados às empresas (crescimento de 2,0% relativamente a 2016), faturaram 15,2 mil milhões de euros (crescimento de 9,0% face a 2016), com um Valor Acrescentado Bruto de 8,7 mil milhões de euros no mesmo ano (crescimento de 9,4% face a 2016), e um Excedente Bruto de Exploração de 2,5 mil milhões de euros (crescimento de 8,3% face a 2016). Neste mesmo ano estas empresas empregaram 392.151 pessoas (crescimento de 5,6% face a 2016) (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Tabela 3: Principais indicadores económicos por atividade 2016-2017

Área de atividade	Prestação de Serviços				
	2017 (10 ³ Euros)	Peso no total dos SPE (%)		Taxa de variação anual (%)	
		2016	2017	15/16	16/17
Total SPE	15 162 671	100,0%	100,0%	5,3%	9,0%
Informática	4 046 326	26,4%	26,7%	9,3%	10,1%
Atividades jurídicas	1 356 194	9,4%	8,9%	5,5%	3,3%
Contabilidade, auditoria e consultadoria	4 288 049	27,9%	28,3%	2,2%	10,7%
Arquitetura e engenharia	1 951 327	12,9%	12,9%	3,7%	9,1%
Ensaio e análises técnicas	347 596	2,2%	2,3%	2,1%	11,4%
Publicidade	1 482 110	10,2%	9,8%	9,0%	4,9%
Estudos de mercado e sondagens de opinião	66 918	0,5%	0,4%	0,5%	3,7%
Atividades de emprego	1 624 153	10,5%	10,7%	3,5%	10,7%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2017)

Como exposto na tabela 3, as duas áreas com maior peso na prestação de serviços a nível nacional são a contabilidade, auditoria, consultoria e a informática. As empresas especializadas nestas duas áreas registaram, em 2017, valores de faturação na ordem dos 4,2 e 4 mil milhões de euros, respetivamente. Registaram também as maiores taxas de crescimento anual, juntamente com os setores de ensaios e análises técnicas e atividades de emprego (todas registando crescimentos acima dos 10% face a 2016). Estas são seguidas pelas empresas da área de arquitetura e engenharia, com uma faturação de 1,9 mil milhões e crescimento de 12,9% face ao ano anterior (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

e) Contratação direta de consultores (trabalhadores por conta-própria)

Existindo uma variedade de oferta de consultores a nível individual a trabalhar nesta área, estes, para além de potenciais parceiros, são também concorrentes diretos da **WooB**. As relações de confiança e a carteira de clientes previamente estabelecida, são os pontos fortes destes *players*.

Num inquérito do trabalho denominado de “O trabalho por conta própria – Modulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego”, o Instituto Nacional de Estatística apresenta um total de 806,2 mil trabalhadores por conta própria em 2017, o que corresponde a 16,9% da população empregada. Deste valor total, 584,7 mil trabalhadores, não tem pessoas ao serviço e quase 60% não prevê empregar pessoal ou recorrer a contratações.

O setor que mais emprega este tipo de trabalhadores é o da Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, com uma percentagem de 29,4%, muito marcado por elementos no grupo etário dos 65 e mais anos (Instituto Nacional de Estatística, 2017b).

f) Plataformas de Serviços

Uma realidade em crescimento são as plataformas de serviços. As várias plataformas implementadas atualmente no mercado, oferecem todo o tipo de serviços a preços muito competitivos.

Conseguem oferecer mão de obra com um grau de experiência variada de diferentes localizações geográficas. São extremamente competitivas no segmento de empresas com pouco orçamento e em algumas áreas específicas de especialização intermédia, tais como formação online, trabalho de *Marketing* digital e suporte informático.

As principais plataformas que oferecem serviço às empresas nacionais estão listadas na tabela4:

Tabela 4: Principais plataformas de serviços

Nome	âmbito	Países	Descritivo
Veedeeo Guru	Generalista	Portugal	<p><u>Processo</u>: Os profissionais registam-se, ficam com um <i>link</i> para o seu perfil e com uma agenda pública. Os clientes (não necessitam de registo) visitam a montra, escolhem o profissional que querem contratar. Fazem marcação de hora e o dia entre as disponibilidades do profissional. À hora marcada, o profissional e o cliente encontram-se na sala virtual (não ficam com o contacto um do outro). Pagamento da prestação é feito pela plataforma. Uma parte do valor pago pelo cliente é disponibilizado para a Veedeeo Guru.</p>
Zaask	Generalista	Portugal	<p>- <u>Consultores</u>: Pago para os consultores (por intermédio de créditos) Custo dos créditos: 40 créditos - 52€ 60 créditos - 72€ 100 créditos - 109€ 200 créditos - 194€ - <u>Clientes</u>: Os clientes registam-se com obrigatoriedade de introdução do email, restantes informações são opcionais. Pagam o valor pedido pelo consultor. - <u>Processo</u>: Após o cliente submeter o projeto, os consultores acedem à informação e pagam créditos para se candidatar e contactar o cliente (até um máximo de 5 consultores). O valor dos créditos varia com a proposta e com a probabilidade ficar com o serviço (quanto mais arriscado, menos serão cobrados). A plataforma ganha pelos créditos comprados pelos consultores.</p>
Freelancer	Generalista	40 países	<p>O cliente coloca a sua necessidade e é contactado pelos <i>freelancers</i> diretamente. Toda a comunicação e pagamento é efetuada dentro do site. A comissão da <i>Freelancer</i> advém de uma parte do valor cobrado ao consultor.</p>

Nome	âmbito	Países	Descritivo
Upwork	Generalista	Global	O <i>Upwork</i> é uma das plataformas mais utilizadas e populares com mais de 12 milhões de freelancers registados, mais de 5 milhões de clientes e empresas registadas e mais de 3 milhões de anúncios publicados anualmente. O cliente coloca a sua necessidade e é contactado pelos <i>freelancers</i> diretamente. Toda a comunicação e pagamento é efetuada dentro do site. A comissão advém de uma parte do valor cobrado ao consultor.
Fiverr	Generalista	Global	Consultor e empresa necessitam de registo. O consultor submete o seu perfil, com os diferentes serviços possíveis e preços aplicáveis. O cliente coloca contacta diretamente os profissionais. Tem oportunidade de visualizar o perfil dos consultores, avaliações de outros clientes, e preços dos serviços. Tem opção de escolher diferentes graus de complexidade a preços diferentes a cada projeto. Toda a comunicação é efetuada dentro da plataforma. O consultor cede 20% do valor pago à <i>Fiverr</i> .

g) Potenciais Concorrentes do Setor

Os potenciais concorrentes do setor são a possível evolução das plataformas atuais para um regime mais orientado para uma vertente profissional especializada. Neste sentido, estes *players* têm a importante vantagem de ter uma marca forte com reconhecimento no mercado, plataformas e recursos adequados, para além de maior conhecimento do mercado.

IV - Serviços Substitutos

h) Recursos Internos (das próprias empresas-clientes)

Em grandes empresas ou multinacionais é mais comum a existência de capital humano com competências para o trabalho especializado, em que alguns elementos podem dar suporte a vários departamentos ou mesmo países. É, também, neste tipo de empresas em que mais se justifica o investimento na especialização dos seus profissionais, sendo que há uma maior oportunidade para o retorno do investimento, dada a complexidade das empresas.

i) Associações específicas de setor, universidades ou polos de desenvolvimento de empresas

Certas associações, universidades e *hubs* de empreendedorismo, oferecem às empresas recursos variados especializados, a baixo custo, de modo a potenciar o desenvolvimento de um determinado setor ou empresa. Atualmente os *hubs* vão-se multiplicando, um pouco por todos

os países, e tornaram-se importantes centros de desenvolvimento de empreendedores e empresas, muitas vezes com o apoio de universidades, incubadoras e aceleradoras.

j) Páginas de Internet, redes sociais e plataformas de *networking*

Existem inúmeros grupos na internet, redes sociais e plataformas específicas, que visam a criação de redes de contactos entre empresas e trabalhadores/consultores, com um intuito de estreitar laços, e intensificar as partilhas de parcerias entre partes.

A rede social mais notada neste âmbito é o *LinkedIn*, mas também existem importantes grupos de trabalho e de *networking* no *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre outros.

As plataformas ou grupos de *networking*, são plataformas ou grupos nas redes sociais que visam a criação de eventos para este efeito. São exemplo o *Eventbrite*, *Meetup* e as *Breakfast Girls*.

k) Estágios

Outra opção que permite às empresas, a obtenção de recursos especializados a baixo custo, é o acesso de estágios remunerados ou não. Esta realidade é mais prevalente, em épocas de crise económica com altas taxas de desemprego.

l) Ferramentas de aprendizagem

As empresas podem também utilizar ferramentas de aprendizagem variadas, que as permitem uma aquisição de competências em novas áreas. São exemplos as formações internas e externas, aprendizagem por *e-learning* e outras opções equivalentes.

m) Tecnologia

A popularização da tecnologia tem fomentado o desenvolvimento muito acentuado nas ferramentas disponíveis a nível laboral. A adoção de ferramentas informáticas, permite, em certos casos, minimizar a necessidade de recursos e de pessoal altamente especializado. São exemplos as ferramentas avançadas de estatística, plataformas de gestão de dados, simuladores específicos e plataformas de gestão de clientes.

V - Barreiras à Entrada

n) Concorrentes já estabelecidos

A concorrência no mercado nacional varia em função da área de atuação, segmento de clientes e grau de especialização. Assim, a **WooB**, encontrará nos diferentes setores, diferentes barreiras à entrada.

Pela análise da tabela 5, é possível verificar diferentes graus de saturação do mercado, consoante a área de atuação e tipo de prestação de serviço prestada. De um modo geral, observa-se um intenso número de sociedades já estabelecidas ao nível da área de contabilidade, auditoria e consultoria, seguido de algumas atividades da área da informática (tais como atividade de consultoria informática de programação informática) e outras áreas tais como de engenharia, arquitetura e agências de publicidade.

Por outro lado, é nas áreas de informática, atividades de emprego e publicidade, que se regista uma maior faturação por sociedade, mais concretamente em atividades associadas a uma menor oferta de empresas.

Tabela 5: Distribuição da prestação de serviços segundo a atividade

Prestação de serviços segundo a atividade		Total das sociedades	Total da prestação serviços	Faturação por sociedade	Faturação por sociedade(Setor)	Peso das "m" maiores sociedades		
		nº	10 ³ Euros	10 ³ Euros	10 ³ Euros	m5	m10	m50
						%	%	%
Contabilidade, auditoria e Consultoria	Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão	10 669	2 782 560	261	194	18,9	27,6	51,0
	Atividades de Contabilidade e auditoria; consultoria fiscal	9 508	1 135 068	119		18,7	23,3	31,6
Informática	Atividades consultoria informática	2 831	1 510 023	533	539	16,6	27,7	61,1
	Outras atividades relacionadas com as tecnologias de informação e informática	1 212	749 420	618		27,7	40,2	75,0
	Atividades de programação informática	2 285	694 295	304		22,9	33,3	57,8
	Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas	307	377 577	1 230		54,4	67,5	96,2
	Edição de outros programas informáticos	299	365 944	1 224		79,2	84,8	95,6
	Gestão e exploração de equipamento informático	88	251 251	2 855		92,3	97,5	99,9
	Portais web	348	36 243	104		52,5	64,4	86,3
	Edição de jogos de computador	27	2 193	81		82,6	93,3	100,0
Arquitetura e Engenharia	Atividades de engenharia e técnicas afins	4 781	1 441 529	302	231	14,3	22,8	45,4
	Atividades de arquitetura	2 852	325 176	114		8,9	14,3	31,6
Atividades de emprego	Atividades das empresas de trabalho temporário	326	1 272 606	3 904	2 799	39,6	52,6	81,1
	Outro fornecimento de recursos humanos	90	309 291	3 437		84,9	90,4	99,6
	Atividade das empresas de seleção e colocação de pessoal	164	41 488	253		47,4	59,1	91,7
Publicidade	Atividades de representação nos meios de comunicação	177	732 220	4 137	484	50,8	78,2	98,6
	Agências de Publicidade	2 610	731 601	280		19,1	25,0	48,0
	Atividades de relações públicas e comunicação	366	63 322	173		35,8	47,5	75,9
Atividades jurídicas	Atividades jurídicas e dos cartórios notoriais	1 363	693 287	509	509	26,9	37,7	60,1
Ensaios e análises técnicas	Atividades de ensaios e análises técnicas	483	344 208	713	713	25,6	36,2	67,2

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2017)

o) Confiança do mercado num novo parceiro (mentalidade)

Num país largamente marcado por pequenas e médias empresas, lideradas por empresários considerados dos menos especializados da Europa (PORDATA, 2019), e com uma cultura adversa à mudança, (Hosftede Insights, s.d.), a introdução de um novo paradigma de plataforma de consultoria, poderá enfrentar dificuldades iniciais de adaptação do mercado.

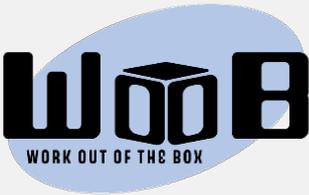
Por outro lado, Portugal é caracterizado como um país com uma tendência de *early adopters* quando se trata de novas tecnologias (Accenture, s.d.), que poderá contrabalançar as dificuldades acima identificadas.

4.2. Análise da Integração do Negócio com a Envolvente

A análise da integração do negócio com a envolvente é efetuada com o auxílio da ferramenta *SWOT* ((*Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças)) (Dealtry, 1992). Com base na análise aos fatores externos proveniente da análise macro, as ameaças e oportunidade são incorporadas no contexto da **WooB**. A identificação de pontos fortes e fracos advém de uma análise interna ao modelo de negócio da **WooB**. O cruzamento entre os fatores internos e externos, permite a delineação de um plano de ação que será entrada para a delineação da estratégia de desenvolvimento da empresa.

A tabela 6 retrata a análise SWOT da **WooB**, com a inclusão de um conjunto de ações, provenientes do cruzamento dos fatores externos e internos.

Tabela 6: SWOT dinâmica da **WooB**

		Ameaças	Oportunidades
		<p>A1. Abrandamento do crescimento da economia europeia. A2. Potencial <i>hard-Brexit</i>. A3. Economia paralela. A4. Vários tipos de concorrência. A5. Potenciais falsos clientes ou consultores. A6. Regulamento geral de Proteção de dados (RGPD). A7. Vulnerabilidade a ataques informáticos.</p>	<p>O1. Estabilização da economia portuguesa. O2. Políticas de incentivo ao investimento. O3. Aumento da valorização do trabalho autónomo. O4. Empresas tecnologicamente mais evoluídas. O5. O <i>outsourcing</i> já é algo comum nas empresas. O6. Falta de oferta de consultoria especializada a nível nacional.</p>
<p>Forças</p> <p>F1. Diferenciação por qualidade. F2. Diversidade da oferta. F3. Contacto direto do consultor com a empresa-cliente de forma segura. F4. Flexível, os consultores são livres de escolher o regime em que têm disponibilidade para prestar serviços. F5. Consultores e empresa-cliente, têm opção de escolher o parceiro. F6. Transparente quer para a empresa quer para o cliente.</p>	<p>A3/4-F1/2/3/6: Apostar numa mensagem de garantia de qualidade. Implementar processo de verificação das certificações e competências dos consultores (qualificação do consultor). Implementar ações de fidelização de clientes, vendas cruzadas e apostar num serviço ao cliente rápido e eficaz.</p>	<p>O3/4-F4: Implementar medidas que garantam a liberdade de escolha para os consultores de acordo com a sua disponibilidade, numa fase inicial do projeto.</p>	
	<p>Fraquezas</p> <p>f1. Fraca força da Marca. f2. Experiência (<i>start up</i>). f3. Mercado muito específico (nicho). f4. Preço variável com o serviço. f5. Grande dependência dos consultores. f6. Não há controlo direto do serviço. f7. Custos de aquisição e qualificação de consultores. f8. Custos fixos (plataforma, pessoal). f9. Facilmente substituível após um primeiro contacto com o consultor. f10. Facilmente copiável. f11. Baixa estabilidade para o consultor. f12. Baixos recursos financeiros. f13. Dependência tecnológica.</p>	<p>A1/2-f1/2: Avaliar o <i>timing</i> de entrada no mercado. A3-f5/11/13: Negociações e pagamentos feitos na plataforma, de modo a manter a monitorização e transparência.; Manter o anonimato do consultor e empresa até aprovação das condições do serviço. A3-f5/6/7/9/10/11: Avaliar periodicamente a satisfação dos consultores e clientes, e implementar medidas de melhoria. A4-f1/3: Campanha de <i>Marketing</i> para tornar a marca conhecida no mercado alvo. A4-f5/6/7: Avaliar a satisfação dos clientes a cada serviço. Caracterizar os consultores por competências e implementar medidas de redundância e/ou valorização para atividades críticas. A5/f13: Apenas receber ofertas que clientes registados na plataforma, com o pedido do mínimo de informação necessária para garantir a veracidade do cliente. A5/6/7-f13: Implementação de sistemas e processos informáticos que garantam o cumprimento dos requisitos de RGPD e minimizem a vulnerabilidade a ataques informáticos. Implementação de acordos de confidencialidade.</p>	<p>O1/2/4/5/6-f1/2/3/6/8/12: Efetuar um teste de adesão no mercado real em pequena escala. Estratégia de investimento direcionada para a minimização de custos fixos. O6-f4: Estratégia de <i>pricing</i> transparente para cliente e consultor.</p>

5. Estratégia de Desenvolvimento da *WooB*

5.1. Formulação Estratégica

A *WooB* apresenta-se como uma empresa inovadora, que visa a introdução no mercado e um crescimento estável e sustentado, tendo como referência uma base de valores que a suportam em todo o seu percurso.

A visão e missão da empresa foi desenhada, tendo em conta o compromisso para com os clientes e restantes *stakeholders*, e os objetivos da empresa a médio longo prazo.

Abaixo a descrição da visão, missão da *WooB*:

- **Visão** – Ser uma importante força motriz da economia, possibilitando aos nossos parceiros o acesso a consultores especializados, permitindo-os estar mais bem preparado para os desafios diários.
- **Missão** – Transformar desafios em soluções, colaborando com os nossos parceiros no desenvolvimento do seu negócio.

5.1.1. Cultura da organização, valores e código de ética

A cultura da organização é um fator a considerar na definição da estratégia, de modo a garantir uma adequação, e assim, possibilitar o crescimento e criação de valor. Sendo os valores e código de ética os pilares de uma cultura organizacional, estes foram pensados para a *WooB*, tendo em conta todo o contexto em que a empresa se encontra.

Assim, os valores da *WooB* têm como base os seguintes pontos:

- Flexibilidade – adaptação às necessidades dos nossos *shareholders*, de modo a melhorar a performance da empresa, retenção de talento e satisfação de parceiros e clientes;
- Integridade – A nossa honestidade e lealdade para com os nossos parceiros, é o nosso compromisso;
- Confidencialidade – Reservamos a total discrição e confidencialidade;
- Competência – Trabalhamos com profissionalismo, empenho e rigor, no cumprimento dos nossos desafios;
- Ambientalista – Ambicionamos uma dependência total de energias limpas.

O código de ética da **WooB** consiste em:

- Meritocracia: Trabalho e rendimentos justos, com base nos resultados;
- Inclusivo: intolerância a qualquer tipo de discriminação;
- Condições de trabalho seguras e saudáveis;
- Equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores.

5.1.2. Objetivos Estratégicos

As grandes orientações estratégicas da empresa baseiam-se no seu compromisso com todos os *stakeholders* em criar parcerias benéficas entre partes, de modo a fomentar o crescimento e criação de valor.

Os objetivos estratégicos são transversais a toda a empresa e abrangem várias vertentes críticas para o crescimento da empresa. Abaixo estão descritos os objetivos da **WooB** para os primeiros 6 anos de operação, nas diferentes perspetivas:

Perspetiva Financeira - Os objetivos financeiros da **WooB** são:

- Atingir o *payback period* após 6 anos de operação (2025)
- Gerar um VAL (valor atualizado líquido) acima de 77 417€ e um TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) acima de 15% em 2025.

Perspetiva do cliente - Da perspetiva do cliente os objetivos são:

- Fazer a **WooB** conhecida em 50% das empresas alvo no final do segundo ano;
- Manter uma taxa de efetivação de contrato acima de 60% (é efetuado o contrato a mais de 60% das empresas alvo que pedem orçamentação);
- Após o primeiro ano de operação (2020) efetivar 75 serviços, e manter um crescimento acima de 2,3% nos restantes 4;
- Manter uma taxa de satisfação de cliente acima dos 85%.

Perspetiva dos consultores

- Efetivar parcerias com consultores dos diferentes setores de atividade, com um crescimento acima de 200% após o primeiro ano de operação;
- Atingir uma taxa de retenção e satisfação dos consultores acima dos 70%.

6. Segmentação, definição de *target* e posicionamento

6.1. Segmentação e definição de *target*

Existem várias variáveis consideradas importantes para a segmentação do mercado de prestação de serviços. As abaixo descritas são o resultado da avaliação do mercado alvo da **WooB**:

- **Dimensão da empresa**

A dimensão da empresa é um fator de relevância. Enquanto que as grandes empresas auferem de um complexo e vasto nível de recursos, o mesmo não acontece com as pequenas e médias empresas. Adicionalmente, os recursos disponíveis destas empresas, permitem que hajam parcerias a médio/longo prazo com as grandes empresas de consultoria, colmatando as necessidades de recursos externos. Deste modo foi definido em termos dimensionais, as pequenas e médias empresas, como o mercado alvo da **WooB**.

- **Estabilidade da empresa**

O universo das pequenas e médias empresas (PME) é vasto e variado. Pelas especificidades dos serviços oferecidos pela **WooB**, apenas empresas estáveis, que apontem para estratégias de crescimento com projetos complexos e ambiciosos os valorizarão. Assim, as PME líder foram consideradas as mais relevantes dentro desta tipologia de empresas.

- **Capacidade de investimento**

Empresas com poucos recursos não conseguem suportar os custos inerentes a um trabalho especializado com o valor acrescentado que a **WooB** oferece. Este tipo de empresas opta mais frequentemente por um serviço de baixo custo, adequado aos recursos disponíveis, tais como as oferecidas pelas plataformas de serviços ou consultores de níveis de especialização baixo ou intermedio. Deste modo, avaliar a capacidade de investimento é um ponto relevante da determinação do mercado alvo.

Para avaliar este ponto, foi considerado o resultado líquido das empresas em foco. Assim, um valor mínimo de 500.000€ de resultado líquido foi definido para as empresas em análise.

▪ Internacionalização

Foi também considerado o fator internacionalização: foram apenas consideradas empresas PME líder, com um resultado líquido mínimo de 500.000€ que apresentem algum grau de internacionalização. Este critério está relacionado com a exclusão de empresas que oferecem um produto ou serviço que não seja exportável e/ou que os gestores não demonstram estratégia de crescimento ambiciosa.

Uma estratégia de crescimento ambiciosa é crucial para a procura de competências externas especializadas, de modo a rapidamente responder a elevadas exigências da empresa.

▪ Setor de atividade

Por último, dos 4 setores em que se inserem as PME líder (Agricultura e pescas, Indústria, construção, comércio e serviços, turismo) foi avaliado as exigências técnicas de cada setor. Assim, o setor “Turismo” foi excluído por apresentar baixo grau de exigência técnica.

Em suma, considerando os critérios acima definidos, das 8.040 PME líder existentes em Portugal em 2019, apenas cerca de 10% (861 empresas) cumprem com os requisitos de seleção considerados. Abaixo, na tabela 7, os dados resumidos das empresas consideradas como mercado alvo, ou empresas *target* (listagem das empresas disponível no anexo 4).

Tabela 7: Quadro resumo das empresas alvo consideradas

EMPRESAS (Nº)	SETOR		VOLUME NEGÓCIOS (2017)	RESULTADOS LÍQUIDOS (2017)	VAB _{PM} (2017)	NÚM. EMPREG (2017)	Rentabilidade líquida VN (RL/VN)
32	AGRICULTURA E PESCAS	TOTAL	332 054 576 €	43 099 833 €	104 374 953 €	1 566	
		Média	10 062 260 €	1 306 056 €	3 162 877 €	47	13,0%
		Máximo	35 663 561 €	6 709 728 €	14 387 850 €	167	48,6%
		Mínimo	1 990 470 €	531 130 €	991 145 €	10	5,5%
480	INDÚSTRIA	TOTAL	6 227 580 301 €	615 472 299 €	1 789 091 155 €	41 646	
		Média	12 947 152 €	1 279 568 €	3 719 524 €	87	9,9%
		Máximo	69 176 051 €	6 645 093 €	16 854 717 €	510	60,5%
		Mínimo	1 605 008 €	506 493 €	482 103 €	8	1,2%
349	CONSTRUÇÃO COMÉRCIO E SERVIÇOS	TOTAL	4 496 325 080 €	376 026 534 €	1 054 566 367 €	19 747	
		Média	12 846 643 €	1 074 362 €	3 013 047 €	56	8,4%
		Máximo	86 982 306 €	6 016 937 €	15 985 022 €	451	88,1%
		Mínimo	1 248 723 €	502 061 €	300 351 €	5	1,2%
861	TODOS	TOTAL	11 055 959 957 €	1 034 598 666 €	2 948 032 475 €	62 959	9,4%

Fonte: Adaptado de Exame (2019)

6.2. Posicionamento

Posicionamento é definido como “... *uma escolha estratégica que procura uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes*” (Baynast, *et al.*, 2018).

A avaliação do posicionamento da **WooB** decorre de uma análise do mercado e uma avaliação comparativa da concorrência. A figura 4 descreve sinteticamente a avaliação dos fatores críticos de sucesso dos principais concorrentes (por tipologia) e o objetivo em termos de posicionamento e percepção da **WooB**.

Esta avaliação teve como base os comentários disponíveis em motores de busca e sites dos concorrentes, assim como o funcionamento, de uma forma geral, dos diferentes tipos de competidores.

Assim, para o parâmetro processo/eficiência, foi considerado que as empresas que funcionam com base em plataformas digitais são mais ágeis, e eficientes. Esta avaliação em consideração a disponibilidade e facilidade de acesso das plataformas digitais, dando vantagem comparativa à **WooB** e às restantes plataformas de serviço. Os consultores independentes, pela sua limitação de recursos, foram os mais penalizados nesta avaliação.

A competência foi avaliada em termos de oferta de recursos especializados. Neste contexto as empresas especializadas e a **WooB** tiveram vantagem comparativa, dado a estratégia de qualidade que apresentam. Os consultores independentes ficaram aquém, considerando as suas limitações em apresentar garantias de serviço prestado. As plataformas de serviços foram as mais afetadas nesta categoria, pela vasta oferta de serviços pouco especializado que apresentam.

Em termos de valores de mercado, as plataformas de serviço conseguem ser diferenciadoras, seguidas dos consultores especializados. Neste ponto **WooB** finda, para um patamar de qualidade superior, conseguir ser competitiva com as grandes consultoras.

Por fim é no serviço ao cliente que a **WooB** aposta a sua diferenciação, juntamente com os fatores de qualidade de serviço, e por tal este ponto foi destacado no posicionamento intencional da empresa.

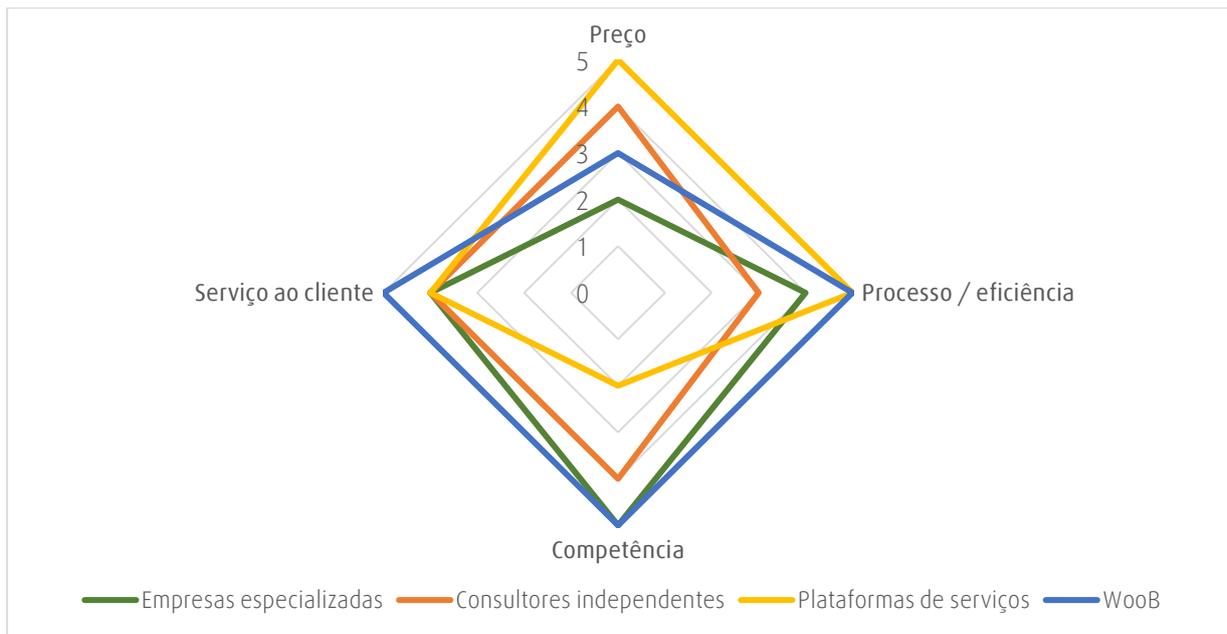


Figura 4: Mapa perceptual dos tipos de concorrentes da **WooB** em comparação com o posicionamento intencional da **WooB**

Em suma o posicionamento da **WooB** pretende:

- **Identificação:** Plataforma de serviço especializado
- **Diferenciação:** Serviço eficiente e *premium*, com oferta de consultores altamente especializados, com competências validadas em diversas áreas técnicas e de gestão.

7. Modelo de negócio da *WooB*

Para a descrição do modelo de negócio da *WooB* foi utilizado duas ferramentas complementares, o *Value proposition CANVAS* (Osterwalder & Pigneur, 2014) e o *Business Model CANVAS* (Osterwalder & Pigneur, 2016).

No *Value Proposition CANVAS* as 3 dimensões do segmento de clientes (ganhos, dores e tarefas) é contraposta com as 3 dimensões da proposta de valor (gerador de ganhos, analgésicos e serviço). Assim, como transposto na figura 5, existe uma correlação entre a proposta de valor da *WooB* e as três dimensões do segmento cliente. Esta correlação positiva é significativa no sentido de que demonstra que a proposta de valor da empresa tem relevância para o seu cliente alvo, estando desenhada de modo a fomentar a criação de ganhos, minimização das “dores” ou dificuldades dos clientes.

O modelo de negócio da *WooB* descrito resumidamente no *Business Model CANVAS* (tabela8), está direcionado para uma abordagem de *B2B (Business to Business)*. O mercado alvo são as PME líderes de setores relevantes em termos de necessidades técnicas especializadas, que auferem de um resultado líquido mínimo de 500.000 euros. É, portanto, um modelo de negócio que tem como alvo um determinado nicho de mercado.

A *WooB* tem a sua estratégia orientada para parcerias vantajosas entre empresa, clientes e consultores especializados. Oferece às empresas uma fonte segura de mão de obra especializada e qualificada, que lhes permite a resolução de problemas e suporte em projetos de elevada complexidade de forma mais eficiente e rápida. Com isso ocorre um aumento de produtividade, dado o aumento de eficiência.

Os variados pontos de contacto com o cliente findam um aumento de notoriedade da marca, aumento de visibilidade no mercado, aumento de vendas e assistência técnica. A assistência técnica dos clientes mais relevantes em termos de volume de negócio ou estratégicos, será dedicada, em que cada elemento da força de vendas tem uma carteira de clientes para suporte e assistência. Para os restantes casos e resolução de problemas técnicos, a *WooB* apresenta várias opções tais como assistência por *call center*, *e-mail* e mensagens pela plataforma.

