



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de desenvolvimento no mercado imobiliário – um estudo de uma empresa familiar

Andreia Filipa dos Santos Pereira Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor
Auxiliar com Agregação

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Projeto de desenvolvimento no mercado imobiliário – um estudo de uma empresa familiar

Andreia Filipa dos Santos Pereira Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor
Auxiliar com Agregação

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi um percurso desafiante e enriquecedor, e não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas, às quais expresso a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Paulo Bento, pela orientação constante e disponibilidade ao longo do projeto. As suas sugestões e incentivos ao pensamento crítico foram fundamentais para a conclusão do mesmo.

Expresso igualmente o meu apreço ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa por me ter proporcionado recursos e um ambiente propício para a realização do projeto.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à empresa, pela oportunidade, apoio prestado, colaboração e acesso às informações fornecidas, que foram fundamentais para o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio constante e compreensão durante este processo. Agradeço profundamente aos meus pais e irmãos pelo amor incondicional e por terem estado sempre ao meu lado nesta jornada, lutando comigo por este objetivo. Foram um alicerce essencial para enfrentar todos os desafios.

Aos meus amigos, a minha sincera gratidão pelas palavras encorajadoras e por terem estado sempre presentes.

Finalmente, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para alcançar o objetivo deste estudo, expresso os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Este projeto, que tem por base uma pequena empresa familiar, tem como objetivo principal identificar as regiões mais viáveis e atrativas para a expansão do seu negócio, em Portugal. A relevância deste trabalho resulta da crescente importância do mercado imobiliário no país, que se destaca como um setor dinâmico e em evolução.

A empresa localiza-se em Lisboa e atua no mercado imobiliário desde 2017, sendo a sua principal atividade a compra e venda de imóveis do segmento residencial. No entanto, a sua identidade permanecerá confidencial.

Foi realizada uma análise estratégica à envolvente externa e interna, entre 2017 e 2023, seguindo o modelo proposto por Urbano et al. (2022) e considerando apenas as NUTS II de Portugal Continental. A metodologia adotada para a análise do mercado imobiliário baseou-se na recolha de dados secundários, provenientes de fontes como o INE, PORDATA e Banco de Portugal. Para além disto, também se analisou relatórios da empresa e realizou-se entrevistas aos sócios-gerentes. Esta interação entre as abordagens quantitativa e qualitativa permitiu obter dados relevantes que enriqueceram a análise e as conclusões.

Para a formulação da estratégia, utilizou-se o BMC para apresentar o novo modelo de negócios da empresa e, por fim, realizou-se uma análise de viabilidade da proposta de expansão, complementada por uma análise de sensibilidade.

O estudo conclui que o projeto apresenta uma perspetiva favorável e viável para o crescimento da empresa, oferecendo informações úteis para PME familiares que procuram explorar novas oportunidades de desenvolvimento no mercado imobiliário.

Keywords: Empresas familiares; Estratégia; Imobiliário; Negócio; PME

JEL Code: L25; L85

Abstract

This project, which is based on a small family business, aims to identify the most viable and attractive regions for its expansion in Portugal. The relevance of this work results from the growing importance of the real estate market in the country, which stands out as a dynamic and evolving sector.

The company is located in Lisbon and has been active in the real estate market since 2017, focusing on the purchase and sale of residential properties. However, your identity will remain confidential.

A strategic analysis was carried out on the external and internal environment, between 2017 and 2023, following the model proposed by Urbano et al. (2022) and considering only NUTS II of Continental Portugal. The methodology adopted for the analysis of the real estate market is based on the collection of secondary data from sources such as INE, PORDATA and Banco de Portugal. In addition, company reports were also analyzed and interviews with the managing partners were conducted. This interaction between the quantitative and qualitative approaches provided relevant data that enriched the analysis and conclusions.

For the formulation of the strategy, BMC was used to present the new business model of the company and, finally, a feasibility analysis of the expansion proposal was carried out, complemented by a sensitivity analysis.

The study concludes that the project presents a favorable and viable perspective for the growth of the company, offering useful information to family SMEs seeking to explore new development opportunities in the real estate market.

Keywords: Business; Family businesses; Real Estate; SME; Strategy

JEL Code: L25; L85

Índice geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de gráficos	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tabelas	xv
Índice de anexos	xvii
Glossário de siglas.....	xix
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. Mercado imobiliário - residencial	3
2.2. Estratégia empresarial	6
2.2.1. Empresas em geral.....	6
2.2.2. Empresas familiares	8
3. Metodologia	15
4. Análise estratégica.....	17
4.1. Nível ambiental	17
4.2. Nível organizacional.....	28
5. <i>Business Model Canvas</i>	33
6. Viabilidade do projeto	41
6.1. Projeção de vendas.....	41
6.2. Custos	42
6.3. Investimentos e amortizações.....	42
6.4. Demonstração de resultados previsional	43
6.5. Renumeração dos capitais próprios.....	43
6.6. Fundo de maneiio	44

6.7. Cash-flow do projeto	45
6.8. Avaliação do projeto.....	46
6.9. Análise de sensibilidade	46
7. Conclusões	49
Bibliografia.....	53
Webgrafia	55
Anexos.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 4.1 - Taxa de variação de crescimento do PIB	19
Gráfico 4.2 - Taxa de inflação	19
Gráfico 4.3 - Taxa de rendibilidade de obrigações do tesouro da Alemanha e Portugal.....	19
Gráfico 4.4 - Taxa de desemprego.....	20
Gráfico 4.5 - Valor mediano das vendas por m ² de alojamentos familiares.....	20
Gráfico 4.6 - Proporção de poder de compra	21
Gráfico 4.7 - Número de transações de alojamentos familiares.....	21
Gráfico 4.8 - Taxa de crescimento efetivo da população	22
Gráfico 4.9 - Saldo migratório	22
Gráfico 4.10 - Índice de envelhecimento	22
Gráfico 4.11 - População estrangeira com estatuto legal de residente	22
Gráfico 4.12 - Quantidade de empresas no setor imobiliário.....	24
Gráfico 4.13 - Quantidade de empresários independentes no setor imobiliário	24
Gráfico 4.14 - Volume de negócios do setor imobiliário em Portugal	24
Gráfico 4.15 - Taxa de natalidade e mortalidade de empresas no setor imobiliário	25
Gráfico 4.16 - Taxa de sobrevivência de empresas no setor imobiliário.....	25
Gráfico 4.17 - Número de edifícios concluídos para habitação em Portugal.....	25
Gráfico 4.18 - Número de agregados domésticos privados em Portugal	26
Gráfico 4.19 - Índice de liquidez geral.....	31
Gráfico 4.20 - Autonomia Financeira.....	31
Gráfico 4.21 - Rácio de retorno sobre C'P.....	32
Gráfico 4.22 - Rácio de eficiência operacional	32

Índice de figuras

Figura 4.1 - Organograma da empresa	29
---	----

Índice de tabelas

Tabela 6.1 - Demonstração de resultados previsional	43
Tabela 6.2 - Fundo de Maneio.....	45
Tabela 6.3 - Mapa de cash-flow	45
Tabela 6.4 - Análise de sensibilidade: variação das taxas de juro	47
Tabela 6.5 - Análise de sensibilidade: variação do valor médio de transação.....	48

Índice de anexos

Anexo A - Taxa de variação de crescimento do PIB	57
Anexo B - Taxa de inflação	57
Anexo C - Taxa de desemprego.....	57
Anexo D - Valor mediano das vendas por m ² de alojamentos familiares	57
Anexo E - Proporção de poder de compra	58
Anexo F - Número de transações de alojamentos familiares	58
Anexo G - Taxa de crescimento efetivo da população	58
Anexo H - Saldo migratório	58
Anexo I - Índice de envelhecimento.....	58
Anexo J - População estrangeira com estatuto legal de residente	59
Anexo K - Quantidade de empresas no setor imobiliário	59
Anexo L - Quantidade de empresários independentes no setor imobiliário.....	59
Anexo M - Volume de negócios das empresas no setor imobiliário	60
Anexo N - Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência no setor imobiliário.....	60
Anexo O - Número de edifícios concluídos para habitação em Portugal	60
Anexo P - Número de agregados domésticos privados em Portugal.....	60
Anexo Q - Previsão das vendas na região do Algarve	61
Anexo R - Previsão dos custos FSE e CMVMC	61
Anexo S - Variação salarial anual.....	61
Anexo T - Previsão dos gastos com o pessoal.....	61
Anexo U - Mapa de amortizações do projeto.....	62

Glossário de siglas

APEF - Associação Portuguesa de Empresas Familiares

BdP – Banco de Portugal

C’P – Capitais próprios

CMVMC - Custos mercadorias vendidas e das matérias consumidas

EBIT – Resultado antes de gastos de financiamento e impostos

EBITDA – Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

EUA – Estados Unidos da América

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

IMT - Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

INE - Instituto Nacional de Estatística

KPI’s - Key Performance Indicators

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROE – Return on Equity (Rentabilidade dos capitais próprios)

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

UE – União Europeia

VAL – Valor Atual Líquido

1. Introdução

Este projeto-empresa, que tem como tema “Projeto de desenvolvimento no mercado imobiliário – um estudo de uma empresa familiar”, passa por analisar qual das NUTS II de Portugal Continental é mais viável e qual a estratégia mais adequada para que a empresa possa expandir o seu negócio, geograficamente. A empresa é uma PME familiar recente, localizada em Lisboa, que atua no setor imobiliário desde 2017, sendo a sua principal atividade a compra e venda de imóveis do segmento residencial.

O mercado imobiliário é um setor com extrema importância e relevância para a economia de um país (Pires et al., 2018). Portugal não é exceção, tendo-se verificado, na última década, um crescimento deste setor (Rodrigues et al., 2022). Sendo um mercado em constante mudança, é fundamental analisar variáveis como as necessidades dos compradores, as tendências e perspectiva do mercado (Soares et al., 2022), assim como os desafios e oportunidades emergentes.

É igualmente importante salientar que existem alguns fatores considerados críticos no crescimento deste mercado e, conseqüentemente, no desempenho de algumas empresas que desenvolvem a sua atividade nele, como as taxas de juro, as taxas de desemprego, a procura e o PIB (Luo et al., 2020).

O segmento residencial, em geral, é composto por apartamentos e moradias, que podem ser adquiridos através de capital próprio, alheio ou a combinação de ambos. Os imóveis podem ter como finalidade habitação própria ou investimento, para arrendamento ou venda. Embora este segmento tenha mantido um desempenho positivo (Rodrigues et al., 2022), é essencial realizar uma análise detalhada para conhecer as suas características, que influenciam a determinação do preço, como a dimensão, a quantidade de divisões que dispõe, as infraestruturas e a localização (Brett, 2019).

Neste sentido, é importante que as empresas familiares do setor considerem que atuam num mercado dinâmico, influenciado pelas alterações da envolvente externa, como o comportamento da procura e da oferta nas diferentes regiões, que podem afetar o seu crescimento. Assim sendo, é necessário analisar as estratégias a adotar, tanto para ter sucesso como para garantirem a sua sobrevivência (Marques et al., 2022).

O mercado imobiliário é caracterizado por ser dinâmico, no entanto, pelo menos no caso português, não existe muita informação disponível sobre pequenas empresas que atuam nesse setor.

Desta forma, este tema permite explorar questões atuais sobre o mercado imobiliário e, assim, identificar algumas alterações, que possam ajudar a adaptar as estratégias de crescimento no desenvolvimento de empresas familiares, que enfrentam desafios específicos neste setor.

Para além disto, o projeto tem como objetivos analisar as várias regiões de Portugal Continental, de forma a compreender a evolução e as tendências do mercado imobiliário em cada uma delas. Posteriormente, pretende identificar quais os fatores da envolvente externa que poderão influenciar, positivamente ou negativamente, o desempenho das PME familiares, em especial o da empresa em estudo.

A análise da envolvente externa não é suficiente para perceber se a empresa consegue aproveitar as oportunidades e lidar com as ameaças e, por esse motivo, este projeto também tenciona identificar os fatores internos da empresa que a permitirão enfrentar estes aspetos. O último objetivo do projeto consiste em propor um novo plano de negócios para a empresa e analisar a viabilidade da expansão, de forma a reduzir incertezas e a minimizar riscos para o projeto.

Importante salientar que, desde o início, as interações com a empresa foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para o alinhamento do mesmo com os seus objetivos e o contexto onde atua.

Em termos da estrutura do documento, para além deste capítulo introdutório, apresenta-se uma breve revisão da literatura (capítulo 2), na qual são abordados os conceitos de mercado imobiliário, em particular do segmento residencial, e o conceito de estratégia empresarial, de forma geral e, posteriormente, em relação às empresas familiares.

De seguida, no capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada na obtenção e tratamento da informação necessária: análise de dados secundários, complementada pela metodologia qualitativa. Por sua vez, o capítulo 4 refere-se à análise estratégica, que tem como intuito analisar as envolventes externa e interna da empresa e o capítulo 5 propõe um novo modelo de negócios para o projeto. Por fim, no capítulo 6 é apresentada a análise de viabilidade e sensibilidade do mesmo e, no capítulo 7 as conclusões e limitações deste estudo.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo apresenta-se uma breve revisão da literatura, que aborda o mercado imobiliário, com ênfase no segmento residencial e, posteriormente, a estratégia empresarial.

2.1. Mercado imobiliário - residencial

O mercado imobiliário é um mercado muito competitivo e considerado um dos impulsionadores no desenvolvimento económico e social, a nível nacional e regional. Envolve inúmeros agentes, como promotores imobiliários, entidades financeiras, investidores e compradores (Pires et al., 2018).

É um setor fundamental para a estabilidade da economia (Belke & Keil, 2018), constituído por diversos segmentos, tais como escritórios, retalho, industrial, residencial e turismo, cada um com características específicas (Brett, 2019). O segmento residencial destaca-se por ser menos volátil que os outros (Rodrigues et al., 2022), abrangendo diferentes tipos de imóveis, desde apartamentos a moradias e condomínios. Cada um destes possui um conjunto de aspetos específicos, que lhes permite diferenciarem-se da concorrência e determinar o seu preço, podendo ser bens de consumo ou de investimento. (Brett, 2019).

Este mercado é considerado complexo no que se refere ao processo de determinação dos preços, uma vez que não depende apenas da oferta e da procura (Rodrigues et al., 2022). Desta forma, as empresas deste setor devem recolher informações sobre as tendências da indústria, as necessidades imobiliárias e dos compradores, de forma a garantirem uma avaliação mais precisa dos investimentos (Soares et al., 2022).

A determinação dos preços requer a avaliação de um conjunto de aspetos que tornam os imóveis únicos, incluindo as características intrínsecas, como a dimensão, o tipo de imóvel, a qualidade de construção e as características extrínsecas, como a localização, principalmente em contextos de elevada procura (Brett, 2019). A localização é considerada um dos fatores críticos de sucesso, sendo afetada pelas tendências do setor, enquanto a dimensão dos imóveis influencia o mercado em que se encontram, permitindo identificar potenciais oportunidades dentro deste (Soares et al., 2022). Por sua vez, o tipo de imóvel refere-se à forma como este é utilizado, seja como edifício de apartamentos ou de escritórios, o que permite segmentar o mercado (Brett, 2019).

Para além destes, existem um conjunto de fatores económicos que afetam a determinação do preço neste mercado, tais como, as taxas de juro, o PIB, a taxa de desemprego e a inflação. Neste sentido, a procura e os preços tendem a diminuir quanto menor for o PIB (correlação positiva) e maiores forem as taxas de juro e de desemprego (correlação negativa) (Luo et al., 2020).

Os fatores sociais, interligados com a procura e a oferta, também têm impacto neste setor (Rodrigues et al., 2022). Estes autores defendem que as características da procura, como a faixa etária, influenciam a preferência em relação aos atributos considerados essenciais nos imóveis. Um dos exemplos mencionados é o caso do envelhecimento da população, que ocorre tanto em Portugal como em outros países da Europa, que faz com que haja uma maior procura por casas com condições especiais.

Desta forma, as alterações sociais resultaram em novas exigências e necessidades no mercado imobiliário, especialmente a nível da procura. Estas transformações incluem alterações demográficas, diversificação do agregado familiar ou mudanças no estilo de vida (Matos, 2012). Por sua vez, as tendências do mercado variam de região para região, devido aos inúmeros aspetos que diferem entre elas, como o custo de vida e o poder de compra (Belke & Keil, 2018).

Para compreender melhor o mercado em cada território e determinar os seus preços, é necessário analisar aspetos como o tamanho da população, a faixa etária, os rendimentos, a taxa de desemprego e as infraestruturas (Belke & Keil, 2018). Neste sentido, é importante salientar que a avaliação imobiliária também deve considerar a análise de informação sociodemográfica da procura, assim como deve recolher dados nacionais e locais que possam ter um impacto positivo ou negativo (Tavares & Pacheco, 2015).

Existem aspetos que podem influenciar a decisão de compra, por terem um impacto negativo na avaliação dos imóveis, denominados de externalidades negativas, enquanto as externalidades positivas têm um impacto positivo na valorização dos mesmos. Contudo, é importante salientar que alguns destes aspetos podem ser percecionados de forma diferente conforme o cliente, tais como a proximidade aos transportes públicos ou a localização de determinados negócios (Tavares & Pacheco, 2015). Um estudo realizado por estes últimos autores concluiu que, na faixa etária entre os 20 e os 32 anos, os indivíduos procuram proximidade com o local de trabalho e estudo, enquanto dos 33 aos 50 anos apresentam mais exigências, priorizando a proximidade com escolas. Destacam ainda que o género feminino tem

preferência por imóveis de dimensões maiores. Os autores defendem que ao contrário das externalidades negativas, existe uma preferência pelas externalidades positivas, cuja proximidade é valorizada pela procura, como é o caso da localização de serviços públicos. De salientar que o impacto da existência de zonas comerciais no mesmo edifício varia consoante o tipo de negócio estabelecido.

Relativamente à evolução do mercado imobiliário em Portugal, em particular do segmento residencial, este apresentou várias oscilações ao longo do tempo, tanto em relação à procura como dos preços. Entre 1996 e 2006, os preços das casas eram considerados acessíveis, e o mercado demonstrou capacidade de resposta para evitar a especulação de preços (Matos, 2012). No entanto, em 2008, a economia mundial foi afeta pela crise económica, originando uma maior dificuldade em obter crédito e uma diminuição da procura, resultando numa redução dos preços das casas em todo o mundo (Lourenço & Rodrigues, 2017).

Entre 2008 e 2013, apesar da implementação de políticas económicas para recuperar da crise, observou-se uma desvalorização no setor imobiliário e, consequentemente, uma diminuição dos valores dos imóveis residenciais. Para além disso, também se verificou um decréscimo do investimento residencial, tendo-se verificado uma melhoria a partir de 2014 (Lourenço & Rodrigues, 2017).

Entre 2014 e 2019, o mercado imobiliário em Portugal recuperou, tendo-se registado uma subida significativa dos preços das casas (Rodrigues et al., 2022). Esse aumento contribuiu para um maior interesse dos investidores estrangeiros, tornando o mercado mais competitivo (Luo et al., 2020). Contudo, em 2020, a economia global foi afetada negativamente pela pandemia Covid-19, resultando num abrandamento significativo da atividade económica (Malović et al., 2021).

Para minimizar as consequências da crise, os governos implementaram algumas medidas que tiveram impactos tanto a nível económico como social, levando à interrupção e/ou redução da atividade em alguns setores (Balemi et al., 2021). No caso do mercado imobiliário, em 2020, verificou-se uma estagnação dos preços, seguida por um aumento, apesar da redução do PIB português. Para além disso, também se observou uma alteração no comportamento e nas preferências da procura e uma insegurança por parte dos investidores. Estes efeitos foram causados pela instabilidade económica proveniente do confinamento, da instabilidade económica das famílias, dos rendimentos baixos, da mudança do estilo de vida e das alterações das condições de trabalho, obrigando a que o mercado se reorganizasse (Rodrigues et al., 2022).

Apesar disso, no geral, o mercado imobiliário conseguiu manter a estabilidade económica durante este período, através das baixas taxas de juro, das novas formas de trabalho e do comércio digital (Balemi et al., 2021).

Entre 2021 e 2022, o mercado começou a recuperar, tendo-se verificado um crescimento económico, um aumento dos preços da habitação e um crescimento do PIB de Portugal, de 1,2%. No entanto, após o primeiro trimestre de 2022, houve um abrandamento deste crescimento, devido à guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Apesar do ambiente incerto, em 2023, o país voltou a recuperar, registando um forte crescimento dos preços da habitação. No geral, entre 2020 e 2022, apesar da pandemia, os preços das casas em Portugal aumentaram, impulsionados pelas baixas taxas de juro, pelas restrições na oferta de construção durante este período e pelo aumento dos custos de construção. Para além disso, constatou-se um aumento do uso de imóveis residenciais para fins comerciais, principalmente nas zonas turísticas (Comissão Europeia, 2023).

Por fim, é importante salientar que o mercado imobiliário demonstrou uma grande capacidade de recuperação (Balemi et al., 2021) e que as novas tecnologias vieram permitir uma maior transparência de informação e eficiência no mercado (Ngoc et al., 2023)

2.2. Estratégia empresarial

Esta secção começa por abordar a estratégia empresarial, em termos gerais e, de seguida, a nível das empresas familiares, de modo a analisar os aspetos que influenciam o seu crescimento a longo prazo.

2.2.1. Empresas em geral

Apesar das diversas perspetivas da literatura sobre o conceito de estratégia, Ansoff (1980) destaca a interação entre envolvente externa, organização e sua estratégia.

Neste sentido, a estratégia empresarial pode ser definida como um conjunto de diretrizes que permite a uma organização identificar e definir quais os recursos necessários para atingir os seus objetivos a longo prazo, assim como torná-la mais proativa. Para isso, é imprescindível analisar vários aspetos, nomeadamente, o comportamento da empresa, que se relaciona diretamente com os valores, objetivos, capacidades, recursos, estrutura e sistemas da

organização, que a mesma dispõe para obter rendimentos. Para além disso, é necessário proceder à análise do ambiente externo, de forma a adaptar a estratégia de negócio (Grant, 2009).

Importante salientar que, para além destes aspetos, o processo de gestão estratégica é composto pela formulação, implementação e avaliação da estratégia, com o intuito de tornar a tomada de decisão mais objetiva (David, 2009). A formulação estratégica é um processo utilizado pelas organizações para se reinventarem ou desenvolverem novos negócios e produtos, de modo a acrescentar valor para o cliente, diferenciar-se da concorrência e adaptarem-se às mudanças do mercado (Porter, 1985).

Este processo de formulação deve ser determinado a partir da missão e visão da empresa, uma vez que estes elementos são essenciais na identificação dos seus objetivos, a longo prazo. Nesta fase, é igualmente importante que a organização tenha uma cultura bem definida, estrutura e sistemas que sustentem a estratégia para garantir uma melhor eficácia na sua gestão (Grant, 2009). Para além disso, é fundamental explorar o histórico da organização e compreender que capacidades e experiências podem ter influenciado o seu desenvolvimento, de modo a definir uma estratégia clara que estabeleça metas para o crescimento futuro da empresa (Mintzberg & Waters, 1985).

Os processos estratégicos também devem englobar o pensamento, a ação e o controlo, de forma a assegurar o desempenho das organizações, uma vez que existe uma relação entre gestor, estratégia e performance que mede a eficiência da empresa (White, 1986). A experiência, formação e envolvente são outros três aspetos cruciais na formulação da estratégia, podendo influenciar a forma como os gestores desenvolvem e implementam a estratégia organizacional. A experiência, adquirida através da formação, permite que os líderes obtenham competências que lhes permita interpretar a envolvente externa e adaptar a estratégia da organização face ao seu dinamismo (Mintzberg & Waters, 1985).

Para que a organização consiga adaptar as suas capacidades e recursos, de modo a criar valor para o cliente e a destacar-se dos atuais e novos concorrentes, é essencial que os seus recursos sejam valiosos, difíceis de imitar, únicos e difíceis de substituir (Porter, 1991). Para além disso, a inovação é um dos fatores impulsionadores para o sucesso das estratégias empreendedoras, sendo que estas não significam necessariamente a criação de algo novo, podem focar-se em abranger outros mercados. Assim sendo, tanto a inovação como a

mobilização dos recursos necessários e a capacidade de ajustar a estratégia às tendências de mercado são essenciais para o crescimento e sucesso de uma organização (Drucker, 1985).

Neste sentido, a gestão estratégica utiliza ferramentas específicas para implementar a estratégia e obter um bom desempenho organizacional (White, 1986). Estas permitem à organização analisar a envolvente externa, assim como identificar os aspetos internos da mesma, de modo que a empresa consiga otimizar os seus recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades que vão surgindo. Por sua vez, a fase da avaliação da estratégia subdivide-se em três etapas: a análise dos aspetos estruturais da estratégia, a avaliação dos resultados obtidos em detrimento dos resultados esperados e a implementação de ações corretivas, com o objetivo de assegurar que a organização consegue atingir os seus objetivos (David, 2009).

De salientar que a aplicação da estratégia a nível organizacional é considerada como um dos principais desafios, devido à resistência à mudança e à falta de alinhamento organizacional. Por este motivo, é essencial comunicar os objetivos e a missão a todas as partes envolvidas, estabelecer indicadores de desempenho e priorizar o feedback (Ansoff, 1980).

2.2.2. Empresas familiares

Em relação às empresas familiares, estas, geralmente, encontram-se em ambientes dinâmicos e, por este motivo, é importante que compreendam o impacto que os fatores externos e internos têm no seu crescimento e desempenho (Marques et al., 2022).

O crescimento é um processo de mudança influenciado por um conjunto de fatores voláteis ao longo do tempo (Davidsson et al., 2005). Neste sentido, as capacidades dinâmicas são fundamentais nas empresas familiares para que se possam adaptar e inovar perante as alterações da envolvente externa, de forma a assegurar o seu sucesso (Bağış et al., 2023).

Para que a organização possa definir uma estratégia de empreendedorismo empresarial, é fundamental analisar três áreas: antecedentes, dimensões e consequências. Os antecedentes devem ser estudados em três níveis: individual, organizacional e ambiental. Relativamente às dimensões, estas subdividem-se em intraempreendedorismo, criação de novos negócios e reconstrução organizacional. Por sua vez, as consequências devem ser avaliadas a nível financeiro e estratégico (Urbano et al., 2022).

As empresas familiares são um tipo de organização cada vez mais predominante, a nível mundial (Marques et al., 2022), que se diferenciam das restantes pela perspetiva de

continuidade de geração em geração e interação entre família, empresa e gestão, sendo fundamental a partilha de uma cultura, visão e objetivos comuns (Todo-Bom, 2020).

Estas empresas têm um impacto significativo tanto na economia de um país como de uma região, através do desenvolvimento local, tendo tendência para se situarem na área geográfica de origem da família (Basco et al., 2021). Relativamente à Europa, 60% das empresas são familiares, incluindo pequenas e grandes dimensões (Comissão Europeia, 2024a). Por sua vez, em Portugal, mais de 70% das empresas portuguesas são familiares contribuindo, assim, para a economia e crescimento do país (APEF, 2023).

O conceito de empresa familiar apresenta várias definições, sendo caracterizada em quatro dimensões: propriedade, gestão, perspectiva transgeracional e controlo. Independentemente da sua dimensão, relativamente à propriedade, estas empresas são definidas como aquelas onde pelo menos 20% dos direitos de voto, diretos ou indiretos, pertencem à família. No que diz respeito à gestão, as PME familiares exigem que pelo menos um representante familiar esteja envolvido na sua gestão, ao contrário das grandes empresas familiares cotadas, onde essa participação pode não ocorrer. Na dimensão transgeracional, estas organizações valorizam as relações familiares e preocupam-se com o processo de sucessão, com a criação de valor a longo prazo e com a continuidade da empresa na família. Por fim, em relação ao controlo da empresa, na primeira geração, o fundador é responsável pelo controlo da mesma, enquanto nas seguintes gerações, esta responsabilidade passa a ser da família (Todo-Bom, 2020).