As atividades chave da *WooB* são a capacidade de resolução dos problemas identificados pelos seus cliente e gestão do conhecimento, através da sua “carteira” de consultores especializados. Estas atividades serão suportadas pelos recursos internos da empresa e pelas parcerias chave.

A aquisição de recursos que suportem o modelo de negócio, é o principal foco no estabelecimento de parcerias chave da **WooB**. Dentro das parcerias chave encontramos várias fontes de consultores especializados, tais como as universidades de renome nacionais e internacionais, atuais e antigos consultores de agências nacionais e/ou europeias de elevada relevância, ordens profissionais e com antigos gestores e técnicos especializados de importantes empresas nacionais e internacionais.

Os custos fixos, variáveis e investimento inicial serão suportados por uma fonte de receita adequada à oferta e às necessidades do cliente. As fontes de receitas serão predominantemente baseadas em comissões de valores faturados ao cliente, no entanto, numa fase de maturidade se prevê a implementação de taxas adicionais aos consultores, na sua subscrição inicial e um valor para custos administrativos a cobrar anualmente.

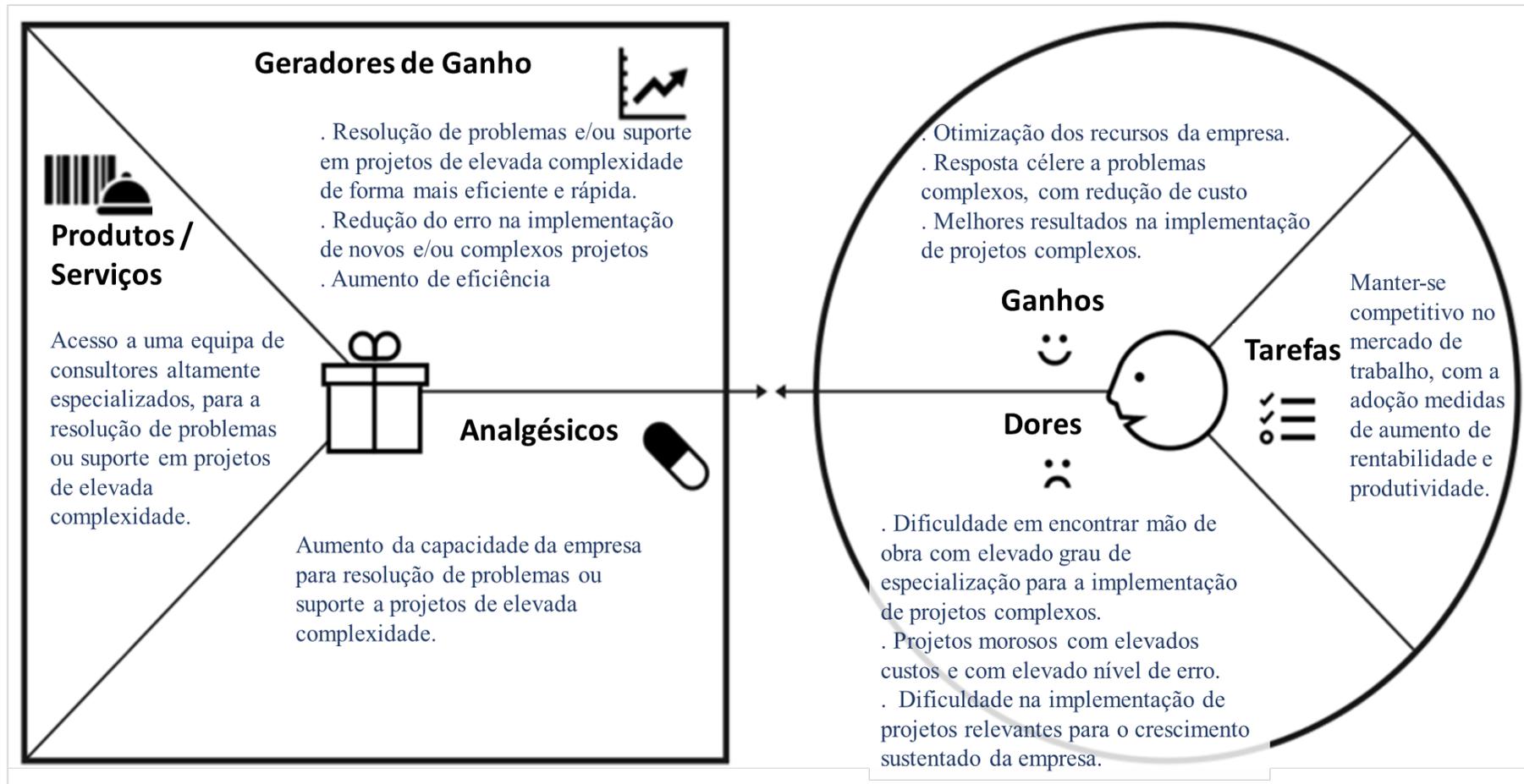


Figura 5: Value Proposition CANVAS do modelo de negócio da WooB

Tabela 8: Modelo de negócio da **WooB** (*Business Model CANVAS*)

8. Parcerias Chave	7. Atividades Chave	2. Proposta de Valor	4. Relação com Clientes	1. Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> . Universidades de renome nacionais e internacionais . Atuais e antigos consultores de Agências nacionais e/ou europeias de elevada relevância . Ordens profissionais . Antigos gestores / técnicos especializados de empresas de renome nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> . Resolução de problemas . Gestão do conhecimento através de parcerias com consultores especializados 	<ul style="list-style-type: none"> . Resolução de problemas e/ou suporte em projetos de elevada complexidade de forma mais eficiente e rápida. . Redução do erro na implementação de novos e complexos projetos . Aumento da produtividade da empresa, por aumento da eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> . Feiras e eventos . Plataforma . Força de vendas . Assistência pessoal (dedicada, <i>call center</i>, e-mail, mensagem pela plataforma) . Inquéritos de satisfação . Redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> . Empresas com algum grau de complexidade, com ambição e recursos para investimento em estratégias de crescimento e aumento de produtividade: empresas de diferentes setores, que se distinguem pela excelência, tais como as PME líder, que auferem um nível de rentabilidade adequado à estratégia de investimento em projetos complexos.
	6. Recursos Chave		3. Canais	
	<ul style="list-style-type: none"> . Humanos . Intelectuais (consultores com competências especiais) . Plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> . Vendas diretas . Vendas online na própria plataforma 		
9. Estrutura de Custos		5. Fontes de Receita		
<ul style="list-style-type: none"> . Investimento Inicial . Custos fixos: Gastos com pessoal; gastos de manutenção da plataforma; gastos de comunicação . Custos variáveis: <i>Marketing</i> 		<ul style="list-style-type: none"> . Comissão (20% do valor faturado à empresa-cliente) . Subscrição (a aplicar aos consultores numa fase posterior) . Taxa administrativa aos consultores (anual) 		

7.1. Estrutura Organizacional

O conceito de negócio da **WooB** assenta na prestação de serviços no cliente, por parte de uma equipa de consultores externa à empresa no regime de prestação de serviços.

Sendo uma empresa em fase de lançamento (*startup*) com recursos e especializações limitadas, com elevada necessidade de resposta rápida ao mercado e flexibilidade, a viver um ambiente complexo e dinâmico, a empresa apostará em uma estrutura com baixo nível formalização, elevada especialização e baixa centralização. Neste sentido a estrutura organizacional foi disposta em uma estrutura burocrática profissional, tal como disposto na figura 6.

A **WooB** centralizou as suas atividades core em três recursos de elevada especialidade e importância, que irão gerir os recursos internos e externos:

- O CEO que, para além da definição estratégica, assume a área financeira e de recursos humanos e gestão de atividades de suporte;
- O responsável pela área de operações também irá gerir a empresa subcontratada de sistemas de informação. Deste modo há um contacto direto entre o utilizador da plataforma e os responsáveis de manutenção da mesma, proporcionando uma maior flexibilidade;
- O diretor de vendas, comunicação e *marketing* será o elemento que irá se direccionar para o mercado externo e para as empresas-cliente.

No entanto, numa fase inicial, ainda com uma representação no mercado residual, a **WooB** funcionará com ao CEO a acumular as responsabilidades de vendas, comunicação e *marketing*.

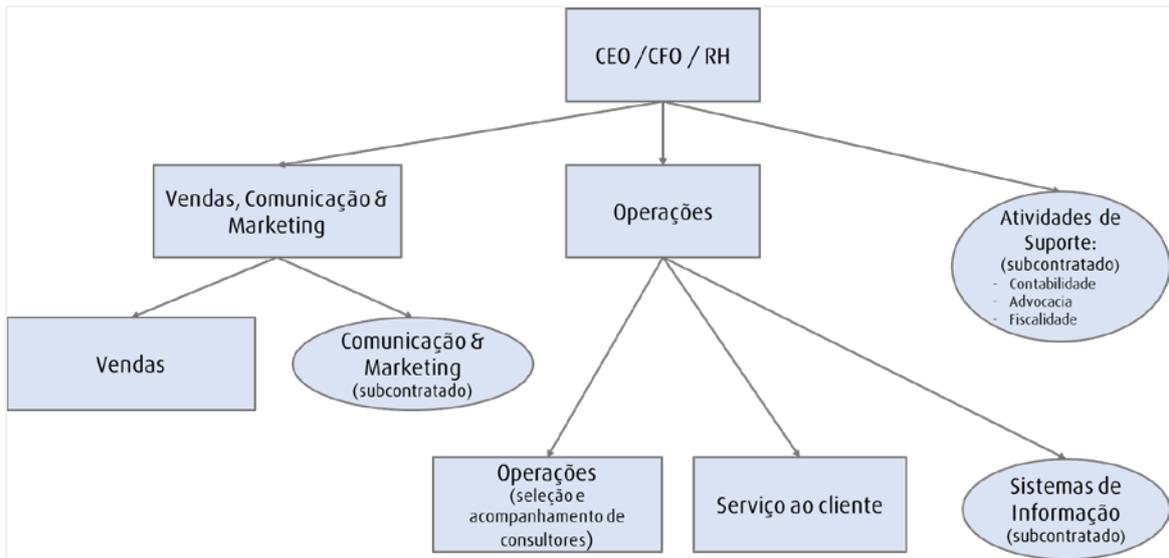


Figura 6: Estrutura organizacional da **Woob**

8. Estratégia de *Marketing* da *WooB* (*Marketing Mix*)

A vertente de *marketing* da **WooB** terá como objetivo dar a conhecer os serviços e aumentar a notoriedade marca, de forma a criar envolvimento com a mesma, com o objetivo primordial de fidelizar consultores e clientes.

8.1. Fatores Críticos de Sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso considerados imprescindíveis à implementação e crescimento da **WooB**, advém da análise de comentários dos atuais clientes às empresas concorrentes, em plataformas públicas. Assim foram considerados fatores críticos de sucesso, a qualidade do serviço, a eficiência de operação e o preço.

8.1.1. Qualidade do serviço

A qualidade do serviço prestado dos consultores parceiros é um ponto crucial para o negócio. Esta qualidade é medida principalmente da competência do consultor, assim como a sua disponibilidade e eficiência de atuação.

8.1.2. Eficiência de operação

Um processo seguro, simples, transparente e rápido é essencial para uma adesão das partes envolvidas.

Para além dos meios de comunicação adequados, uma rápida e eficaz resposta por parte da **WooB** a dúvidas, reclamações, problemas técnicos e mesmo solicitação de serviços será importante para garantir a satisfação dos clientes. A eficiência de operação é por tal crucial para encontrar soluções rápidas e eficazes aos problemas dos clientes, e garantir a satisfação dos mesmos.

8.1.3. Preço

O preço é um fator de elevada importância sendo que pesa na decisão quer das empresas-cliente, quer dos consultores parceiros. Tendo em conta a diferenciação do serviço e a adequação do preço a considerar, é relevante uma demonstração das competências dos consultores e medição dos ganhos para as empresas.

8.2. Marketing Mix

Para cumprir com os objetivos de negócio deverão ser desenvolvidas e implementadas estratégias relativamente aos “7 P’s” do *Marketing-Mix*: (1) *Product* (Produto/Serviço); (2) *Price* (Preço); (3) *Place* (Local); (4) *Promotion* (Promoção/Comunicação); (5) *People* (Pessoas); (6) *Process* (Processo) e (7) *Physical Evidence* (Suporte Físico) (Baynast, *et al.*, 2018).

8.2.1. Produto / Serviço

I - A marca

O nome da empresa é **WooB** (*Work out of the box*) que tem duplo significado. A caixa (*box*) representa a empresa-cliente. A empresa-cliente beneficia de serviço (trabalho - *work*) proveniente de recursos externos à mesma “fora da caixa” (empresa). Por outro lado, os consultores trabalham de forma independente, “fora da empresa (caixa)”.

O nome é intensionalmente internacional, de modo a permitir uma futura internacionalização e a incorporação de empresas e consultores internacionais.

O *slogan* da empresa é: “*Increase your circle of trust*” (aumenta o teu círculo de confiança), que intenta demonstrar a confiança no serviço da **WooB** que prima pela qualidade do serviço.

O logotipo da **WooB** (figura 7) associa o significado do nome (com referência à “caixa”, transposta pelas duas letras “o”), com o simbolismo do “círculo de confiança” do *slogan*. A cor azul foi escolhida por ser uma cor neutra, universalmente aceite e estar associada a valores de qualidade e confiança (Amsteus, *et al.*, 2015).

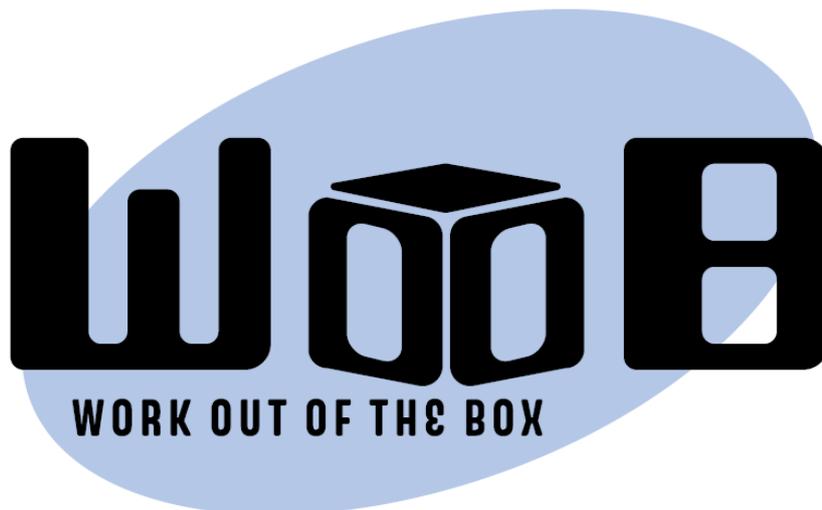


Figura 7: Logotipo da **WooB**

II - O serviço

Na **WooB** o principal serviço é a consultoria especializada, sendo que será disponibilizado um *portfolio* de consultores com diferentes áreas de especialização, oferecendo uma variabilidade de serviços diferenciados.

De notar que a **WooB** apresenta uma oferta de consultores que são previamente selecionados, consoante um conjunto de critérios que prima pela garantia de competências e adequada qualificação dos mesmos, através de uma verificação dos seguintes requisitos:

- Verificação dos certificados de qualificação;
- Validação das competências;
- Verificação de requisitos legais de operação;
- Avaliação de *feedback* de clientes (para avaliação contínua).

Só após a verificação dos critérios de qualidade acima descritos, a **WooB** considera os consultores qualificados e aptos para a prestação de serviços em representação da **WooB**. Este processo, denominado por “*qualificação dos consultores*”, faz com que o foco na qualidade seja visível dentro e fora da empresa, e finda ser um fator de diferenciação face à concorrência.

Adicionalmente, se o consultor tiver repetidas avaliações negativas por parte das empresas-cliente, este pode ser desqualificado para uma ou mais atividades, no âmbito da

avaliação contínua dos consultores. Deste modo, a **WooB** consegue monitorizar o padrão de qualidade no serviço prestado.

Todos os utilizadores da plataforma têm que se registar para fazer transações, no entanto uma parte aberta ao público estará disponível, de modo a poder haver uma demonstração do portfolio oferecido.

8.2.2. Preço

Os serviços serão definidos tendo como base a consulta inicial submetida pela empresa-cliente, no momento de publicação da sua oferta. O(s) consultor(es) poderão negociar as condições base, que incluem as condições monetárias, prazos de entrega e de comunicação entre partes.

A **WooB** pela sua intermediação recebe 20% do valor transacionado entre empresa-cliente e consultor. Todos os pagamentos e negociações são efetuados dentro da plataforma da **WooB**, de modo a manter a monitorização do processo e transparência.

Numa fase inicial os consultores não têm custos de subscrição nem taxa administrativa anual, de modo a haver uma maior atratividade à criação de parcerias com estes elementos. No entanto, numa fase posterior, havendo já uma oferta variada em diversas áreas, um valor fixo de criação e qualificação de fornecedor será aplicado, de modo a cobrir os custos associados a esta operação, assim como uma taxa administrativa anual.

8.2.3. Local

A distribuição no contexto do *Marketing Mix* define o canal de distribuição a adotar para determinado produto ou serviço. De acordo com livro “Mercator 25 anos” “*um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio da produção ao do consumo*” (Baynast, et al., 2018).

No caso concreto da **WooB**, ponto que servirá de base para a prestação de serviços é variado, consoante as especificidades do projeto. Desde o contacto remoto por chamada, um escritório, a residência ou localização à escolha do consultor, até às imediações do cliente serão possíveis.

A flexibilidade e incentivo ao trabalho remoto é parte integrante do modelo de negócio da **WooB**, de modo a que seja possível uma melhor integração do estilo de vida dos consultores, sem que, no entanto, as necessidades dos clientes sejam postas em causa.

O canal de distribuição é a plataforma **WooB**, pelo seu papel na intermediação da comunicação entre consultor/empresa. Esta será o ponto de contacto preferencial entre partes, e o local onde existirá toda a informação de clientes e consultores, inclusive informações provenientes de diferentes canais de contacto, numa perspetiva de omnicanalidade.

A plataforma estará disponível em formato de site e aplicativo. A tabela 9 descreve os requisitos base para o desenho da plataforma.

Tabela 9: Lista de requisitos para o desenho da plataforma **WooB**

Requisito	Descrição
Facilidade em encontrar o site / aplicativo	Ligação a outras plataformas digitais (ex. LinkedIn). Otimização do motor de busca. Operacionalidade do site, com capacidade para “picos de procura” provenientes de alguma campanha intensiva de <i>Marketing</i> .
Acessível via Android, iPhone, Windows e integrado no website	Capacidade de ser acessível via sistemas operativos diferentes. Aplicativo integrado no website da empresa.
Interface personalizada	Interface personalizada de acordo com o perfil do utilizador.
Facilidade em navegar no site / aplicação	A plataforma tem que ser facilmente navegável para os 4 diferentes utilizadores: clientes, consultores, internos, visitantes.
Com criação de utilizadores	Sistema de login via email. Utilizadores com perfil próprio, acesso aos projetos em curso e ao seu histórico.
Oferta do serviço	Informação clara acerca das ofertas para consultores e clientes.
Capacidade de emissão de pedido de cliente e respetiva resposta	Processo de emissão de oferta, negociação e início de projeto simples e fácil para todos os envolvidos.
Disponíveis em várias línguas	Numa fase inicial, disponível em português, espanhol e inglês, com possibilidade de integração de outras línguas posteriormente.
Comunicação	Sistema de troca de mensagens, passagem de documentação, pagamentos, dentro da plataforma, de forma segura, eficiente e simples.

Requisito	Descrição
Apoio ao cliente	<p>Plataforma em regime de omnicanalidade, em que o serviço de apoio ao cliente dispõe de toda a informação relevante dos processos, consultores e clientes.</p> <p>Assistência pessoal disponível em horário alargado (<i>call center</i>, email, troca de mensagens pela plataforma).</p> <p>Operadores com competência para a tomada de decisão.</p> <p>Assistência pessoal dedicada para clientes/consultores importantes.</p>

8.2.4. Promoção/Comunicação

A política de comunicação de uma empresa agrega o todo o conjunto de sinais que a esta emite de forma voluntária, em direção aos seus clientes, distribuidores, aos líderes de opinião, e a todos os alvos internos e externos (Baynast, *et al.*, 2018).

A **WooB** pertence implementar uma dupla via de comunicação com os vários *players*, de modo a que, para além de uma emissão da mensagem, sejam também implementados mecanismos de receção de necessidades e *feedback*. Alinhada com o plano estratégico da **WooB**, a política de comunicação pretende perceber as necessidades internas (colaboradores da empresa) e externas (de parceiros e clientes), aumentar da notoriedade da empresa, aquisição de novos clientes e consultores, incentivo à fidelização e potenciação de vendas cruzadas.

I - Clientes

Estando a atuar num mercado de serviços, a intangibilidade inerente à oferta dificulta a perceção das vantagens para o cliente em função do preço pago (Baynast, *et al.*, 2018). Deste modo um aumento de confiança na marca e uma eficiente demonstração da proposta de valor para os clientes é crucial. Adicionalmente quer-se manter uma proximidade com os clientes, no intuito de perceber as suas experiências, e implementar medidas de melhoria e satisfação.

Os programas de fidelização serão desenhados com o intuito de personalização da oferta; a adaptação da tipologia da recompensa e uma ótica de integração de serviços.

A relação com os clientes será mediada por diferentes pontos de contacto:

- Participação em feiras, congressos e eventos de especialidades relevantes para os clientes *target*;
- Contacto direto (força de vendas) – uma equipa de força de vendas que se dedica à adesão e manutenção de clientes importantes, oferecendo uma assistência pessoal dedicada;
- Serviço ao cliente – Plataforma em regime de omnicanalidade, em que o serviço de apoio ao cliente dispõe de toda a informação relevante dos processos, consultores e clientes. Operadores com competência para a tomada de decisão;
- Inquéritos de satisfação após prestação de serviço, que ficam disponíveis na plataforma para servir de recomendação a potenciais clientes;
- Redes sociais (ex. *LinkedIn*).

II - Consultores

Para a **WooB** demonstrar as mais valias de uma parceria com os consultores, terá que demonstrar valor na sua marca, na sua carteira de clientes e ir de encontro com as necessidades e expectativas dos consultores.

A relação com os consultores é mediada por diferentes pontos de contacto:

- *Word-of-mouth* (incentivar consultores que recomendem colegas, oferecendo mais valias);
- Plataformas digitais (ex. *LinkedIn*);
- Contacto direto – através de uma equipa de recrutamento que se dedica à adesão e manutenção de consultores;
- Serviço ao consultor – Plataforma em regime de omnicanalidade, em que o serviço de apoio ao consultor dispõe de toda a informação relevante dos processos, consultores e clientes. Operadores com competência para a tomada de decisão;

- Inquéritos de satisfação após prestação de serviço, que ficam disponíveis na plataforma para avaliação interna.

III - Acionistas/Investidores

Os acionistas/investidores são peça importante para a sustentabilidade da empresa. Manter uma comunicação constante e atualizada é crucial para manter estabilidade e saúde financeira da empresa.

O CEO é o principal ponto de contacto com os acionistas, com relatórios periódicos reuniões presenciais, sempre que relevante.

IV - Comunicação Interna (empresa)

Sendo uma empresa com recursos limitados em fase de início de funções, a flexibilidade e autonomia dos colaboradores é uma realidade. Este *multitasking* será mais efetivo em equipas de alto rendimento, que estejam motivadas.

Deste modo, uma comunicação interna de abertura, trabalho de equipa e suporte mútuo será fortemente incentivada. Campanhas internas de comunicação serão organizadas, no intuito de promover a empresa internamente, celebrando as pequenas vitórias em projetos, recrutamento ou eventos bem-sucedidos.

Serão preparadas ações de responsabilidade social envolvendo os colaboradores da empresa, de modo a promover a causas nobres e trabalhar a coesão da equipa.

Adicionalmente uma preocupação ambiental será suportada a partir do *top management*, com a escolha preferencial de alternativas amigas do ambiente, em detrimento das demais. Tal será patente quer em opções de material de escritório, assim como as opções energéticas, ambicionando a adoção em pleno de energias renováveis.

8.2.5. Pessoas

Em todas as organizações as pessoas são muito importantes, mas num regime de prestação de serviço, ganham ainda mais relevância.

Sendo que a **WooB** funciona num regime misto de pessoal interno e externo à empresa, torna-se uma gestão ainda mais crítica e complexa. Assim, é relevante implementar uma estrutura consiga interligar os interesses pessoais de todas as partes interessadas.

Uma estratégia de *Balance scorecard (BSC)* e definição de *KPI (Key Performance Indicators)* será implementada a todos colaboradores internos da **WooB**. Assim, será conseguido um alinhamento dos objetivos pessoais de cada colaborador, com os objetivos estratégicos da empresa.

Do lado dos colaboradores externos, mais concretamente dos consultores, medidas de alinhamento de objetivos são igualmente relevantes. Uma das importantes medidas deste alinhamento estratégico, é a implementação um mecanismo de reputação do consultor, com base no *feedback* dos clientes. Esta será acessível a todos os potenciais clientes. Deste modo, é do interesse do consultor manter um nível de excelência, que consequentemente valorizará o seu trabalho, quer em termos de propostas de clientes, quer em termos de poder negocial no momento da definição das condições do serviço.

Será também implementado um processo de qualificação inicial dos consultores. Este processo garante que as qualificações e experiências do consultor são reais, após validação da equipa técnica da **WooB**.

8.2.6. Processo

O processo ocorre por diversas fases: inicia-se com uma consulta do cliente, seguida de uma fase de negociação e adjudicação do serviço, culminando com a efetivação do serviço, entrega e avaliação do serviço (por ambas as partes, empresa e consultor). Transversalmente a todas as fases, o suporte ao cliente está sempre presente.

O cliente já previamente registado na plataforma publica a sua necessidade/projeto, incluindo, entre outros elementos, uma expectativa temporal e monetária.

Os consultores com competências ajustadas, são alertados para a oferta, e estão na liberdade de pedirem informações adicionais, aceitarem a oferta, ou proporem ajustes nas condições propostas, iniciando um período de negociação das condições.

A empresa-cliente tem conhecimento das competências e reputação do consultor antes da adjudicação do serviço, e pode avaliar a sua adequação ao serviço proposto, numa oferta

de transparência para com o consumidor final. No entanto, até que haja uma efetivação do serviço por intermédio de uma contratação, nem consultores nem empresas-clientes têm acesso a dados específicos um do outro, de modo a que haja uma proteção da **WooB** para uma possível economia paralela.

Poderá existir mais do que um consultor com competências ajustadas às necessidades da empresa-clientes, e nestes casos a empresa cliente poderá receber até 3 ofertas diferentes, tendo em conta a adequação do perfil do consultor, e celeridade de resposta, o que implica uma avaliação dos seguintes pontos:

- Adequação da experiência/reputação do consultor;
- Adequação do intervalo de preços;
- Adequação do tempo de resposta.

Durante a fase de projeto, o consultor e empresa contactam diretamente utilizando várias vias disponíveis (telefone, reunião presencial, videoconferência, etc.), sendo que toda a troca de documentação é efetuada dentro da plataforma, de modo a garantir a segurança do processo.

8.2.7. Evidência Física

A **WooB** será suportada essencialmente por meios digitais, sendo que não terá instalações físicas de prestação de serviço.

Será ainda na plataforma onde se centrará toda a base do negócio da empresa: informação de todos os clientes, consultores, projetos, informação de pós-venda, avaliação de consultor, empresa e produto, etc.

9. Plano de ação

A operacionalidade da implementação da formulação estratégica e do modelo de negócio da **WooB**, será transposta em 3 fases (figura 8):

- Fase de criação – esta fase será dedicada à fase de criação da empresa, e efetivação do investimento.
- Fase de desenvolvimento – na fase de desenvolvimento, prevê-se um teste de mercado. No primeiro ano de exercício, a **WooB** irá testar o conceito em pequena escala, efetivando parcerias com 5 consultores de diferentes competências e 10 empresas-cliente das definidas como o nosso mercado alvo, dentro dos 3 setores de atividade definidos. Esta fase será paralela ao desenvolvimento da plataforma, afinamento do fluxo de operações, e definição de priorização dentro do mercado alvo, quer em termos de setor de atividade, quer em termos de identificação das competências mais relevantes dos consultores especializados.
- A fase de operação inicia-se com o lançamento da **WooB** a nível nacional, previsto para 2021. Com aumento de escala, prevê-se um investimento adicional para melhoramentos da plataforma no primeiro ano de operação.

		2020				2021				2022	2023	2024	2025
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Fase de criação	Criação da empresa	■	■										
	Efetivação do investimento		■	■									
Fase de desenvolvimento	Desenho da plataforma			■	■								
	Teste de mercado			■	■								
Fase de operação	Lançamento nacional					■	■	■	■	■	■	■	■
	Campanha de Marketing					■	■	■	■	■	■	■	■
	Melhoramentos da plataforma						■	■					

Figura 8: Cronograma do plano de ação da **WooB**

10. Projeções e Análise Financeira da WooB

10.1. Investimento

Para a efetivação do projeto, e para dar resposta ao definido no modelo de negócio, é necessário identificar as necessidades e considerar seu impacto no investimento (tabela 10). Os ativos que irão afetar diretamente o investimento bruto são a plataforma (website e aplicativo), e os consumíveis e portáteis para a equipa de trabalho. Prevê-se um ajuste na plataforma após o lançamento nacional, em 2021, decorrente de melhoramentos necessários que advenham. Adicionalmente será necessário reforçar os consumíveis e portáteis ao longo dos anos, à medida que os equipamentos ficam obsoletos e a equipa cresce.

As depreciações dos ativos tangíveis e intangíveis serão distribuídas ao longo de 3 anos.

Tabela 10: Investimento e reinvestimento em capital fixo da WooB

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento Bruto						
Plataforma (Website e aplicativo)	75 000	15 000	0	0	0	0
Consumíveis e portáteis	5 000	0	3 000			8 000
Total Investimento Bruto	80 000	15 000	3 000	0	0	8 000
Investimento Bruto Acumulado	80 000	95 000	98 000	98 000	98 000	106 000
Ativos						
Ativos Tangíveis Líquido						
Consumíveis e portáteis	5 000	3 333	4 767	2 000	1 000	0
Ativos Intangíveis Líquido						
Criação plataforma	30 000	20 000	10 000	0	0	0
Depreciações e Amortizações						
Total Depreciações e Amortizações	0,00	26 667	31 667	32 667	6 000	1 000

10.2. Financiamento

A nível de financiamento prevê-se um misto de suporte dos 3 elementos fundadores da empresa (com 50% do capital social) e investidores externos (os restantes 50%) numa e o recurso a um empréstimo bancário no 2º ano de operação (tabela 11). É pressuposto que o retorno aos investidores acontecerá a partir de 2016.

Tabela 11: Previsão de financiamento da *WooB*

Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital Social	200 000	60 000	50 000			
Empréstimos Bancários		30 000				
Total do Financiamento	200 000	90 000	50 000	0	0	0

10.3. Previsão de Vendas

Tendo em conta a estratégia de diferenciação de serviço que a *WooB* pretende prestar, análise de mercado efetuada e o modelo de negócio desenhado, foi definido um plano de introdução no mercado e as perspetivas crescimento da empresa (tabela 12).

Tal como descrito no plano de ação, no primeiro ano de exercício, a *WooB* irá testar o conceito em pequena escala, efetivando parcerias com 5 consultores de diferentes competências e 10 empresas-cliente. Assim, será em 2021 que a empresa laborará em pleno, com a aquisição de 21 consultores adicionais e com uma prestação prevista de 75 serviços anuais. Desde então, o crescimento em termos de parcerias com consultores está na ordem da duplicação anual, e da prestação de serviço na ordem de um crescimento na ordem dos 2,3 a 2,5 anuais.

Um valor de subscrição para novos consultores e uma taxa administrativa anual apenas será implementa em 2022, após um crescimento de vendas e aumento da notoriedade da marca. Esta taxa será aplicada à primeira prestação de serviços de cada consultor por ano.