É igualmente importante referir que estas organizações são um dos sistemas mais antigos, existindo de diferentes dimensões, desde PME a multinacionais (Kumar & Dubey, 2022). Uma empresa familiar não se restringe apenas a ser uma PME, uma vez que a natureza familiar destas se refere à estrutura de propriedade e gestão. Neste sentido, apenas as que apresentam um volume de vendas superior a 20 milhões de euros, com um mínimo de quatro unidades em diferentes negócios e que operam há pelo menos duas gerações, são consideradas grupos empresariais familiares (Todo-Bom, 2020).

A interação entre família e empresa proporciona a esta algumas vantagens, tais como uma maior rapidez na tomada de decisão e lealdade, visto que uma parte dos membros da empresa pertencem à família, permitindo que esta tenha um maior *know-how* do negócio. Para além disso, também possibilita uma maior flexibilidade em termos de trabalho, tempo e nível financeiro, existindo uma maior capacidade de adaptação às condições laborais e horários, assim como à alteração da distribuição dos dividendos, permitindo reinvestir no crescimento da

empresa. Contudo, também apresentam algumas desvantagens, tais como, uma maior resistência à mudança e ao financiamento externo, devido ao risco que isso acarreta para a organização, e uma menor capacidade de gestão de conflitos, principalmente durante o processo de sucessão. Destaca-se ainda a dificuldade em equilibrar os objetivos e valores da família com os da empresa, visto que esta última se foca mais no desempenho e nos resultados financeiros, ao contrário da família (Leach, 2011).

Existem várias estratégias de crescimento que este tipo de empresa pode optar para desenvolver ou atingir outros mercados. Entre estas destacam-se o crescimento orgânico, o crescimento por fusões ou aquisições, alianças estratégicas, diversificação ou crescimento no mercado nacional e/ou internacional. Nesse sentido, percebe-se que o desempenho organizacional depende da estratégia empresarial adotada pela empresa, sendo que as estratégias de negócio são classificadas em corporativas e genéricas. As estratégias corporativas concentram-se em como é que a organização se posiciona em relação à concorrência, de forma mais geral, enquanto as genéricas referem-se à maneira como esta cria valor para competir num mercado específico (Grant, 2009).

As estratégias corporativas abrangem tanto o crescimento orgânico como o inorgânico, e incluem estratégias de integração vertical, diversificação, alianças estratégicas e internacionalização. A integração vertical consiste no aumento e integração das atividades da empresa na sua cadeia de valor (Grant, 2009). Esta estratégia permite um maior controlo de todo o processo, desde os fornecedores até aos clientes, proporcionando maior flexibilidade e coordenação das atividades (David, 2009). No entanto, pode aumentar os custos e afetar a capacidade de reação ao desenvolvimento de novos produtos que exijam outros recursos técnicos dos atualmente disponíveis na empresa (Grant, 2009).

No que diz respeito à estratégia de diversificação, esta corresponde à expansão da empresa para novos mercados ou produtos, que podem ou não estar relacionados com o *core business* (David, 2009). Esta estratégia apresenta várias vantagens, como a redução de custos e uma maior variedade de produtos, tendo sempre como objetivo a criação de valor. Desta forma, as organizações que optam por crescer em áreas de negócio próximas do seu *core business* conseguem obter mais sucesso, visto reforçarem a sua atividade principal e tornarem-se mais ágeis que as empresas especializadas (Grant, 2009).

As alianças estratégicas permitem que a empresa aumente a sua dimensão, a curto prazo, e consiste na colaboração entre empresas com o objetivo de atingir metas comuns, previamente

definidas. É preciso salientar que as alianças estratégicas são uma forma de implementar a estratégia através da partilha de recursos e capacidades com as empresas envolvidas. Por sua vez, a estratégia de internacionalização consiste na expansão do negócio da empresa para além dos territórios nacionais, permitindo à organização explorar novas oportunidades (Grant, 2009).

Relativamente às aquisições, estas são caracterizadas por uma empresa adquirir uma parte ou a totalidade do capital de uma outra, passando a ter o controlo maioritário da gestão da mesma. Esta estratégia é um processo de crescimento rápido, que permite à organização adquirir novos recursos e capacidades, com o intuito de expandir e obter vantagem competitiva. Para além disso, também possibilita o desenvolvimento de atividades noutras áreas de negócio, assim como facilita a entrada em novos mercados, nacionais ou internacionais (Grant, 2009).

É igualmente importante mencionar que esta estratégia permite às empresas reinvestir de diversas formas, como crescer dentro da mesma indústria, de modo a manter o seu posicionamento na cadeia de valor, mas aumentando a sua quota de mercado (crescimento horizontal). Como alternativa, podem optar por crescer com um posicionamento diferente, permitindo um maior controlo, mais facilidade no processo de decisão e redução de custos (crescimento vertical). Para além destas, a organização pode crescer noutros mercados, embora dentro do *core business* (crescimento concêntrico) ou, ao contrário deste, optar por explorar diferentes mercados, não relacionados com o *core business*, possibilitando uma maior visibilidade da empresa, contudo acarretando um maior risco (crescimento conglomerado) (Todo-Bom, 2020).

De realçar que as empresas familiares tendem a preferir o crescimento interno em detrimento das outras estratégias corporativas mencionadas, uma vez que este lhes permite desenvolver os seus próprios recursos e manter a autonomia na tomada de decisão, evitando o risco de perderem a sua identidade e o controlo da empresa. Para além disto, estas organizações optam por um crescimento orgânico para minimizar riscos, manter a estabilidade financeira e reduzir o impacto na cultura organizacional (Todo-Bom, 2020).

Em relação às estratégias genéricas, estas subdividem-se em três estratégias: liderança de custos, diferenciação e focalização. A estratégia de liderança de custos consiste em oferecer produtos e serviços a preços mais baixos que a concorrência, mantendo os custos mínimos através do foco no detalhe operacional e na centralização de responsabilidades funcionais (Porter, 1985).

A estratégia de diferenciação caracteriza-se por selecionar um conjunto de atributos que diferenciam a oferta de produto e serviço, permitindo que a empresa continue a satisfazer as necessidades dos seus clientes. Consequentemente, esse valor acrescentado faz com que os clientes estejam mais dispostos a aceitar preços mais elevados (Porter, 1985). De salientar que esta estratégia exige forte coordenação funcional, uma vez que envolve tanto as preferências dos consumidores como a cooperação dos distribuidores. Para além disso, tem como principal objetivo diferenciar a empresa da concorrência, sendo a inovação um fator fundamental (White, 1986).

Por sua vez, na estratégia de focalização, a empresa concentra-se numa linha de produtos ou num determinado mercado geográfico, ou seja, na segmentação do público-alvo. O seu principal objetivo é criar valor para os clientes e explorar, de forma mais eficiente, segmentos de mercado, tendo sempre como base a redução de custos ou a diferenciação (Porter, 1985).

Por conseguinte, as empresas devem analisar diversos indicadores e a sua relação com o seu crescimento, de modo a adequarem a estratégia aos seus objetivos, como o crescimento das vendas, dos recursos humanos, da quota de mercado, o valor dos ativos ou a expansão geográfica, a nível nacional ou internacional (Davidsson et al., 2005).

No que diz respeito à relação entre crescimento e empreendedorismo, o empreendedorismo empresarial permite que a organização explore novas oportunidades, com o intuito de obter vantagem competitiva. Este tipo de empreendedorismo pode envolver a criação de novas organizações, a introdução de algo novo na empresa ou a renovação estratégica da mesma, sempre com o objetivo de acrescentar valor e promover a inovação. Para além disso, promove a mudança e o crescimento da empresa, sendo benéfico para a definição da estratégia organizacional (Urbano et al., 2022). No entanto, nem todas as formas de crescimento adotadas pelas organizações podem ser consideradas empreendedoras, como é o caso das aquisições, por norma mais comum nas grandes empresas, visto que as atividades já eram da responsabilidade de outra organização (Davidsson et al., 2005).

O modelo de ciclo de vida organizacional possibilita uma perspetiva mais dinâmica do crescimento organizacional ao longo do tempo. Contudo, as PME familiares, frequentemente, passam pelas várias etapas de crescimento sem necessariamente seguir o padrão deste ciclo (Davidsson et al., 2005).

Relativamente ao financiamento das empresas familiares, em particular das PME, é expectável que esse processo seja distinto, visto que estas empresas tendem a evitar o

financiamento externo para não contratarem membros não familiares para a administração, de forma a reduzirem o risco financeiro e a garantirem o controlo total da propriedade por parte da família (Leach, 2011). Para além disso, estas empresas também preferem o financiamento por C'P devido à dificuldade que têm em obter recursos financeiros, sendo estes essenciais para o crescimento e sucesso da empresa (Michiels & Molly, 2017).

Por fim, é fundamental que as empresas familiares tenham em consideração, no processo de crescimento e sucessão, o impacto destas estratégias na cultura organizacional, na liderança, na estrutura e na gestão de recursos, podendo ter impacto no desempenho da empresa, a longo prazo (Bağış et al., 2023).

3. Metodologia

O principal objetivo deste projeto é identificar qual o mercado mais atrativo em Portugal Continental para a empresa expandir a sua atividade. A metodologia utilizada é composta por duas abordagens interligadas: entrevistas qualitativas e análise de dados secundários, permitindo alinhar a análise quantitativa aos objetivos e necessidades da empresa.

Numa fase inicial, foram utilizadas fontes habituais para recolher dados quantitativos sobre as várias regiões e o setor imobiliário, como INE, PORDATA e BdP. Esta informação foi utilizada para a análise da envolvente externa e interna, realizada de acordo com o modelo conceptual proposto por Urbano et al. (2022), que possibilita a compreensão das dinâmicas do mercado e da posição da empresa.

Para complementar essa metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas com os sócios-gerentes da empresa. A primeira entrevista realizou-se em setembro de 2023, com o objetivo de apresentar o projeto, conhecer a estrutura da empresa e perceber os seus objetivos. A segunda ocorreu cerca de três meses depois, para dar conhecimento das informações recolhidas.

Posteriormente, foram realizadas mais três reuniões. A primeira, em março de 2024, teve como propósito atualizar a empresa sobre o estado do projeto e recolher dados adicionais para a análise. A segunda reunião, em junho, foi dedicada para aperfeiçoar os últimos detalhes do projeto, garantindo que a proposta estava alinhada com as expectativas da empresa. Por sua vez, a última ocorreu em setembro, onde foram apresentadas as conclusões finais do projeto. De salientar que, devido à constante interação com a empresa, todas as questões relacionadas com a mesma foram esclarecidas ao longo do projeto, contribuindo para a elaboração do trabalho.

Na fase de formulação da estratégia de expansão, optou-se pelo BMC por permitir visualizar de forma clara todas as componentes essenciais do modelo de negócios da empresa para a nova região. Por fim, realizou-se uma análise de viabilidade económica para os três anos do projeto, acompanhada por uma análise de sensibilidade. Esta última fundamental para avaliar como as alterações de algumas variáveis podem afetar os resultados financeiros do projeto.

4. Análise estratégica

O objetivo da análise estratégica consiste em minimizar os riscos e maximizar as oportunidades (Brett, 2019) e, tal como abordado na secção 2.2, é indispensável a ligação entre a empresa e o meio externo - *strategic fit*. Este conceito envolve, em primeiro lugar, a integração da estratégia com a envolvente externa e, posteriormente, com a envolvente interna, sobretudo com os objetivos, valores, recursos e capacidades da empresa (Grant, 2009).

Para tal, é comum utilizarem-se algumas ferramentas, nomeadamente a análise PESTEL, as Forças de Porter, a análise SWOT ou a Matriz de Ansoff. No entanto, optou-se por realizar a análise estratégica através da adaptação da abordagem de Urbano et al. (2022), que integra a estratégia do empreendedorismo empresarial em três áreas distintas: antecedentes, dimensões e consequências. A avaliação dos antecedentes proposta por Urbano et al., 2022 subdivide-se em três níveis: ambiental, organizacional e individual, de forma a analisar a envolvente externa e interna e, perceber os seus impactos na empresa. Fazendo uso ao pensamento crítico, são abordados todos os níveis, com exceção do último, por não ser considerado muito relevante para o trabalho.

Por fim, é importante salientar que a análise incide sobre as NUTS II de Portugal Continental, abrangendo tanto o período pré-crise pandémica (2017-2019) como um mais recente (2020-2022/23).

4.1. Nível ambiental

A análise externa, a nível ambiental, subdivide-se em dois fatores, institucionais e industriais, que são, de seguida, abordados separadamente. Relativamente aos fatores institucionais, estes analisam seis contextos da envolvente geral: político, legal, económico, social, tecnológico e ambiental, que abrangem aspetos como políticas tecnológicas, mobilidade laboral e aspetos relacionados com a cultura nacional (Urbano et al., 2022). No entanto, devido à sua relevância para este trabalho, apenas quatro desses são mencionados.

No contexto político e legal, estes fatores permitem compreender que regulamentações afetam o desenvolvimento da empresa em estudo, no mercado em que atua. Neste sentido, destacam-se dois aspetos que podem ter implicações para as empresas deste setor: a isenção do IMT e a não autorização de novos Golden Visa.

Em relação à isenção do IMT, anteriormente, a lei permitia a isenção deste imposto em casos de compra e revenda de imóveis, até um prazo de três anos. No entanto, com a atual lei (Lei nº56/2023), o prazo foi reduzido para um ano, podendo afetar a empresa, direta ou indiretamente, uma vez que caso não se enquadre nos novos parâmetros legais, poderá ter de enfrentar um maior esforço financeiro na aquisição do imóvel. Para além disso, empresas que optem por comprar, renovar e revender imóveis, terão de concluir as obras dentro desse prazo para evitar custos adicionais.

De acordo com a Lei nº56/2023, novos pedidos de autorização de residência para investimentos, conhecidos como Golden Visa, deixaram de ser aceites, embora as autorizações existentes possam ser renovadas. Os Golden Visa foram implementados com o intuito de atrair mais investimento estrangeiro e, com a alteração desta lei, pode-se verificar uma diminuição significativa do mesmo, assim como a perda de potenciais compradores.

Em relação aos fatores económicos, estes podem ter um impacto significativo na estratégia, procura e desempenho das empresas, sendo importante analisá-los. Primeiramente, são analisados a taxa de variação de crescimento do PIB e a taxa de inflação e, posteriormente, a taxa de obrigação do tesouro alemã a 10 anos.

Desta forma, de 2017 a 2019, verificou-se uma redução da taxa de variação de crescimento do PIB em Portugal (gráfico 4.1; anexo A), o que indica um decréscimo da atividade económica. Contudo, a diminuição mais acentuada ocorreu em 2020, atingindo valores negativos, refletindo os impactos da crise pandémica. Em 2021, o PIB apresentou uma recuperação significativa, atingindo valores superiores aos de 2017. Durante o período de 2017 a 2020, também se observou uma redução da taxa de inflação, sendo que os seus baixos valores podem ter tido um efeito positivo na economia do país no contexto de crise (gráfico 4.2; anexo B).

Conforme mencionado, a partir de 2021, o país começou a recuperar e a apresentar um crescimento económico, evidenciado pelo aumento simultâneo da taxa de variação do PIB e de inflação, até 2022. Apesar desse aumento, observou-se uma diminuição de ambos os indicadores ao longo do tempo, com exceção desse período, sendo por esse motivo possível presumir que a sua tendência será de continuar a reduzir nos próximos anos.

Gráfico 4.1 - Taxa de variação de crescimento do PIB

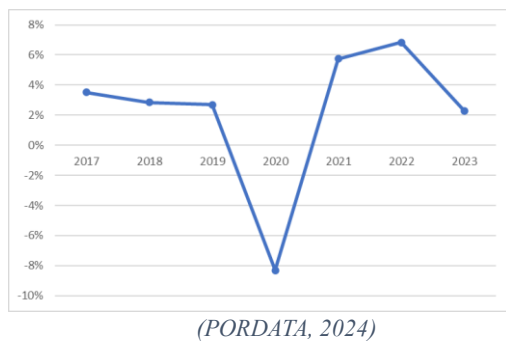
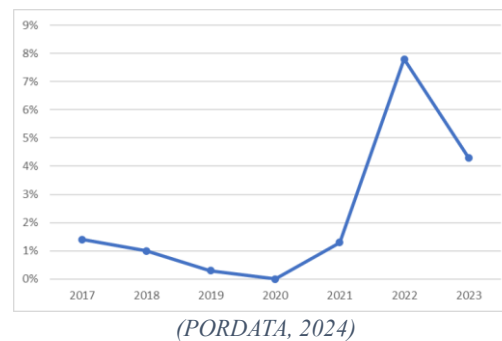


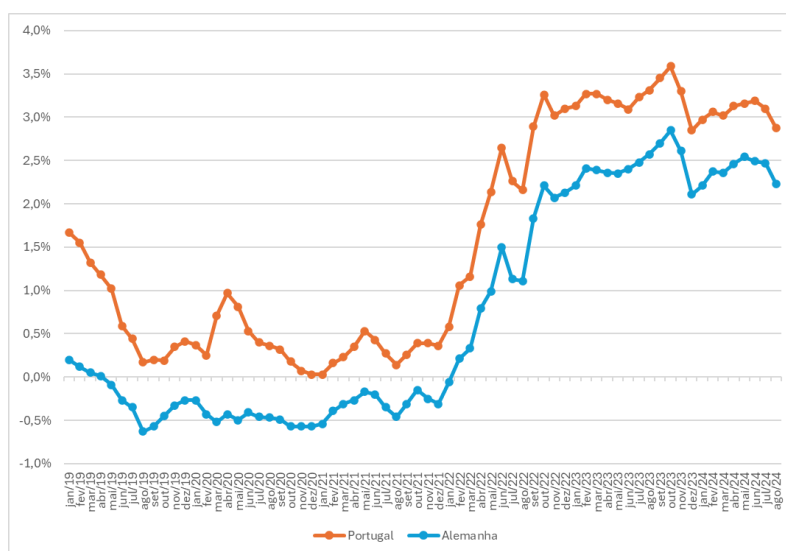
Gráfico 4.2 - Taxa de inflação



Relativamente às taxas de rendibilidade de obrigação do tesouro, segundo o gráfico 4.3, verifica-se que a taxa fixa a 10 anos em Portugal é semelhante à da Alemanha. Sendo a Alemanha a principal potência económica da UE, representando 24,3% do seu PIB total (Comissão Europeia, 2024b), usaremos as suas taxas como referência para analisar a tendência. Para além disso, como é a economia mais forte, é a que apresenta taxas mais baixas e menos oscilações, e eventuais alterações nos seus valores poderão influenciar as condições económicas em toda a Europa, afetando também as taxas de juro dos restantes países, incluindo Portugal.

Desde janeiro de 2019 até agosto de 2024, observaram-se algumas oscilações nesse indicador, tanto em Portugal como na Alemanha. No geral, os valores subiram ao longo do tempo, alcançando em outubro de 2023 os valores mais elevados. Contudo, em dezembro de 2023, verificou-se uma diminuição, seguido de ligeiras oscilações observadas até agosto de 2024. Importante destacar que, apesar das variações observadas no período analisado, Portugal apresenta consistentemente valores superiores aos da Alemanha, sendo que ambos apresentam uma tendência de redução gradual.

Gráfico 4.3 - Taxa de rendibilidade de obrigações do tesouro da Alemanha e Portugal

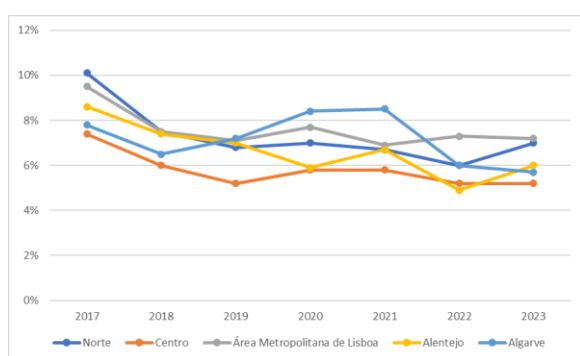


(Adaptado de BdP)

Para além dos fatores económicos já abordados, são agora analisados mais quatro: a taxa de desemprego, a proporção do poder de compra, o valor mediano de vendas por m² e o número de transações de alojamentos familiares.

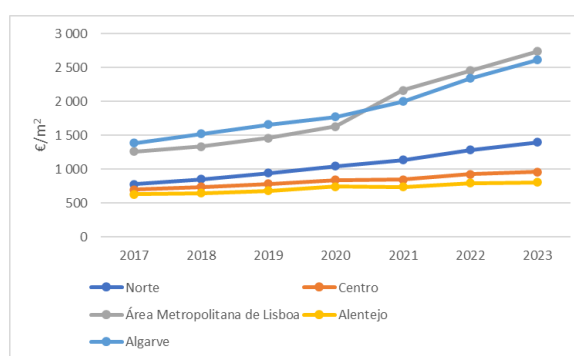
No geral, todas as regiões apresentam uma diminuição da taxa de desemprego (gráfico 4.4; anexo C), de 2017 a 2023, no entanto, o Norte e Alentejo apresentam indícios de subida e o Centro uma estabilização. Contrariamente a estas, a tendência na AML e no Algarve parece ser de diminuir. De salientar que, em 2023, a AML destaca-se por apresentar a maior taxa de desemprego, enquanto o Centro o menor valor em todos os anos, com exceção de 2022.

Gráfico 4.4 - Taxa de desemprego



(INE, 2024)

Gráfico 4.5 - Valor mediano das vendas por m² de alojamentos familiares



(INE, 2024)

No que diz respeito ao valor mediano das vendas (gráfico 4.5; anexo D), verificou-se um aumento em todas as NUTS II, entre 2017 e 2023, e há indícios de que essa tendência continue a aumentar. Verifica-se também que os valores deste indicador na AML e no Algarve são bastante superiores comparativamente com as outras regiões. Relativamente à proporção do poder de compra, este indicador manteve-se estável ao longo dos anos, sem variações significativas em todas as regiões (gráfico 4.6, anexo E).

Importante referir que o Alentejo é a região com os valores médios de venda mais baixos e o Algarve a que apresenta valores mais elevados até 2020, seguido de Lisboa, no entanto é a região com menor poder de compra, enquanto a AML regista os maiores valores deste indicador.

Gráfico 4.6 - Proporção de poder de compra

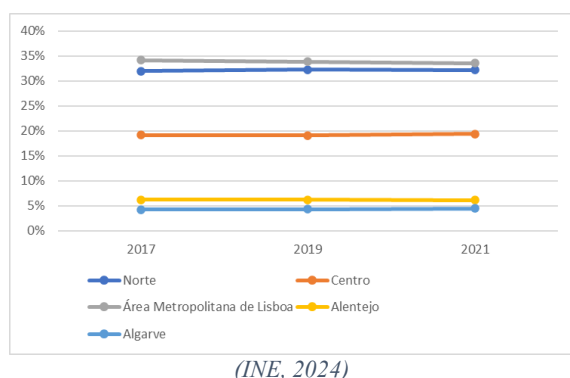
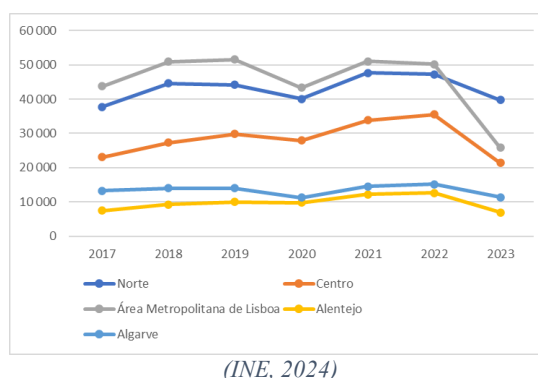


Gráfico 4.7 - Número de transações de alojamentos familiares

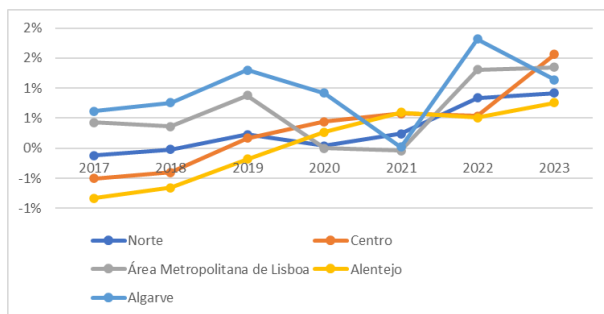


Por sua vez, de acordo com o gráfico 4.7 (anexo F), o número de transações de alojamentos familiares realizadas aumentou em todas as regiões até 2021, com exceção de 2020, devido ao abrandamento da atividade económica causada pelo confinamento pandémico. No entanto, a partir de 2021, observa-se uma ligeira diminuição no Norte e Lisboa, enquanto as restantes regiões continuaram a apresentar um crescimento desse indicador, embora mais moderado, até 2022. Em 2023, registou-se uma redução do número de transações em todas as regiões, sendo expectável que estes valores continuem a diminuir. Importante referir que o Alentejo é a região com menos transações ao longo dos anos e a AML a que apresenta o maior número de transações, apesar de se destacar, em 2023, pela sua descida acentuada.

Em relação ao contexto social, analisou-se a taxa efetiva de crescimento populacional, o saldo migratório, o índice de envelhecimento e o número de residentes estrangeiros. Conforme ilustrado pelos gráficos 4.8 a 4.11 (anexos G a J), observa-se que as regiões Centro e Alentejo apresentam um comportamento semelhante em alguns indicadores, assim como o Algarve, a AML e o Norte.

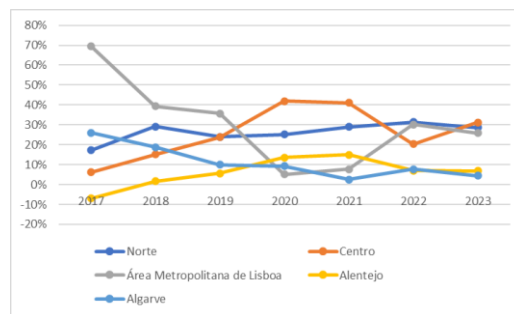
Desta forma, no Centro e Alentejo observou-se um aumento gradual da taxa de crescimento populacional até 2021, apesar de terem iniciado com valores negativos. No entanto, em 2022, houve uma ligeira diminuição deste indicador, tendo recuperado em 2023. Em ambas as regiões, o saldo migratório apresenta um padrão semelhante à taxa de crescimento populacional, sendo que ambos apresentam tendência de continuarem a crescer.

Gráfico 4.8 - Taxa de crescimento efetivo da população



(INE, 2024)

Gráfico 4.9 - Saldo migratório



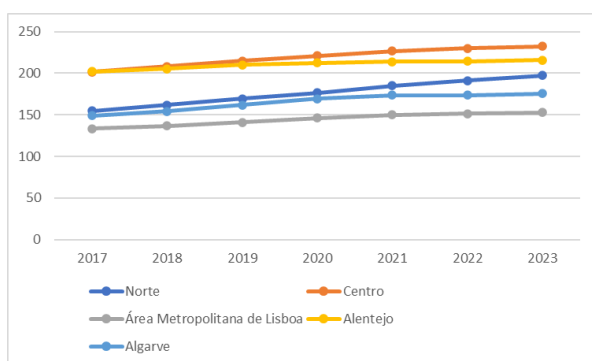
(INE, 2024)

O Algarve e a AML apresentam um comportamento semelhante na taxa de crescimento populacional, apresentando uma recuperação após o decréscimo deste indicador em 2020 e 2021. Contudo, a AML apresenta maior instabilidade em comparação com o Algarve, devido às várias oscilações observadas nos valores da taxa de crescimento populacional e do saldo migratório, ao longo do período analisado. Por outro lado, o Norte destacou-se por apresentar um crescimento contínuo da taxa de crescimento populacional, exceto em 2020, e um comportamento estável do saldo migratório.

Nas regiões do Norte e AML, observa-se uma ligeira tendência crescente da taxa de crescimento efetivo populacional, enquanto no Algarve uma tendência decrescente. No entanto, as três regiões apresentam indícios de diminuição do saldo migratório.

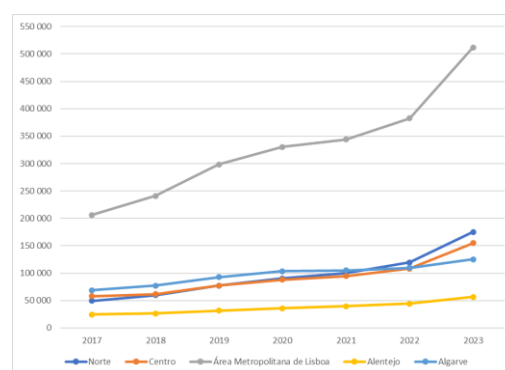
Relativamente ao índice de envelhecimento e ao número de residentes estrangeiros (gráfico 4.10 e 4.11), ambos os indicadores cresceram consistentemente ao longo do período analisado, sugerindo uma tendência ascendente em todas as NUTS II.