Tabela 12: Previsão de receitas da **WooB**

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Quantidade (nº)						
Consultoria especializada	10	75	173	414	1 035	2 588
Subscrição (Consultores)	5	25	50	100	200	400
Taxa administrativa			50	100	200	400
Preço [€]						
Consultoria especializada	3 000	3 042	3 237	3 444	3 664	3 899
Subscrição (Consultores)			200	203	206	210
Taxa administrativa			200	243	296	360
Valor Recebimentos [€]						
Consultoria especializada	30 000	228 150	558 329	1 425 748	3 792 490	10 088 023
Subscrição (Consultores)	0	0	5 000	10 160	20 645	41 951
Taxa administrativa	0	0	10 000	24 320	59 146	143 844
Total (sem IVA)	30 000	228 150	573 329	1 460 228	3 872 281	10 273 818

10.4. Custos

Relativamente aos custos, encontra-se uma divisão em custos de exploração e custos com o pessoal. Dado ser uma empresa de serviços, não foram considerados “Custos das mercadorias vendidas / mercadorias consumidas”.

O fornecimento de serviços externos está distribuído por naturezas várias (tabela 13). Destas, a que detém maior relevância é o valor alocado à consultoria, que corresponde à comissão dos consultores especializados.

Os custos com *marketing*, viagens e *renting* estão associados aos objetivos de comunicação e aumento de notoriedade da **WooB**.

Só em 2022 se prevê a efetivação de um espaço próprio para a **WooB**, com a efetivação de um arrendamento de um escritório, para dar suporte às atividades operativas. Até então a adoção da **WooB** é o trabalho remoto.

Tabela 13: Mapa de custos de exploração

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fornecimento Serviços Externos [€]						
Consultoria	24 000	182 520	446 663	1 140 598	3 033 992	8 070 419
Comunicação e <i>Marketing</i>	1 000	3 042	3 088	3 779	3 855	3 932
Sistemas de Informação	800	2 434	2 470	2 520	2 570	2 621
Outras atividades de suporte	1 400	4 259	4 323	4 409	4 497	4 587
Rendas e Alugueres		3 000	12 168	12 338	12 511	3 000
<i>Renting / Leasing</i>		3 600	7 308	14 835	15 058	15 284
Viagens	1 000	2 789	2 830	3 447	3 499	3 552
Outros	800	2 434	2 470	2 507	2 545	2 583
Total	29 000	202 327	473 719	1 185 801	3 080 783	8 117 957

Os custos com pessoal (tabela 14) estão alinhados com a estrutura organizacional, e com a estratégia de penetração no mercado prevista. Assim, no primeiro ano de operação não serão contratados colaboradores externos, e a empresa será assegurada por dois dos três fundadores (os diretores). Dado ser um ano dedicado à criação da empresa e atividades exploratórias, irá funcionar com um regime de tempo parcial dos diretores, até aos últimos meses do ano, que passa a tempo inteiro. A contratação de colaboradores nas duas áreas core (vendas e operações) será faseada, considerando as previsões de crescimento da **WooB**. Também alinhado com esta estratégia, é a política salarial. Nos primeiros anos apenas se terá em consideração a inflação para os aumentos salariais. A partir de 2024, com a empresa numa posição mais estável, será considerado um ordenado variável, na ordem os 1% para o departamento de operação, 2% para os vendedores e 3% para os diretores.

Tabela 14: Custos com pessoal

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Diretores						
Quantitativo	2	2	2	2	3	3
Salário Médio Mensal [€]	1 500	2 500	2 500	2 550	2 601	2 653
Taxa de Crescimento (%)			0,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Número de Meses	4	14	14	14	14	14
Ordenados (fixo) [€]	12 000	70 000	70 000	71 400	109 242	111 427
Ordenados (variável) [€]					25 149	66 102
Vendas						
Quantitativo	0	0	1	2	2	3
Salário Médio Mensal [€]	0	0	1 200	1 224	1 248	1 273
Taxa de Crescimento (%)	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Número de Meses	0	0	14	14	14	14
Ordenados (fixo) [€]	0	0	16 800	34 272	34 957	53 485
Ordenados (variável) [€]	0	0			12 574	33 051
Operações						
Quantitativo	0	1	1	2	3	3
Salário Médio Mensal [€]	0	900	900	918	936	955
Taxa de Crescimento (%)	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Número de Meses	0	14	14	14	14	14
Ordenados (fixo) [€]	0	12 600	12 600	25 704	39 327	40 114
Ordenados (variável) [€]	0	0			8 383	22 034
Total Ordenados [€]	12 000	82 600	99 400	131 376	229 632	326 212
Subsídios Refeição [€]	1008	4158	5544	8441	11479	13173
T.S.U (23,75%)	2 850	19 618	23 608	31 202	54 538	77 475
Seguros A.T. (1%)	120	826	994	1314	2296	3262
Total Gastos com Pessoal [€]	15 978	107 202	129 546	172 332	297 946	420 123

10.5. Necessidades em Fundo de Maneio

Após a estimativa dos diferentes fluxos financeiros de exploração, é possível a identificação das necessidades de investimento em fundo de maneio (tabela 15).

Tabela 15: Mapa das necessidades em fundo de maneio

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades de Fundo de Maneio [€]						
(1) Clientes	7 500	19 013	47 777	121 686	322 690	856 151
(2) Stocks	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(3) RST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(4) Outras Contas a Receber	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(5) Fornecedores /FSE	7 250	16 861	39 477	98 817	256 732	676 496
(7) Gastos com Pessoal	15 978	107 202	129 546	172 332	297 946	420 123
IFM						
(1) + (2) + (3) + (4) - (5) - (6)	-15 728	-105 050	-121 245	-149 463	-231 988	-240 467

10.6. Fluxos de caixa e período de *Payback*

Pela análise dos fluxos de caixa projetados para a *WooB* durante o período em análise (tabela 16), observa-se que no sexto ano de operação (2025), o valor de fluxo de caixa atualizado acumulado reverte a um valor positivo, indicando que a recuperação de investimento ocorre período (período de *Payback*).

Tabela 16: Mapa dos fluxos de caixa

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fluxos de caixa [€]						
(1). Fluxo de caixa operacional (NOPLAT + Amortizações)	-14 978	-81 378	-29 936	76 821	370 415	
(2). CAPEX	-35 000	0	-3 000	0	0	-8 000
(3). Δ IFM	-15 728	-89 322	-16 195	-28 219	-82 524	
(4). Valor Residual CAPEX						1 000
(5). Valor Residual FM	0	0	0	0	0	231 988
(6). Fluxo de caixa (1+2+3+4+5)	-110 706	-185 700	-49 131	49 853	287 890	224 988
Fluxo de caixa atualizado*	-110 706	-170 592	-41 488	38 579	202 988	158 636
Fluxo de caixa atualizado Acumulado	-110 706	-281 298	-322 786	-284 207	-81 219	77 417

* Atualizado tendo em consideração o valor de WACC.

É igualmente observável que, ao longo do período considerado, o financiamento previsto e os meios gerados são suficientes para cobrir as despesas.

10.7. Valor Atualizado Líquido (VAL) e Taxa Interna de rentabilidade (TIR)

A tabela 17 descreve o cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).

Com um resultado de VAL positivo (77 417), há uma demonstração da capacidade da empresa de gerar fluxos de caixa superiores ao investimento. Associando a uma taxa interna de rentabilidade interna (TIR) positiva (14,99%), há um reforço da viabilidade do modelo de negócio.

Tabela 17: Cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fluxos de caixa [€]	-110 706	-185 700	-49 131	49 853	287 890	224 988
Fluxos de caixa atualizados [€]	-110 706	-170 592	-41 488	38 579	202 988	158 636
Valor Atualizado Líquido VAL (VAL) [€]	77 417					
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	14,99%					

10.8. Demonstração de Resultados Previsional

A demonstração de resultados previsional (tabela 18), resume as contas de exploração, evidenciando a atividade e o património da **WooB**. Deste mapa destaca-se o resultado líquido positivo no quarto ano de exploração (2023).

Tabela 18: Demonstração de Resultados previewal da *WooB*

Ano	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Vendas e serviços prestados	30 000	100%	228 150	100%	573 329	100%	1 460 228	100%	3 872 281	100%	10 273 818	100%
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Margem Bruta	30 000	100%	228 150	100%	573 329	100%	1 460 228	100%	3 872 281	100%	10 273 818	100%
Fornecimentos e serviços externos	29 000	97%	202 327	89%	473 719	83%	1 185 801	81%	3 080 783	80%	8 117 957	79%
Gastos com o pessoal	15 978	53%	107 202	47%	129 546	23%	172 332	12%	297 946	8%	420 123	4%
EBITDA - RADJI	-14 978	-50%	-84 978	-37%	-42 195	-7%	99 281	7%	491 557	13%	1 733 708	17%
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	0%	26 667	12%	31 667	6%	32 667	2%	6 000	0%	1 000	0%
Imparidade de investimentos depreciáveis	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
EBIT - Resultado Operacional	-14 978	-50%	-108 045	-47%	-61 603	-11%	69 429	5%	487 553	13%	1 734 738	17%
Juros e gastos similares suportados	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1 195	0%
RAI	-14 978	-50%	-108 045	-47%	-61 603	-11%	69 429	5%	487 553	13%	1 733 543	17%
Imposto sobre o rendimento do período	0	0%	0	0%	0	0%	22 357	2%	123 138	3%	433 386	4%
Resultado Líquido do Período	-14 978	-50%	-108 045	-47%	-61 603	-11%	52 071	4%	365 665	9%	1 300 157	13%
Resultado Acumulado	-14 978		-123 023		-184 625		-132 554		233 111		1 533 268	

10.9. Balanço Previsional

A tabela 19 está retrata o balanço previsional da **WooB**. Aqui salienta-se o valor das disponibilidades e as origens fortemente assentes em capitais próprios.

Tabela 19: Balanço previsional

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Ativo</u>						
<u>Ativo não corrente</u>	80 000	68 333	39 667	7 000	1 000	0
Ativos fixos tangíveis	5 000	3 333	4 667	2 000	1 000	0
Ativos intangíveis	75 000	65 000	35 000	5 000	0	0
<u>Ativo corrente</u>	112 272	115 505	155 184	299 263	823 842	2 539 764
Caixa e depósitos bancários	112 272	115 505	155 184	299 263	823 842	2 539 764
Total do Ativo	192 272	183 838	194 851	306 263	824 842	2 539 764
<u>Capital próprio</u>						
Capital realizado	200 000	260 000	310 000	310 000	310 000	310 000
Resultados transitados	0	-14 978	-123 023	-184 625	-132 554	233 111
Resultado líquido do período	-14 978	-108 045	-61 603	52 071	365 665	1 300 157
Total do capital próprio	185 022	136 977	125 375	177 446	543 111	1 843 268
<u>Passivo</u>						
<u>Passivo não corrente</u>	0	30 000	30 000	30 000	25 000	20 000
Financiamentos obtidos	0	30 000	30 000	30 000	25 000	20 000
<u>Passivo corrente</u>	7 250	16 861	39 477	98 817	256 732	676 496
Fornecedores	7 250	16 861	39 477	98 817	256 732	676 496
Total do passivo	142 272	88 838	69 851	196 263	718 592	2 433 514
Total do capital próprio e do passivo	192 272	183 838	194 851	306 263	824 842	2 539 764

10.10. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade é uma ferramenta útil para avaliar a robustez do modelo de negócio.

A análise de sensibilidade realizada com variação dois fatores que influenciam o Valor Atualizado Líquido (VAL): a taxa de crescimento do preço previsto e o valor referência da taxa de juro sem risco.

Para o ponderador da taxa de crescimento do preço (inicialmente indexado à taxa de inflação), foi assumido que um tem uma variação de um valor até 2,5 vezes a taxa de inflação de referência, influenciando diretamente a evolução do preço.

É observável a sensibilidade do negócio a estes 2 fatores. Um decréscimo do preço do serviço, associado a um aumento da taxa Rf, irá afetar diretamente a viabilidade do negócio. No entanto há que referenciar, que esta sensibilidade ocorre com um decréscimo de variação de preço a partir de 1,5 vezes a taxa de inflação considerada.

Tabela 20: Análise de sensibilidade do *WooB*

		Ponderador da taxa de crescimento do Preço						
		-2,50	-2,00	-1,50	-1,25	-1,00	1,00	1,50
Variação da taxa Rf	0,81%	-12 770	1 657	16 329	23 758	31 250	93 475	109 682
	1,31%	-16 685	-2 468	11 990	19 311	26 693	88 007	103 975
	1,81%	-20 515	-6 503	7 746	14 960	22 235	82 655	98 390
	2,31%	-24 261	-10 451	3 593	10 703	17 873	77 417	92 922
	2,81%	-27 925	-14 313	-470	6 538	13 605	72 289	87 569
	3,31%	-31 510	-18 091	-4 446	2 462	9 428	67 269	82 329
	3,81%	-35 017	-21 788	-8 337	1 527	5 340	62 355	77 198

11. Conclusão

A realização deste projeto foi uma oportunidade de transformar uma ideia em um modelo de negócio. Assim foi possível realizar uma integração de fatores externos com o negócio e o desenho de uma estratégia de desenvolvimento, um modelo de negócios e uma estratégia de *Marketing* adequados.

A análise exaustiva dos fatores externos permitiram identificar a oportunidade de negócio: oferecer às empresas com potencial de crescimento nacional, o acesso a profissionais especializados em problemáticas de elevada complexidade; e fornecer a profissionais especializados, uma nova fonte de rendimento, que vá de encontro com a sua necessidade em manter um estilo de vida flexível e autónomo.

As empresas alvo são as PME líder, com resultado líquido mínimo de 500 mil euros anual, inseridas em setores relevantes, e que apresentam algum grau de internacionalização.

As projeções financeiras demonstram a perspetiva de viabilidade, com um valor atualizado líquido (VAL) positivo na ordem dos 77 417 € e uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 15%, após 6 anos de operação.

No entanto, há que ter em consideração as limitações do presente plano de negócios. Para uma captação mais realística dos clientes *target*, seria essencial uma análise de mercado profunda, com contacto direto com estes parceiros, de modo a entender o grau de adequação da proposta de valor proposta à realidade. Adicionalmente, foi assumido como atual, dados de mercado de anos passados (a partir de 2017), dado a limitação de obtenção de dados mais recentes.

12. Referências Bibliográficas

- Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S. A., 2019. *Diário da república eletrónico*. [Online]
Disponível em: <https://dre.pt/>
[Acedido em 01 11 2019].
- Aamer, A. M., 2018. Outsourcing in non-developed supplier markets: a lean thinking approach. *International Journal of Production Research*, 56(18), pp. 6048-6065.
- Accenture, s.d. *Accenture Techonoly Vision 2018*. [Online]
Disponível em: <https://www.accenture.com/pt-pt/insights/technology/portuguese-early-adopters-technology>
[Acedido em 26 10 2019].
- Amsteus, M., Al-Shaabani, S., Wallin, E. & Sjöqvist, S., 2015. Colors in *Marketing: A Study of Color Associations and Context (in) Dependence*. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3), pp. 32-45.
- Banco de Portugal, 2019. *Boletim Económico Junho*, Lisboa: Banco de Portugal.
- Baynast, Arnaud de; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente; 2018; *Mercator 25 anos: O Marketing na Era Digital*. 17ª ed. Alfragide: D. Quixote.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, Issue 57, pp. 311-317.
- Botsmand, R. & Rogers, R., 2010. *What's mine is yours. How collaborative consumption is changing the way we live*. 1 ed. London, UK: Collins.
- Bujacz, A., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T. & Lindfors, P., 2017. Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers. *Emerald Insight*, 22(6), pp. 724-738.
- Cook, G. et al., 2017. *Clicking clean: Who is winning the race to build a green internet?*, Washington D. C.: Greenpeace Inc..
- Dealtry, R., 1992. *Dynamic SWOT Analysis: Developer's Guide*,. United Kingdom: Dynamic SWOT Associates.
- Deloitte, 2016. *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey*, s.l.: 2018 Dellotte Development LLC.
- Deloitte, 2018. *The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*, s.l.: Deloitte Development LLC.
- Eduardo Rodrigues, M. B. A. C., 2010. *Trabalho, família e bem-estar: fatores e padrões de qualidade de vida na Europa*, Lisboa: CIES - ISCTE.
- Exame, 2019. PME Líder lucram 2,3 mil milhões de euros. *Exame; 11ª edição da revista PME Líder; Especial Qualificação 2019*, 422(Junho), pp. 4-5.

Heinrichs, H., 2013. *Sharing economy: A potential new pathway to sustainability*. *Gaia*, Issue 22/4, p. 228– 231.

Hofstede Insights, s.d. *Hofstede-insights / country Comparison*. [Online] Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/> [Acedido em 26 10 2019].

IAPMEI, 2018. *PME Líder*. [Online] Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider.aspx> [Acedido em 09 11 2019].

Instituto Nacional de Estatística, 2017a. *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*, Lisboa: Serviço de Comunicação e Imagem.

Instituto Nacional de Estatística, 2017b. *O trabalho por conta própria - Módulo Ad Hoc do Inquérito ao Emprego*, Lisboa: Serviço de Comunicação e Imagem.

Instituto Nacional de Estatística, 2017c. *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas*, s.l.: Serviço de comunicação e Imagem.

Instituto Nacional de Estatística, 2017. *Dados de: Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas*. [Online] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281447433&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Acedido em 10 06 2019].

Instituto Nacional de Estatística, 2018. *Empresas em Portugal 2017*, Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I. P..

Instituto Nacional de Estatística, 2018. *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas - 2017*, s.l.: Serviço de Comunicação e Imagem.

Instituto Nacional de Estatística, 2018. *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*, s.l.: Serviço de comunicação e imagem.

Instituto Nacional de Estatística, 2019. *Empresas em Portugal - Resultados provisórios 2018*, Lisboa: Serviço de Comunicação e Imagem.

International Monetary Found, 2019. *World Economic Outlook update*, Washington, D.C.: International Monetary Found.

Jarrahi, M. H. *et al.*, 2019. Personalization of Knowledge, Personal Knowledge Ecology, and Digital Nomadism. *JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 70(4), p. 313–324.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J.V., 2004. *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. 12º edição ed. Lisboa: Dom Quixote.

- Liu, Y. & Tyagi, R. K., 2016. *Outsourcing* to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 34, pp. 252-264.
- Martin, C. J., 2016. The *sharing economy*: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological Economics*, Issue 121, pp. 149-159.
- Matthew Taylor, J. W. J. B., 2019. *Climate crisis: 6 million people join latest wave of global protests*. [Online]
Disponível em: <https://www.theguardian.com/environment/2019/sep/27/climate-crisis-6-million-people-join-latest-wave-of-worldwide-protests>
[Acedido em 28 09 2019].
- Millar, C. C. J. M., Groth, O. & Mahon, J. F., 2018. Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. *California Management Review*, 6(1), pp. 5-14.
- Moody's, 2019. *www.moody's.com*. [Online]
Disponível em: https://www.moody's.com/research/Moodys-changes-Portugals-rating-outlook-to-positive-from-stable-affirms--PR_406388
[Acedido em 12 09 2019].
- Nastasoiu, A. & Vandenbosch, M., 2019. Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs. *Business Horizons*, Volume 62, pp. 207-214.
- Nieves, J., 2016. Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, Volume 13, pp. 125-136.
- Nogueira, M. C., 2018. *A produtividade do trabalho em Portugal*. [Online]
Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/12/03/economia/opiniao/produtividade-trabalho-portugal-1853059>
[Acedido em 09 Novembro 2019].
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2016. *Criar Modelos de Negócio*. 7ª ed. Alfraide: Dom Quixote.
- PORDATA, 2019a. *www.pordata.pt*. [Online]
Disponível em:
<https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>
[Acedido em 09 11 2019].
- PORDATA, 2019b. *PORDATA*. [Online]
Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-231372>
[Acedido em 13 09 2019].
- PORDATA, 2019. *Retrato de Portugal na Europa PORDATA, Edição 2019*, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Porter, M. E., 1998. *Competitive Strategy*. New York: The free press.

Presidência da República, s.d. *Presidencia.pt.* [Online]
Disponível em: <http://www.presidencia.pt/?idc=3>
[Acedido em 12 09 2019].

Prottas, D. J. & Thompson, C. A., 2006. Stress, Satisfaction, and the Work-Family Interface: A Comparison of Self-Employed Business Owners, Independents, and Organizational Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), pp. 366-378.

Público, 2018. *Público.* [Online]
Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/02/15/economia/noticia/investimento-em-id-deve-duplicar-ate-2030-1803245>
[Acedido em 12 9 2019].

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G., 1994. Strategic *Outsourcing* . *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 43-55.

República Portuguesa, 2019. *República Portuguesa.* [Online]
Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=governo-aprova-novas-medidas-de-preparacao-para-brexit-sem-acordo>
[Acedido em 13 09 2019].

República Portuguesa, 2019. *XXI Governo Constitucional.* [Online]
Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=indicados-membros-do-xxii-governo>
[Acedido em 19 10 2019].

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D., 29018. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), pp. 15-42.

Stephan, U. & Roesler, U., 2010. Health of Entrepreneurs vs. Employees in a National Representative Sample. *Entrepreneurs' health*, 83(3), pp. 717-738.

Sundararajan, A., 2016. *The Sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism.* Cambridge Massachusetts: The MIT Press.

Whiteman, W. E., 1998. Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy. *Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.*

Zhu, X., 2016. Managing the risks of *outsourcing* : Time, quality and correlated costs. *Transportation Research Part E*, Issue 90, pp. 121-133.

Anexo 1: Principais indicadores socioeconómicos de Portugal

Tabela 21: Quadro Resumo dos principais indicadores socioeconómicos de Portugal

	1960	1970	1981	1991	2001	2011	2017
População residente							
milhares	8 865,0	8 680,6	9 851,3	9 960,2	10 362,7	10 557,6	10 300,3
População em idade ativa							
15 aos 64 anos	-	-	6 224 924	6 628 021	6 978 257	6 981 489	6 672 187
População em idade ativa (%)							
15 aos 64 anos	-	-	63,2	66,5	67,3	66,1	64,8
Idosos							
65 e mais anos	-	-	1 132 638	1 372 543	1 705 274	1 992 034	2 194 957
Idosos (%)							
65 e mais anos	-	-	11,5	13,8	16,5	18,9	21,3
Índice de envelhecimento							
idosos por cada 100 jovens	-	32,9	45,4	70,0	101,6	125,8	153,2
Indivíduos em idade ativa por idoso	-	6,6	5,5	4,8	4,1	3,5	3,0
Índice sintético de fecundidade							
número médio de filhos por mulher em idade fértil	3,20	3,00	2,13	1,56	1,45	1,35	1,37
Óbitos	95 007	93 093	⊥ 95 728	103 882	105 092	102 848	109 758
Esperança de vida à nascença do sexo masculino (3)	60,7	64,0	68,2	70,6	⊥ 73,3	76,7	77,8
Esperança de vida à nascença do sexo feminino (3)	66,4	70,3	75,2	77,6	⊥ 80,1	82,6	83,4
Saldo natural (milhares)							
diferença entre o total de nascimentos e o total de óbitos	118,9	87,6	⊥ 56,3	12,4	7,7	- 6,0	- 23,6
Saldo migratório (milhares)							
diferença entre a imigração (entrada) e a emigração (saída)	-	- 122,3	8,3	- 32,8	56,2	- 24,3	5,1
Taxa de analfabetismo (%) (1)							
população residente com 10 e mais anos que não sabe ler nem escrever	-	25,7	18,6	11,0	9,0	5,2	-
População residente de 15 e mais anos, com ensino superior (%)	-	-	-	-	6,8	⊥ 13,2	18,1
Alunos diplomados (4)	-	-	-	18 671	61 140	78 785	77 034
Doutoramentos	-	60	112	319	909	1 866	-
População ativa (milhares)							
população empregada + população desempregada	-	-	4 367,2	⊥ 5 101,6	⊥ 5 342,4	⊥ 5 428,3	5 219,4
Taxa de atividade (%)							
população ativa por 100 indivíduos com 15 e mais anos	-	-	-	63,8	⊥ 61,5	⊥ 60,5	58,9
Taxa de emprego (%)							
população empregada por cada 100 indivíduos com 15 e mais anos	-	-	-	60,7	⊥ 59,1	⊥ 52,8	53,6
Trabalhadores por conta de outrem (%)	-	-	67,5	⊥ 69,6	⊥ 72,5	⊥ 78,5	83,0
Trabalhadores por conta própria (%)	-	-	17,7	⊥ 26,7	⊥ 24,7	⊥ 20,9	16,5
Taxa de desemprego (%)							
população desempregada por 100 ativos	-	-	-	4,1	⊥ 4,0	⊥ 12,7	8,9
PIB							
milhões €, preços constantes de 2011	30 702	53 844	88 820	128 360	169 934	176 167	180 557
PIB per capita							
€, preços constantes de 2011	3 463	6 203	9 016	12 887	16 399	16 686	17 468
Investimento em % PIB	20,8	24,6	33,2	27,1	27,4	18,4	Pro 16,6
Taxa de inflação (%)	-	-	19,21	11,79	4,37	3,65	1,37

Simbologia

⊥ Quebra de série

... Confidencial

f Valor previsto

Pro Valor provisório

// Não aplicável

§ Dado com coeficiente de variação elevado

Pre Valor preliminar

e Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

- Ausência de valor

Dados obtidos em <https://www.pordata.pt> a 13-09-2019

Fonte: Adaptado de PORDATA (2019b)

Anexo 2: Comparação das pequenas e médias empresas com as grandes, consoante o setor de atividade

Tabela 22: Valor do VAB_{pm} de consoante o setor de atividade económica e a dimensão da empresa

SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA	TOTAL (Empresas não financeiras)		PME		GRANDES		PME
	VAB _{pm}	crescimento do VAB _{pm}	VAB _{pm}	crescimento do VAB _{pm}	VAB _{pm}	cresciment o do VAB _{pm}	VABpm PME / TOTAL
	10 ³ Euros	%	10 ³ Euros	%	10 ³ Euros	%	%
COMÉRCIO GROSSO E RETALHO; REP. DE VEÍC. AUT. E MOTOCICLOS	17 867 478	7,8	12 556 264	6,6	5 309 1689	10,5	70
INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	21 854 136	8,4	12 463 765	5,2	9 389 9045	12,9	57
CONSTRUÇÃO	5 951 685	10,9	4 926 784	16,7	1 024 389	- 10,5	83
ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES	5 799 150	22,1	4 816 206	20,1	983 009	33,0	83
ATIV. DE CONSULTORIA, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E SIMILARES	5 773 893	8,8	4 653 244	8,7	803 350	21,9	85
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS DE APOIO	6 341 735	11,8	3 133 605	8,3	3 208 789	15,5	49
TRANSPORTES E ARMAZENAGEM	7 170 422	8,2	3 115 875	5,9	4 053 971	10,0	43
ATIVID. DE SAÚDE HUMANA E APOIO SOCIAL	3 437 278	8,6	2 679 678	6,4	757 722	17,3	78
ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS	2 369 992	24,9	2 259 055	26,9	110 577	- 5,8	95
ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO	5 668 352	5,5	2 087 084	11,9	3 580 788	2,0	37
AGRIC., PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA, FLORESTA E PESCA	1 884 547	13,9	1 797 480	11,9	87 023	82,0	95
ELETRIC., GÁS, VAPOR, ÁGUA QUENTE E FRIA E AR FRIO	3 674 050	- 16,3	1 190 585	- 4,7	2 482 491	- 20,9	32
CAPTAÇÃO, TRAT. E DIST. ÁGUA; SAN., GEST. RESÍD. E DESPOLUIÇÃO	1 490 513	0,8	1 190 585	- 4,7	756 664	- 3,8	61
EDUCAÇÃO	901 133	6,2	785 849	4,4	115 270	20,2	87
AT. ARTÍSTICAS, DE ESPETÁCULOS, DESP. E RECREATIVAS	1 339 714	27,6	752 254	17,0	587 562	44,2	56
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	707 186	2,8	657 997	2,5	49 126	7,4	93
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	461 824	14,5	192 110	6,2	269 757	21,3	42

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2018)

Anexo 3: Regulamento dos estatutos das PME Líder e PME excelência 2019



Regulamento

Estatutos PME Líder e PME Excelência 2019



PME Líder 2019

1. 'PME Líder' é uma marca registada do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, IP.
2. O Estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI, I.P. e pelo Turismo de Portugal, I.P. (no caso das empresas do Turismo), em parceria com 10 Bancos a operar em Portugal: Banco BPI, Bankinter, Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Caixa Geral de Depósitos, EuroBic, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco e Novo Banco dos Açores, Santander Totta e, ainda, com as Sociedades de Garantia Mútua.

Condições de acesso

3. Para aceder ao **Estatuto PME Líder 2019**, as PME devem reunir as seguintes condições:
 - a) Serem consideradas **PME**, de acordo com a Recomendação da Comissão Europeia, de 6 maio (2003/361/CE), comprovada pela obtenção da **Certificação PME On-line**, em www.iapmei.pt, que deverá ser renovada anualmente, logo após a entrega da IES (Informação Empresarial Simplificada) à Autoridade Tributária (AT).

O Estatuto PME Líder 2019 poderá não ser atribuído, ou ser suspenso a qualquer momento, em caso de não renovação do processo de **Certificação PME Online** nos prazos estabelecidos, bem como se forem detetadas omissões e/ou falsas declarações no âmbito do referido processo.

- b) **Apresentarem pelo menos três exercícios de atividade completos** e contas encerradas relativas ao último exercício económico e fiscal completo.

Entende-se que as contas estão encerradas após aprovação em sede de Assembleia Geral e entrega das respetivas IES junto da AT dentro do prazo legal estabelecido e c/taxa DPC. Empresas candidatas que estejam inseridas em Grupo Económico de Risco (GER) - empresa única - deverão assegurar igualmente o depósito público de contas e respetivo pagamento da taxa DPC associada, dos últimos 2 exercícios, referente à empresa de maior dimensão em termos de Volume de Negócios do GER.

No caso de Empresas cujo ciclo económico e fiscal não coincida com o ano civil, serão considerados os últimos exercícios encerrados e com IES entregue à AT à data limite das candidaturas (31/10/2019).

- c) Terem **rating atribuído pelo sistema interno de notação de risco do Banco Protocolado**, que propõe a candidatura, consistente com a sua superior capacidade de escrutínio.
- d) Terem **notação mínima de risco, atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua**.
- e) Desenvolverem uma atividade económica enquadrada na **Lista de Setores de Atividade (CAE)** identificados no anexo I deste Regulamento.
- f) Terem assegurado o **cumprimento das seguintes condições**, relativas à sua atividade:
 - Possuir **situação regularizada** perante a Autoridade Tributária, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal;
 - Ter a **situação regularizada** ao nível do licenciamento da sua atividade, incluindo, no caso do setor do turismo, o preenchimento dos requisitos específicos constantes do ponto 5 deste Regulamento;
 - Não se encontrar em situação de reestruturação financeira e/ou de insolvência;
 - **Não ter sido alvo de condenação** através de processo-crime ou contraordenacional **por violação da legislação do trabalho**, designadamente através de atos que envolvam discriminação no trabalho e no acesso ao emprego, nos últimos 3 anos;
 - **Não ter sido alvo de punição** nos últimos três anos pela prática de quaisquer contraordenações ambientais e do ordenamento do território.

- g) Demonstrarem prosseguir estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva e possuam elevados níveis de desempenho e de solidez financeira, cumprindo, com base nos elementos referidos na alínea b), cumulativamente, os critérios a seguir definidos ².