Gráfico 4.10 - Índice de envelhecimento



(INE, 2024)

Gráfico 4.11 - População estrangeira com estatuto legal de residente



(INE, 2024)

Os fatores industriais são compostos por diversos aspetos que podem afetar a oferta e a procura, como o dinamismo, a hostilidade e heterogeneidade do mercado, as mudanças

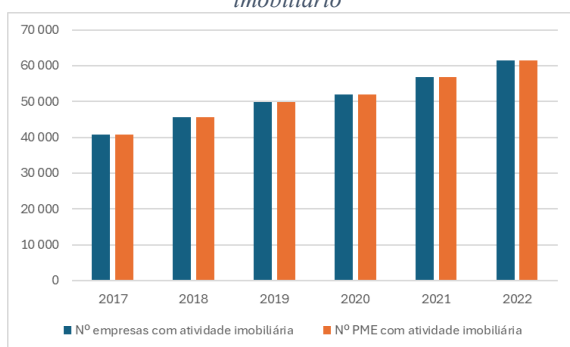
tecnológicas, a intensidade competitiva, o crescimento da indústria e procura por novos produtos, e o nível de munificência e complexidade. Estes aspetos são abordados de forma agregada por questões de clareza, no entanto, nem todos são mencionados, por não serem considerados significativos para este trabalho.

Relativamente à oferta, o mercado imobiliário é composto por vários segmentos: residencial, retalho, comercial, entre outros. Dentro de cada segmento, existem diferentes tipologias de imóveis, como T1, T2, T3, vivendas e moradias, no segmento residencial, onde as empresas podem optar por se focar num destes tipos de imóvel para desenvolverem a sua atividade. Desta forma, percebe-se que este mercado oferece uma grande variedade de produtos, características e clientes, sendo, por este motivo, considerado um mercado heterogéneo.

As principais empresas que se destacam nesta área são a Mota Engil, Grupo Teixeira Duarte, Remax, ERA, JLL e Century 21. No entanto, analisar a quota de mercado destas grandes empresas do setor de habitação e construção não proporciona uma visão clara do mercado onde a empresa compete, uma vez que a sua concorrência direta é composta por PME e investidores que comprem e vendem imóveis no setor residencial, especificamente apartamentos. Por esse motivo, analisou-se o comportamento das PME neste setor.

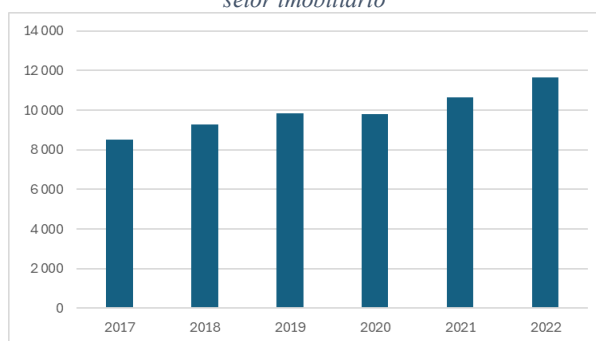
Entre 2017 e 2022, verificou-se um aumento consistente tanto do número total de empresas como de PME a exercerem atividade no setor imobiliário em Portugal, com um crescimento semelhante ao longo dos anos (gráfico 4.12; anexo K). Para além destas empresas, o número de empresários em nome individual e trabalhadores independentes neste setor (gráfico 4.13; anexo L), em Portugal, tem vindo a crescer, apesar do ligeiro decréscimo observado em 2020, devido à incerteza provocada pela pandemia. Importante salientar que ambos os indicadores sugerem uma tendência ascendente.

Gráfico 4.12 - Quantidade de empresas no setor imobiliário



(PORDATA, 2023)

Gráfico 4.13 - Quantidade de empresários independentes no setor imobiliário

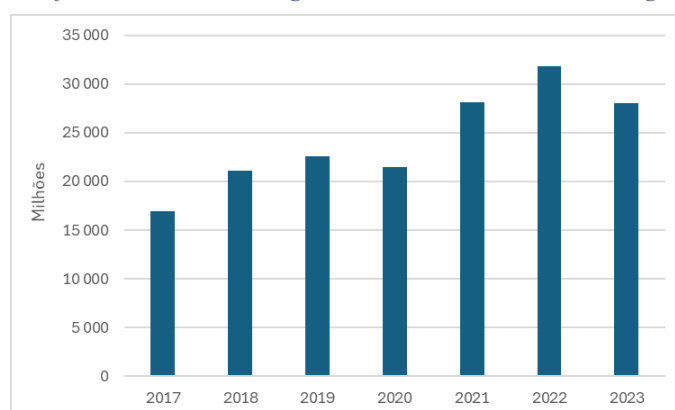


(PORDATA, 2023)

Assim sendo, o aumento do número de empresas e empresários a exercer atividade neste mercado pode resultar num aumento de novos concorrentes, podendo intensificar a competitividade. Deve-se também ter em consideração que é possível que os novos concorrentes entrem no segmento onde a empresa atua, o que, consequentemente, afeta diversos aspetos, como a dificuldade na obtenção de novas oportunidades de negócio, uma vez que estas terão de ser distribuídas por mais *players* do mercado. Para além disso, com a oferta limitada para os investidores, haverá também um aumento da pressão sobre os preços, tornando o crescimento e o sucesso da organização mais difíceis.

No que diz respeito ao volume de negócios das empresas no setor imobiliário em Portugal (gráfico 4.14; anexos M), observou-se um aumento ao longo do período analisado, com exceção do ano 2020 e 2023. Este indicador apresenta indícios de uma tendência crescente, o que pode tornar o mercado mais dinâmico e atrativo para investidores e empresários interessados em iniciar atividade neste mercado, resultando num aumento da concorrência para a empresa em estudo.

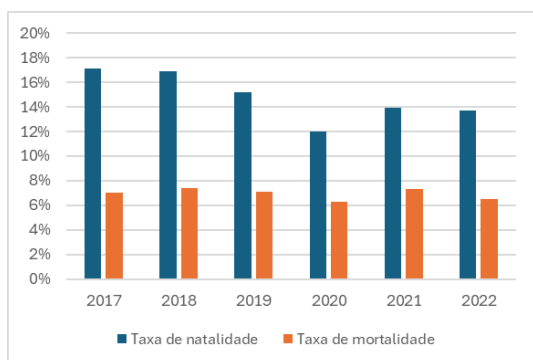
Gráfico 4.14 - Volume de negócios do setor imobiliário em Portugal



(INE, 2024)

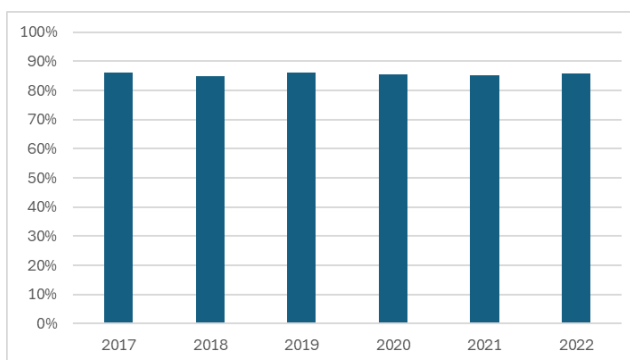
Para além disto, a taxa de natalidade e de mortalidade das empresas neste setor têm apresentado comportamentos similar, verificando-se uma diminuição ao de todos dos anos, com exceção de 2021 (gráfico 4.15; anexo N), sendo provável que essa tendência persista. Por sua vez, a taxa de sobrevivência mantém-se consistentemente elevada ao longo do período analisado (gráfico 4.16; anexo N), sugerindo uma elevada competitividade. A quantidade de novas empresas continua a ser superior ao número de empresas que fecham, assim como a taxa de sobrevivência das mesmas.

Gráfico 4.15 - Taxa de natalidade e mortalidade de empresas no setor imobiliário



(PORDATA, 2024)

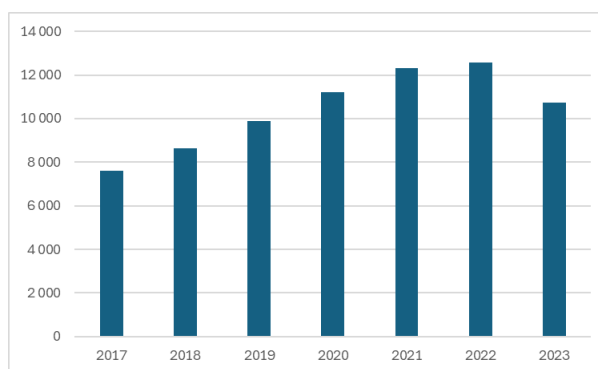
Gráfico 4.16 - Taxa de sobrevivência de empresas no setor imobiliário



(PORDATA, 2024)

Relativamente às novas construções, segundo o gráfico 4.17 (anexo O), observa-se um aumento do número de edifícios concluídos para habitação até 2022 e uma ligeira redução em 2023. Embora este indicador mostre indícios de começar a diminuir, considera-se que a indústria na qual a empresa desenvolve a sua atividade apresenta um bom nível de munificência, uma vez que o aumento observado ao longo dos anos proporcionou mais oportunidades e recursos, que podem apoiar o crescimento e expansão das empresas do setor.

Gráfico 4.17 - Número de edifícios concluídos para habitação em Portugal

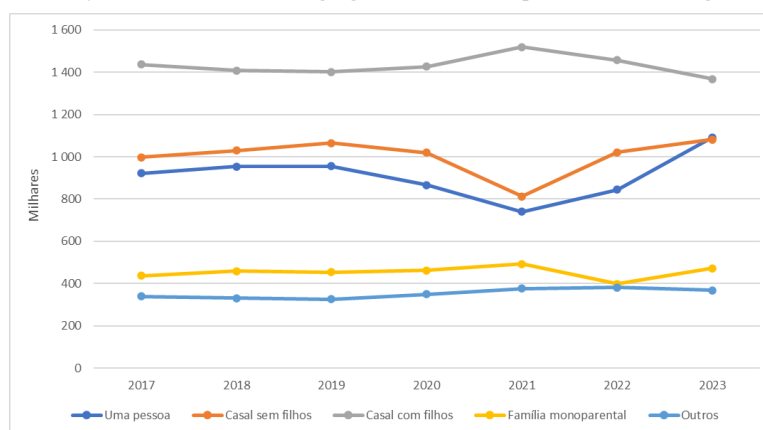


(INE, 2024)

Com o crescimento da indústria, é igualmente necessário analisar a procura. Para além dos aspetos sociais identificados nos fatores institucionais, o agregado doméstico (gráfico 4.18; anexo P) é outro indicador a ter em consideração, uma vez que pode influenciar as preferências em relação às características dos imóveis procurados. Este indicador abrange indivíduos, casais sem filhos e famílias monoparentais que preferem, em geral, apartamentos menores que atendam às suas necessidades, a preços mais acessíveis e localizados em zonas urbanas próximas de transportes públicos e serviços, como escolas, serviços de saúde, entre outros. Todos estes agregados apresentam indícios de aumentar, apesar das oscilações visíveis ao longo dos anos analisados.

Para além destes, o indicador também inclui casais com filhos, que diminuiu ligeiramente até 2019. Em 2020 e 2021, verificou-se um aumento, embora tenha apresentado uma redução mais acentuada em 2022 e 2023.

Gráfico 4.18 - Número de agregados domésticos privados em Portugal



(INE, 2024)

Importante referir que todos os agregados mencionados anteriormente se enquadram na procura da empresa, que vende apartamentos desde T1 a T3. No entanto, o seu público-alvo é composto por indivíduos e jovens sem filhos que procuram imóveis para primeira habitação e casais com poucos filhos à procura de mais comodidade, que se enquadram nos T2. Por esse motivo, não se considera casais com vários filhos, que normalmente preferem a tipologia T3, como um agregado que possa afetar negativamente a empresa. Para além disso, a venda de moradias e espaços mais amplos não deve ser visto como uma ameaça de produtos substitutos, uma vez que o seu público-alvo tem preferência por apartamentos de pequenas dimensões.

Embora o produto se diferencie essencialmente pela localização, proximidade com serviços e características únicas, como por exemplo, a presença de terraço ou garagem, o setor pode tornar-se mais complexo e competitivo, tanto a nível da oferta como da procura pelos mesmos

motivos. Por esta razão, é essencial que a empresa tenha a capacidade de se adaptar, lidar com mudanças imprevistas e ser flexível, de forma a implementar uma estratégia que permita diferenciar-se da concorrência e atingir o seu objetivo de expansão para outra região.

Em última análise, serão considerados apenas quatro destes fatores para determinar a melhor região para a expansão da empresa, através da análise multicritério. Este método envolve a seleção de alguns dos indicadores previamente estudados para avaliar o impacto destes na tomada de decisão, de forma a ajudar na escolha da melhor alternativa (Aruldoss et al., 2013). Assim sendo, os indicadores selecionados são a taxa de desemprego, o índice de envelhecimento, a taxa efetiva de crescimento populacional e o valor mediano das vendas por m².

Neste sentido, quanto menor for a taxa de desemprego e o índice de envelhecimento, mais vantajoso se torna para as empresas do mercado imobiliário. Da mesma forma, quanto maior for a taxa efetiva de crescimento populacional e o valor de transação por m², mais atrativa se torna a região. Estes fatores contribuem para o aumento da procura de habitação, possibilitando aumentar as receitas e impulsionar a economia local.

Desta forma, o Algarve é a região que apresenta a maior tendência de decréscimo da taxa de desemprego, apesar do Centro registar valores mais baixos na maioria do tempo. No que diz respeito ao índice de envelhecimento, em nenhuma das NUTS II analisadas se observa uma tendência decrescente, por este motivo, é preferível considerar a região que apresenta o valor mais baixo deste indicador, sendo esta Lisboa, seguida pelo Algarve.