I. Resultado Líquido positivo	> 0
II. EBITDA nos 3 anos em análise (2017 e 2018)	> 0
III. Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Ativo)	>= 30,00%
IV. Rentabilidade Líquida do Capital Próprio (Res.Liq./Cap.Próprio)	>= 2,00%
V. Dívida Financeira Líquida / EBITDA (NetDebt/EBITDA)	<= 4,50
VI. EBITDA / Ativo	>= 2,00%
VII. EBITDA / Volume de Negócios ³	>= 2,00%
VIII. Volume de Negócios (todos CAE, exceto turismo)	>= 1.000.000,00€ (1 milhão de euros)
IX. Número de Trabalhadores da empresa autónoma em 2018	>= 8,00 UTA (unidade trabalho-ano) ⁴
X. Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua	<= 7

No caso das empresas do setor do turismo, há ainda a considerar que:

- ✓ Serão enquadradas apenas as empresas cujos estabelecimentos se encontrem devidamente licenciados (consultar ponto "5. Requisitos específicos do setor turismo");
- ✓ Volume de Negócios ³ (para empresas do setor do turismo) >= 500.000,00€ (quinhentos mil euros).

4. Para efeitos do apuramento dos indicadores económico-financeiros estabelecidos no número anterior, os valores de base correspondentes são os que constam da IES entregue à Autoridade Tributária, determinando-se o NET DEBT ⁵ e o EBITDA de acordo com o seguinte:

Cálculo do NETDEBT (Dívida Financeira Líquida)

Sinal (1)	Rubrica (2)	Conta SNC (3)	Quadro IES (4)	Campo IES (5)
+	Financiamentos Obtidos (+)	25	Quadro 05.200-A INFORMAÇÃO RELATIVA A ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS [col (1) justo valor + col (2) custo amortizado + col (3) ao custo]	AS995
		1412+1422 1432	Quadro 04 - BALANÇO Passivos financeiros detidos p/negociação Outros passivos financeiros	AS135 AS136
+	Fornecedores de Investimento (+)	2711	Quadro 06.1-A DESDOBRAMENTOS CONTAS DA DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS E BALANÇO	A0028
-	Participantes de Capital (-)	253	Quadro 05.110-A CUSTOS DE EMPRÉSTIMOS OBTIDOS CAPITALIZADOS POR TIPO DE EMPRÉSTIMO [col (2) empréstimo corrente + col (3) empréstimo não corrente]	AS696 + AS704
-	Subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (-)	254		AS700 + AS708
-	Meios Financeiros Líquidos (-)	11 + 12 + 13	Quadro 05.041-A QUANTIA ESQUETRADA E MOVIMENTOS DO PERÍODO (saldo final col 4)	AS422
		1411+ 1421 1431	Quadro 04 - BALANÇO Ativos financeiros detidos p/negociação Outros ativos financeiros	AS121 AS122

¹ Não são considerados quaisquer arredondamentos.

² Entende-se por Volume de Negócios (VN) as vendas e serviços prestados, não sendo tido em conta os subsídios à exploração, nem outros rendimentos e ganhos.

³ Consultar site IAPMEI www.iapmei.pt, área PME Líder/PME Excelência, opção «Perguntas Frequentes», questão nº 5.

⁴ Em alinhamento com as linhas de crédito em vigor.

Excepcionalmente, e no caso de entidades sem obrigatoriedade de entrega de declaração IES, o NETDEBT é calculado a partir do Balanço e Balancete, de acordo com o seguinte:

Fórmula Simplificada - Cálculo do NETDEBT (Dívida Financeira Líquida)

Sinal (1)	Rubrica (2)	Conta SNC (3)	IES	
			Quadro (4)	Campo (5)
+	Financiamentos Obtidos (+)	25	Financiamentos Obtidos Passivo Não Corrente	AS140
		25	Financiamentos Obtidos Passivo Corrente	AS152
		371	Fornecedores Investimento	AB038
		3412 + 3422	Passivos Financeiros devedor p/ negociação	AS155
		3432	Outros passivos financeiros	AS156
-	Caixa, Depósitos e Ativos Financeiros (ativos líquidos líquidos)	3411 + 3421	Ativos Financeiros devedor p/ negociação	AS121
		3431	Outros ativos financeiros (poremtes)	AS122
		11 + 12 + 43	Caixa e Depósitos Bancários	AS125

No que diz respeito ao EBITDA:

Cálculo do EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)

Valor do **Quadro 03-A - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA - Campo AS017**

5. Requisitos específicos das empresas do setor do turismo

a) Os **Empreendimentos Turísticos** (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, turismo de habitação, turismo no espaço rural, parques de campismo e caravanismo e conjuntos turísticos), **Alojamento Local**, **Agentes de Animação Turística** e **Agências de Viagens** devem estar registados no **Registo Nacional de Turismo (RNET, RNAL, RNAAT)**;

b) Os **Estabelecimentos de Restauração** e os **Estabelecimentos de Bebidas** devem ter a respetiva licença de utilização emitida pela entidade competente (Câmara Municipal/Direção Geral do Ambiente/Zona Aeroportuária/Outra, se aplicável).

No caso de a(s) licença(s) não dizer(em) respeito à entidade exploradora, deve ter sido efetuado o(s) pedido(s) de alteração do(s) titular(es) da exploração (vulgo averbamento da licença) e os documentos comprovativos (formulário da Mera Comunicação Prévia, comprovativo do pagamento das taxas associadas e o ofício de aceitação do pedido por parte da entidade competente);

c) As atividades de **Aluguer de Veículos Automóveis** devem ter o licenciamento do exercício da atividade de aluguer de veículos sem condutor (licenciamento titulado por alvará) emitido pelo IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, LP.;

d) As **atividades** exercidas em estabelecimentos **não incluídos nas alíneas anteriores** devem ter a respetiva licença de utilização;

e) As **propostas de Adesão/Renovação** ao Estatuto PME Líder relativas aos **Empreendimentos Turísticos** e de **Alojamento Local** têm de apresentar o nome do respetivo empreendimento turístico ou do alojamento local;

f) As **propostas de Adesão/Renovação** ao Estatuto PME Líder relativas aos **Estabelecimentos de Restauração** e aos **Estabelecimentos de Bebidas** devem indicar o número de estabelecimentos (de acordo com o constante no campo 4, do ponto 4, da folha de rosto da IES), se a sede é local operacional do estabelecimento (sempre que houver mais de que um estabelecimento), e indicar se a empresa candidata/exploradora é ou não a titular da(s) licença(s) de exploração de todos os estabelecimentos.

No caso de tratar de uma Proposta de Adesão e o titular da licença de algum dos estabelecimentos não for a entidade exploradora, a candidatura deve fazer-se acompanhar do(s) pedido(s) de alteração do titular da exploração (vulgo averbamento da licença) e dos documentos comprovativos (formulário da Mera Comunicação Prévia, comprovativo do pagamento das taxas associadas e o ofício de aceitação do pedido por parte da entidade competente).

6. **São excluídas do acesso ao Estatuto PME Líder** as seguintes entidades: SGPS, IPSS, Associações e Instituições que não tenham o lucro como objetivo, bem como empresas que não tenham contabilidade organizada.
7. **O estatuto PME Líder não será atribuído** nas seguintes situações:
- ✓ Não comprovação das condições de acesso acima referidas.
 - ✓ Não envio por parte do Banco, e dentro do prazo estabelecido, da documentação/informação ou esclarecimentos adicionais solicitados pelo IAPMEI ou pelo Turismo de Portugal, necessários à confirmação dos dados inseridos no processo de candidatura.
 - ✓ Não cumprimento, por parte das empresas candidatas, dos prazos respeitantes às suas obrigações legais, nomeadamente os prazos para a entrega da IES – Informação Empresarial Simplificada, o pagamento da Taxa DPC (Depósito Público de Contas) e a entrega do Relatório Único, junto das respetivas entidades competentes (ver «Confirmação dos dados inseridos pelos Bancos parceiros»).
 - ✓ Não envio na Proposta de Adesão do(s) pedido(s) de alteração de titularidade relativamente ao(s) estabelecimento(s) de restauração e aos estabelecimentos de bebidas, sempre que se venha a verificar que a entidade candidata/exploradora não é a titular de alguma da(s) licença(s).

Atribuição e Validade do Estatuto PME Líder

8. A comunicação à empresa relativa à atribuição do Estatuto PME Líder é efetuada pelo IAPMEI, ou pelo Turismo de Portugal, com conhecimento do Banco proponente.
- A atribuição do Estatuto PME Líder é sempre publicitada nos sítios do IAPMEI, em www.iapmei.pt (Produtos e Serviços/Qualificação e Certificação/PME-Líder), e do Turismo de Portugal.
9. O Estatuto PME Líder é válido até 15 de setembro do ano seguinte, devendo ser renovado até essa data, e pode ser suspenso, em qualquer momento do seu período de vigência, com base nos seguintes fundamentos:
- a) Incumprimento de qualquer dos critérios estabelecidos no presente Regulamento.
 - b) Facto que possa pôr em causa a qualidade de desempenho que se pretende associada ao Estatuto PME Líder, nomeadamente:
 - I. Registo de processos de insolvência em empresas participadas pelos sócios/acionistas nos últimos 12 meses;
 - II. Incumprimento de obrigações com instituições financeiras ou ocorrência de incidentes, tais como cheques devolvidos, apontes e protesto de letras, registadas na Central de Riscos de Crédito do Banco de Portugal;
 - III. Processos fiscais, judiciais e situações litigiosas, cujas repercussões futuras possam afetar significativamente a situação económico-financeira da empresa ou de avalistas.

O IAPMEI e o Turismo de Portugal são responsáveis pela comunicação à empresa da suspensão do Estatuto PME Líder.

PME EXCELÊNCIA 2019

10. 'PME Excelência' é uma marca registada do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, IP.
11. O Estatuto PME Excelência é atribuído pelo IAPMEI, I.P. e pelo Turismo de Portugal, I.P. (no caso das empresas do Turismo), em parceria com 10 Bancos a operar em Portugal: Banco BPI, Bankinter, Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Caixa Geral de Depósitos, EuroBic, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco e Novo Banco dos Açores, Santander Totta e, ainda, com as Sociedades de Garantia Mútua.

Critérios de seleção

12. As PME Excelência são selecionadas, pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, com base no universo das PME Líder à data de **31 de outubro de 2019**, devendo as empresas cumprir, **cumulativamente**, os seguintes critérios:

I. Autonomia Financeira (<i>Capital Próprio/Ativo</i>)	≥= 37,50%
II. Rendibilidade Líquida do Capital Próprio (<i>Res.Liq/Cap.Próprio</i>)	≥= 12,50%
III. Dívida Financeira Líquida / EBITDA (<i>NetDebt/EBITDA</i>)	≤= 2,50
IV. EBITDA / Ativo	≥= 10,00%
V. EBITDA / Volume de Negócios	≥= 7,50%
VI. Crescimento do Volume de Negócios (de 2017 para 2018)	≥=0
VII. Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua	≤= 5

PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO DOS ESTATUTOS PME LÍDER E PME EXCELÊNCIA

Formalização de candidaturas PME Líder pelos Bancos parceiros

1. As empresas que cumpram os vários critérios de acesso PME Líder definidos neste Regulamento são convidadas pelos Bancos parceiros e propostas ao IAPMEI, ou ao Turismo de Portugal no caso das empresas do setor turismo, à obtenção do Estatuto.
2. As candidaturas a submeter pelos Bancos Protocolados correspondem a:
 - a) Nova adesão – entende-se por Nova Adesão todas as candidaturas de empresas que se candidatam pela primeira vez ao Estatuto PME Líder, ou que, tendo-se candidatado anteriormente, não renovaram o seu estatuto no ciclo anterior (neste caso, em 2018).
 - b) Renovação – entende-se por Renovação todas as candidaturas de empresas que pretendem renovar o Estatuto PME Líder obtido no ciclo anterior.
3. Com a candidatura é sempre obrigatória a apresentação de Carta de Adesão/Renovação – respetando a minuta apresentada no anexo II deste Regulamento – datada e assinada por quem vincule a empresa.

4. Não é necessária candidatura ao Estatuto PME Excelência, sendo as empresas seleccionadas pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal a partir do universo PME Líder.

Confirmação dos dados inseridos pelos Bancos parceiros

O IAPMEI e o Turismo de Portugal, para atribuição e durante o período de validade dos Estatutos, poderão solicitar documentação adicional às empresas (através do Banco proponente), como sejam:

- Para confirmação dos dados económico-financeiros, as empresas devem indicar na Carta de Adesão os Códigos de Validação das IES, relativas aos exercícios económicos em análise, submetidas à AT.
- Para confirmação do fecho das contas, no caso de empresas ou ENI que não estão abrangidos pela obrigação de entrega da IES à AT, serão solicitadas as demonstrações financeiras (balancete, balanço, demonstração de resultados, outros), validadas por TOC/ROC e assinadas pela Administração, bem como as Atas de Assembleia Geral comprovativas da aprovação de contas.
- Para confirmação do número de trabalhadores (UTA), poderá ser solicitado o Relatório Único de 2018 e seus anexos (entregues dentro do prazo legal).
- Para confirmação de que o(s) empreendimento(s) se encontram devidamente licenciados, poderão, no caso do setor do turismo, ser solicitadas as licenças de utilização.

Para a adequada comunicação com as empresas, é fundamental que esteja assegurada junto do Banco a indicação correta do endereço de e-mail de contacto da Empresa, bem como a identificação do seu responsável, dado ser esse o veículo de comunicação preferencial no âmbito o processo PME Líder.

CALENDARIZAÇÃO

Calendarização associada aos Estatutos PME Líder e PME Excelência 2019

- a. **30.setembro.2019:** data a partir da qual as empresas devem ter o Estatuto PME Líder atualizado (L19) para efeitos de acesso a linhas de crédito (pode ser definida outra data com Bancos e SGM);⁵
- b. **30.setembro.2019:** data de suspensão do Estatuto PME Líder 2018;⁵
- c. **31.outubro.2019:** data limite para apresentação de candidaturas ao Estatuto PME Líder e PME Excelência 2019.

CONTACTOS

- Contactos no âmbito do Estatuto PME Líder/PME Excelência: por e-mail para pmelider@iapmei.pt ou, no caso de empresas do setor do turismo, para pmelider@turismodeportugal.pt
- Pedidos de logótipos, bem como diplomas, PME Excelência, por e-mail: comunicacao@iapmei.pt;
- Cada Banco parceiro tem coordenadores PME Líder, que farão a ligação às Equipas do projeto no IAPMEI e no Turismo de Portugal.

⁵ Atualização da data limite.

Anexo 4: Lista da PME Líder consideradas como mercado alvo

Tabela 23: Lista das PME Líder consideradas mercado alvo

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
1	ZÉZEROVO - PRODUÇÃO AGRÍCOLA E AVÍCOLA DO ZÉZERE, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	35 663 561 €	21,37%	1 958 068 €	4,12%	6 074 919 €	167
2	AVELEDA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	35 457 170 €	6,79%	6 709 728 €	61,70%	14 387 850 €	139
3	SOCIEDADE IDEAL DE VINHOS DE AVEIRAS DE CIMA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	24 934 952 €	24,81%	3 458 450 €	29,14%	4 915 968 €	41
4	CASA ERMELINDA FREITAS - VINHOS, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	20 612 145 €	17,05%	1 745 864 €	6,38%	4 758 727 €	44
5	AVIÁRIO DO RESOURO - PRODUÇÃO DE OVOS, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	17 071 812 €	-2,36%	2 063 332 €	7,53%	4 520 696 €	51
6	SOCIEDADE AGRO-PECUÁRIA H.C.R., LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	14 614 297 €	20,60%	1 770 326 €	14,86%	2 595 587 €	16
7	GLOBAL WINES, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	14 485 511 €	42,67%	1 495 813 €	43,99%	3 162 532 €	44
8	PEDRO FRANÇA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	13 630 282 €	2,48%	2 378 666 €	100,00%	8 948 149 €	79
9	NIEPOORT (VINHOS), S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	12 751 685 €	12,28%	1 882 064 €	69,13%	5 162 596 €	56
10	PLANICIEVERDE - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	12 016 522 €	23,65%	897 802 €	0,55%	1 974 028 €	24
11	OVOPOR - AGRO PECUÁRIA DOS MILAGRES, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	10 652 896 €	-2,56%	830 477 €	0,17%	2 401 147 €	57
12	RICAGRANJA - PRODUÇÃO E COMÉRCIO AVÍCOLA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	9 964 817 €	30,82%	1 176 530 €	51,24%	2 409 892 €	33
13	MATEUS & SEQUEIRA VINHOS, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	9 007 765 €	-12,66%	775 534 €	7,49%	1 602 813 €	20
14	SOCIEDADE AGRÍCOLA E COMERCIAL DOS VINHOS MESSIAS, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	8 621 685 €	0,42%	531 130 €	59,28%	2 319 559 €	83
15	QUINTA DAS ARCAS - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	8 469 009 €	14,63%	972 076 €	24,21%	2 210 182 €	37
16	QUINTA DO VALLADO - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	7 633 750 €	24,46%	823 909 €	31,29%	3 309 537 €	76
17	FRUPOR-SOCIEDADE AGRO INDUSTRIAL S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	7 586 008 €	13,01%	737 432 €	73,60%	3 455 435 €	117
18	AGROZEL - AGRO-PECUÁRIA DO ZÉZERE, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	7 311 815 €	5,04%	827 910 €	0,25%	2 138 924 €	49
19	QUINTA DA LIXA - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	6 623 606 €	10,55%	557 700 €	43,00%	1 876 364 €	30
20	BARÃO DE VILAR - VINHOS, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	6 341 426 €	-9,42%	815 627 €	63,12%	1 754 452 €	34
21	PLANTA LIVRE - PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PLANTAS ORNAMENTAIS, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	5 691 669 €	26,33%	634 089 €	7,47%	2 335 510 €	62
22	EMPRESA DE PESCA S. JACINTO, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	5 350 045 €	-0,63%	750 034 €	21,54%	3 564 045 €	44
23	SOCIEDADE AGRÍCOLA E COMERCIAL DO VAROSA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	4 894 503 €		1 478 896 €	4,62%	2 061 734 €	36
24	JARDIM DA LAGOA - PRODUÇÃO DISTRIBUIÇÃO PRODUTOS AGRÍCOLAS UNIP., LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	4 110 405 €	21,03%	584 646 €	60,67%	1 672 878 €	34
25	CARM - CASA AGRÍCOLA ROBOREDO MADEIRA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	4 002 409 €	14,49%	538 167 €	30,00%	1 467 932 €	16
26	MONTE DO TREVO - ENOTURISMO, AGRICULTURA E VITIVINICULTURA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	3 724 504 €	1,42%	737 173 €	30,51%	1 742 892 €	14
27	VINOQUEL VINHOS ÓSCAR QUEVEDO, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	3 545 231 €	11,42%	860 487 €	67,93%	1 429 069 €	28
28	QUINTA DA ROSA - VINHOS, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	3 529 167 €	21,80%	999 774 €	52,14%	2 264 087 €	43
29	COMPANHIA AGRÍCOLA DE APARIÇA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	3 419 523 €	45,42%	1 025 551 €	0,99%	1 414 047 €	17
30	VINUSOALLEIRUS, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	3 041 484 €	20,92%	724 728 €	32,94%	1 335 578 €	12
31	HERDADE DO PINHEIRO, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	2 858 745 €	117,11%	851 649 €	0,46%	2 474 982 €	34
32	SOCIEDADE AGRO - PECUÁRIA CALDEIRINHA, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	2 445 707 €	14,15%	538 369 €	7,68%	991 145 €	10

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017	
33	PEREIRA D'OLIVEIRA VINHOS, LDA.	AGRICULTURA E PES-CAS	1 990 470 €	3,34%	967 832 €	62,37%	1 641 697 €	19
34	SOCIEDADE AGRÍCOLA DA ARCEBISPA, S.A.	AGRICULTURA E PES-CAS	1 347 759 €	99,10%	1 187 558 €	5,81%	836 599 €	17
35	BOLLINGHAUS STEEL, S.A.	INDÚSTRIA	69 176 051 €	36,22%	5 353 476 €	97,32%	16 025 146 €	235
36	FÁBRICA DE TABACO MICAELENSE, S.A.	INDÚSTRIA	67 417 619 €	9,72%	838 648 €	0,30%	3 381 042 €	86
37	VIEIRA POCARGIL, S.A.	INDÚSTRIA	61 873 389 €	10,29%	2 296 771 €	99,36%	8 653 809 €	233
38	VALSABOR, S.A.	INDÚSTRIA	60 588 111 €	5,58%	1 045 158 €	0,64%	4 131 838 €	135
39	CARMONTI - INDÚSTRIA DE CARNES DO MONTIJO, S.A.	INDÚSTRIA	59 592 428 €	5,53%	2 775 923 €	3,30%	8 394 147 €	200
40	CENTRO DE RECICLAGEM DE PALMELA, S.A.	INDÚSTRIA	57 539 759 €	95,43%	2 830 059 €	1,86%	4 748 583 €	38
41	HARDLEVEL - ENERGIAS RENOVÁVEIS, LDA.	INDÚSTRIA	55 946 336 €	62,19%	1 333 000 €	0,83%	2 553 461 €	19
42	POLITEJO - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	55 777 068 €	28,04%	1 433 765 €	41,46%	6 794 185 €	106
43	OMNOVA SOLUTIONS PORTUGAL, S.A.	INDÚSTRIA	53 470 405 €	16,82%	2 791 005 €	62,11%	7 018 012 €	124
44	GELPEIXE - ALIMENTOS CONGELADOS, S.A.	INDÚSTRIA	53 022 009 €	-0,27%	2 054 541 €	13,71%	5 894 509 €	135
45	LINGOTE - ALUMÍNIOS, S.A.	INDÚSTRIA	49 216 791 €	23,44%	4 490 872 €	22,84%	9 085 851 €	150
46	RAÇÕES ZÊZERE, S.A.	INDÚSTRIA	46 739 090 €	14,22%	3 135 457 €	1,35%	5 551 796 €	70
47	PORMINHO ALIMENTAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	46 242 355 €	13,31%	2 511 532 €	11,40%	8 360 112 €	242
48	EXPORPLAS - INDÚSTRIA DE EXPORTAÇÃO DE PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	43 399 710 €	3,06%	3 280 581 €	92,49%	9 722 148 €	270
49	FÁBRICA DE PAPEL E CARTÃO DA ZARRINHA, S.A.	INDÚSTRIA	41 865 477 €	7,25%	2 399 631 €	5,39%	10 223 724 €	206
50	BAPTISTA E SOARES, S.A.	INDÚSTRIA	40 396 317 €	24,33%	1 366 333 €	98,25%	3 572 826 €	113
51	FRIJOBEL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	INDÚSTRIA	39 528 990 €	22,04%	1 208 727 €	10,93%	5 205 121 €	158
52	FLAMA - FÁBRICA DE LOUÇAS E ELECTRODOMÉSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	37 236 573 €	28,34%	4 711 616 €	60,66%	11 135 142 €	115
53	COELHO & DIAS, S.A.	INDÚSTRIA	36 792 136 €	2,38%	1 690 365 €	8,25%	5 239 405 €	152
54	NOVARROZ - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	INDÚSTRIA	36 667 372 €	5,05%	1 170 211 €	55,74%	4 740 208 €	85
55	ACI - AUTOMOTIVE COMPOUNDING INDUSTRY, LDA.	INDÚSTRIA	36 517 077 €	18,38%	3 461 243 €	61,98%	5 655 061 €	63
56	MICROPLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	36 452 328 €	13,20%	1 913 747 €	51,79%	9 386 201 €	227
57	VIEIRA DE CASTRO - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	INDÚSTRIA	35 574 047 €	16,79%	1 870 057 €	47,05%	8 400 103 €	206
58	BECRI - MALHAS & CONFECÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	34 807 934 €	46,52%	2 459 011 €	89,01%	5 892 716 €	162
59	PALSER - BIOENERGIA E PALETES, LDA.	INDÚSTRIA	34 723 333 €	13,71%	2 283 344 €	20,35%	9 033 396 €	182
60	SILVEX - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS E PAPÉIS, S.A.	INDÚSTRIA	34 511 257 €	3,34%	1 119 582 €	37,17%	8 703 489 €	233
61	TENSAI INDÚSTRIA, S.A.	INDÚSTRIA	33 964 638 €	1,82%	3 537 408 €	78,35%	11 557 475 €	206
62	CRISPIM ABREU & CA, LDA.	INDÚSTRIA	33 858 498 €	12,22%	6 645 093 €	96,60%	11 400 215 €	205
63	COPAM - COMPANHIA PORTUGUESA DE AMIDOS, S.A.	INDÚSTRIA	33 038 683 €	0,21%	971 359 €	29,71%	6 080 322 €	127
64	INSULAC - PRODUTOS LÁCTEOS AÇOREANOS, S.A.	INDÚSTRIA	32 960 999 €	10,20%	2 378 973 €	21,55%	6 769 386 €	185
65	SEBASTIÃO & MARTINS, S.A.	INDÚSTRIA	32 048 597 €	17,71%	3 397 841 €	9,08%	9 986 752 €	173
66	ANICOLOR - ALUMÍNIOS, LDA.	INDÚSTRIA	31 885 326 €	24,85%	3 338 539 €	15,59%	11 627 583 €	213
67	J. PEREIRA FERNANDES II, S.A.	INDÚSTRIA	29 513 406 €	1,13%	1 945 300 €	74,84%	8 222 056 €	207
68	RODI - SINKS & IDEAS, S.A.	INDÚSTRIA	29 373 076 €	4,94%	3 447 130 €	80,81%	10 272 738 €	236
69	AUTO RIBEIRO, LDA.	INDÚSTRIA	29 302 188 €	76,34%	1 584 348 €	64,92%	7 706 619 €	255

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
70	CBI - INDUSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A.	INDÚSTRIA	28 553 620 €	15,99%	839 578 €	96,91%	4 992 411 €	220
71	VIZELPAS FLEXIBLE FILMS, S.A.	INDÚSTRIA	27 369 255 €	7,64%	876 727 €	43,11%	5 092 245 €	155
72	LAUAK PORTUGAL, LDA.	INDÚSTRIA	27 285 942 €	23,19%	4 598 181 €	95,46%	16 854 717 €	510
73	CELOPLÁS - PLÁSTICOS PARA A INDÚSTRIA, S.A.	INDÚSTRIA	27 089 641 €	23,35%	3 902 247 €	24,99%	10 538 509 €	166
74	RIOMETAIS - COMÉRCIO DE SUCATA, LDA.	INDÚSTRIA	26 833 295 €	26,94%	608 995 €	34,17%	2 214 840 €	20
75	OLIVOMUNDO - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.	INDÚSTRIA	26 339 971 €	42,96%	2 130 989 €	69,02%	4 344 706 €	19
76	SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PAPÉIS VOUGA, LDA.	INDÚSTRIA	25 800 072 €	13,46%	1 550 604 €	2,09%	5 730 658 €	145
77	CAETANO COATINGS, S.A.	INDÚSTRIA	25 454 088 €	11,67%	2 523 003 €	22,16%	8 725 828 €	157
78	EPEDAL - INDÚSTRIA DE COMPONENTES METÁLICOS, S.A.	INDÚSTRIA	25 157 877 €	17,95%	1 629 387 €	39,99%	8 016 413 €	202
79	GIALMAR - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	INDÚSTRIA	24 887 546 €	9,81%	1 714 401 €	33,42%	3 528 523 €	118
80	BARBOT - INDÚSTRIA DE TINTAS, S.A.	INDÚSTRIA	24 882 402 €	2,79%	847 121 €	13,47%	6 214 448 €	183
81	RESIBRAS - COMPANHIA PORTUGUESA DE RESINAS PARA ABRASIVOS, S.A.	INDÚSTRIA	24 835 366 €	39,21%	1 233 708 €	56,83%	3 021 296 €	27
82	MUNDIPERFIL, S.A.	INDÚSTRIA	24 789 259 €	14,39%	3 606 546 €	0,08%	5 615 061 €	16
83	PLASTIDOM - PLÁSTICOS INDUSTRIAIS E DOMÉSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	24 000 644 €	13,23%	629 314 €	40,75%	7 506 085 €	117
84	RENASCIMENTO - GESTÃO E RECICLAGEM DE RESÍDUOS, LDA.	INDÚSTRIA	23 714 625 €	33,23%	2 317 237 €	21,75%	7 292 044 €	173
85	RAMIREZ & CIA. (FILHOS), S.A.	INDÚSTRIA	23 654 010 €	-24,82%	614 659 €	41,23%	4 982 419 €	166
86	VAPESOL - FÁBRICA DE COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	23 615 723 €	12,91%	2 566 551 €	4,50%	6 478 894 €	90
87	MALHAS SONIX, S.A.	INDÚSTRIA	23 075 681 €	23,47%	4 117 784 €	87,28%	9 083 509 €	238
88	FONTOLI - CONFECÇÕES TÊXTEIS, LDA.	INDÚSTRIA	22 982 838 €	11,29%	1 043 143 €	99,43%	3 384 284 €	133
89	DERMA - LEATHER COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PELES, S.A.	INDÚSTRIA	22 871 888 €	-0,89%	743 804 €	8,46%	2 982 150 €	66
90	A.T.B. - ACABAMENTOS TÊXTEIS DE BARCELOS, LDA.	INDÚSTRIA	22 713 226 €	1,43%	1 411 338 €	47,31%	5 459 554 €	158
91	SOCÉM - E. D. - FABRICAÇÃO, ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	22 058 206 €	8,20%	1 096 636 €	80,93%	3 782 816 €	70
92	SALSICHARIA LIMIANA, LDA.	INDÚSTRIA	22 023 279 €	38,14%	2 522 890 €	43,58%	5 697 241 €	128
93	CURTUMES BOAVENTURA, LDA.	INDÚSTRIA	21 885 949 €	3,14%	806 533 €	45,83%	4 661 802 €	161
94	RSTEEL - FÁBRICA DE TUBOS METÁLICOS, S.A.	INDÚSTRIA	21 866 644 €	28,70%	2 906 633 €	21,64%	5 388 575 €	50
95	ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA, S.A.	INDÚSTRIA	21 452 734 €	14,19%	3 110 994 €	1,97%	7 050 961 €	76
96	NEWCOFFEE - INDÚSTRIA TORREFADORA DE CAFÉS, S.A.	INDÚSTRIA	21 380 457 €	15,04%	849 035 €	5,60%	7 896 376 €	153
97	FRIGOCON - INDÚSTRIA DE FRIO E CONGELAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	21 323 279 €	21,24%	3 136 959 €	80,52%	8 866 863 €	195
98	ETFOR - EMPRESA TÊXTIL, S.A.	INDÚSTRIA	21 197 796 €	-15,04%	2 314 469 €	95,85%	5 108 380 €	97
99	RSA - RECICLAGEM DE SUCATAS ABRANTINA, S.A.	INDÚSTRIA	21 194 952 €	57,77%	727 289 €	11,38%	2 771 634 €	43
100	CONTROLAR - ELECTRÓNICA INDUSTRIAL E SISTEMAS, LDA.	INDÚSTRIA	21 071 342 €	75,32%	2 947 677 €	36,64%	5 501 764 €	90
101	ILHAPEIXE - SOCIEDADE DE PEIXE DA ILHA, S.A.	INDÚSTRIA	20 978 756 €	16,09%	1 584 277 €	18,59%	3 778 405 €	85
102	SOSOARES - CAIXILHARIAS E VIDROS, S.A.	INDÚSTRIA	20 761 255 €	18,23%	3 777 382 €	12,28%	8 163 621 €	145
103	BELISOTEX - CONFECÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	20 590 213 €	-0,81%	671 339 €	99,83%	2 336 635 €	126
104	MOLDIT - INDÚSTRIA DE MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	20 546 933 €	32,03%	765 038 €	46,52%	6 458 513 €	177