Relativamente ao valor de transações por m², o Algarve é a região que apresenta valores mais elevados, a seguir a Lisboa, e com uma tendência crescente. Para além disso, a região com valores mais elevados da taxa efetiva de crescimento populacional é o Algarve, na maioria dos anos, embora seja a única que apresentou uma diminuição em 2023.

Desta forma, considerando que a empresa já desenvolve a sua atividade na AML, a área que se segue a esta e cumpre os requisitos mencionados é o Algarve, com exceção de um indicador. Por este motivo, esta é a região eleita para a expansão da empresa.

4.2. Nível organizacional

Analisar a situação atual da empresa permite conhecê-la melhor internamente, em termos de estrutura, cultura e recursos disponíveis, assim como avaliar as suas competências para, posteriormente, identificar as áreas que possam agregar mais valor à organização. Esta análise também possibilita perceber qual a capacidade da empresa para aproveitar as oportunidades e enfrentar ameaças, que possam surgir da envolvente externa.

Desta forma, a nível organizacional, serão analisados quatro fatores principais: a estrutura e características da empresa, papel dos gestores, fatores de recursos e capacidades, e fatores relacionados ao trabalho, que refletem a atualidade da empresa. Cada um destes subdivide-se em vários aspetos, sendo apenas abordados os mais relevantes para o trabalho. De salientar que, por questões de clareza, alguns destes fatores são analisados em conjunto.

Relativamente à caracterização da empresa, trata-se de uma PME familiar fundada no final do ano de 2016, cujo *core business* é a compra, remodelação e revenda de imóveis no segmento residencial, na AML. Ao longo dos seus anos de experiência, adquiriu *know-how* e uma rede de contactos, tanto de clientes como de fornecedores e parceiros, que lhe pode proporcionar novas oportunidades.

A missão da empresa consiste em “Comprar, remodelar e revender imóveis residenciais, satisfazendo as necessidades dos clientes”. A sua visão em “Expandir a sua atividade para outros territórios, mantendo sempre a sua identidade familiar” e os seus valores incluem a integridade, transparência, aprendizagem, flexibilidade e qualidade.

Os recursos organizacionais englobam os sistemas de gestão, liderança, estrutura e cultura organizacional, que sustentam as operações e promovem a eficiência e a eficácia da empresa. A cultura organizacional reflete um conjunto de valores e atitudes que moldam o comportamento interno da empresa.

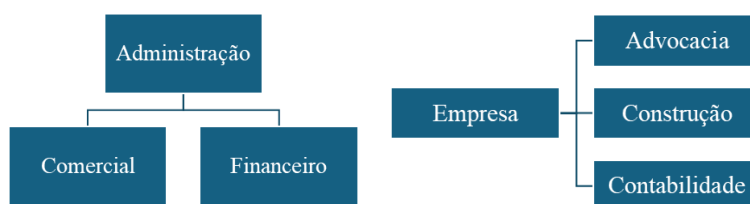
Embora o investimento em inovação não seja muito significativo, a cultura da empresa apoia o empreendedorismo, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento de novas ideias, métodos e iniciativas empreendedoras, através da autonomia. Neste caso, a cultura é colaborativa, valorizando a colaboração dos funcionários e mantendo-os unidos e motivados para atingir os objetivos da empresa. Para além disso, foca-se no desenvolvimento eficiente dos seus recursos internos, agindo de forma ética e conforme os procedimentos estabelecidos, com o intuito de se tornar flexível e adaptável às mudanças a longo prazo.

Em relação à gestão e liderança, estes são conceitos diferentes, embora complementares e essenciais para processos de inovação e empreendedorismo. Os líderes devem ter a capacidade de identificar oportunidades e construir uma cultura e identidade organizacional que reflita os objetivos, visão e valores da empresa, assim como comunicá-los de forma eficaz (Bento, 2023). No caso desta empresa, a liderança é democrática, caracterizada pela integração dos membros na tomada de decisão e pela partilha de responsabilidades. Por sua vez, os gestores desempenham um papel fundamental na definição da estratégia e dos objetivos para os diferentes departamentos e respetivas equipas.

No que diz respeito à estrutura da empresa, esta é predominantemente composta por relações familiares fortes, organizada por funções e departamentos numa hierarquia simples. A sua estrutura é caracterizada como informal, funcional e plana, promovendo a colaboração e autonomia dos colaboradores. Para além disso, o facto de a empresa ser constituída por membros da família também facilita a flexibilidade de horários, permitindo uma maior capacidade de adaptação tanto às necessidades da empresa como pessoais.

Desta forma, o seu organograma é constituído pela administração e dois departamentos principais: comercial e financeiro (figura 4.1). Para além destes, a empresa contrata três serviços externos: advocacia, contabilidade e construção, que fornecem um conjunto de competências essenciais para o desenvolvimento e sucesso da sua atividade.

Figura 4.1 - Organograma da empresa



(Elaborado pela autora)

Importante salientar que a propriedade, as ações e a gestão da empresa pertencem aos membros da família fundadora, constituída por dois sócios-gerentes, que desempenham as suas funções com o intuito de garantir o seu sucesso, mantendo a missão, visão e valores da mesma. Cada um destes é responsável pela gestão, supervisão e tomada de decisões relativas ao seu departamento, apesar de não existir um sistema de controle formal estabelecido.

A administração é formada exclusivamente pelos membros da família, que têm a responsabilidade de contratar, gerir e supervisionar os serviços de outsourcing. O departamento comercial é responsável pela angariação dos imóveis, do contacto com os clientes, obras e

revenda dos mesmos, existindo um grande contacto com a empresa de construção. Por sua vez, o departamento financeiro tem como principal função a preparação dos elementos de contabilidade para, posteriormente, entregá-los à respetiva empresa de outsourcing, além de realizar os pagamentos.

Em relação à comunicação da empresa, esta é crucial para o sucesso do negócio, tanto para promover os imóveis como para garantir o bom funcionamento dos serviços. Internamente, esta ocorre tanto de forma vertical como horizontal, ou seja, do topo da hierarquia para a base e vice-versa, e entre colegas, respetivamente. Para além disso, os canais de comunicação são abertos, permitindo a partilha de ideias e sugestões entre os membros da equipa. Esta abordagem facilita a troca de informações, tornando o processo de tomada de decisão mais flexível e recetivo a propostas e melhorias por parte de todos os membros da empresa.

Em relação aos recursos financeiros, existem quatro tipologias de rácios utilizados para avaliar a situação económico-financeira de uma empresa: liquidez, endividamento, rentabilidade e eficiência. Cada uma destas categorias inclui um conjunto de índices que permitem avaliar o desempenho da empresa e comparar com os valores de mercado, recolhidos no BdP.

O índice de liquidez geral e liquidez reduzida são os principais indicadores para avaliar se a empresa consegue cumprir as suas obrigações a curto prazo. Para além disso, índices como a dívida em capital, a dívida com ativos, o rácio de cobertura de serviço de dívida e a autonomia financeira ajudam a perceber o grau de dependência financeira da empresa em relação ao capital externo. Para medir a eficiência operacional e o desempenho financeiro, através da transformação de ativos em retorno, destacam-se o inventário médio de dias, a rotação de stock, o prazo de recebimento, o prazo de pagamento e a margem EBITDA. Por sua vez, para avaliar a rentabilidade da empresa e o nível de eficiência com que utiliza o seu património, são aplicados a margem de lucro bruto, margem de lucro líquido e o ROE, com o objetivo de assegurar o retorno do investimento.

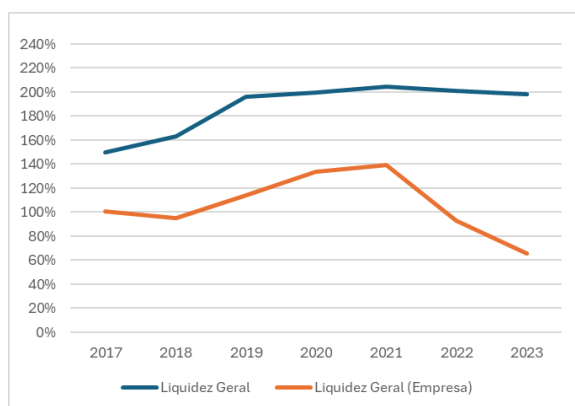
Para o trabalho, serão utilizados apenas um indicador de cada um dos principais rácios, nomeadamente, o rácio de liquidez geral, a autonomia financeira, a margem EBITDA e o ROE. A análise será realizada de 2017 a 2023, incluindo os anos atípicos de 2020 e 2021, com o intuito de perceber a situação financeira da empresa desde o período pré-pandemia até à atualidade.

No que diz respeito à empresa, até 2021 foi financiada principalmente por recursos próprios, evidenciado pelo aumento do índice de liquidez geral e da autonomia financeira, o que indica uma diminuição do capital de terceiros (gráfico 4.19 e 4.20). Entre 2021 e 2023, os indicadores inverteram-se devido aos empréstimos adquiridos e ao aumento da conta de dívida a sócios, demonstrando que, embora a empresa seja capaz de se financiar, tornou-se mais dependente de financiamento externo.

Nos últimos anos, a autonomia financeira da empresa tem-se situado entre os 20% e os 30%, o que pode ser interpretado como uma boa capacidade de financiamento, por estar próxima dos valores de mercado, que se mantiveram entre os 30% e os 40%, nos últimos sete anos. No entanto, não existe uma regra absoluta sobre que percentagem equivale a uma boa autonomia financeira das empresas, uma vez que esta depende das características de cada país, setor e idade da organização (Ouali & Boussetta, 2017).

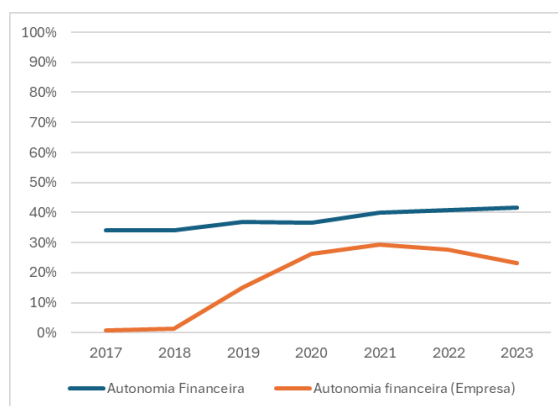
Importante referir que os valores da empresa permanecem abaixo da média das PME do setor em ambos os indicadores, o que revela uma maior dependência de financiamento externo em comparação com as outras empresas.

Gráfico 4.19 - Índice de liquidez geral



(Elaborado pela autora)

Gráfico 4.20 - Autonomia Financeira



(Elaborado pela autora)

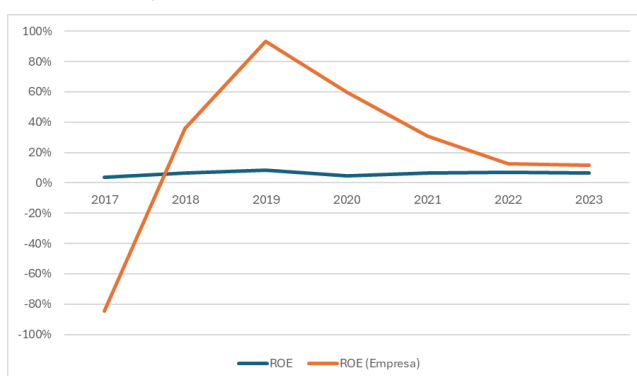
Em termos de rentabilidade, a empresa inicialmente apresentou um ROE e uma margem de EBITDA negativos (gráficos 4.21 e 4.22), atingindo valores positivos em 2018. Para além disso, os seus resultados foram inferiores à média do setor, indicando uma menor rentabilidade nos primeiros anos. No entanto, em 2019, houve um crescimento dos lucros operacionais e dos retornos dos capitais, refletido no aumento de ambos os indicadores, o que sugere uma melhoria da eficiência operacional.

Entre 2020 e 2022, ambos os indicadores diminuíram, resultando num aumento do endividamento e num decréscimo das margens e da liquidez da empresa. Estas alterações

ocorreram devido à diminuição do resultado líquido, apesar do aumento do capital próprio, uma vez que a empresa adquiriu imóveis para aluguer nesse período. O aumento do inventário contribuiu para a redução da rentabilidade e da eficiência operacional. No entanto, é importante mencionar que se verificou uma estabilização do ROE e um ligeiro aumento do EBITDA, em 2023, sendo que a empresa não pretende incluir essa atividade na sua expansão.

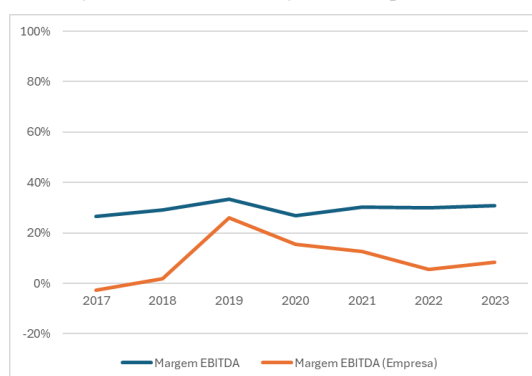
De referir que entre 2018 e 2023, o ROE da empresa superou o valor médio das PME do setor (gráfico 4.21), sugerindo uma gestão eficaz na utilização do capital dos acionistas para gerar lucro e um bom desempenho operacional. Por sua vez, em relação à margem do EBITDA (gráfico 4.22), os valores da empresa permaneceram abaixo da média do setor, apesar das suas oscilações seguirem um padrão semelhante até 2020.

Gráfico 4.21 - Rácio de retorno sobre C'P



(Elaborado pela autora)

Gráfico 4.22 - Rácio de eficiência operacional



(Elaborado pela autora)

5. *Business Model Canvas*

Como referido na secção 2.2, o empreendedorismo empresarial permite que as empresas renovem as suas capacidades, inovem e adquiriram novas competências para se adaptarem a ambientes turbulentos, para além de melhorar o seu desempenho e crescimento, a curto e longo prazo.

Urbano et al. (2022) aborda três dimensões, que englobam um conjunto de práticas e comportamentos dentro da empresa, provenientes da combinação de duas componentes: o comportamento empreendedor e a perspetiva estratégica. Neste caso, a empresa enquadra-se na dimensão *Business Reconstruction*, que se foca na organização sem envolver a criação de novas unidades de negócio, uma vez que o seu objetivo é explorar oportunidades de mercado e expandir para outra região. Esta dimensão tem um impacto mais significativo a nível estratégico do que financeiro, embora possa ter algumas implicações na rentabilidade (Urbano et al., 2022). No entanto, o foco é redefinir a estratégia da empresa e reposicionar-se no mercado, desenvolvendo novas competências para procurar oportunidades de crescimento, impulsionar a inovação e melhorar a capacidade de resposta.

Desta forma, é necessário ajustar o modelo de negócios, nomeadamente, a segmentação de clientes, os canais de distribuição, as atividades-chave e a estrutura de custos, de modo a garantir que se torna adequado à expansão e assegurar o sucesso das operações, a longo prazo. Com esse propósito, utilizaremos o BMC, uma ferramenta essencial para compreender, analisar e planear estrategicamente, cujo intuito é fazer com que o modelo de negócios permita à empresa destacar-se num mercado dinâmico, satisfazer as exigências e necessidades da procura e focar-se na eficiência e qualidade.

De salientar que, numa fase posterior, a empresa deverá analisar o impacto da integração de práticas de empreendedorismo estratégico, tanto a nível estratégico como financeiro, a curto e longo prazo, de forma a adaptar a estratégia implementada e assegurar o bom desempenho e crescimento.

Proposta de valor

A proposta de valor deve realçar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, de modo a diferenciar-se e destacar-se da concorrência. Neste caso, apesar da empresa expandir

a sua atividade para uma nova região, a sua proposta de valor continua a satisfazer as necessidades dos atuais e potenciais clientes nessas zonas.

Neste sentido, a proposta de valor da empresa consiste na oferta de alojamento residencial, abrangendo desde T1 até T3, nas regiões da AML e Algarve, sendo geralmente adquiridos previamente pela empresa. Após a aquisição, alguns imóveis passam por um processo de remodelação, garantindo a qualidade da transformação de propriedades antigas ou deterioradas em espaços modernos para, posteriormente, serem vendidos.

A empresa também oferece um acompanhamento ao cliente durante o processo de compra, desde a fase da procura do imóvel ao fecho do negócio, destacando-se pelo seu serviço informal e personalizado, tendo em consideração as preferências e objetivos de cada cliente. Neste sentido, a empresa garante transparência em todo o processo de transação, fornecendo informações referentes aos imóveis, processo de aquisição e custos envolvidos, permitindo criar uma maior confiança com os clientes.

Por fim, a empresa demonstra uma grande flexibilidade e adaptabilidade às necessidades dos clientes em relação ao horário de visitas, possibilitando o agendamento de reuniões online, caso exista alguma impossibilidade de deslocação à propriedade. Esta abordagem permite proporcionar uma experiência única, personalizada e moderna.

Segmentação de clientes

No que diz respeito à segmentação de clientes, esta é semelhante em ambas as regiões, com predominância de casais jovens sem filhos e famílias de pequenas dimensões, considerando que a empresa se foca na venda de T1 e T2. A principal diferença consiste no propósito da compra, sendo que em Lisboa os clientes procuram imóveis para primeira habitação, enquanto no Algarve o objetivo é adquirir uma segunda residência. Esta última região é uma zona turística apreciada pelos estrangeiros, o que pode atrair um perfil de cliente diferente.

Importante destacar que os investidores particulares também fazem parte da segmentação de clientes nas duas regiões, embora com finalidades diferentes. No Algarve, esses investidores procuram propriedades para alojamento local ou aluguer de longa temporada, enquanto na AML, o foco é maioritariamente para aluguer anual.

Relação com os clientes

O relacionamento com os clientes é fundamental para aumentar a satisfação e fidelidade dos mesmos, impulsionando o crescimento e sucesso do negócio. Neste sentido, a empresa pretende manter o acompanhamento personalizado, resposta rápida e constante atualização durante o processo de transação.

A comunicação, o acompanhamento e o feedback serão realizados via e-mail ou telefone, de modo a identificar áreas de melhoria, atender às necessidades de cada cliente e proporcionar-lhe a melhor experiência possível.

Canais de distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel crucial na captação de clientes e, por esse motivo, devem estar alinhados com o perfil do público-alvo da empresa, apresentando conteúdo adequado para potenciar as vendas. Para além disso, a combinação entre os canais online e offline permite ampliar o alcance dos atuais e novos clientes.

Neste sentido, a empresa deve focar-se na criação de um website e investir em publicidade em portais imobiliários e redes sociais, para fornecer informação sobre a empresa, divulgar os imóveis disponíveis, o processo de compra e as remodelações realizadas, através de fotos e vídeos. O website também deve disponibilizar os contactos da empresa, permitindo que o cliente entre em contacto e agende visitas aos imóveis, de acordo com a disponibilidade da empresa, sincronizada nesta plataforma.

Relativamente aos canais de distribuição indiretos, tanto a sua rede de contactos de clientes e parceiros, como as imobiliárias locais, permitem um aumento da exposição dos imóveis disponíveis em ambas as regiões, assim como possibilitam obter e transmitir informação aos potenciais compradores.

Recursos-chave

Os recursos-chave são essenciais para assegurar o desenvolvimento do negócio, abrangendo a compra, remodelação e revenda de imóveis. Neste sentido, é fundamental que a empresa mantenha e invista nestes, de modo a atingir os seus objetivos de expansão e crescimento.

Os colaboradores são um recurso crucial para a atividade da empresa, uma vez que são responsáveis pelo funcionamento e sucesso do negócio. Por este motivo, é importante que possuam conhecimento do mercado, competências de venda e que estejam motivados para proporcionar um bom serviço e garantir a satisfação do cliente.

Para além destes, os parceiros são igualmente importantes, visto contribuírem com recursos e competências que permitem criar ou obter novas oportunidades. Por sua vez, os fornecedores, como imobiliárias locais, que possibilitam a divulgação do produto. Neste caso, numa fase inicial da expansão para o Algarve, uma vez que a empresa ainda possui poucos contactos e conhecimentos na região, este apoio é importante tanto na aquisição de produto como nas vendas do produto remodelado, ajudando no desempenho operacional.

A experiência em negociação, capacidade de identificar oportunidades de investimento e analisar tendências de preços e procura são competências que a empresa adquiriu ao longo dos seus anos no mercado imobiliário, indispensáveis para o sucesso da sua expansão. Este *know-how* obtido no desenvolvimento da sua atividade em Lisboa permite que a empresa aplique a mesma gestão na região do Algarve até adquirir conhecimentos sobre o mercado local, de modo a oferecer produtos e oportunidades de negócio que satisfaçam as necessidades dos consumidores. Relativamente ao *know-how* tecnológico, este é igualmente importante para facilitar a gestão do negócio, agilizar processos e melhorar o atendimento ao cliente.

Em relação aos imóveis, estes são um dos principais recursos-chave da empresa, uma vez que a empresa depende destes para desenvolver a sua atividade, considerando tanto as características como as localizações, que correspondam às necessidades e preferências dos clientes. Neste sentido, o capital financeiro é um recurso essencial para que a empresa possa aumentar o seu portfólio, através da compra e remodelação de imóveis, assim como também vai permitir que cubra outros custos operacionais relacionados com a expansão, como a contratação de novos colaboradores.

Por sua vez, a marca é um recurso que permite atrair atuais e potenciais clientes para as novas regiões, devido à visibilidade e reconhecimento no mercado, que foi adquirindo ao longo dos anos. Sendo uma PME familiar, o investimento em marketing é crucial para aumentar a notoriedade e promover o crescimento da marca, contribuindo para a expansão e relação com o cliente. De referir que a reputação e credibilidade desta baseiam-se na satisfação dos clientes, qualidade e transparência dos serviços prestados.

Atividades-chave

As atividades-chave referem-se aos serviços que a empresa oferece, que acrescentam valor, asseguram a proposta de valor e garantem o funcionamento eficiente do negócio. Estas devem ser priorizadas pela empresa para alcançar os seus objetivos e atender às necessidades e expectativas dos clientes.

A análise de mercado consiste em avaliar o mercado local para identificar tendências, oportunidades de compra e potenciais compradores. Esta atividade está intrinsecamente relacionada com a aquisição de imóveis, que abrange a identificação e negociação de propriedades com potencial de valorização do investimento. Para além destas, a remodelação dos imóveis é outra atividade-chave da empresa, que se baseia em planear, coordenar e supervisionar as obras de remodelação dos imóveis adquiridos, incluindo a escolha de materiais.

Para a venda das propriedades, o atendimento personalizado ao cliente, a negociação das condições de venda e o acompanhamento até à conclusão das transações são fundamentais para o sucesso do negócio. Por sua vez, o desenvolvimento de estratégias de marketing permite promover os imóveis e atrair potenciais compradores. Por fim, a gestão financeira é crucial para controlar despesas, investimentos e obtenção de financiamento, garantindo o sucesso financeiro da empresa.

Parceiros-chave

Os parceiros-chave contribuem significativamente para o desenvolvimento e sucesso da empresa, fornecendo competências, recursos e suporte para que esta alcance os seus objetivos e satisfaça os seus clientes. Para além disso, permitem que a empresa se concentre no seu *core business*, delegando as atividades secundárias aos principais parceiros. Neste caso, os principais parceiros da empresa são as empresas de outsourcing e os fornecedores.

A empresa de construção é essencial para realizar as remodelações, garantindo a qualidade e criação de valor através de mão de obra especializada. Com a expansão da empresa para a região do Algarve, existirão duas empresas de outsourcing nesta área, uma vez que a atual atua exclusivamente na AML.

Relativamente ao outsourcing de advocacia, este assegura a conformidade das transações com as regulamentações locais do mercado imobiliário, incluindo a elaboração e revisão de

contratos compra e venda, assim como outros documentos locais. Por sua vez, o outsourcing de contabilidade é importante para a preparação e análise das informações relacionadas à atividade imobiliária, como declarações fiscais, impostos ou ganhos de capital. Ambas as empresas continuarão a prestar os seus serviços tanto na AML como no Algarve.

Por fim, os fornecedores locais, nomeadamente, empresas imobiliárias das duas regiões, contribuem na promoção dos imóveis e facilitam a partilha de informações e conhecimentos sobre o mercado e as tendências regionais. Para além disto, proporcionam acesso a novos produtos e oportunidades.

Estrutura de custos

É fundamental que a empresa tenha conhecimento da estrutura de custos para que possa garantir a viabilidade financeira do negócio e tomar decisões estratégicas em conformidade. Esse conhecimento é importante para controlar custos, permitindo maximizar os lucros, minimizar os riscos e garantir o sucesso da empresa a longo prazo.

No que diz respeito à estrutura de custos, esta não apresenta alterações significativas em comparação com a anterior à expansão. No entanto, é necessário considerar custos que surgiram após a implementação desta estratégia, como os custos operacionais e de marketing.

Os principais custos da empresa abrangem os custos de aquisição dos imóveis e associados ao processo de compra, incluindo os custos de transação, impostos e de registo, assim como os custos de avaliação, inspeção e comissões para agentes imobiliários envolvidos na venda de imóveis, se for o caso. Para além destes, os custos de remodelações, desde os materiais à mão de obra, custos de licenças e permissões para a realização das obras, e os FSE necessários durante esse período. Enquanto o imóvel estiver na pose da empresa, acarreta ainda o custo do seguro multirrisco de habitação e do condomínio, se aplicáveis.

Relativamente aos custos operacionais, estes permitem o desenvolvimento das atividades e englobam salários, seguros, subsídios e encargos de todos os colaboradores internos e de outsourcing, incluindo as empresas já contratadas e a nova empresa de outsourcing de construção na região do Algarve. A organização também tem de suportar todos os custos inerentes ao departamento de marketing, desde a sua criação à contratação de recursos humanos, despesas com publicidade e conteúdo fotográfico profissional. Por fim, existem ainda

os custos financeiros referentes aos juros e taxas associados ao financiamento dos empréstimos contratados até à data.

Fontes de receitas

O mercado imobiliário é um dos setores com extrema importância na economia local, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das regiões. Desta forma, é fundamental que a empresa conheça as suas fontes de receita para otimizar recursos, garantir uma gestão eficaz e conseguir crescer. Importante salientar que a empresa deve diversificar as suas atividades, de modo a explorar novas fontes de receita e maximizar lucros.

Neste caso, uma parte significativa das receitas da empresa provêm da revenda direta de imóveis, originais ou remodelados, na AML e no Algarve. Para além destes, outra fonte de receita da empresa são as comissões obtidas pela venda de imóveis, que não são propriedade da empresa.

Por fim, como referido na secção 4.2, apesar de não ser a sua principal atividade, em 2020 a empresa adquiriu imóveis para aluguer, sendo que as suas rendas representam uma fonte de receita constante e importante para a empresa, ajudando a cobrir alguns dos custos.

6. Viabilidade do projeto

Os investimentos associados ao projeto têm como objetivo permitir que a empresa expanda a sua atividade para a região do Algarve, mantendo a cadeia de valor e o tipo de produto e serviço oferecido. De referir que a análise de viabilidade económica abrange um período de três anos (2025-2027), considerando 2025 como o ano de investimento e início do projeto.

Devido à volatilidade do mercado imobiliário, optou-se por um projeto de três anos com o intuito de garantir que o relatório fosse útil para a empresa, uma vez que se trata de uma pequena empresa familiar, sendo as projeções de médio e longo prazo mais incertas.

6.1. Projeção de vendas

Para a projeção das vendas (anexo Q), utilizou-se como base os valores das vendas e prestações de serviços em Portugal para calcular esse valor no Algarve, tendo em conta que as PME dessa região representam 6,4% do valor total do país.¹

Para determinar o valor das vendas da empresa calculou-se as taxas médias de crescimento do mercado em Portugal, no Algarve e da empresa. Utilizou-se a fórmula simples de crescimento percentual, que compara os valores das vendas ao longo do período analisado, permitindo calcular a variação percentual de forma mais direta. Através deste método, constatou-se que não houve discrepância entre o país e o Algarve, tendo ambos apresentado um valor médio de 10%, enquanto a taxa média de crescimento da empresa é de 29%, na AML.