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADO S LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
105	FÁBRICA DE TECIDOS DO CARVALHO, LDA.	INDÚSTRIA	20 540 991 €	7,08%	2 393 353 €	95,93%	6 943 312 €	206
106	LAFFITTE CORK PORTUGAL, S.A.	INDÚSTRIA	20 417 304 €	6,70%	966 221 €	96,49%	4 269 451 €	106
107	RECIAL - RECICLAGEM DE ALUMINIOS, S.A.	INDÚSTRIA	20 291 542 €	29,12%	2 782 658 €	0,89%	1 281 496 €	28
108	POLIVERSAL - PLÁSTICOS E TECNOLOGIA, S.A.	INDÚSTRIA	20 240 421 €	-3,60%	1 055 098 €	25,27%	2 648 766 €	37
109	JOSÉ AFONSO & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	20 201 757 €	-9,00%	1 065 184 €	66,78%	3 970 790 €	129
110	J.C. RIBEIRO, S.A.	INDÚSTRIA	20 197 789 €	0,17%	1 785 824 €	99,30%	5 621 471 €	62
111	FIBROMADE - DOMINGOS BARROS - FOLHAS DE MADEIRA, S.A.	INDÚSTRIA	20 126 660 €	4,74%	556 432 €	83,51%	4 403 610 €	141
112	A. SAMPAIO & FILHOS - TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	20 072 478 €	18,48%	1 899 261 €	35,26%	5 997 147 €	188
113	MÁRIO DA COSTA MARTINS & FILHO, LDA.	INDÚSTRIA	20 037 438 €	51,86%	4 012 162 €	6,25%	8 371 863 €	135
114	FRANCISCO VAZ DA COSTA MARQUES, FILHOS & CIA., S.A.	INDÚSTRIA	19 875 279 €	2,17%	2 947 353 €	52,01%	8 129 221 €	180
115	REFRIGERAÇÃO E ESTRUTURAS METÁLICAS D'ALAGOÁ, S.A.	INDÚSTRIA	19 860 761 €	8,05%	1 721 238 €	94,19%	6 120 081 €	216
116	FILKEMP - INDÚSTRIA DE FILAMENTOS, S.A.	INDÚSTRIA	19 825 293 €	5,54%	1 195 898 €	96,44%	6 922 181 €	152
117	BARATA GARCIA, S.A.	INDÚSTRIA	19 705 032 €	9,33%	1 491 781 €	42,92%	4 105 757 €	135
118	CARLOM - TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	19 488 224 €	8,37%	1 273 387 €	46,23%	2 937 501 €	54
119	ALBINO DIAS DE ANDRADE, S.A.	INDÚSTRIA	19 286 220 €	-3,86%	1 698 071 €	47,96%	4 527 797 €	191
120	CS - COELHO DA SILVA, S.A.	INDÚSTRIA	19 268 524 €	-4,80%	1 752 763 €	22,45%	10 332 897 €	235
121	MIRANDA & IRMÃO, LDA.	INDÚSTRIA	19 255 281 €	36,91%	6 279 506 €	78,01%	11 735 817 €	186
122	PLIMAT - PLÁSTICOS INDUSTRIAIS MATOS, S.A.	INDÚSTRIA	19 042 924 €	15,11%	1 465 434 €	80,19%	6 272 060 €	94
123	FRUTORRA - PIMENTA, LDA.	INDÚSTRIA	18 746 155 €	9,28%	1 183 489 €	0,76%	3 340 279 €	54
124	CORDEIRO, CAMPOS & CA., LDA.	INDÚSTRIA	18 583 212 €	30,35%	5 496 654 €	98,86%	9 760 374 €	147
125	S.T.P. - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A.	INDÚSTRIA	18 525 449 €	26,96%	518 389 €	98,68%	2 766 484 €	90
126	LABORATÓRIO EDOL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	18 502 872 €	11,65%	2 143 304 €	14,51%	9 598 334 €	170
127	RIOX - INDUSTRIAS METALOELÉCTRICAS, S.A.	INDÚSTRIA	18 446 626 €	11,48%	1 528 161 €	82,64%	5 177 695 €	220
128	DOMINGOS DE SOUSA & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	18 412 750 €	4,49%	1 200 242 €	82,73%	5 333 746 €	210
129	AMBIGROUP RECICLAGEM, S.A.	INDÚSTRIA	18 154 665 €	48,35%	1 127 611 €	37,00%	3 601 612 €	77
130	PINHOSER - INDÚSTRIA DE MADEIRAS DA SERTÁ, LDA.	INDÚSTRIA	18 127 256 €	-0,12%	1 479 893 €	23,88%	3 965 180 €	65
131	FERPAINEL, S.A.	INDÚSTRIA	17 946 053 €	16,77%	1 277 415 €	11,53%	3 278 842 €	40
132	SICI 93 BRAGA - SOC. DE INVESTIMENTOS COMERCIAIS E INDUSTRIAIS, S.A.	INDÚSTRIA	17 766 117 €	72,08%	2 684 384 €	99,65%	4 830 222 €	125
133	SINUTA, S.A.	INDÚSTRIA	17 746 501 €	-7,01%	744 717 €	90,29%	3 636 255 €	114
134	CEMOPOL - CELULOSES MOLDADAS PORTUGUESAS, S.A.	INDÚSTRIA	17 740 348 €	5,63%	659 071 €	48,64%	3 434 344 €	59
135	SEDACOR - SOCIEDADE EXPORTADORA DE ARTIGOS DE CORTIÇA, LDA.	INDÚSTRIA	17 686 202 €	-4,04%	605 659 €	67,01%	3 566 745 €	85
136	MARIO CUNHA & FILHOS, LDA.	INDÚSTRIA	17 617 909 €	2,90%	691 826 €	98,96%	3 172 065 €	128
137	CRISTÊXTEL - CONFECÇÃO, LDA.	INDÚSTRIA	17 602 837 €	160,21%	4 799 543 €	99,79%	8 840 414 €	120
138	CARTONAGEM TRINDADE - INDÚSTRIA, S.A.	INDÚSTRIA	17 420 003 €	23,35%	1 843 680 €	47,12%	5 918 602 €	127
139	PRIFER - TECHNICAL MOLDS, S.A.	INDÚSTRIA	17 413 248 €	-1,79%	3 135 821 €	90,83%	6 332 220 €	133
140	FDG - FIAÇÃO DA GRAÇA, S.A.	INDÚSTRIA	17 396 983 €	31,93%	1 142 167 €	88,95%	4 233 004 €	150
141	METALOVIANA - METALÚRGICA DE VIANA, S.A.	INDÚSTRIA	17 219 386 €	9,56%	1 262 599 €	44,74%	4 070 244 €	107

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
142	FERNANDES & SAMPAIO, LDA.	INDÚSTRIA	17 194 762 €	-1,59%	1 382 961 €	93,95%	3 075 056 €	106
143	AVENAL PETFOOD, S.A.	INDÚSTRIA	17 125 659 €	11,47%	844 445 €	5,45%	2 598 030 €	37
144	TEXLA AUTOMOTIVE - TÊXTEIS, LDA.	INDÚSTRIA	17 109 129 €	71,19%	909 921 €	86,63%	2 526 633 €	58
145	IBERIANA TECHNICAL, LDA.	INDÚSTRIA	17 104 531 €	72,55%	2 597 629 €	13,57%	4 493 577 €	39
146	AMOB - MÁQUINAS E FERRAMENTAS, S.A.	INDÚSTRIA	17 033 300 €	4,23%	3 238 918 €	59,95%	8 406 980 €	142
147	CALHEIROS EMBALAGENS, S.A.	INDÚSTRIA	16 866 017 €	11,14%	2 033 419 €	16,64%	6 293 941 €	128
148	MOTRINDE - MONTAGENS TÉCNICAS E REPARAÇÕES INDUSTRIAIS, S.A.	INDÚSTRIA	16 856 849 €	17,34%	1 065 997 €	16,57%	7 203 184 €	194
149	FUCOLI - SOMEPAL - FUNDIÇÃO DE FERRO, S.A.	INDÚSTRIA	16 702 715 €	19,85%	1 762 140 €	42,32%	7 600 083 €	220
150	VERDASCA & VERDASCA, S.A.	INDÚSTRIA	16 554 697 €	-0,17%	1 105 329 €	5,27%	3 268 528 €	99
151	VALENTE & RIBEIRO, LDA.	INDÚSTRIA	16 508 814 €	17,63%	1 169 905 €	1,25%	2 879 166 €	43
152	GIVEC - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	16 489 593 €	-7,51%	1 266 104 €	89,09%	3 717 948 €	54
153	RAMALHOS, S.A.	INDÚSTRIA	16 282 488 €	25,47%	1 656 458 €	66,43%	5 492 572 €	115
154	INTERMOLDE - MOLDES VIDREIROS INTERNACIONAIS, LDA.	INDÚSTRIA	16 278 652 €	8,09%	1 180 145 €	62,97%	5 965 436 €	139
155	JONIL - CALÇADOS, LDA.	INDÚSTRIA	16 276 926 €	15,82%	1 433 656 €	85,35%	3 265 903 €	109
156	CARMO, S.A.	INDÚSTRIA	16 234 441 €	17,23%	1 887 880 €	37,27%	2 339 564 €	52
157	DAGOL - REPRESENTAÇÕES DE MATERIAIS CONSTRUÇÃO ARTIGOS DECORAÇÃO, LDA.	INDÚSTRIA	16 232 117 €	6,21%	2 259 319 €	15,15%	4 017 828 €	38
158	M LOOK CONFECÇÕES, LDA.	INDÚSTRIA	16 147 070 €	-33,34%	766 398 €	98,20%	1 973 603 €	57
159	JANZ - CONTAGEM E GESTÃO DE FLUIDOS, S.A.	INDÚSTRIA	15 940 693 €	14,69%	1 391 386 €	69,80%	7 212 791 €	234
160	MOLIPOREX - MOLDES PORTUGUESES, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	15 919 019 €	-13,42%	660 012 €	93,08%	2 023 625 €	28
161	FRIATUM - COMÉRCIO E INDÚSTRIA PRODUTOS ALIMENTARES, LDA. (ZONA FRANCA)	INDÚSTRIA	15 913 848 €	75,17%	1 246 891 €	51,59%	2 545 488 €	23
162	J. CAETANO & FILHAS, LDA.	INDÚSTRIA	15 864 307 €	-6,79%	680 221 €	99,33%	3 188 149 €	105
163	FÁBRICA DE TINTAS 2000, S.A.	INDÚSTRIA	15 678 990 €	6,18%	1 012 394 €	0,12%	4 913 680 €	142
164	SULPASTÊIS - COMÉRCIO E INDÚSTRIA PRODUTOS ALIMENTARES CONGELADOS, LDA.	INDÚSTRIA	15 660 552 €	-0,51%	674 690 €	8,44%	3 273 412 €	119
165	JÓIA DA EUROPA, S.A.	INDÚSTRIA	15 656 011 €	28,83%	1 110 493 €	36,07%	3 733 555 €	116
166	PEDROSA & RODRIGUES, S.A.	INDÚSTRIA	15 651 379 €	10,89%	1 292 426 €	97,71%	4 216 411 €	112
167	PERFIS OEIRAS - SOCIEDADE DE EXTRUSÃO DE ALUMINIO E COBRE, S.A.	INDÚSTRIA	15 642 021 €	16,08%	1 212 195 €	11,76%	2 672 560 €	49
168	P. & R. - TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	15 492 206 €	17,77%	3 014 037 €	95,15%	7 173 854 €	203
169	DOMINÓ - INDÚSTRIAS CERÁMICAS, S.A.	INDÚSTRIA	15 326 594 €	2,54%	623 384 €	48,04%	5 818 004 €	179
170	IRMÃOS RODRIGUES - CONFECÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	15 227 824 €	-26,15%	1 104 758 €	99,09%	3 612 521 €	103
171	FÁBRICA DE TECIDOS DE VILARINHO, LDA.	INDÚSTRIA	15 072 211 €	0,01%	1 476 735 €	80,23%	4 729 940 €	116
172	ROPAR - FABRICO DE CALÇADO ORTOPEDICO, S.A.	INDÚSTRIA	15 064 822 €	29,35%	1 749 219 €	84,18%	5 309 565 €	163
173	MOVECHO, S.A.	INDÚSTRIA	15 043 015 €	5,14%	2 203 011 €	42,78%	6 478 758 €	193
174	DONAIRE PORTUGAL - MANUFACTURAS DE CALÇADO, S.A.	INDÚSTRIA	15 036 414 €	14,21%	2 821 699 €	99,34%	5 239 617 €	107
175	CALSUAVE - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	14 905 162 €	4,37%	2 507 171 €	98,41%	8 004 633 €	228
176	OLEGÁRIO FERNANDES - ARTES GRÁFICAS, S.A.	INDÚSTRIA	14 823 573 €	6,30%	1 179 141 €	6,05%	6 383 748 €	108

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
177	LUIS LEAL & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	14 811 980 €	-9,01%	4 523 538 €	6,80%	8 003 145 €	94
178	ADLA - ALUMINIUM EXTRUSION, S.A.	INDÚSTRIA	14 797 079 €	18,80%	523 484 €	44,20%	2 686 074 €	38
179	FLEXIDOOOR - PORTÕES SECCIONADOS E AUTOMATISMOS, S.A.	INDÚSTRIA	14 788 706 €	41,35%	1 202 238 €	77,58%	3 701 193 €	86
180	FERNETO - MÁQUINAS E ARTIGOS PARA INDÚSTRIA ALIMENTAR, S.A.	INDÚSTRIA	14 699 402 €	19,38%	1 937 252 €	62,12%	5 062 188 €	109
181	SEVEME - INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, S.A.	INDÚSTRIA	14 676 089 €	-3,95%	998 899 €	30,22%	4 503 860 €	93
182	FEPSA - FELTROS PORTUGUESES, S.A.	INDÚSTRIA	14 596 639 €	-5,25%	776 067 €	98,14%	6 363 064 €	221
183	JOSÉ JÚLIO JORDÃO, LDA.	INDÚSTRIA	14 588 270 €	8,37%	530 738 €	45,04%	4 205 086 €	137
184	SANTA MARTA - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A.	INDÚSTRIA	14 519 599 €	-3,33%	1 067 467 €	97,77%	4 390 713 €	248
185	RILIX - INDUSTRIA DE CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	14 387 050 €	13,63%	684 763 €	97,02%	2 502 374 €	124
186	OLITREM - INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	14 107 350 €	14,66%	510 732 €	42,69%	4 266 445 €	177
187	AMÉRICO DE SOUSA & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	14 015 373 €	43,59%	572 278 €	30,35%	3 530 692 €	102
188	SIDI TRADE, S.A.	INDÚSTRIA	14 014 457 €	43,63%	709 292 €	64,17%	1 612 282 €	24
189	SÁ & IRMÃO, S.A.	INDÚSTRIA	14 009 888 €	2,64%	681 559 €	70,71%	2 619 734 €	70
190	CORT-GIN - INDUSTRIA DE CORTES E SAPATOS DE GINÁSTICA, S.A.	INDÚSTRIA	13 993 877 €	-7,15%	976 054 €	99,29%	3 036 073 €	80
191	CAPA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES METALOMECÂNICAS, S.A.	INDÚSTRIA	13 976 194 €	16,18%	2 522 451 €	45,40%	5 391 091 €	75
192	ANTÓNIO AUGUSTO CORREIA, LDA.	INDÚSTRIA	13 953 226 €	0,33%	976 984 €	48,65%	4 247 367 €	133
193	BRITO & MIRANDA, S.A.	INDÚSTRIA	13 929 785 €	23,46%	1 560 634 €	3,03%	2 821 205 €	39
194	A CIMENTEIRA DO LOURO, S.A.	INDÚSTRIA	13 897 271 €	15,85%	665 461 €	47,57%	3 523 253 €	124
195	VIGOBLOCO - PRÉ-FABRICADOS, S.A.	INDÚSTRIA	13 788 528 €	60,68%	533 543 €	42,58%	3 392 378 €	80
196	TECNIFREZA - INDÚSTRIA DE MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	13 758 045 €	19,80%	2 252 664 €	64,41%	7 300 972 €	83
197	PALBIT, S.A.	INDÚSTRIA	13 723 225 €	12,93%	2 685 207 €	85,75%	8 499 378 €	203
198	SIRPLASTE - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE RECUPERADOS DE PLÁSTICO, S.A.	INDÚSTRIA	13 657 383 €	22,34%	688 292 €	61,15%	3 481 962 €	47
199	GEPACK - EMPRESA TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	13 638 611 €	27,24%	1 505 728 €	49,98%	4 263 551 €	84
200	JÓIA CALÇADO, S.A.	INDÚSTRIA	13 607 012 €	18,48%	2 006 863 €	95,41%	4 987 753 €	171
201	FRUSEL - FRUTOS SELECCIONADOS, LDA.	INDÚSTRIA	13 584 867 €	21,75%	1 544 621 €	3,23%	2 284 920 €	25
202	PERUGEL - SOCIEDADE COMERCIAL DE CARNES, S.A.	INDÚSTRIA	13 503 597 €	1,88%	709 556 €	0,75%	2 350 874 €	92
203	GRANITRANS - TRANSFORMAÇÃO DE GRANITOS, LDA.	INDÚSTRIA	13 473 606 €	11,54%	967 792 €	7,82%	2 956 247 €	37
204	FEPAL - FABRICO DE EMBALAGENS E PALETES, LIMITADA	INDÚSTRIA	13 428 285 €	52,22%	1 261 805 €	6,07%	1 942 822 €	52
205	A. SILVA MATOS ENERGIA, S.A.	INDÚSTRIA	13 398 076 €	13,78%	978 566 €	8,71%	6 001 773 €	142
206	SOLZAIMA - EQUIPAMENTOS PARA ENERGIAS RENOVAVEIS, S.A.	INDÚSTRIA	13 370 412 €	20,06%	1 358 857 €	28,48%	6 044 370 €	147
207	JOSÉLI CALÇADOS, UNIPessoal, LDA.	INDÚSTRIA	13 266 135 €	-1,28%	1 401 362 €	88,99%	3 956 468 €	138
208	TRIA - SERVIÇOS, MATERIAIS E EQUIPAMENTOS, S.A.	INDÚSTRIA	13 186 175 €	0,45%	1 869 158 €	4,74%	4 510 665 €	76
209	ARCEN ENGENHARIA, S.A.	INDÚSTRIA	13 144 453 €	-18,34%	611 625 €	73,05%	4 165 110 €	125
210	PERFILNORTE, S.A.	INDÚSTRIA	13 121 949 €	5,53%	1 175 300 €	4,89%	2 821 722 €	47
211	EROFIO ATLÂNTICO, S.A.	INDÚSTRIA	13 118 097 €	1,30%	1 118 123 €	83,04%	3 651 342 €	106
212	UNICOR - UNIDADE INDUSTRIAL CORTIÇA, LDA.	INDÚSTRIA	13 045 164 €	23,15%	768 733 €	34,98%	2 244 097 €	38

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
213	NEIPERHOME, S.A.	INDÚSTRIA	12 979 671 €	1,06%	1 282 674 €	88,62%	2 530 417 €	92
214	COSTA IBÉRICA - MADEIRA & DERIVADOS, S.A.	INDÚSTRIA	12 779 883 €	4,22%	2 985 882 €	38,70%	5 162 648 €	50
215	HELIROMA - PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	12 778 742 €	14,59%	1 736 859 €	43,64%	3 827 919 €	47
216	PRIFER - FUNDIÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	12 581 772 €	87,33%	2 410 785 €	88,38%	4 835 789 €	109
217	OLIMPIO MIRANDA, LDA.	INDÚSTRIA	12 551 101 €	17,40%	567 448 €	96,82%	2 341 386 €	118
218	EZPELETA PORTUGAL - MÓVEIS DE JARDIM UNIPessoal, LDA.	INDÚSTRIA	12 545 819 €	14,00%	801 783 €	75,12%	2 758 529 €	105
219	COMPOGAL - INDÚSTRIA DE POLÍMEROS, S.A.	INDÚSTRIA	12 537 007 €	7,33%	795 074 €	15,84%	1 918 468 €	31
220	IMOPLASTIC - INDÚSTRIA DE MOLDES E PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	12 176 426 €	28,32%	837 859 €	94,79%	3 453 336 €	70
221	QUEIJOS TAVARES, S.A.	INDÚSTRIA	12 163 238 €	15,37%	1 466 142 €	2,41%	3 452 388 €	65
222	HFA - HENRIQUE, FERNANDO & ALVES, S.A.	INDÚSTRIA	12 139 026 €	27,63%	1 497 794 €	16,32%	5 050 014 €	144
223	MOLDOPLÁSTICO, S.A.	INDÚSTRIA	12 070 229 €	-3,23%	668 306 €	85,50%	4 988 385 €	151
224	GYPFOR - GESSOS LAMINADOS, S.A.	INDÚSTRIA	12 031 955 €	50,01%	2 340 876 €	64,55%	5 267 380 €	54
225	A BISELADORA DO NORTE, LDA.	INDÚSTRIA	12 016 539 €	38,27%	1 350 227 €	0,02%	2 008 491 €	27
226	PEREIRA & LADEIRA, LDA.	INDÚSTRIA	12 011 648 €	26,43%	1 336 227 €	99,78%	4 906 498 €	170
227	SIMÕES & RODRIGUES, S.A.	INDÚSTRIA	11 892 872 €	30,37%	2 140 854 €	61,31%	3 782 459 €	73
228	ANTONIO NUNES DE CARVALHO, S.A.	INDÚSTRIA	11 858 795 €	-16,24%	1 227 637 €	7,62%	4 193 751 €	114
229	PETMAXI, S.A.	INDÚSTRIA	11 721 792 €	67,85%	1 321 096 €	22,47%	2 688 228 €	24
230	COTON COULEUR - EMPRESA TEXTIL, S.A.	INDÚSTRIA	11 714 046 €	1,02%	643 945 €	99,72%	1 427 997 €	16
231	AMF, LDA.	INDÚSTRIA	11 557 748 €	6,77%	598 501 €	81,45%	2 994 733 €	113
232	TERMOCOMPO - INDÚSTRIA TERMOPLÁSTICA, LDA.	INDÚSTRIA	11 504 006 €	4,39%	943 476 €	20,11%	2 245 210 €	17
233	TELMO DUARTE - COMÉRCIO DE PEDRAS NATURAIS, S.A.	INDÚSTRIA	11 499 025 €	16,00%	1 552 818 €	86,99%	3 751 044 €	34
234	EROFIO - ENGENHARIA E FABRICAÇÃO DE MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	11 436 034 €	24,73%	1 541 298 €	87,32%	6 431 816 €	112
235	METALUSA, S.A.	INDÚSTRIA	11 384 163 €	7,89%	955 908 €	69,03%	3 297 300 €	84
236	EPOLI - ESPUMAS DE POLIETILENO, S.A.	INDÚSTRIA	11 357 485 €	13,73%	1 689 613 €	59,57%	4 358 116 €	65
237	IMPERALUM - SOCIEDADE COMERCIAL REVESTIMENTOS IMPERMEABILIZAÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	11 245 046 €	6,33%	507 750 €	8,20%	2 909 009 €	46
238	J. SILVA MOREIRA & IRMÃOS, LDA.	INDÚSTRIA	11 196 410 €	3,14%	838 374 €	65,44%	3 068 364 €	82
239	CONFECÇÕES CALVI, LDA.	INDÚSTRIA	11 167 030 €	1,17%	992 198 €	99,49%	2 753 359 €	98
240	EUROSSINTEL - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE TEXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	11 120 362 €	46,78%	1 638 403 €	99,71%	3 062 153 €	60
241	JOAQUIM GOMES TÊXTEIS, LDA.	INDÚSTRIA	11 089 621 €	33,86%	1 173 862 €	99,14%	2 320 745 €	41
242	BGR - GESTÃO DE RESÍDUOS, LDA.	INDÚSTRIA	11 051 023 €	4,87%	664 173 €	19,55%	2 063 846 €	29
243	WINPROVIT - SOLUÇÕES INTELIGENTES, S.A.	INDÚSTRIA	11 045 405 €	20,40%	691 788 €	0,39%	7 089 167 €	298
244	UNICOR 2 - PRODUTOS DE CORTIÇA, LDA.	INDÚSTRIA	10 930 992 €	-7,13%	670 875 €	76,47%	1 637 190 €	35
245	TNA - TECNOLOGIA E NUTRIÇÃO ANIMAL, S.A.	INDÚSTRIA	10 877 767 €	-1,03%	1 293 948 €	5,09%	2 600 047 €	28
246	FEPRONOR - FERRO PRONTO DO NORTE, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.	INDÚSTRIA	10 838 347 €	29,03%	838 450 €	6,95%	1 436 152 €	8
247	SATINSKIN TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	10 824 897 €	57,65%	584 026 €	84,52%	4 107 213 €	101
248	FILSTONE - COMÉRCIO DE ROCHAS, S.A.	INDÚSTRIA	10 821 950 €	74,96%	2 821 887 €	40,24%	6 238 085 €	53

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
249	ANJOS & LOURENÇO - MODAS E CONFECÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	10 780 151 €	26,17%	1 286 920 €	97,66%	2 681 694 €	60
250	INDÚSTRIAS METÁLICAS VENEPORTE, S.A.	INDÚSTRIA	10 760 974 €	-1,20%	875 805 €	84,65%	4 665 702 €	172
251	LM PERFIS - INDÚSTRIA DE PERFIS E PORTAS, S.A.	INDÚSTRIA	10 741 002 €	15,99%	1 989 061 €	9,36%	3 787 281 €	61
252	BICAFÉ - TORREFAÇÃO E COMÉRCIO DE CAFÉ, LDA.	INDÚSTRIA	10 731 657 €	21,29%	656 442 €	24,97%	3 410 361 €	108
253	DÍAS, MARTINS & LOPES, LDA.	INDÚSTRIA	10 702 877 €	-20,16%	1 147 043 €	8,05%	3 670 765 €	119
254	GRÁFICA CALIPOLENSE, S.A.	INDÚSTRIA	10 668 568 €	8,77%	937 180 €	12,82%	4 305 857 €	83
255	CARTONAGEM SÃO TIAGO, S.A.	INDÚSTRIA	10 667 086 €	8,42%	750 674 €	4,88%	2 297 354 €	80
256	COSTA GUERREIRO, LDA.	INDÚSTRIA	10 608 428 €	-1,86%	549 121 €	39,95%	5 624 439 €	150
257	REI & REI, LDA.	INDÚSTRIA	10 593 772 €	3,48%	528 724 €	0,04%	961 026 €	11
258	LUSOCAL - ARTIGOS PARA CALÇADO, S.A.	INDÚSTRIA	10 547 615 €	1,47%	1 932 112 €	1,78%	4 754 166 €	80
259	SOCIEDADE PANIFICADORA COSTA & FERREIRA, LDA.	INDÚSTRIA	10 494 765 €	12,20%	2 652 734 €	0,13%	6 128 209 €	211
260	J. MOREIRA DA SILVA & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	10 481 463 €	5,33%	1 194 741 €	71,72%	4 200 506 €	154
261	MACAP II - COMÉRCIO E INDÚSTRIA, S.A.	INDÚSTRIA	10 476 789 €	2,67%	934 983 €	25,67%	2 717 346 €	45
262	FRINCOR - FRIO INDUSTRIAL E COMERCIAL, LDA.	INDÚSTRIA	10 449 115 €	86,95%	1 175 164 €	10,85%	2 558 586 €	26
263	CARFI - FÁBRICA DE PLÁSTICOS E MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	10 423 185 €	12,54%	2 137 777 €	87,29%	4 338 790 €	125
264	MAXIPLÁS - PLÁSTICOS & ENGENHARIA, LDA.	INDÚSTRIA	10 355 201 €	27,17%	1 130 930 €	13,43%	3 592 501 €	79
265	PLÁSTICOS JOLUCE, S.A.	INDÚSTRIA	10 345 637 €	6,25%	588 333 €	40,79%	2 776 289 €	77
266	TÊXTEIS PENEDO, S.A.	INDÚSTRIA	10 335 885 €	-17,74%	515 952 €	51,44%	3 478 106 €	95
267	JOALPE - INDÚSTRIA DE EXPOSITORES, S.A.	INDÚSTRIA	10 318 058 €	10,77%	1 238 610 €	79,52%	3 312 944 €	78
268	AZEMOLDES - MOLDES DE AZEMIS, LDA.	INDÚSTRIA	10 211 417 €	-10,44%	836 391 €	99,70%	5 099 672 €	129
269	VALSTEAM ADCA - ENGINEERING, S.A.	INDÚSTRIA	10 205 403 €	14,55%	2 937 497 €	93,83%	6 355 748 €	69
270	DINEFER - ENGENHARIA E SISTEMAS INDUSTRIAIS, S.A.	INDÚSTRIA	10 003 078 €	19,01%	2 058 718 €	88,51%	4 510 581 €	102
271	NOVIBELO - INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO, LDA.	INDÚSTRIA	9 865 707 €	117,31%	4 602 052 €	46,81%	6 030 314 €	53
272	PERVEDANT - PERFIS E VEDANTES, LDA.	INDÚSTRIA	9 842 447 €	12,93%	2 504 558 €	46,55%	4 485 263 €	58
273	FERRÃO & GUERRA, LDA.	INDÚSTRIA	9 722 878 €	27,72%	2 607 030 €	90,19%	5 669 271 €	78
274	FERPLAY - FÁBRICA DE PORTÕES, LDA.	INDÚSTRIA	9 706 773 €	14,96%	1 557 288 €	97,02%	4 792 348 €	147
275	TECNOCON - TECNOLOGIA E SISTEMAS DE CONTROLE, S.A.	INDÚSTRIA	9 706 037 €	3,30%	666 101 €	42,29%	3 564 712 €	77
276	SOCIEDADE TEXTIL VITAL MARQUES RODRIGUES, FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	9 703 670 €	26,84%	1 122 729 €	60,27%	2 987 035 €	93
277	TORNEIRAS RORIZ, S.A.	INDÚSTRIA	9 649 818 €	16,31%	1 215 434 €	51,51%	3 507 934 €	65
278	MICAU - INDÚSTRIAS ALIMENTARES E COMERCIO GERAL, S.A.	INDÚSTRIA	9 624 638 €	-3,07%	917 522 €	3,43%	2 428 410 €	54
279	CARPINTARIA S. JOSÉ DE ANTÓNIO MACHADO & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	9 591 189 €	11,09%	1 641 718 €	74,30%	3 940 200 €	112
280	RIFER - INDUSTRIA TEXTIL, S.A.	INDÚSTRIA	9 587 600 €	13,48%	700 054 €	36,28%	3 078 947 €	125
281	FRINDUS - FRIO INDUSTRIAL, LDA.	INDÚSTRIA	9 493 125 €	11,75%	707 854 €	5,89%	2 100 859 €	30
282	EURODAVIL - INDUSTRIA DE CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	9 439 606 €	28,35%	766 440 €	99,96%	3 213 417 €	122
283	J. PRIOR - FÁBRICA DE PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	9 435 372 €	0,12%	718 721 €	15,02%	3 721 246 €	168
284	FECOCIVIL - FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL, S.A.	INDÚSTRIA	9 417 689 €	97,82%	832 795 €	70,19%	2 874 623 €	53
285	ANCAL PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	9 417 166 €	7,46%	2 415 969 €	27,85%	4 258 779 €	62
286	POLY LANEMA, LDA.	INDÚSTRIA	9 339 188 €	8,61%	530 798 €	18,11%	3 340 812 €	76

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADO S LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
287	ROCHA & FILHOS, LDA.	INDÚSTRIA	9 317 500 €	21,28%	960 861 €	0,23%	2 047 899 €	39
288	EUROGALVA - GALVANIZAÇÃO E METALOMECÂNICA, S.A.	INDÚSTRIA	9 293 411 €	1,85%	846 346 €	4,18%	4 079 503 €	91
289	CATARI INDUSTRIA, S.A.	INDÚSTRIA	9 266 637 €	12,78%	1 395 750 €	75,95%	2 942 447 €	77
290	ALEX CALÇADOS, LDA.	INDÚSTRIA	9 248 091 €	-5,23%	598 520 €	84,19%	1 941 250 €	75
291	ALUMÍNIOS IBÉRICA, S.A.	INDÚSTRIA	9 201 119 €	3,15%	825 386 €	6,78%	1 910 046 €	69
292	ALEXANDRINO PAIS LEITÃO, LDA.	INDÚSTRIA	9 145 859 €	9,14%	881 051 €	22,90%	2 195 524 €	37
293	SOCIEDADE DA ÁGUA DE MONCHIQUE, S.A.	INDÚSTRIA	9 099 276 €	41,16%	2 698 240 €	1,77%	4 336 869 €	37
294	TAPEÇARIAS FERREIRA DE SÁ, LDA.	INDÚSTRIA	9 041 081 €	6,55%	1 778 092 €	79,52%	4 939 111 €	142
295	INDULATEX CHEMICALS, S.A.	INDÚSTRIA	9 031 321 €	5,99%	1 306 448 €	22,67%	3 176 892 €	51
296	LITAN ESTANTES METÁLICAS, LDA.	INDÚSTRIA	9 026 549 €	11,48%	1 776 604 €	34,18%	3 727 341 €	61
297	AVELANA, FÁBRICA DE MALHAS, S.A.	INDÚSTRIA	9 016 598 €	-6,86%	643 841 €	4,06%	1 575 600 €	41
298	GFE - GLOBAL FIRE EQUIPMENT - MONTAGEM EQUIPAMENTO ELECTRÓNICO, S.A.	INDÚSTRIA	9 007 455 €	11,93%	2 185 119 €	93,52%	4 920 315 €	83
299	GRAVOTÊXTIL - SOCIEDADE DE ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	8 977 835 €	2,48%	1 507 620 €	2,40%	4 391 584 €	113
300	VITORINO DA SILVA COELHO, S.A.	INDÚSTRIA	8 960 567 €	-17,31%	790 391 €	68,61%	3 748 838 €	129
301	U.E.M. - UNIDADE DE ESTRUTURAS METÁLICAS, S.A.	INDÚSTRIA	8 906 960 €	18,97%	2 635 351 €	39,79%	2 949 966 €	73
302	TAFE - TRATAMENTO DE ALUMÍNIO E FERRO, S.A.	INDÚSTRIA	8 902 212 €	18,61%	539 510 €	16,29%	3 058 302 €	115
303	TECNOGRAVURA- GRAVURAS METÁLICAS, S.A.	INDÚSTRIA	8 900 117 €	11,98%	2 167 070 €	62,56%	4 836 676 €	79
304	MALHINTER - CONFECÇÕES, LDA.	INDÚSTRIA	8 845 347 €	0,98%	550 860 €	96,91%	2 892 691 €	152
305	ATLANTA - COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	8 831 398 €	17,57%	1 513 588 €	21,42%	4 190 646 €	104
306	STARWEAR - INDUSTRIA E COMÉRCIO DE VESTUÁRIO, LDA.	INDÚSTRIA	8 809 459 €	68,85%	539 164 €	99,48%	1 101 055 €	13
307	SOLIS - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA.	INDÚSTRIA	8 785 955 €	4,38%	587 961 €	17,36%	2 405 126 €	47
308	IVO - CUTELEARIAS, LDA.	INDÚSTRIA	8 723 040 €	18,13%	816 987 €	93,20%	4 329 989 €	167
309	TECNIMOPLAS - INDUSTRIA TECNICA DE MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	8 699 057 €	28,86%	651 145 €	99,19%	3 570 833 €	72
310	VIDROMAX - VIDROS E ESPELHOS, S.A.	INDÚSTRIA	8 634 234 €	40,00%	1 162 664 €	12,71%	2 396 955 €	43
311	PERFISA - FÁBRICA DE PERFIS METÁLICOS, S.A.	INDÚSTRIA	8 608 798 €	30,46%	592 999 €	23,49%	1 698 470 €	47
312	FIOFIBRA - COMPANHIA PRODUTORA DE FIBRAS SINTÉTICAS, LDA.	INDÚSTRIA	8 582 693 €	1,80%	665 415 €	1,44%	1 932 252 €	53
313	INOCAMBRA - CONSTRUÇÕES EM AÇO INOX, LDA.	INDÚSTRIA	8 575 893 €	60,82%	980 891 €	47,30%	3 133 509 €	67
314	JADIFEX - MALHAS E CONFECÇÕES, LDA.	INDÚSTRIA	8 575 666 €	44,22%	755 023 €	98,80%	2 241 260 €	48
315	PLASTIMAGO - TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	8 561 766 €	33,16%	993 232 €	13,05%	3 360 593 €	54
316	RELOPA - ELECTRODOMÉSTICOS, TÉRMICA E VENTILAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	8 512 625 €	-7,79%	1 270 798 €	19,62%	2 627 197 €	48
317	MICRONIPOL - MICRONIZAÇÃO E RECICLAGEM DE POLÍMEROS, S.A.	INDÚSTRIA	8 507 157 €	3,54%	709 841 €	28,87%	2 370 549 €	44
318	ALENMOT - METALÚRGICA, S.A.	INDÚSTRIA	8 460 248 €	26,31%	509 663 €	93,81%	4 918 222 €	76
319	FENABEL, S.A.	INDÚSTRIA	8 458 457 €	2,46%	625 234 €	71,76%	2 934 839 €	102
320	HOTELAR - TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	8 446 919 €	6,89%	839 978 €	8,32%	1 603 439 €	16

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
321	MARTINS DA CRUZ & CRUZ II - METALOMECÂNICA, S.A.	8 434 634 €	48,97%	747 687 €	0,63%	1 554 960 €	31
322	ICEL - INDÚSTRIA DE CUTELEARIAS DA ESTREMADURA, S.A.	8 428 384 €	4,51%	767 392 €	74,08%	5 082 635 €	177
323	AUGUSTO GONÇALVES MOREIRA & IRMÃO, S.A.	8 397 719 €	11,88%	564 803 €	40,27%	3 188 694 €	129
324	HUGO FERNANDES - PORTAS E AUTOMATISMOS, S.A.	8 380 130 €	21,79%	654 053 €	38,57%	2 202 944 €	57
325	IMV - METALOMECANICA VIDREIRA, LDA.	8 370 874 €	36,80%	1 244 661 €	74,77%	3 504 433 €	63
326	PASSAMAR - PASSAMANARIAS MARTINS, LDA.	8 367 162 €	-4,98%	1 627 019 €	56,27%	5 469 303 €	166
327	POLIBRAS - ABRASIVOS E POLIMENTO, S.A.	8 081 440 €	3,74%	1 039 118 €	54,46%	3 074 663 €	65
328	INDUMAPE - INDUSTRIALIZAÇÃO DE FRUTA, S.A.	8 050 857 €	71,59%	1 259 194 €	77,80%	2 438 670 €	20
329	VIEIRA ARAUJO, S.A.	7 995 465 €	14,27%	724 584 €	71,14%	2 524 390 €	56
330	AUTOFER - FABRICA DE ARTIGOS PARA AUTOMOVEIS E FERRAGENS, LDA.	7 953 796 €	22,51%	854 860 €	6,34%	2 609 687 €	69
331	POSTEREDE - POSTES ELECTRICOS, S.A.	7 927 927 €	58,01%	1 008 453 €	18,73%	2 605 238 €	87
332	CORTADORA NACIONAL DE PÉLO, S.A.	7 849 401 €	4,43%	824 387 €	31,06%	2 592 428 €	60
333	JAMARCOL - ACESSORIOS PARA MOTORIZADAS, LDA.	7 790 226 €	10,87%	724 120 €	23,99%	3 281 042 €	104
334	FAVIMA - SOCIEDADE TÊXTIL, LDA.	7 764 468 €	0,85%	842 013 €	99,59%	2 156 928 €	73
335	TOPCER - INDÚSTRIA DE CERÂMICA, S.A.	7 684 441 €	13,14%	2 257 004 €	95,76%	4 742 840 €	73
336	CARVEMA TÊXTIL, LDA.	7 654 595 €	6,77%	1 073 326 €	0,54%	4 421 059 €	148
337	PRESDOURO PRÉ-ESFORÇADOS BEIRA DOURO, S.A.	7 626 251 €	22,64%	573 426 €	0,91%	2 901 584 €	60
338	EMBALAGENS METÁLICAS RIO CAIMA, S.A.	7 586 169 €	4,86%	616 150 €	15,50%	1 694 931 €	33
339	S.J. TÊXTEIS, S.A.	7 545 468 €	0,08%	573 535 €	99,83%	2 226 056 €	88
340	AES - ADVANCED ENGINEERING SOLUTIONS, MOLDES, LDA.	7 540 086 €	13,30%	1 565 598 €	99,82%	2 733 456 €	13
341	PALSYSTEMS - PALETES E EMBALAGENS, LDA.	7 508 889 €	6,89%	733 394 €	10,58%	1 730 647 €	36
342	MOLDEGAMA - MOLDES TECNICOS, S.A.	7 476 712 €	-19,78%	626 255 €	96,10%	4 285 084 €	94
343	COLUNEX PORTUGUESA INDUSTRIA E DISTRIBUIÇÃO SISTEMAS DE DESCANSO, S.A.	7 450 837 €	16,12%	1 158 145 €	44,72%	4 033 036 €	117
344	J3LP - FABRICO DE PRODUTOS METÁLICOS, LDA.	7 349 721 €	17,56%	1 114 725 €	100,00%	5 567 035 €	260
345	ANTÓNIO CUNHA LEITE, LDA.	7 348 269 €	2,82%	1 165 646 €	6,49%	3 515 931 €	93
346	FABRICA CALÇADO SHOE-ME, LDA.	7 341 345 €	5,43%	583 739 €	98,93%	1 397 172 €	32
347	CIPADE - INDÚSTRIA E INVESTIGAÇÃO DE PRODUTOS ADESIVOS, S.A.	7 313 685 €	-2,33%	754 026 €	13,91%	2 768 546 €	52
348	FM - TEXTEIS, S.A.	7 293 086 €	8,47%	819 236 €	99,20%	1 744 490 €	50
349	FERREIRA GOMES & FILHOS, LDA.	7 256 099 €	13,18%	917 331 €	16,61%	1 947 139 €	23
350	PIMBA - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE VESTUÁRIO, LDA.	7 192 459 €	7,19%	592 226 €	99,95%	1 914 764 €	30
351	NCP - FABRICO DE PRODUTOS METÁLICOS, S.A.	7 178 180 €	7,25%	606 770 €	49,03%	2 694 871 €	83
352	CARLOS ALBERTO & FILHOS, S.A.	7 175 124 €	3,79%	1 383 541 €	43,16%	3 348 362 €	87
353	PULVERIZADORES ROCHA, S.A.	7 150 878 €	12,62%	699 882 €	36,33%	2 450 327 €	56
354	BLUE CHEM - INDÚSTRIA E COMÉRCIO, S.A.	6 981 383 €	44,71%	903 322 €	38,09%	1 572 987 €	15
355	PLASTROFA - PLÁSTICOS DA TROFA, S.A.	6 963 693 €	12,26%	541 126 €	24,83%	2 371 227 €	55

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017	
356	INDUSTRIAS INVICTA, S.A.	INDÚSTRIA	6 963 675 €	9,96%	543 959 €	5,16%	1 326 225 €	23
357	IRMÃOS SOUSA, S.A.	INDÚSTRIA	6 939 619 €	14,31%	525 159 €	87,45%	2 357 940 €	61
358	GRUPNOR - ELEVADORES DE PORTUGAL, LDA.	INDÚSTRIA	6 896 080 €	13,05%	640 732 €	2,82%	2 719 493 €	96
359	CONFECCOES GUADALUPE, S.A.	INDÚSTRIA	6 872 715 €	16,69%	534 831 €	95,75%	1 687 910 €	67
360	LORCOL - INDUSTRIA DE COLAS E PRODUTOS QUIMICOS, LDA.	INDÚSTRIA	6 865 130 €	2,22%	651 364 €	11,62%	2 193 117 €	37
361	ANYWIND - ENERGIAS RENOVÁVEIS, LDA.	INDÚSTRIA	6 784 487 €	7,09%	712 913 €	95,46%	4 201 723 €	120
362	COLMOL - COLCHÕES, S.A.	INDÚSTRIA	6 732 304 €	1,04%	546 701 €	58,18%	2 079 725 €	70
363	FAPOR - FAIANÇAS DE PORTUGAL, S.A.	INDÚSTRIA	6 714 737 €	5,36%	958 040 €	99,11%	3 774 332 €	163
364	BRUMA EUROPA, LDA.	INDÚSTRIA	6 652 317 €	41,01%	647 123 €	14,46%	2 034 802 €	59
365	SWEETS AND SUGAR - PROD. COMERCIAL. AÇUCAR DERIVADOS (Z.F.MADEIRA)	INDÚSTRIA	6 607 142 €	12,41%	525 259 €	17,09%	2 214 628 €	46
366	CIANOQUARIUM, LDA.	INDÚSTRIA	6 592 495 €	50,60%	1 223 508 €	98,71%	2 620 923 €	42
367	EFAFLU - BOMBAS E VENTILADORES, S.A.	INDÚSTRIA	6 560 865 €	-0,26%	530 423 €	18,95%	2 166 561 €	61
368	SERMEC II - INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS, S.A.	INDÚSTRIA	6 507 704 €	4,19%	884 183 €	9,07%	3 011 662 €	41
369	ALITAL - CADEIRAS DE ESCRITORIO, S.A.	INDÚSTRIA	6 430 353 €	25,32%	968 589 €	6,88%	1 911 474 €	33
370	SNT - SOCIEDADE NORLENHA DE TINTAS, LDA.	INDÚSTRIA	6 397 666 €	14,29%	549 393 €	0,91%	1 977 411 €	36
371	BARNARTRADE - MATERIAS PLÁSTICAS, S.A.	INDÚSTRIA	6 393 105 €	0,29%	1 532 442 €	11,38%	2 463 151 €	24
372	POLIMAGRA - GRANITOS, S.A.	INDÚSTRIA	6 390 187 €	32,77%	731 507 €	83,68%	2 111 598 €	68
373	HIDROFER - FÁBRICA DE ALGODÃO HIDRÓFILO, S.A.	INDÚSTRIA	6 262 710 €	35,30%	1 109 332 €	20,48%	3 119 974 €	56
374	PARADIGMA FOOTWEAR, LDA.	INDÚSTRIA	6 247 690 €	1,05%	527 131 €	79,39%	2 345 777 €	100
375	LUÍS BRITO, TÊXTEIS, S.A.	INDÚSTRIA	6 222 811 €	12,03%	512 280 €	99,91%	2 995 640 €	101
376	FLEXICEL PORTUGAL - UNIPESSOAL, LDA.	INDÚSTRIA	6 205 361 €	40,88%	936 933 €	47,52%	2 231 772 €	33
377	CASA DOS PROFITEROLES - COMÉRCIO E INDUSTRIA PASTELARIA E GELADOS, S.A.	INDÚSTRIA	6 195 366 €	10,43%	621 023 €	16,36%	2 693 395 €	115
378	ARTEFITA - INDUSTRIA DE PASSAMANARIAS, LDA.	INDÚSTRIA	6 158 685 €	12,86%	789 397 €	82,22%	2 475 984 €	49
379	ARALAB - EQUIPAMENTOS DE LABORATÓRIO E ELECTROMECÂNICA GERAL, LDA.	INDÚSTRIA	6 150 614 €	-24,08%	554 763 €	67,30%	2 803 313 €	55
380	MOURA, MOUTINHO & MORAIS, S.A.	INDÚSTRIA	6 149 062 €	-29,39%	3 720 198 €	42,47%	482 103 €	76
381	HIGICOL, S.A.	INDÚSTRIA	6 136 162 €	21,44%	1 038 939 €	16,07%	2 604 578 €	53
382	GONFRIO - INDUSTRIA DE FRIO, S.A.	INDÚSTRIA	6 107 817 €	-3,98%	586 875 €	99,82%	2 003 168 €	47
383	MARIO J. PIRES, LDA.	INDÚSTRIA	6 087 888 €	13,30%	1 416 122 €	81,31%	2 798 178 €	42
384	METALÚRGICA DO EUCALIPTO, LDA.	INDÚSTRIA	6 074 962 €	5,33%	822 767 €	16,89%	2 036 855 €	55
385	BRAMOLDE, LDA.	INDÚSTRIA	6 070 762 €	12,93%	975 995 €	3,84%	2 414 576 €	64
386	HYDRACOOING, LDA.	INDÚSTRIA	6 024 946 €	6,83%	590 711 €	98,68%	2 322 816 €	69
387	DESTILARIA LEVIRA, LDA.	INDÚSTRIA	6 019 214 €	21,34%	938 255 €	35,44%	2 095 831 €	23
388	ARCABOA - INDUSTRIA DE FRIO, S.A.	INDÚSTRIA	6 019 183 €	4,19%	846 696 €	83,71%	2 330 643 €	43
389	FERNANDO PINTO CATÃO & IRMÃO, LDA.	INDÚSTRIA	6 017 187 €	42,67%	576 571 €	3,53%	1 776 754 €	38
390	J. M. GONÇALVES - TANOARIA, LDA.	INDÚSTRIA	5 995 699 €	13,88%	1 212 225 €	88,25%	2 556 806 €	49
391	J.R. RIBEIRO, MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	5 987 577 €	8,47%	985 069 €	91,97%	3 349 084 €	49
392	LACTOVIL - LACTICINIOS DE TRANCOSO, S.A.	INDÚSTRIA	5 969 097 €	-13,01%	514 623 €	11,39%	1 597 626 €	20

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
393	TUBOFURO - TUBOS EM PVC, S.A.	INDÚSTRIA	5 963 552 €	15,36%	1 297 970 €	9,57%	1 896 801 €	61
394	JULIO NOGUEIRA RODRIGUES & CA., LDA.	INDÚSTRIA	5 949 420 €	7,20%	832 515 €	47,57%	2 244 949 €	55
395	CARTONAGEM CARDOSO, S.A.	INDÚSTRIA	5 923 691 €	6,79%	734 597 €	0,78%	2 655 497 €	53
396	P.A.E.C.O. - DESIGN TEXTIL, S.A.	INDÚSTRIA	5 893 494 €	29,57%	1 233 662 €	99,89%	2 667 235 €	54
397	SOSIFLEX - PRODUTOS METÁLICOS, LDA.	INDÚSTRIA	5 867 936 €	13,06%	676 005 €	5,45%	1 621 439 €	31
398	MANUEL DE CASTRO & FILHOS, LDA.	INDÚSTRIA	5 832 516 €	-1,05%	1 331 654 €	1,53%	1 564 900 €	31
399	BORDADOS JOAQUIM OLIVEIRA & OLIVEIRA, LDA.	INDÚSTRIA	5 823 981 €	15,59%	777 755 €	0,55%	2 558 613 €	85
400	MOLDOESTE II - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	5 822 728 €	12,29%	625 478 €	32,48%	2 472 449 €	56
401	SIDÓNIOS SEAMLESS TECH, S.A.	INDÚSTRIA	5 797 954 €	-2,69%	953 399 €	91,83%	2 869 059 €	66
402	ALBANO LEITE DA SILVA, LDA.	INDÚSTRIA	5 767 307 €	14,25%	669 213 €	43,87%	1 854 253 €	51
403	CAPSULAS DO NORTE - INDUSTRIAS METÁLICAS, LDA.	INDÚSTRIA	5 767 268 €	14,67%	823 552 €	47,82%	2 837 134 €	69
404	MARCOVIL - METALOMECÂNICA DE VISEU, S.A.	INDÚSTRIA	5 730 231 €	2,08%	679 167 €	26,35%	2 108 011 €	68
405	ENERGIE EST, LDA.	INDÚSTRIA	5 593 061 €	14,92%	889 311 €	64,63%	2 083 818 €	44
406	JOBASI, S.A.	INDÚSTRIA	5 561 969 €	1,13%	985 356 €	15,27%	2 142 428 €	48
407	JOSE MARIA PEREIRA PONTES, LDA.	INDÚSTRIA	5 552 650 €	-14,34%	748 311 €	63,65%	2 289 016 €	80
408	FT SYSTEM, LDA.	INDÚSTRIA	5 545 243 €	23,18%	660 378 €	0,17%	1 757 348 €	36
409	POLEVA - TERMOCONFORMADOS, S.A.	INDÚSTRIA	5 530 933 €	15,20%	882 778 €	22,92%	2 229 085 €	71
410	FARCIMAR - SOLUÇÕES EM PRÉ-FABRICADOS DE BETÃO, S.A.	INDÚSTRIA	5 496 010 €	30,47%	542 501 €	9,92%	1 832 973 €	55
411	ECO-OIL - TRATAMENTO DE ÁGUAS CONTAMINADAS, S.A.	INDÚSTRIA	5 485 886 €	48,63%	1 149 024 €	24,47%	2 456 429 €	15
412	MUROPLÁS - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A.	INDÚSTRIA	5 398 146 €	9,28%	1 201 912 €	10,51%	3 176 859 €	60
413	UNISO, LDA. - COMÉRCIO E INDÚSTRIA, LDA.	INDÚSTRIA	5 363 977 €	-2,29%	837 638 €	20,40%	1 836 630 €	41
414	A.F. AZEVEDOS, FERRAMENTAS, LDA.	INDÚSTRIA	5 337 934 €	21,32%	642 950 €	18,00%	2 204 986 €	54
415	NORTEMPERA - INDÚSTRIA DE VIDROS TEMPERADOS DO NORTE, LDA.	INDÚSTRIA	5 334 314 €	21,58%	751 882 €	0,03%	2 270 927 €	65
416	LAVERDE - PRODUTOS NATURAIS DE COSMÉTICA, LDA.	INDÚSTRIA	5 317 521 €	23,12%	1 646 993 €	52,06%	2 783 198 €	28
417	CERIART - CERÂMICA ARTÍSTICA, S.A.	INDÚSTRIA	5 292 843 €	-2,82%	912 665 €	99,26%	2 125 783 €	51
418	JOSÉ AMÉRICO - ROLHAS E CÁPSULAS, LDA.	INDÚSTRIA	5 291 325 €	25,83%	1 236 989 €	60,57%	2 859 043 €	38
419	FABRIDOCE-DOCES REGIONAIS, LDA.	INDÚSTRIA	5 283 577 €	15,59%	809 003 €	14,92%	2 156 566 €	79
420	FALPER - FALSOS TECTOS E PERFIS ISOLANTES, S.A.	INDÚSTRIA	5 267 822 €	15,35%	848 353 €	26,79%	940 539 €	36
421	EHTP - EUROPEAN HIGH TECH PLASTICS, LDA.	INDÚSTRIA	5 230 954 €	85,10%	2 077 251 €	11,61%	3 132 763 €	10
422	QUEIRÓS & MOREIRA, LDA.	INDÚSTRIA	5 118 687 €	31,37%	644 378 €	99,95%	1 762 365 €	71
423	FACAL - ENGENHARIA DE FACHADAS, LDA.	INDÚSTRIA	5 099 120 €	-28,77%	596 763 €	96,12%	2 394 319 €	49
424	SOMIRAV - SOCIEDADE REPARAÇÃO MONTAGEM E ALUGUER DE MÁQUINAS, S.A.	INDÚSTRIA	5 081 334 €	67,37%	706 178 €	10,34%	2 577 597 €	51
425	CRANK - ACESSÓRIOS DE CICLISMO E AUTOMÓVEIS, LDA.	INDÚSTRIA	5 068 828 €	35,13%	669 950 €	71,27%	2 072 956 €	50
426	MARSILINOX - INDÚSTRIA METALÚRGICA, LDA.	INDÚSTRIA	5 063 208 €	17,55%	525 818 €	68,03%	2 552 186 €	60
427	RIALTO - INDÚSTRIA ALIMENTAR, LDA.	INDÚSTRIA	5 051 214 €	11,38%	838 661 €	72,51%	2 117 814 €	52
428	QUADRIMÓVEL - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE QUADROS, LDA.	INDÚSTRIA	5 041 800 €	10,57%	599 088 €	0,50%	1 937 212 €	69

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADO S LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017	
429	V.S.V - MODELAÇÃO, MAQUINAÇÃO E MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	5 020 953 €	6,19%	929 465 €	42,53%	2 533 764 €	40
430	DUARTE, MESQUITA & FILHOS, LDA.	INDÚSTRIA	5 017 844 €	2,29%	545 893 €	95,66%	1 847 127 €	81
431	A METALÚRGICA - BAKEWARE PRODUCTION, S.A.	INDÚSTRIA	4 989 744 €	-4,20%	861 691 €	92,95%	3 080 798 €	116
432	PLANIFLEX - INDÚSTRIA DE COLCHÕES, LDA.	INDÚSTRIA	4 931 805 €	-6,81%	674 880 €	98,59%	1 697 893 €	24
433	SERRALHARIA NOVA ERA XXI, LDA.	INDÚSTRIA	4 905 738 €	14,61%	550 328 €	55,98%	1 270 340 €	43
434	SÁ COUTO & MONTEIRO, S.A.	INDÚSTRIA	4 904 511 €	13,27%	1 200 498 €	6,67%	2 860 344 €	46
435	RONUTEX - TINTURARIA E ACABAMENTOS TÊXTEIS, LDA.	INDÚSTRIA	4 888 338 €	8,33%	924 769 €	0,04%	2 544 542 €	74
436	COUTO & BRANDÃO - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.	INDÚSTRIA	4 868 457 €	1,47%	564 173 €	24,41%	1 702 380 €	54
437	SAOV - SOCIEDADE AGRÍCOLA OURO VEGETAL, S.A.	INDÚSTRIA	4 844 809 €	134,77%	611 500 €	41,78%	1 231 308 €	16
438	PALCAX - FABRICAÇÃO DE PALETES E CAIXAS, LDA.	INDÚSTRIA	4 801 012 €	0,60%	747 406 €	30,32%	1 332 468 €	23
439	R.P. INDUSTRIES, S.A.	INDÚSTRIA	4 789 857 €	13,93%	515 220 €	56,96%	1 997 420 €	48
440	EUROCOLCHÃO, LDA.	INDÚSTRIA	4 789 690 €	-3,89%	662 500 €	96,59%	1 356 601 €	35
441	LONGRATEX - FÁBRICA DE CONFECÇÕES, LDA.	INDÚSTRIA	4 778 037 €	1,48%	598 432 €	84,43%	1 830 734 €	55
442	TECNOGIAL - PROJECTOS E TECNOLOGIA INDUSTRIAL, LDA.	INDÚSTRIA	4 691 252 €	123,73%	1 032 855 €	1,15%	2 667 052 €	64
443	ESTAMPARIA JOCOLOR, LDA.	INDÚSTRIA	4 663 936 €	18,79%	1 061 916 €	2,65%	3 358 476 €	62
444	MP TOOL - ENGENHARIA E PRODUÇÃO DE MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	4 657 919 €	-21,22%	588 060 €	0,21%	2 615 712 €	44
445	INDUMECA - SOCIEDADE INDUSTRIAL METALURGICA DE BAÍÃO, LDA.	INDÚSTRIA	4 648 202 €	20,20%	697 737 €	27,88%	1 885 884 €	43
446	DAVITEX - ESTAMPARIA, S.A.	INDÚSTRIA	4 639 424 €	-2,88%	568 029 €	7,50%	1 994 371 €	65
447	FRAVIZEL - EQUIPAMENTOS METALOMECÂNICOS, S.A.	INDÚSTRIA	4 609 224 €	19,09%	698 070 €	34,12%	2 485 723 €	58
448	REALFIO - TÊXTEIS, LDA.	INDÚSTRIA	4 541 155 €	0,81%	710 854 €	1,71%	1 298 430 €	37
449	BALTRINA - MAQUINAS FRIGORIFICAS, LDA.	INDÚSTRIA	4 512 503 €	43,42%	739 517 €	0,55%	1 637 817 €	38
450	NS - MÁQUINAS INDUSTRIAIS, LDA.	INDÚSTRIA	4 501 937 €	13,23%	879 633 €	91,34%	1 944 978 €	33
451	CAMORSIL - TÊXTEIS E CONFECÇÕES, LDA.	INDÚSTRIA	4 482 043 €	44,89%	550 641 €	98,42%	1 637 406 €	53
452	OLIVEIRA SANTOS & IRMÃO, LDA.	INDÚSTRIA	4 480 635 €	18,53%	610 531 €	0,18%	1 608 789 €	20
453	JOÃO MONTEIRO & FILHOS, LDA.	INDÚSTRIA	4 478 244 €	8,34%	572 136 €	78,90%	1 796 657 €	47
454	A.G. MONTEIRO, LDA.	INDÚSTRIA	4 473 377 €	-1,85%	658 269 €	96,34%	1 732 689 €	34
455	ASD - INDUSTRIA DE BANHEIRAS ACRILICAS CABINES DE HIDROMASSAGEM, S.A.	INDÚSTRIA	4 430 896 €	32,33%	888 568 €	3,62%	2 507 621 €	52
456	MOURA, SILVA & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	4 329 218 €	31,81%	745 445 €	4,52%	1 582 406 €	40
457	MARCIAL MARTINS & IRMÃOS, LDA.	INDÚSTRIA	4 280 791 €	-1,11%	550 893 €	74,03%	2 353 401 €	97
458	PLASTDIVERSITY - COMÉRCIO DE ARTIGOS DE PLÁSTICO, LDA.	INDÚSTRIA	4 253 085 €	6,73%	557 552 €	77,44%	1 377 106 €	38
459	SERILUSA - DECORAÇÕES PLÁSTICAS, LDA.	INDÚSTRIA	4 218 889 €	32,12%	516 146 €	100,00%	1 935 961 €	104
460	SYSADVANCE - SISTEMAS DE ENGENHARIA, S.A.	INDÚSTRIA	4 145 398 €	13,50%	508 167 €	67,19%	1 570 152 €	30
461	AZEMAD, LDA.	INDÚSTRIA	4 108 371 €	10,83%	694 521 €	74,91%	1 921 115 €	52
462	VALLED, LDA.	INDÚSTRIA	4 062 389 €	705,30%	1 124 866 €	99,47%	1 825 045 €	17
463	PERFILKIT, LDA.	INDÚSTRIA	4 059 386 €	47,05%	659 641 €	16,46%	973 422 €	18
464	MARFILPE - MÁRMORES E GRANITOS, S.A.	INDÚSTRIA	4 040 992 €	-0,86%	734 138 €	16,83%	2 731 080 €	50

EMPRESAS		SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
465	MOLDATA - PROJECTO E PROGRAMAÇÃO DE MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	3 961 167 €	-9,93%	810 354 €	73,69%	2 002 628 €	55
466	MELO SOUSA, SERRALHARIA, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.	INDÚSTRIA	3 930 792 €	22,45%	532 715 €	9,92%	1 745 549 €	69
467	PLAYVEST, S.A.	INDÚSTRIA	3 908 277 €	20,63%	537 288 €	93,50%	1 557 903 €	40
468	MOLCER - MOLDES E EQUIPAMENTOS CERÁMICOS UNIPESSOAL, LDA.	INDÚSTRIA	3 842 069 €	10,25%	939 376 €	31,86%	2 460 711 €	31
469	SOCIEDADE DE DESTILAÇÃO DA LONGRA, LDA.	INDÚSTRIA	3 810 743 €	6,99%	732 901 €	7,38%	1 428 430 €	12
470	PASTCERAM - PASTAS CERÁMICAS, S.A.	INDÚSTRIA	3 783 246 €	7,10%	558 667 €	34,29%	1 562 102 €	31
471	MANUEL PEREIRA DE SOUSA, LDA.	INDÚSTRIA	3 642 091 €	7,20%	745 529 €	3,57%	1 573 915 €	28
472	PORCEL - INDÚSTRIA PORTUGUESA DE PORCELANAS, S.A.	INDÚSTRIA	3 625 830 €	31,05%	564 558 €	75,44%	2 379 266 €	105
473	DEHORA - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA.	INDÚSTRIA	3 592 078 €	18,08%	508 786 €	59,66%	1 096 949 €	31
474	JOSE MARIA ARAUJO CAMPOS & CIA, LDA.	INDÚSTRIA	3 575 474 €	27,10%	873 392 €	65,69%	1 651 142 €	25
475	SEVLAIRES - PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	3 568 355 €	9,86%	962 020 €	35,32%	1 755 657 €	25
476	BRAGMAIA - SOCIEDADE TRANSFORMAÇÃO DE FERRO, S.A.	INDÚSTRIA	3 543 638 €	77,98%	923 295 €	17,29%	1 619 016 €	30
477	GF CORK, LDA.	INDÚSTRIA	3 515 634 €	27,44%	555 698 €	56,47%	1 159 117 €	31
478	FAMIKRON - FÁBRICA DE CORTANTES, MOLDES E PEÇAS DE PRECISÃO, S.A.	INDÚSTRIA	3 505 645 €	16,63%	532 686 €	12,97%	1 696 670 €	45
479	SOLICEL - SOCIEDADE DO CENTRO INDUSTRIAL DE ESTEIOS DE LOUSÁ, LDA.	INDÚSTRIA	3 442 738 €	11,10%	1 654 655 €	83,92%	2 620 525 €	49
480	GRESILVA - METALURGICA INDUSTRIAL E ELECTRODOMESTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	3 440 194 €	17,65%	538 840 €	22,16%	1 967 270 €	30
481	WOODCAP - INDÚSTRIA DE CAPSULAS DE MADEIRA, LDA.	INDÚSTRIA	3 424 188 €	13,29%	1 095 961 €	6,97%	1 877 830 €	18
482	AVEL - ELECTRÓNICA, LDA.	INDÚSTRIA	3 413 057 €	18,71%	587 063 €	43,47%	1 333 436 €	21
483	A. MOREIRA & FILHOS, S.A.	INDÚSTRIA	3 389 903 €	21,40%	506 890 €	69,70%	1 462 569 €	45
484	KINASMART, LDA.	INDÚSTRIA	3 372 402 €	1,71%	574 476 €	0,06%	1 309 946 €	32
485	TECNIMOL - FÁBRICA DE MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	3 364 241 €	32,23%	632 930 €	16,90%	2 088 123 €	32
486	SANTOS & SMULDERS III, LDA.	INDÚSTRIA	3 359 668 €	30,57%	854 392 €	17,57%	677 028 €	28
487	BENTOS - INDÚSTRIA DE MARMORES, LDA.	INDÚSTRIA	3 334 311 €	4,48%	1 595 097 €	62,68%	2 215 988 €	19
488	VIDREXPORT - PRODUÇÃO DE VIDRO, LDA.	INDÚSTRIA	3 294 963 €	0,45%	543 821 €	74,27%	1 694 068 €	48
489	GODILAC II, S.A.	INDÚSTRIA	3 273 382 €	20,87%	749 593 €	0,93%	1 725 757 €	41
490	AFR MOLDES - FABRICAÇÃO DE MOLDES PARA PLÁSTICOS, LDA.	INDÚSTRIA	3 265 348 €	-9,49%	558 103 €	7,83%	1 941 238 €	37
491	FANCYSTAGE - UNIPESSOAL, LDA.	INDÚSTRIA	3 256 704 €	57,81%	756 231 €	40,94%	1 406 273 €	31
492	MIRABRAGA - INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	INDÚSTRIA	3 251 629 €	28,91%	539 772 €	32,96%	1 248 206 €	18
493	FAZENDA & SILVA, LDA.	INDÚSTRIA	3 213 676 €	36,97%	506 493 €	12,55%	1 403 316 €	37
494	HINDU - TECHNICAL TEXTILES, S.A.	INDÚSTRIA	3 208 318 €	-12,53%	653 685 €	0,13%	1 638 311 €	39
495	3DTECH - PRODUÇÃO, OPTIMIZAÇÃO E REENGENHARIA, LDA.	INDÚSTRIA	3 199 876 €	-40,54%	1 542 904 €	35,30%	1 579 835 €	36
496	GOSIMAC - MAQUINAÇÕES, S.A.	INDÚSTRIA	3 095 964 €	28,47%	882 522 €	53,37%	1 835 084 €	25
497	SA - SOLUÇÕES EM AUTOMAÇÃO, S.A.	INDÚSTRIA	3 091 677 €	35,96%	581 845 €	21,92%	1 376 037 €	27
498	DISTRIM 2 - INDÚSTRIA, INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, LDA.	INDÚSTRIA	2 972 827 €	-12,49%	634 344 €	68,49%	1 699 008 €	46
499	PRESTIMAC - MOLDES, CUNHOS E CORTANTES, LDA.	INDÚSTRIA	2 969 204 €	5,90%	638 331 €	58,52%	2 058 380 €	33

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
500	EMMAD, S.A.	INDÚSTRIA	2 959 824 €	-5,70%	665 641 €	1,85%	1 761 328 €	43
501	AFONSO O.COSTA - FÁBRICA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS E FLORESTAIS, LDA.	INDÚSTRIA	2 895 765 €	-1,58%	566 796 €	0,43%	1 338 584 €	31
502	RECTIMOLD - RECTIFICAÇÃO DE MOLDES, S.A.	INDÚSTRIA	2 822 820 €	10,03%	566 167 €	51,64%	1 721 130 €	36
503	JOFERLIS MOLDES E ACESSÓRIOS, LDA.	INDÚSTRIA	2 815 165 €	2,48%	558 259 €	2,17%	1 611 011 €	35
504	NUTROFERTIL - NUTRIÇÃO E FERTILIZANTES, LDA.	INDÚSTRIA	2 800 852 €	-0,17%	530 892 €	0,84%	1 305 176 €	27
505	MINDOL - METALÚRGICA INDUSTRIAL, S.A.	INDÚSTRIA	2 760 488 €	-1,16%	756 954 €	1,36%	970 491 €	22
506	AGROTÉCNICA - FLY IN EARTH, LDA.	INDÚSTRIA	2 658 206 €	11,30%	588 349 €	11,41%	1 264 099 €	25
507	COZINHAS MICRA, S.A.	INDÚSTRIA	2 639 639 €	11,10%	630 948 €	41,35%	1 277 075 €	21
508	MÁRMORES GARCOGEL, LDA.	INDÚSTRIA	2 526 976 €	15,66%	531 056 €	52,59%	1 637 273 €	21
509	ALVES & FILHOS- SERRAÇÃO DE MADEIRAS, LDA.	INDÚSTRIA	2 526 083 €	15,68%	575 169 €	0,15%	1 205 859 €	19
510	VIPREMI - FABRICAÇÃO DE PRODUTOS EM BETÃO, LDA.	INDÚSTRIA	2 405 449 €	13,00%	657 972 €	39,74%	1 610 372 €	39
511	FOURSTEEL - PRODUTOS EM INOX, LDA.	INDÚSTRIA	2 269 804 €	27,90%	603 905 €	56,63%	1 606 672 €	38
512	LEADPRO, LDA.	INDÚSTRIA	2 128 472 €	121,39%	616 542 €	96,99%	1 587 711 €	27
513	EUROFREZA - INDÚSTRIA DE MOLDES, LDA.	INDÚSTRIA	1 954 323 €	91,37%	584 057 €	88,90%	1 043 776 €	9
514	MALHAS DA TORRE, LDA.	INDÚSTRIA	1 727 312 €	14,34%	571 028 €	95,46%	1 204 359 €	33
515	TOMI PORTUGAL, LDA.	INDÚSTRIA	1 605 008 €	-17,22%	856 565 €	46,93%	1 362 322 €	23
516	BENJAMIM FILIPE DE CARVALHO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	86 982 306 €	8,11%	1 604 088 €	25,09%	5 127 893 €	63
517	AMARAL & FILHOS - DISTRIBUIÇÃO S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	58 511 208 €	7,86%	1 143 284 €	5,20%	4 979 369 €	166
518	SWEET FRUITS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	58 091 997 €		4 035 029 €	50,42%	7 364 237 €	34
519	VIBOREL - DISTRIBUIÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	52 170 201 €	3,37%	1 588 819 €	0,01%	5 434 462 €	70
520	MACORLUX - ELECTRODOMÉSTICOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	50 345 139 €	1,02%	2 560 899 €	2,60%	5 826 646 €	42
521	ANTÓNIO MARTINS & FILHOS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	49 344 529 €	13,61%	1 537 961 €	0,02%	2 891 177 €	108
522	GARRAFEIRA SOARES - COMÉRCIO DE BEBIDAS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	45 703 220 €	12,91%	2 303 236 €	0,15%	6 893 319 €	178
523	C. A. C. II- COMPANHIA AVÍCOLA DO CENTRO S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	41 166 258 €	32,04%	3 197 212 €	15,54%	3 301 418 €	74
524	ARMASUL - DISTRIBUIDOR DE MATERIAIS ELÉCTRICOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	39 572 226 €	34,15%	1 283 412 €	20,03%	5 179 754 €	120
525	BALBINO & FAUSTINO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	39 114 579 €	8,97%	1 274 039 €	5,68%	6 577 347 €	213
526	DIGIDELTA INTERNACIONAL - IMPORT EXPORT, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	38 707 570 €	14,58%	3 017 932 €	50,27%	7 782 551 €	80
527	VAUNER TRADING, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	38 444 163 €	3,05%	1 548 984 €	18,10%	6 772 557 €	146
528	SOREFOZ - ELECTRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	38 023 053 €	0,79%	1 730 841 €	0,62%	5 023 542 €	59
529	JOSÉ TOMÁS DA CUNHA & FILHOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	37 668 148 €	-16,53%	762 444 €	28,84%	3 060 326 €	87
530	MOVITER - EQUIPAMENTOS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	36 141 965 €	36,76%	1 813 823 €	11,98%	5 489 002 €	68
531	ABILIO RODRIGUES PEIXOTO & FILHOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	35 057 801 €	7,34%	1 056 787 €	8,50%	6 039 996 €	190
532	JOSÉ ANICETO & IRMÃO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	33 204 526 €	6,64%	3 498 379 €	33,41%	5 097 926 €	45
533	COBA - CONSULTORES DE ENGENHARIA E AMBIENTE, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	32 686 073 €	13,97%	6 016 937 €	87,26%	15 985 022 €	157
534	IBERSHOES - SERVIÇOS DE MARKETING, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	32 275 289 €	38,45%	826 729 €	74,85%	1 552 258 €	12
535	AUTOZITANIA - ACESSÓRIOS E SOBRESSALENTES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	32 150 734 €	18,95%	2 358 732 €	0,51%	6 481 071 €	84

EMPRESAS		SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
536	SOLBEL - SOCIEDADE DE BEBIDAS E PRODUTOS ALIMENTARES, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	31 666 759 €	-1,21%	1 624 848 €	2,81%	4 132 536 €	44
537	NORTÉCNICA - REPRESENTAÇÕES E TÉCNICA S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	30 961 936 €	23,30%	1 101 718 €	3,34%	2 422 949 €	69
538	CENTRAL LOBÃO - FERRAMENTAS ELÉCTRICAS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	30 665 048 €	16,08%	3 212 786 €	31,01%	8 650 923 €	106
539	TRIFITROFA - COMÉRCIO DE FIOS E TECIDOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	30 358 850 €	-10,75%	2 823 676 €	15,92%	5 360 980 €	28
540	JMM GONÇALVES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	30 021 276 €	19,62%	2 137 369 €	1,04%	5 683 450 €	99
541	VALENTE MARQUES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	29 598 348 €	-4,62%	1 472 947 €	14,14%	3 703 465 €	58
542	PROPECUÁRIA - VETERINÁRIA E FARMACÉUTICA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	29 139 671 €	19,12%	1 059 467 €	0,41%	4 649 406 €	59
543	OVIBOV 26 - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE GADO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	29 080 378 €	182,45%	1 106 447 €	95,70%	1 857 103 €	17
544	QUILABAN - QUÍMICA LABORATORIAL ANALÍTICA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	28 429 027 €	-4,05%	1 844 292 €	26,96%	7 395 706 €	107
545	TRANSGRUA - TRANSPORTES, REPRESENTAÇÕES E ALUGUER DE EQUIPAMENTOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	27 991 678 €	35,22%	1 696 462 €	9,64%	13 418 182 €	225
546	VIPETRADE-COMÉRCIO INTERNACIONAL LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	27 700 009 €	27,57%	753 673 €	7,42%	883 814 €	12
547	ROLEAR- AUTOMATIZAÇÕES, ESTUDOS E REPRESENTAÇÕES S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	27 594 396 €	17,37%	1 043 113 €	1,11%	5 985 147 €	161
548	ÁREA INFINITAS - DESIGN DE INTERIORES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	26 959 225 €	14,44%	4 740 657 €	0,67%	11 075 644 €	184
549	STEELNOR, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	26 642 245 €	34,59%	862 252 €	30,11%	2 578 379 €	18
550	SOSA, ANTUNES & CIA., S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	26 477 624 €	8,21%	1 015 872 €	98,41%	2 689 329 €	22
551	FIGUEIRA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	26 223 884 €	2,67%	1 459 070 €	0,19%	3 757 956 €	65
552	MÁRIO MIRANDA DE ALMEIDA, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	25 978 996 €	1,31%	508 848 €	4,41%	1 363 259 €	48
553	ALTOINFOR - MATERIAL DE ESCRITÓRIO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	25 939 148 €	-0,95%	661 374 €	1,74%	1 892 455 €	49
554	FLOPONOR, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	25 261 011 €	33,76%	1 282 624 €	0,99%	5 769 856 €	168
555	GANHAR - CONSULTORIA DE GESTÃO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	25 036 956 €	33,89%	3 241 462 €	0,02%	15 283 003 €	31
556	BIOFRESCOS - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	24 353 666 €	31,31%	1 056 633 €	1,37%	2 056 245 €	11
557	R.T.M. - PRODUTOS LÁCTEOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	24 307 155 €	9,78%	964 998 €	18,72%	2 522 786 €	44
558	SOTECNISOL, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	24 023 469 €	30,37%	798 203 €	9,84%	5 051 428 €	170
559	HYDRAPLAN - MANUTENÇÃO E COMÉRCIO DE VEÍCULOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	23 536 052 €	8,27%	1 426 961 €	5,38%	4 095 158 €	80
560	QUINTA DE JUGAIS - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	23 385 604 €	18,77%	1 272 930 €	70,36%	2 985 846 €	30
561	MUNDIPERFIL DISTRIBUIÇÃO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	23 307 785 €	11,66%	917 114 €	12,88%	1 347 410 €	12
562	LUIS SILVÉRIO & FILHOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	22 956 557 €	14,46%	1 315 053 €	4,62%	2 474 941 €	48
563	PALEGESSOS, INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PALETES E GESSOS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	22 719 827 €	13,14%	997 462 €	9,23%	4 195 529 €	96
564	AMBIGROUP DEMOLIÇÕES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	22 465 922 €	36,77%	999 092 €	34,18%	3 308 447 €	61
565	AUTO DELTA - COMÉRCIO DE PEÇAS, ACESSÓRIOS E AUTOMÓVEIS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	22 175 210 €	10,08%	1 698 695 €	0,49%	4 545 776 €	89
566	FERRUS - MATERIAIS SIDERÚRGICOS E DE CONSTRUÇÃO S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	21 304 335 €	29,65%	2 077 842 €	1,04%	3 538 051 €	87
567	TRI-WOOL, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	21 255 034 €	46,76%	2 174 466 €	96,59%	3 860 339 €	27
568	ELAVOCO GAMBA - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, UNIPessoal, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	21 055 300 €	126,05%	1 659 295 €	99,16%	3 826 097 €	12
569	CÁNDIDO JOSÉ RODRIGUES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	20 925 204 €	15,06%	616 675 €	1,70%	6 769 958 €	451

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
570	JOSÉ DANIEL FERREIRA SIMÕES, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	20 834 731 €	11,78%	829 253 €	0,99%	2 612 346 €	69
571	MULTIMOTO - MOTOR PORTUGAL, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	20 805 281 €	47,43%	2 348 233 €	8,19%	4 546 738 €	57
572	DISPNAL PNEUS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	20 336 636 €	21,12%	973 827 €	18,59%	2 232 238 €	34
573	VANESP IBERICA - TRANSITÁRIOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 861 125 €	22,12%	855 711 €	19,56%	2 780 525 €	39
574	PROQUIFA - SOCIEDADE QUIMICO FARMACÊUTICA DO CENTRO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 529 334 €	5,84%	672 692 €	1,00%	1 634 623 €	21
575	DINOLUX - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MATERIAL ELÉCTRICO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 472 720 €	43,61%	823 463 €	59,01%	2 215 182 €	37
576	SCIENCE4YOU, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 456 350 €	49,78%	529 296 €	62,52%	6 587 242 €	302
577	SIMÕES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 446 562 €	14,91%	577 477 €	0,59%	1 462 490 €	25
578	LAMEGUIPER - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 403 030 €	1,92%	810 927 €	0,01%	2 815 901 €	121
579	IGNORAMUS - PRODUTOS NATURAIS, LIMITADA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 296 894 €	10,34%	2 675 099 €	2,65%	5 373 488 €	39
580	AUFERMA - COMERCIO INTERNACIONAL S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	19 258 862 €	1,03%	909 785 €	0,97%	1 673 536 €	26
581	FACIME - COMÉRCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 965 905 €	-6,06%	1 392 426 €	98,45%	2 564 976 €	12
582	AZEOL - SOCIEDADE DE AZEITES E OLEOS DA ESTREMADURA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 957 265 €	31,46%	518 760 €	78,01%	2 193 476 €	43
583	INTROSYS - INTERGRATION FOR ROBOTIC SYSTEMS - INT.SIST. ROBÓTICOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 672 834 €	10,07%	1 155 112 €	85,21%	8 515 074 €	156
584	FRIGUARDA-PRODUTOS CONGELADOS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 218 928 €	13,81%	783 422 €	0,60%	1 819 108 €	43
585	BRANCO E NEGRO, GIFTS E DECORAÇÃO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 179 543 €	14,98%	1 632 387 €	0,02%	5 606 002 €	383
586	TRANSPORTES PAULO COSTA & FERREIRA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	18 099 791 €	10,44%	1 671 217 €	3,62%	8 787 382 €	266
587	QUINTA FRIO (INTERNACIONAL) - COMÉRCIO PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 862 612 €	9,05%	549 103 €	0,99%	2 030 626 €	39
588	TRANSPORTES MAGALHÃES & BRUNO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 830 685 €	11,88%	522 845 €	45,16%	3 264 857 €	82
589	LIBARGEL - ALIMENTOS CONGELADOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 799 714 €	6,51%	793 666 €	0,25%	2 613 863 €	71
590	DOMINGOS MANUEL GOMES FERREIRA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 693 887 €	-19,52%	740 674 €	22,50%	2 779 093 €	74
591	ALPI PORTUGAL - NAVEGAÇÃO E TRÁNSITOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 682 326 €	10,10%	571 125 €	47,30%	2 261 390 €	42
592	FRANCISCO CONTREIRAS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 319 327 €	30,01%	789 517 €	1,79%	2 785 606 €	42
593	TSED - UNIPESSOAL, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 152 428 €	50,59%	1 259 397 €	100,00%	13 455 799 €	237
594	J. INÁCIO - MÁQUINAS AGRICOLAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	17 124 584 €	23,65%	640 875 €	2,33%	2 744 570 €	64
595	CAMPOESTE S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	16 924 143 €	12,61%	898 131 €	0,51%	3 568 741 €	89
596	SUCATAS DE RAMIL, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	16 356 117 €	26,33%	648 219 €	8,66%	1 795 269 €	27
597	EMPIGEST - COMÉRCIO E SERVIÇOS DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	16 315 939 €	54,42%	1 129 431 €	1,82%	4 754 571 €	102
598	MERCAINOX - COMPONENTES INDUSTRIAIS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	16 246 138 €	31,47%	1 216 122 €	0,29%	2 088 520 €	18
599	BAPTISTA & IRMÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	16 112 535 €	52,97%	1 736 566 €	3,87%	2 962 335 €	43
600	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 826 483 €	51,67%	1 727 698 €	8,22%	3 561 755 €	49
601	MARIA EMILIA PEREIRA SOARES & FILHOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 595 306 €	1,38%	893 759 €	25,75%	1 960 727 €	43
602	MODARTE, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 570 428 €	16,69%	1 062 094 €	8,22%	3 539 612 €	140
603	DRT - MOLDES E PLÁSTICOS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 482 355 €	44,88%	721 788 €	81,16%	700 096 €	13
604	BATATAS MIRENSE, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 408 253 €	-14,80%	1 589 185 €	6,21%	5 688 875 €	65
605	IMPORQUÍMICA - INDÚSTRIA PORTUGUESA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 314 728 €	35,53%	1 327 543 €	82,91%	3 326 316 €	44

EMPRESAS		SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
	DE PRODUÇÃO QUÍMICA, S.A							
606	MEBRA - COMÉRCIO POR GROSSO DE METAIS E ACESSÓRIOS DE BRAGA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 192 433 €	18,10%	746 053 €	7,62%	3 153 909 €	43
607	IRRICAMPO - SISTEMAS DE REGA LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 167 831 €	34,35%	1 730 979 €	1,54%	4 492 579 €	61
608	TRANSPORTES ROSÁLIA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 090 406 €	-1,20%	1 329 828 €	59,99%	5 794 909 €	110
609	S. PINTOS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	15 037 120 €	104,31%	678 699 €	4,74%	2 483 181 €	81
610	GO4MOBILITY - TECNOLOGIA E SERVIÇOS PARA A MOBILIDADE LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 938 538 €	12,29%	2 092 642 €	13,68%	1 700 558 €	11
611	SEMIMETAIS - SEMI-PRODUTOS DE METAIS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 935 312 €	36,47%	1 236 120 €	2,63%	2 392 125 €	35
612	DECANTE - VINHOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 526 727 €	23,04%	1 347 384 €	0,11%	2 848 748 €	28
613	ECOCOMPÓSITOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 344 228 €	6,40%	980 866 €	2,94%	2 825 565 €	45
614	TORRES DISTRIBUIÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 205 304 €	15,32%	926 424 €	18,91%	2 840 699 €	26
615	J. NEVES & FILHOS - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE FERRAGENS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	14 133 306 €	2,11%	2 440 602 €	47,22%	4 896 055 €	44
616	ALVARO COVELO & PINTO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 875 537 €	21,47%	1 532 077 €	0,81%	2 611 101 €	48
617	GAVEX - PRODUTOS SIDERÚRGICOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 839 806 €	24,49%	1 374 949 €	0,69%	2 605 817 €	31
618	INTERLUSA - MANFRED H. MÜLLER & C.ª, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 605 407 €		559 039 €	13,48%	1 897 412 €	33
619	PECORIS - REPRESENTAÇÕES IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 474 522 €	-15,17%	871 458 €	43,41%	1 862 745 €	9
620	EUROBATATA - COMÉRCIO PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 461 774 €	-13,04%	709 244 €	13,00%	2 525 443 €	41
621	MAGOS IRRIGATION SYSTEMS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 422 733 €	19,37%	909 898 €	10,07%	2 940 863 €	64
622	HENRIQUE FIEL LOURENÇO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 291 671 €	16,77%	645 362 €	1,06%	2 017 479 €	37
623	CLIPOURO - COM. DE ARTIGOS DE PAPELARIA INFORMÁTICA E DESENHO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 226 347 €	4,84%	1 193 693 €	85,01%	2 627 275 €	43
624	PEDRO & MANTOVANI, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 035 213 €	10,12%	811 176 €	4,47%	3 138 682 €	58
625	VITOR GANCHINHO - ILUMINA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	13 033 700 €	-11,66%	616 385 €	24,07%	1 369 184 €	20
626	TRACTOMOZ - TRACTORES E MAQUINAS AGRICOLAS DE ESTREMOZ, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 952 832 €	20,74%	733 192 €	0,33%	2 179 422 €	40
627	BRAGUINOX - INDÚSTRIA DE RECICLAGEM DE METAIS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 877 745 €		677 580 €	15,79%	1 564 839 €	23
628	RODEL - RODRIGUES, DELGADO & CA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 852 400 €	22,81%	1 565 778 €	13,78%	2 813 727 €	38
629	TORRE MARCO - COMÉRCIO DE TRACTORES E ALFAIAS AGRÍCOLAS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 827 823 €	20,18%	756 259 €	0,84%	2 337 838 €	58
630	CM TIR - TRANSPORTES NACIONAIS E INTERNACIONAIS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 712 198 €	22,43%	738 100 €	9,88%	5 805 330 €	208
631	FIMAG - IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 711 786 €	7,20%	1 104 931 €	0,25%	2 606 945 €	53
632	TRANSPORTES DE MERCADORIAS RENDUFENSES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 680 784 €	-5,52%	1 482 371 €	51,04%	5 966 431 €	123
633	I2S - INFORMÁTICA, SISTEMAS E SERVIÇOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 658 362 €	6,58%	1 313 442 €	34,45%	10 351 106 €	210
634	KSR, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 558 429 €	58,53%	1 072 697 €	65,30%	7 906 822 €	189
635	BARCELTECNICA - MATERIAL ELÉCTRICO S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 538 448 €	21,06%	829 790 €	13,31%	1 811 651 €	26
636	BRAGALIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA AUTOMÓVEIS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 525 878 €	7,48%	566 455 €	0,71%	2 035 649 €	42
637	OSÓRIO, SILVA & RIBEIRO LIMITADA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 522 396 €	36,65%	837 314 €	12,97%	2 414 527 €	61
638	ROGÉRIO DOS REIS CASTANHEIRA -	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 484 083 €	10,53%	679 190 €	3,64%	1 216 508 €	17

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
IMPORT EXPORTAÇÃO UTENSÍLIOS VIDRO, LDA							
639 TECLENA - AUTOMATIZAÇÃO, ESTUDOS E REPRESENTAÇÕES, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 458 601 €	5,62%	1 482 274 €	0,71%	3 452 579 €	60
640 DISTRILAGOA - SUPERMERCADOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 438 180 €	3,46%	589 436 €	0,07%	2 192 680 €	87
641 AZULAICO - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 380 189 €	34,20%	878 357 €	0,87%	2 096 612 €	45
642 MADEIRA & MADEIRA - IMPORTAÇÃO DE FERRAGENS E FERRAMENTAS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 370 120 €	0,71%	1 183 112 €	32,92%	3 058 993 €	41
643 ARAUJO & LINO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 309 164 €	123,54%	792 302 €	0,13%	1 946 679 €	39
644 DOURO ACIMA - TRANSPORTES TURISMO E RESTAURAÇÃO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 229 548 €	24,45%	2 380 052 €	3,86%	8 120 736 €	158
645 JOSÉ LOURENÇO - PNEUS E COMBUSTÍVEIS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 208 585 €	13,94%	1 185 886 €	3,80%	2 503 480 €	72
646 DISDIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 191 564 €	19,04%	757 278 €	6,25%	2 121 915 €	45
647 TIAJO - COMÉRCIO DE TEXTEIS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 135 692 €	14,61%	1 007 229 €	29,57%	1 642 484 €	15
648 MARTECPOR - AUTOMATISMOS, UNIPessoal, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	12 023 651 €	23,49%	1 020 168 €	54,06%	1 565 987 €	17
649 F. DUARTE - INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 956 874 €	2,89%	771 424 €	2,63%	2 299 049 €	27
650 CONSTRUÇÕES JOSÉS, LDA. (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 863 146 €	0,76%	1 383 443 €	63,98%	7 323 304 €	216
651 CELFINET - CONSULTORIA EM TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 822 223 €	5,54%	1 077 622 €	79,67%	9 534 447 €	193
652 E&T - ENGINEERING AND TOOLING, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 762 837 €	57,05%	1 292 743 €	98,34%	2 443 836 €	19
653 MONT'ALVERNE & CIA., S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 697 974 €	19,99%	777 364 €	0,05%	1 813 525 €	41
654 RUI SANTOS - PRODUTOS SIDERÚRGICOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 674 132 €	15,21%	3 086 629 €	4,71%	704 526 €	9
655 DFJ VINHOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 672 697 €	16,56%	2 540 275 €	94,88%	4 395 468 €	38
656 BRUNO TIR - TRANSPORTES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 671 628 €	-0,68%	1 411 148 €	35,10%	5 782 518 €	108
657 CALLMEDIA - SERVIÇOS PUBLICITÁRIOS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 663 044 €	65,23%	3 621 793 €	0,01%	2 658 370 €	27
658 VORTAL - COMÉRCIO ELECTRÓNICO, CONSULTADORIA E MULTIMÉDIA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 596 587 €	13,93%	1 389 822 €	14,85%	6 633 572 €	81
659 MÁRIO GONÇALVES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 551 434 €	27,26%	509 999 €	0,40%	1 510 820 €	39
660 GLOBAL - PRODUTOS DE EMBALAGEM, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 546 292 €	27,73%	1 036 913 €	3,65%	1 603 691 €	17
661 FRUTAS TERESO - COMÉRCIO DE FRUTOS E HORTÍCOLAS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 315 397 €	6,40%	653 573 €	18,66%	1 809 276 €	47
662 JOIN THE MOMENT TRANSITÁRIOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 252 062 €	0,25%	612 038 €	55,93%	2 817 102 €	48
663 ANLORBEL - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 229 878 €	16,66%	959 112 €	1,82%	2 504 829 €	49
664 AQUITEX-ACABAMENTOS QUÍMICOS TEXTEIS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 153 194 €	1,01%	1 044 654 €	19,66%	2 313 026 €	31
665 BRICANTEL - COMÉRCIO DE MATERIAL ELÉCTRICO DE BRAGANÇA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 095 227 €	47,43%	1 400 462 €	4,64%	3 348 506 €	50
666 ENKROTT.GESTÃO E TRATAMENTO DE AGUAS S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	11 084 252 €	38,35%	679 787 €	32,94%	3 237 506 €	81
667 SOMAPIL - SOCIEDADE DE MADEIRAS DE PINHO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 936 967 €	14,54%	966 455 €	5,79%	1 848 865 €	29
668 BRESIMAR AUTOMAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 882 827 €	12,90%	588 305 €	2,65%	2 935 483 €	46
669 MACOLIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 878 168 €	31,29%	575 231 €	3,04%	1 777 820 €	49
670 GAT - COMERCIALIZAÇÃO DE SISTEMAS DE PROTECÇÃO ELECTRÓNICA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 839 220 €	37,47%	972 208 €	50,90%	4 220 663 €	48
671 A. P. FREITAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 686 640 €	17,54%	703 977 €	3,01%	1 450 928 €	19

	EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
672	CHUVITEX - TRADING, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 674 799 €	15,59%	1 027 978 €	10,18%	2 203 573 €	21
673	H.B.C. II - PEÇAS AUTO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 649 508 €	4,27%	525 954 €	3,49%	2 476 306 €	70
674	TECMACAL - EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 590 349 €	4,48%	887 923 €	2,56%	2 801 075 €	64
675	SHOWING SIGNS - DESIGN, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 582 132 €	88,76%	2 215 015 €	95,90%	2 416 469 €	19
676	A. VIEIRA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 557 657 €	-1,50%	698 580 €	0,04%	2 309 611 €	61
677	CIRELIUS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 557 573 €	15,73%	782 159 €	0,03%	2 285 929 €	50
678	SILVA ALVES & ALVES LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 424 784 €	-0,56%	548 330 €	10,65%	2 092 756 €	69
679	SANTANA & POGEIRA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 407 556 €	7,96%	717 022 €	0,10%	1 444 823 €	44
680	JAIME ALBERTO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 397 256 €	32,79%	753 153 €	0,02%	2 379 266 €	67
681	ANTÓNIO DA COSTA CARVALHO & CA., LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 370 066 €	4,29%	649 250 €	2,60%	1 971 862 €	56
682	AUTO SILVA - ACESSÓRIOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 339 376 €	2,74%	555 766 €	1,18%	2 138 842 €	52
683	FONSECA & ALVES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 334 006 €	10,57%	585 096 €	0,51%	1 733 804 €	38
684	ALGARVE ANDALUZIA, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 273 241 €	-7,56%	574 886 €	66,02%	1 393 642 €	24
685	BSK MEDICAL, S.A. (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 217 411 €	-17,37%	3 936 001 €	94,84%	4 417 663 €	20
686	AIRES FERNANDES DE ALMEIDA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 216 716 €	15,42%	1 381 735 €	0,17%	3 109 762 €	51
687	CENTRO-CERRO - EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 132 904 €	31,42%	503 227 €	73,54%	2 289 170 €	67
688	F FONSECA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 096 024 €	12,17%	592 373 €	1,15%	2 867 405 €	55
689	A. MARTINS & CARVALHO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 071 102 €	10,87%	665 916 €	0,37%	1 254 615 €	26
690	IMPOCOLOR - PRODUTOS QUÍMICOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 034 754 €	-8,63%	803 089 €	3,73%	2 412 731 €	32
691	PHC - SOFTWARE,S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	10 013 877 €	4,92%	2 183 345 €	4,63%	8 242 222 €	155
692	DISPROQUIMA PORTUGAL- PRODUTOS QUÍMICOS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 940 549 €	20,87%	786 901 €	6,99%	1 596 828 €	12
693	EMBALPOM, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 885 293 €	25,68%	937 128 €	7,59%	1 766 725 €	33
694	MUNDO DOS FATOS - COMÉRCIO VESTUÁRIO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 838 448 €	18,66%	585 046 €	11,15%	2 862 579 €	137
695	ALDIFRIO - SOCIEDADE DE EQUIPAMENTOS DE FRIO E AR CONDICIONADO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 831 741 €	86,38%	2 215 270 €	7,11%	3 428 208 €	22
696	SOCIEDADE IMPORTADORA ROMAFE S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 793 633 €	3,87%	713 264 €	3,68%	2 269 338 €	32
697	VULCAL - VULCANIZAÇÕES E LUBRIFICANTES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 779 237 €	-16,82%	856 215 €	41,35%	2 015 251 €	28
698	TETRIBÉRICA, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 773 727 €	-2,41%	550 774 €	99,24%	1 015 518 €	13
699	CIVILRIA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 745 336 €	-14,82%	4 613 503 €	0,09%	1 840 248 €	36
700	BOLAS - MÁQUINAS E FERRAMENTAS DE QUALIDADE, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 708 058 €	15,46%	690 516 €	3,20%	2 507 969 €	57
701	FLOSEL - INSTALAÇÕES ELÉCTRICAS E HIDRÁULICAS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 704 379 €	-22,63%	542 144 €	14,36%	2 912 265 €	110
702	MOTORBUS - REPARAÇÕES E PEÇAS AUTO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 684 894 €	19,88%	688 095 €	5,20%	1 626 823 €	22
703	VISIPAPEL, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 670 602 €	5,82%	546 498 €	5,36%	1 841 067 €	56
704	GECIM - GABINETE DE ENGENHARIA E CONSULTADORIA INDUSTRIAL, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 598 691 €	17,04%	1 012 313 €	0,99%	1 957 535 €	20
705	VIEIRA & FRANK - IMPORTAÇÃO E REPRESENT. CALÇADO E CONFECÇÃO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 416 943 €	18,68%	909 220 €	38,67%	2 435 684 €	29
706	PAULA ANDRADE IMPORTAÇÕES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 412 347 €	12,35%	909 680 €	0,97%	1 647 889 €	26
707	TEAM QUATRO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 344 884 €	23,81%	1 474 446 €	77,50%	2 853 459 €	20

EMPRESAS		SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
708	CASA QUERIDOS, PRODUTOS PARA A AGRICULTURA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 329 504 €	5,60%	727 639 €	0,04%	1 183 555 €	22
709	SANTOS, MONTEIRO & CIA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 168 498 €	7,33%	1 232 353 €	29,69%	2 911 838 €	55
710	BERNARDINO DE ALMEIDA E COSTA & FILHOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 050 775 €	30,67%	538 723 €	15,79%	2 167 707 €	48
711	DÉCIO SOARES, UNIPESSOAL, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	9 049 090 €	-12,58%	550 497 €	49,48%	3 603 384 €	132
712	MECALBI - ENGINEERING SOLUTIONS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 946 331 €	69,39%	3 584 470 €	98,57%	5 538 358 €	27
713	DIETMED - PRODUTOS DIETÉTICOS E MEDICINAIS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 943 365 €	10,27%	512 149 €	29,30%	2 641 736 €	52
714	AUTO COELHINHOS - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 856 005 €	5,67%	1 355 747 €	17,28%	2 196 463 €	22
715	TORNEIRAS MONTEIRO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 855 179 €	17,86%	1 183 304 €	0,43%	2 775 174 €	29
716	VIEIRA & FREITAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 803 387 €	11,95%	717 422 €	3,59%	2 029 933 €	31
717	SERVDEBT, CAPITAL ASSET MANAGEMENT, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 796 033 €	31,88%	1 529 603 €	78,26%	6 436 351 €	188
718	SANDIA STAND - ACESSÓRIOS AUTO LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 754 521 €	15,11%	784 938 €	0,44%	2 328 678 €	62
719	PLANITOI - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 704 692 €	-7,84%	818 155 €	72,66%	1 450 038 €	23
720	SOCIEDADE COMERCIAL DO VOUGA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 691 246 €	1,71%	502 425 €	2,51%	2 047 601 €	44
721	CÉSAR FERREIRA & MARTINS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 686 379 €	20,88%	1 029 297 €	0,17%	1 763 623 €	25
722	RÉMO - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 594 017 €	-16,34%	734 435 €	77,26%	8 203 377 €	122
723	SOBREIRA & SERRAS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 584 828 €	14,78%	605 248 €	0,68%	1 970 483 €	32
724	ALBERTO BARBOSA & FILHOS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 472 093 €	18,48%	760 032 €	3,09%	2 298 134 €	42
725	LEIRIDIESEL - COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 457 673 €	7,38%	538 085 €	0,52%	3 576 882 €	121
726	CUNHA SOARES & FILHOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 396 901 €	-50,71%	1 433 834 €	69,96%	4 770 200 €	116
727	BANHOAZIS - COMÉRCIO DE MOBILIÁRIO DE BANHO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 335 318 €	1,40%	809 391 €	14,27%	2 264 370 €	76
728	SISCOG - SISTEMAS COGNITIVOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 241 520 €	11,99%	1 084 401 €	94,40%	7 054 769 €	140
729	METAIS JAIME DIAS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 230 914 €	5,07%	1 138 115 €	17,68%	2 899 034 €	53
730	IBERTELCO - ELECTRONICA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 183 840 €	-14,60%	1 348 780 €	3,02%	3 102 214 €	36
731	BHB - SISTEMAS DE CONTROLO E MEDIDA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 164 716 €	6,74%	528 929 €	14,20%	3 275 338 €	49
732	EMOCIONSPORT - COMÉRCIO DE ARTIGOS DESPORTIVOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 121 518 €	8,96%	723 758 €	0,06%	2 122 142 €	61
733	AVK - SOLUÇÕES AUDIOVISUAIS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 087 880 €	37,67%	2 287 748 €	7,36%	5 285 933 €	63
734	PRF - GÁS, TECNOLOGIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 078 574 €	59,81%	549 399 €	38,17%	2 285 743 €	47
735	SEMPREVIVA - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 068 377 €	-0,84%	606 252 €	4,45%	2 153 167 €	37
736	TECOFIX - TÉCNICA DE EQUIPAMENTO E FIXAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	8 044 319 €	19,14%	686 534 €	13,19%	2 323 252 €	65
737	SINTIMEX, SOCIEDADE INTERNACIONAL DE IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 896 157 €	25,56%	525 345 €	11,38%	2 310 129 €	52
738	MAXIGLOBAL - EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 872 963 €	12,83%	1 221 736 €	7,83%	3 319 774 €	66
739	GFEIRA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 823 866 €	363,92%	706 613 €	0,27%	1 853 036 €	90
740	CARVALHO, NOGUEIRA & BARBOSA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 754 367 €	27,02%	844 279 €	50,58%	1 760 436 €	10
741	PENTA - ADHESIV, EMBALAGENS INDUSTRIAIS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 702 015 €	6,22%	801 428 €	15,36%	2 763 310 €	64
742	MIGUEL GONÇALVES, UNIPESSOAL LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 700 688 €	51,33%	1 727 291 €	14,37%	3 582 367 €	50

EMPRESAS		SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
743	CATARI PORTUGAL - ALUGUER SISTEMAS PARA A CONSTRUÇÃO E INDÚSTRIA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 693 556 €	28,12%	866 957 €	0,38%	2 581 032 €	37
744	PIN, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 637 123 €	22,89%	615 159 €	0,11%	1 148 947 €	22
745	RED - RELVADOS E EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 611 279 €	32,13%	534 776 €	0,21%	2 574 358 €	89
746	ADCLICK, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 600 537 €	19,47%	601 464 €	74,78%	2 609 492 €	53
747	FOCOR - PRODUTOS QUÍMICOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 593 511 €	3,21%	649 122 €	0,06%	2 029 303 €	35
748	JRP - PRODUTOS E REVESTIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 440 119 €	-14,73%	1 039 788 €	49,20%	1 553 597 €	12
749	ITGEST - SOFTWARE E SISTEMAS INFORMÁTICOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 428 380 €	214,54%	744 984 €	93,43%	2 265 102 €	25
750	MIGUEL SARAIVA & ASSOCIADOS - ARQUITECTURA E URBANISMO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 389 850 €	45,77%	1 108 393 €	25,36%	4 082 870 €	71
751	ARQUICONSULT - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 374 763 €	39,08%	813 548 €	37,26%	3 415 025 €	68
752	PEARLMASTER, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 342 878 €	14,01%	650 092 €	81,42%	1 321 026 €	14
753	CODEPLAS - ENGENHARIA DE PEÇAS PLÁSTICAS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 335 568 €	-5,04%	624 941 €	43,98%	2 200 125 €	42
754	MAQFORT - MÁQUINAS E FERRAMENTAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 333 258 €	80,86%	1 024 513 €	4,73%	1 638 053 €	7
755	FCGM - SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 305 475 €	26,73%	948 303 €	0,25%	1 597 628 €	13
756	KIWI GREENSUN - CONSERVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTA, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 292 568 €	29,99%	636 525 €	79,28%	1 956 344 €	31
757	VITÓRIA DE SOBRAL - ARTIGOS RELIGIOSOS, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 272 790 €	54,18%	1 503 660 €	16,84%	3 439 309 €	52
758	TAVARES & E. FARIA TAVARES - FERRAGENS E FERRAMENTAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 203 951 €	7,42%	563 794 €	2,74%	2 215 203 €	24
759	COELHOS TEXTEIS - COMÉRCIO E INDÚSTRIA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 196 586 €	2,48%	946 603 €	11,83%	2 114 882 €	18
760	ENDIPREV, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 139 123 €	16,98%	612 401 €	100,00%	4 687 725 €	102
761	GRAPHITE TECHNOLOGIES MOLDES PORTUGAL, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	7 118 947 €	3,93%	935 034 €	2,27%	2 364 436 €	23
762	QUADRANTE - ENGENHARIA E CONSULTORIA, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 986 564 €	41,60%	552 300 €	40,74%	3 242 197 €	76
763	GREEN IBERICA - AGENTES MARÍTIMOS COMÉRCIO E TRANSPORTES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 771 783 €	-4,21%	1 138 834 €	13,50%	2 745 112 €	35
764	MOTOBOXE - SOCIEDADE COMERCIAL DE REPRESENTAÇÕES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 644 666 €	39,27%	620 906 €	0,06%	1 272 252 €	20
765	ITALMARKET, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 578 608 €	21,35%	725 622 €	0,16%	1 394 853 €	18
766	MIGUEL OLIVEIRA, SUCESSORES S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 578 145 €	4,16%	786 082 €	1,05%	2 103 217 €	34
767	ADEGA MOR, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 567 976 €	6,42%	552 292 €	12,11%	1 660 143 €	24
768	RSA - GESTÃO E INVESTIMENTOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 519 618 €	11,25%	676 244 €	25,34%	2 929 387 €	106
769	LTX - ILUMINAÇÃO TÉCNICA S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 485 714 €	31,32%	568 311 €	7,08%	1 822 817 €	13
770	LPM - COMUNICAÇÃO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 471 928 €	2,91%	1 072 899 €	13,72%	3 391 507 €	76
771	NEW SOLUTION - NOVAS SOLUÇÕES DE IMPRESSÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 464 764 €	50,59%	1 005 325 €	76,13%	1 957 648 €	13
772	TOUCH - COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO E REPRESENTAÇÃO, UNIP.LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 463 430 €	16,31%	583 928 €	0,20%	1 269 888 €	13
773	AUTO MECÂNICA ALVORGENSE, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 369 749 €	40,83%	687 987 €	52,70%	1 353 836 €	22
774	CASTRO ELECTRONICA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 351 138 €	28,51%	537 670 €	0,02%	1 244 239 €	33
775	FEERICA-FABRICA EQUIPAMENTOS PARA SEGURANÇA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	6 335 504 €	62,43%	628 455 €	59,88%	1 848 279 €	55

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
776	INFOCONTROL - ELECTRÓNICA E AUTOMATISMO, S.A.	6 290 240 €	-5,12%	556 685 €	3,27%	2 111 704 €	45
777	LCPOWER - LUÍS CARNEIRO, SOLUÇÕES DE ENERGIA, S.A.	6 250 917 €	2,15%	523 295 €	30,01%	1 908 803 €	34
778	EBANKIT-OMNICHANNEL INNOVATION, S.A.	6 201 198 €	102,51%	666 213 €	99,28%	3 581 695 €	44
779	FOODCARE - COMÉRCIO INTERNACIONAL, S.A.	6 147 570 €	8,45%	775 237 €	99,97%	1 486 163 €	10
780	IRRIPAX - COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS E INDUSTRIAIS, LDA	6 067 089 €	38,91%	818 983 €	0,01%	1 673 620 €	22
781	SPACE INVERTERS - DESIGN E ARQUITECTURA, LDA	6 031 673 €	1,10%	1 088 595 €	82,00%	2 012 115 €	9
782	CONCEITO - CONSULTORIA DE GESTÃO S.A.	6 026 973 €	13,61%	1 240 067 €	16,04%	4 830 602 €	121
783	COMPORTO - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES S.A.	6 023 902 €	-2,97%	517 924 €	21,96%	1 454 381 €	48
784	ENGMINDERA, SOFTWARE ENGINEERING, S.A.	6 017 844 €	49,17%	502 061 €	99,96%	5 458 156 €	133
785	HORTO DA FOLGOSA DE MARIA DE OLIVEIRA GOMES & FILHOS, LDA.	5 972 349 €	6,39%	582 900 €	1,23%	1 098 333 €	14
786	FLORIANO DA COSTA & GAVINA, LDA.	5 930 171 €	11,35%	629 029 €	92,32%	2 939 098 €	82
787	TRANSPORTES CAMELO, LDA.	5 923 723 €	7,07%	925 545 €	90,39%	3 072 699 €	46
788	TRACOPOL - TRANSPORTES E CONSTRUÇÕES, S.A.	5 889 953 €	20,57%	724 953 €	51,03%	2 025 237 €	50
789	VINIHOLD - COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS S.A.	5 852 418 €	5,56%	925 352 €	81,58%	566 993 €	12
790	NORMIL - EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS E CONTROLO, S.A	5 757 374 €	36,56%	636 585 €	0,05%	1 302 481 €	14
791	SINTÉTICA, LDA	5 749 442 €	10,54%	575 742 €	0,40%	1 387 569 €	20
792	SOLTRÁFEGO - SOLUÇÕES DE TRÁNSITO, ESTACIONAMENTO E COMUNICAÇÕES, S.A	5 701 866 €	10,05%	507 456 €	0,89%	1 817 496 €	48
793	BOMPISO - COMÉRCIO DE PNEUS, S.A	5 661 817 €	-22,75%	683 861 €	80,22%	1 569 894 €	18
794	ALARGÁMBITO - PUBLICIDADE EXTERIOR, UNIPessoal, LDA	5 657 501 €	25,75%	1 249 351 €	0,04%	2 839 444 €	45
795	ARL - AR CONDICIONADO E REFRIGERAÇÃO, S.A.	5 452 463 €	38,44%	959 372 €	47,29%	1 447 527 €	15
796	G9 TELECOM, S.A.	5 434 012 €	61,90%	1 169 079 €	0,88%	2 225 120 €	18
797	PLASDAN - AUTOMAÇÃO E SISTEMAS, LDA	5 408 546 €	35,09%	566 758 €	78,46%	1 826 294 €	36
798	FERREIRA & LEMOS - TAPEÇARIAS, LDA	5 406 179 €	13,84%	581 063 €	17,55%	1 078 637 €	12
799	FINSOLUTIA, S.A.	5 393 619 €	0,51%	697 386 €	44,39%	3 418 465 €	56
800	BATISTA GOMES, LDA	5 316 391 €	10,90%	657 102 €	0,77%	1 813 783 €	41
801	CLINIFAR - PRODUTOS CLÍNICOS E FARMACEUTICOS, S.A.	5 283 421 €	36,02%	1 007 484 €	0,82%	2 440 599 €	18
802	PORTEPIM - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES, S.A.	5 241 314 €	18,23%	570 755 €	0,06%	1 866 043 €	8
803	NONIUSSOFT - SOFTWARE E CONSULTORIA PARA TELECOMUNICAÇÕES, S.A	5 233 796 €	20,67%	1 193 851 €	49,60%	2 491 748 €	62
804	SOFTMORPHIS, LDA	5 194 186 €	-1,65%	1 511 500 €	97,83%	3 663 930 €	53
805	IMPORTINOX - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE METAIS, LDA.	5 184 871 €	6,48%	843 642 €	1,00%	1 549 725 €	16
806	ATENA-AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL LDA	5 130 219 €	49,51%	523 225 €	5,07%	2 205 168 €	52
807	ECCO SALVA MEDICAL SERVICES, LDA	5 129 634 €	21,75%	848 400 €	2,19%	1 622 813 €	12
808	AMÉRICO ALVES - COMÉRCIO INTERNACIONAL, S.A	4 945 055 €	9,10%	504 073 €	1,79%	1 456 340 €	36
809	H -TUBO, LDA	4 855 872 €	14,09%	809 328 €	1,45%	1 958 620 €	25
810	MIND - SOFTWARE MULTIMÉDIA E INDUSTRIAL, S.A	4 848 864 €	10,95%	950 303 €	18,46%	3 047 053 €	47

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017	
811	EDIÇÕES ALMEDINA, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 843 215 €	15,00%	638 932 €	7,78%	2 081 259 €	47
812	AMT - CONSULTING, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 807 314 €	35,47%	663 472 €	4,89%	3 002 029 €	83
813	STONE BY STONE - COMÉRCIO DE MINERAIS E GEMAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 726 148 €	11,47%	631 747 €	0,54%	2 228 829 €	92
814	AUTOFLEX - COMÉRCIO DE TINTAS E PRODUTOS QUÍMICOS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 715 221 €	3,54%	674 229 €	0,71%	1 411 821 €	22
815	EQUIPACK - EQUIPAMENTOS E MATERIAS-PRIMAS INDUSTRIAIS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 699 387 €	-24,30%	981 289 €	31,27%	1 938 999 €	13
816	PALMA & PALMA-REPRESENTAÇÕES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 552 821 €	1,79%	772 565 €	0,12%	1 436 014 €	19
817	INOVA+ - INNOVATION SERVICES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 404 295 €	34,52%	830 572 €	62,48%	2 577 651 €	55
818	QUIDGEST-CONSULTORES DE GESTÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 291 476 €	1,35%	1 032 386 €	19,59%	3 990 968 €	77
819	ARTEFACTO - CONSTRUÇÕES E DECORAÇÕES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 270 679 €	16,39%	678 272 €	45,29%	1 633 087 €	22
820	PDM E FC - PROJECTO DESENVOLV. MANUT. FORMAÇÃO E CONSULTADORIA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 265 902 €	10,46%	1 425 354 €	3,81%	2 475 727 €	91
821	PORTA SABER - COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CONSULTORIA, UNIP., LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 225 293 €	150,00%	594 179 €	98,91%	1 159 225 €	11
822	FINANTECH - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 218 765 €	7,70%	571 764 €	20,45%	3 282 487 €	87
823	MESTRE DA COR - COMÉRCIO DE TINTAS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 139 973 €	10,04%	519 932 €	0,04%	505 384 €	27
824	ALEXANDRE & MAIA, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 107 632 €	3,05%	807 394 €	0,58%	1 435 316 €	11
825	LEALMAT MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, DECORAÇÃO E BRICOLAGE, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 084 243 €	15,47%	617 242 €	3,23%	1 184 598 €	18
826	ENAME, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 047 243 €	0,16%	506 270 €	76,05%	1 597 706 €	60
827	AISI - AÇOS INOXIDÁVEIS DO CENTRO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	4 011 570 €	15,19%	563 472 €	1,65%	965 592 €	12
828	TECNIAMPER - COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS E PEÇAS LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 975 164 €	17,67%	587 587 €	0,50%	1 375 420 €	14
829	SAGATEX - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 891 988 €	23,94%	515 034 €	2,57%	1 435 463 €	32
830	MARISCOS BARROSIHO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 732 672 €	6,75%	570 465 €	1,11%	1 005 167 €	23
831	SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO - CONSULT. EMP. FOMENTO INOVAÇÃO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 638 186 €	3,37%	546 773 €	17,86%	3 279 883 €	61
832	REPRESTOR - REPRESENTAÇÕES DE ESTORES, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 539 313 €	20,23%	581 426 €	16,87%	1 428 590 €	33
833	HIDROMARINHA, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 445 122 €	9,14%	623 152 €	0,79%	1 604 080 €	27
834	APPGENERATION, SOFTWARE TECHNOLOGIES, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 368 301 €	63,66%	1 748 040 €	96,03%	2 815 083 €	17
835	EUROPEAN MAR II, LDA & COMANDITA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 334 424 €	36,05%	1 108 627 €	41,15%	1 521 218 €	14
836	ADDLIFE - IMAGEM E COMUNICAÇÃO, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 333 227 €	36,73%	504 479 €	11,16%	1 214 723 €	23
837	FRISHORTA - COMÉRCIO DE PRODUTOS HORTÍCOLAS, LDA	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 256 955 €	86,14%	819 188 €	11,51%	1 286 579 €	15
838	MAXIVIDRO - TRANSFORMADORES E DISTRIBUIDORES DE VIDRO, S.A	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 243 074 €	-23,84%	1 215 482 €	12,45%	1 565 076 €	51
839	HEXASTEP, S.A.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 230 504 €	-10,65%	848 215 €	97,81%	1 987 714 €	21
840	PAULO OLIVEIRA & RIBEIRO, UNIPessoal, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 127 413 €	25,48%	607 058 €	1,12%	963 970 €	5
841	CORDEIRO & FILHOS, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 098 457 €	10,77%	578 298 €	2,88%	1 496 358 €	49
842	A. MENDES TORRADO & CARVALHO, LDA.	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 088 304 €	-0,74%	1 080 941 €	0,56%	300 351 €	22
843	AZULCOSMO- SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS	3 074 967 €	137,96%	917 194 €	75,96%	2 648 591 €	65

EMPRESAS	SETOR	VOLUME NEGÓCIOS 2017	VARIAÇÃO VOL. DE NEG. 2017/2016 (%)	RESULTADOS LÍQUIDOS 2017	TAXA EXPORTAÇÃO 2017 (%)	VAB 2017	NÚM. EMPREG. 2017
844	JIMPISOFT - SOC. DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS MICRO-INFORMÁTICA, LDA	3 071 879 €	12,78%	1 264 028 €	77,17%	2 673 032 €	24
845	MEDICAL ART CENTER - CLÍNICA MÉDICA, LDA	3 071 413 €	42,20%	713 561 €	19,77%	1 900 517 €	19
846	INTEGRITY, S.A.	2 836 680 €	11,37%	782 102 €	28,80%	2 204 789 €	46
847	EIGHTJUICE - LABORATÓRIO NUTRACÊUTICO, LDA	2 816 253 €	27,84%	705 400 €	4,34%	1 302 803 €	20
848	RH - VENDAS POR CATÁLOGO, LDA.	2 792 860 €	19,20%	841 457 €	87,00%	1 656 733 €	29
849	SISTRATE - SOFTWARE CONSULTING, S.A.	2 736 215 €	47,07%	564 660 €	50,85%	2 079 421 €	45
850	SEND IT - SOFTWARE E SERVIÇOS PARA TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	2 725 177 €	24,78%	959 771 €	4,19%	1 536 189 €	13
851	IBERIA BLUE UNIPESSOAL, LDA	2 687 468 €	141,80%	629 604 €	89,44%	1 573 746 €	22
852	RCSOFT - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, UNIPESSOAL, LDA	2 686 556 €	1,63%	541 250 €	26,03%	1 606 775 €	31
853	ONSOCCER INTERNATIONAL - GESTÃO DE CARREIRAS DESPORTIVAS, S.A.	2 677 655 €	27,72%	1 004 606 €	16,32%	1 720 473 €	11
854	TAKE THE WIND, LDA	2 295 453 €	12,45%	1 080 741 €	85,73%	2 026 234 €	30
855	SM3D - SERVI. MAQUINAÇÃO TRIDIMENSIONAL CONTROLO QUALIDADE UNIP, LDA	2 282 034 €	25,16%	536 882 €	14,64%	1 425 113 €	25
856	4LEAN, LDA	2 217 319 €	27,18%	524 300 €	65,33%	1 192 418 €	24
857	JONATHAN TOOLEY & ASSOCIADOS, LDA	2 101 409 €	23,34%	855 555 €	97,18%	1 721 542 €	18
858	A.M.C. VILARINHO, LDA	2 099 150 €	-28,09%	868 822 €	13,27%	1 415 908 €	18
859	7 GRAUS, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	2 057 354 €	3,95%	1 016 275 €	98,42%	1 569 492 €	20
860	RAMOS, ARAÚJO E FERNANDES, S.A.	2 003 745 €	141,67%	857 349 €	30,92%	474 011 €	15
861	ÁGUA E VIDA - CAPTAÇÕES, LDA	1 873 171 €	51,22%	605 350 €	2,33%	1 291 174 €	14
862	SUBVISUAL, LDA	1 564 596 €	157,62%	531 372 €	100,00%	1 165 657 €	17
863	MNM - SPORTS MANAGEMENT, LDA.	1 560 127 €	-3,46%	578 431 €	66,17%	958 439 €	9
864	CODEWARE - CONSULTORIA, DESENVOLVIMENTO E SOFTWARE, S.A.	1 509 460 €	36,79%	950 701 €	50,71%	1 226 061 €	9
865	UBIWHERE LDA	1 248 723 €	12,18%	645 238 €	0,97%	1 666 488 €	37
TOTAL		11 057 307 716		1 035 786 224		2 948 869 074	62 976
Média		12 783 015		1 197 441		3 409 097	73
Máximo		86 982 306		6 709 728		16 854 717	510
Mínimo		1 248 723		502 061		300 351	5

Fonte: Fonte: Adaptado de Exame (2019)

Anexo 5: Pressupostos da análise financeira

▪ Preços dos serviços

PREÇOS MÉDIOS	
Ano	2020
Consultoria financeira	1700
Consultoria legal	1700
Fiscalidade	1700
Market acess	3700
Coaching individual especializado	3500
Coaching em gestão de executivos	3500
Marketing especializado	3500
Performance	4000
Trabalho técnico especializado (Construção)	3000
Trabalho técnico especializado (Indústria)	3500
Trabalho técnico especializado (Logística)	3000
Trabalho técnico especializado (Agricultura e Pescas)	3200
Subscrição (Consultores)	200
Taxa administrativa anual (Consultores)	200
Preço médio (consultoria)	3000

▪ Taxa de inflação

TAXA de Crescimento (inflação)					
Ano	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa	1,40%	1,50%	1,6%	1,6%	1,6%

▪ Gastos com pessoal

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Crescimento salarial			1,5%	2,0%	2,0%	2,0%
Seguros AT		1%				
T.S.U.		23,75%				
Subsídio refeição	6,00	6,00	6,00	6,09	6,21	6,34
Dias Úteis por mês		21				
Foi assumido 21 dias úteis por mês para 11 meses de trabalho útil						

- **Financiamento**

Financiamento.	
Empréstimo bancário	30 000
Taxa de Juro Anual	4,25%
Duração (anos)	7
Prazo de Carência (anos)	3

- **Fiscalidade**

Fiscalidade	
IRC	25%

- **Prazos de pagamento e recebimentos**

Prazos Médios	mês
Recebimentos	1
Pagamentos	1

- **Cálculo do NOPLAT**

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	30000	228150	573329	1460228	3872281	10273818
Subsídios à exploração	0	0	0	0	0	1
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	0	0	0	0	0	0
Fornecimentos e serviços externos	29000	202327	473719	1185801	3080783	8117957
Gastos com o pessoal	15978	107202	129546	172332	297946	420123
Imparidades de inventários	0	0	0	0	0	0
Imparidades de dívidas a receber	0	0	0	0	0	0
Provisões	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0
EBITDA = RADJI	-14978	-81378	-29936	102095	493553	1735739
Gastos/reversões de depreciação e amortização	26667	31667	32667	6000	1000	0
Imparidade de investimentos depreciáveis	0	0	0	0	0	0
EBIT = Resultado Operacional	-41645	-113045	-62603	96095	492553	1735739
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	24024	123138	433935
NOPLAT = (EBIT – Imposto)	-41645	-113045	-62603	72071	369415	1301805
Operational “Cash Flow” = (NOPLAT + Amortizações)	-14978	-81378	-29936	78071	370415	1301805

▪ **Taxas de atualização**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Custo Médio Dívida	4,25%	4,78%	4,91%	5,14%	5,58%	5,72
r_f - Risk Free rate	2,31%					
P_{rm} - Risk Premium	7,00%					
t - Taxa de IRC	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Beta	1,10					

Taxas de Atualização	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
CAPM		10,01%	10,01%	10,01%	10,01%	10,01%	$r_E = R_f + \beta * P_{rm}$
WACC	0,00%	8,86%	8,79%	9,12%	9,75%	9,90%	$WACC = r_E * (E / (D * E)) + r_D * (1 - t) * (D / (D + E))$

▪ **Indicadores principais**

	Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ANÁLISE ECONÓMICA							
Resultado Líquido do Exercício		-14 978	-108 045	-61 603	52 071	365 665	1 300 157
Rentabilidade Líquida das Vendas		-49,93%	-47,36%	-10,74%	3,57%	9,44%	12,66%
Rentabilidade Bruta das Vendas		3,33%	11,32%	17,37%	18,79%	20,44%	20,98%
Rentabilidade Operacional (Investimento total) - ROA							
ROA Líquido		-7,79%	-58,77%	-31,62%	17,00%	44,33%	51,19%
ROA Bruto		-21,66%	-61,49%	-32,13%	31,38%	59,71%	68,30%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-8,10%	-78,88%	-49,13%	29,34%	67,33%	70,54%
Retorno sobre o Capital Investido (ROIC)		-22,51%	-67,70%	-40,29%	34,74%	65,03%	69,87%
Retorno sobre o Capital Investido (ROCE)							
EVA		-41 645	-131 416	-112 533	-97 847	369 415	1 301 805
EVA		-34 972	-158 813	-278 831	477 422	0	0
ANÁLISE FINANCEIRA - RÁCIOS FINANCEIROS							
Estrutura do Ativo							
Ativo não corrente		41,61%	37,17%	20,36%	2,29%	0,12%	0,00%
Existências		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Clientes		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Disponibilidades		58,39%	62,83%	79,64%	97,71%	99,88%	100,00%
Estrutura dos Recursos							
Capital Próprio		96,23%	74,51%	64,34%	57,94%	65,84%	72,58%
Passivo não corrente		0,00%	16,32%	15,40%	9,80%	3,03%	0,79%
Empréstimos bancários		0,00%	16,32%	15,40%	9,80%	3,03%	0,79%
Fornecedores		3,77%	9,17%	20,26%	32,27%	31,12%	26,64%
EOEP		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Passivo corrente		3,77%	9,17%	20,26%	32,27%	31,12%	26,64%

	Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total do Passivo		3,77%	25,49%	35,66%	42,06%	34,16%	27,42%
Liquidez							
Rácio Liquidez Geral		1549%	685%	393%	303%	321%	375%
Liquidez Reduzida ou <i>Acid test</i>		1548,58%	685,06%	393,10%	302,85%	320,90%	375,43%
Estrutura de Capital							
Autonomia Financeira		96,23%	74,51%	64,34%	57,94%	65,84%	72,58%
<i>Debt to Equity</i>		3,92%	34,21%	55,42%	72,59%	51,87%	37,79%
Cobertura de Gastos Financeiros		1,13	7,20	17,55	243,37	3872,28	10273,82
<i>NetDebt-to-EBITDA</i>		-374,24%	-37,48%	-21,83%	-18,44%	-20,63%	-24,53%