Considerando que a empresa é nova na região, é expectável que, no primeiro ano do projeto, tenha um comportamento semelhante ao que apresenta na AML. Neste sentido, assumindo que a empresa terá o mesmo comportamento no Algarve, calculou-se a sua participação com base no volume de negócios obtido até 2023. Assim sendo, a empresa apresenta um valor de vendas e prestações de serviços de 976 893€, em 2025 (anexo Q).

Por sua vez, a partir do segundo ano, assume-se que a organização vai atingir a taxa média de crescimento atual observada na AML (29%), prevendo que as suas vendas atinjam 1 256 754 € em 2026 e 1 616 791 € em 2027.

¹ Consultado em <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

6.2. Custos

Os principais custos que a empresa tem de suportar com este projeto, a partir de 2025, são os FSE, CMVMC e gastos com o pessoal.

Os FSE englobam todos os custos referentes aos serviços externos contratados, como contabilidade, construção, advocacia e serviços como eletricidade e água. Para calcular este valor, apurou-se a percentagem média das vendas e serviços, dos últimos três anos da empresa, que correspondem aos FSE (12%). Utilizou-se o mesmo método para calcular o CMVMC (52%), sendo que este engloba todos os custos relacionados a imóveis, aquisição e materiais necessários para as remodelações (anexo R).

Relativamente aos gastos com o pessoal, existe um aumento deste custo com a criação do departamento de marketing, que consiste na contratação de um trabalhador com um salário inicial de 1000€. O salário bruto tem um aumento anual de 3%, de acordo com a variação salarial observado nos últimos anos (anexo S). Importante mencionar que a empresa acarreta 9,60€ de subsídio de alimentação, um custo de 23,75% do salário para a segurança social e 1% para o seguro de acidentes no trabalho (anexo T).

6.3. Investimentos e amortizações

Os investimentos em ativos fixos correspondem a um total de 51 800€ e as amortizações foram efetuadas pelo método das quotas constantes, onde o valor de aquisição é dividido pelo número de anos de vida útil.²

Segundo o anexo U, com este projeto, a empresa tem um custo anual de, aproximadamente, 13 000€, referente às amortizações de dois veículos para deslocação ao Algarve, um computador, telemóveis para o departamento de marketing e outros equipamentos essenciais para o seu crescimento.

² Taxas consultadas no DL 25/2009 de 14 de setembro

6.4. Demonstração de resultados previsional

Importante referir que para este projeto pressupõem-se que só existem C'P, a empresa não recorre a nenhum empréstimo para a expansão. Para além disso, nesta análise são consideradas apenas as rubricas iniciais da demonstração de resultados, que estão diretamente ligadas às contas do projeto.

De acordo com a tabela 6.1, verifica-se um crescimento constante e positivo do EBITDA e do EBIT, onde os rendimentos crescem mais rápido que os gastos, resultando num aumento do desempenho financeiro, eficiência operacional e lucro operacional. Conclui-se, assim, que a demonstração de resultados projeta uma perspetiva financeira positiva, refletida com o crescimento consistente destes indicadores, destacando a capacidade de a empresa sustentar as suas operações e financiar o seu crescimento, crucial para a expansão do negócio.

Tabela 6.1 - Demonstração de resultados previsional

Ano Base	2025	2026	2027
Ano	0	1	2
Rendimentos			
Vendas e prestações de serviços	523 837,39 €	1 014 645,16 €	1 965 313,69 €
Total de rendimentos	523 837,39 €	1 014 645,16 €	1 965 313,69 €
Gastos			
CMVMC	272 395,44 €	527 615,48 €	1 021 963,12 €
FSE	62 860,49 €	121 757,42 €	235 837,64 €
Gastos com pessoal	20 421,80 €	20 945,75 €	21 485,42 €
Total de gastos	355 677,73 €	670 318,65 €	1 279 286,18 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	168 159,66 €	344 326,51 €	686 027,51 €
Depreciações/Amortizações de ativos fixos	12 989,98 €	12 989,98 €	12 989,98 €
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos (EBIT)	155 169,68 €	331 336,53 €	673 037,53 €

(Elaborada pela autora)

6.5. Renumeração dos capitais próprios

O modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) é uma ferramenta fundamental na análise de investimentos, utilizada para determinar o risco e o retorno esperado dos ativos financeiros, sendo a sua fórmula:

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f) \quad (6.1)$$

- r o retorno esperado do ativo
- r_f (Risk-Free Rate) a taxa de retorno do investimento sem risco
- β o indicador de risco
- r_m o retorno esperado do mercado

- $r_m - r_f$ o prémio de risco do mercado

O r_f é derivado de investimentos considerados de baixo risco e, por este motivo, para este caso, utilizaremos a taxa de obrigação de tesouro da Alemanha (2,23%), por ser considerada um dos investimentos mais seguros da Europa. Para além disso, a empresa enquadra-se no β^3 da indústria *real estate (general/diversified)* (0,56).

Por sua vez, o prémio de risco de mercado⁴ (6,35%) tem em consideração o valor da Alemanha, por ser uma das maiores potências económicas da Europa, conhecida pela sua estabilidade económica. Esta estabilidade permite que a sua taxa de risco seja nula, sendo considerada uma referência. Desta forma, ao aplicar os respetivos valores na equação ($r = 2,23\% + (0,56 \cdot 6,35\%)$), obtemos uma taxa de renumeração de 5,79%.

6.6. Fundo de maneoio

O fundo de maneoio refere-se à capacidade de a empresa gerar dinheiro para financiar as suas operações. Segundo a tabela 6.2, o fundo de maneoio será positivo nos três anos do projeto, o que sugere que a empresa tenha mais ativos líquidos do que dívidas a curto prazo, garantindo uma gestão adequada da liquidez. Para esta análise, foram assumidos os seguintes dados:

- Prazo médio de recebimento: imediato, realizado no momento da escritura
- Prazo médio de pagamento: 1 mês
- Duração média de stock: até 6 meses, incluindo os meses da remodelação e revenda do imóvel adquirido

³ Consultado em https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁴ Consultado em https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Tabela 6.2 - Fundo de Maneio

Ano	2025	2026	2027
	0	1	2
Stock	253 992,18 €	326 756,04 €	420 365,66 €
Cientes	81 407,75 €	104 729,50 €	134 732,58 €
Total necessidades	335 399,93 €	431 485,54 €	555 098,24 €
Fornecedores	63 498,05 €	60 523,00 €	77 861,75 €
Total recursos	63 498,05 €	60 523,00 €	77 861,75 €
Fundo de maneio	271 901,89 €	370 962,55 €	477 236,50 €
Investimento fundo de maneio	271 901,89 €	99 060,66 €	106 273,95 €
CMVMC	507 984,36 €	653 512,08 €	840 731,32 €
Ef (stock final)	253 992,18 €	326 756,04 €	420 365,66 €
Ei (stock inicial)	- €	253 992,18 €	326 756,04 €
Compras	761 976,54 €	726 275,94 €	934 340,94 €

(Elaborado pela autora)

6.7. Cash-flow do projeto

O mapa de cash-flow (tabela 6.3) apresenta o investimento realizado em 2025, o valor residual do projeto e os investimentos em fundo de maneio.

Observa-se que os cash-flows líquidos do projeto, calculados pela diferença entre os fluxos de entrada e saída, são positivos durante os três anos, incluindo o ano do investimento, sugerindo uma recuperação dos investimentos e obtenção de receitas adicionais. Desta forma, constata-se que o projeto vai-se tornando mais rentável ao longo dos anos.

Tabela 6.3 - Mapa de cash-flow

Anos	0	1	2
Cash-flow de exploração			
Necessidades de fundo de maneio de exploração	179 850,84 €	348 361,50 €	674 757,70 €
Valor residual de fundo de maneio de exploração			568 996,29 €
Valor residual do projeto			12 830,06 €
Total inflows	179 850,84 €	348 361,50 €	1 256 584,05 €
Investimento	51 800,00 €		
Investimento WC	145 801,41 €	147 957,97 €	275 236,91 €
Total outflows	197 601,41 €	147 957,97 €	275 236,91 €
Cash-flow do projeto	- 17 750,57 €	200 403,53 €	981 347,14 €
Cash-flow acumulado	- 17 750,57 €	182 652,96 €	1 164 000,10 €
Fator atualização	1,00	1,06	1,13
Cash-flow do projeto atualizado	- 17 750,57 €	188 903,38 €	871 949,59 €
Cash-flow acumulado	- 17 750,57 €	171 152,81 €	1 043 102,40 €

(Elaborado pela autora)

6.8. Avaliação do projeto

As duas metodologias utilizadas na avaliação económica do investimento são o valor atual líquido (VAL) e a taxa interna de rendibilidade (TIR).

O VAL permite determinar o valor atual de montantes futuros, através do fator de atualização $((1+r)^n)$ para atualizar os cash-flow do projeto (tabela 6.3), sendo que:

- r representa a taxa de desconto, correspondente à taxa de renumeração calculada na secção 6.5 (5,79%)
- n equivale ao respetivo ano

A TIR determina a taxa máxima de renumeração dos capitais investidos, sendo obtida quando o VAL é nulo. De acordo com o referido, obtivemos um VAL superior a 0 (1 000 508,12€) e uma TIR superior à taxa de renumeração dos C'P (68% > 6,09%). Desta forma, concluímos que o projeto é financeiramente viável, apresentando um excedente de 1 000 508,12€.

6.9. Análise de sensibilidade

Considerando que os valores previsionais apresentados na análise de viabilidade estão sujeitos a um grau de incerteza, realizou-se uma análise de sensibilidade, alterando duas variáveis: taxas de juro (tabela 6.4) e o valor médio por m² das transações imobiliárias (tabela 6.5).

A análise de sensibilidade apresenta o cenário atual, pessimista e otimista, de forma a compreender qual o impacto das alterações de variáveis no projeto, possibilitando minimizar alguns riscos.

Relativamente às taxas de juro, estas refletem as condições de mercado e influenciam as expectativas dos investidores, que esperam que o retorno compense o risco associado ao investimento. As alterações nas taxas de juro afetam o custo de capital, o retorno exigido e, consequentemente, o VAL.

Atualmente, a taxa de juro é de 2,23% e a taxa de renumeração de 5,79%, servindo como base para a avaliação, como referido na secção 6.5. No cenário pessimista, assume-se um aumento da taxa de juro para 4%, resultando numa subida da taxa de renumeração dos capitais para 7,56% e numa diminuição do VAL. Por sua vez, no cenário otimista, verifica-se uma

redução da taxa de remuneração (5,06%) e um aumento do VAL, considerando uma taxa de juro de 1,50% (tabela 6.4).

Tabela 6.4 - Análise de sensibilidade: variação das taxas de juro

Cenário	Atual	Pessimista	Otimista
VAL	888 538,05 €	847 538,34 €	906 235,57 €
Taxa remuneração	5,79%	7,56%	5,06%
(Rm - Rf)	6,35%	6,35%	6,35%
β	0,56	0,56	0,56
Taxas de juro (Rf)	2,23%	4,00%	1,50%
R	5,79%	7,56%	5,06%

(Elaborado pela autora)

Para perceber o impacto da alteração do valor médio das transações no projeto, é importante ter em consideração que o volume de negócios depende do valor médio de vendas e do número de transações, que varia de acordo com o portfólio e produtos da empresa. A fórmula para calcular o volume de negócios é:

$$\text{Volume de negócios} = \text{Número de transações} \times \text{Valor médio da venda} \quad (6.2)$$

Os seguintes dados serviram como base para a análise:

- Previsão do volume de negócios da empresa para 2025, na região do Algarve: 976 893€
- Valor médio de transação no Algarve, em 2023: 2 613€/m²
- Volume de negócios do setor em Portugal, em 2023: 28 008 617 000€
- Volume de negócios do setor no Algarve, em 2023: 1 792 551 488€
- Número de transações imobiliárias em Portugal, em 2023: 136 499

Devido à ausência de dados de mercado mais recentes, assumimos que a empresa terá uma participação no mercado semelhante a 2023. Por este motivo, a análise de sensibilidade é feita como se as condições de mercado desse ano pudessem servir de base para os cenários futuros, assumindo que o número de transações imobiliárias da empresa é igual ao do mercado. Desta forma, o volume de negócios da empresa varia proporcionalmente à variação do valor médio de transação.

Para calcular o novo volume de negócios da empresa, substituiu-se os valores na seguinte fórmula:

$$\text{Novo volume de negócios} = \text{Volume de negócios atual} \times \left(1 + \frac{\text{Variação do valor de transações de mercado}}{100}\right) \quad (6.3)$$

No cenário otimista, assume-se um aumento de 10% do valor médio de transações imobiliárias, resultando num crescimento proporcional das vendas e da rentabilidade da

empresa que, conseqüentemente, aumenta o VAL e a TIR. Contrariamente a este, no cenário pessimista, considera-se um decréscimo de 10%, tendo-se observado uma diminuição do volume de negócios, do VAL e da TIR. (tabela 6.5).

Tabela 6.5 - Análise de sensibilidade: variação do valor médio de transação

Cenário	Atual	Pessimista	Otimista
VAL	893 200,00 €	799 951,80 €	986 448,20 €
Taxa renumeração	5,76%	5,76%	5,76%
TIR	87%	84%	90%

(Elaborado pela autora)

Desta forma, concluiu-se que o projeto é sensível às mudanças das taxas de juro, sendo que quanto maior for o seu valor, maior será o retorno exigido e menor o VAL. O projeto é igualmente sensível às alterações do valor médio de transação, uma vez que o desempenho financeiro da empresa está diretamente relacionado com o este indicador, sendo proporcional às suas variações, assumindo que o número de transação da empresa é igual ao do mercado. Um aumento de 10% no valor médio de transação resultou num aumento proporcional nas vendas da empresa, aumentando o VAL e a TIR, enquanto o contrário se verificou com a diminuição de 10%.

Em ambos os casos, o projeto continua a ser viável, uma vez que os VAL permanecem superiores a zero e a TIR superior à taxa de renumeração. Importante referir que destas duas variáveis, o valor por m² das transações imobiliárias é a que tem um maior impacto na viabilidade do projeto, principalmente no VAL.

7. Conclusões

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o mercado imobiliário e identificar a região mais atrativa de Portugal Continental para a expansão do negócio da PME familiar em estudo, que desenvolve a sua atividade no segmento residencial, na AML. De salientar que a interação com a empresa foi fundamental para a realização do trabalho, permitindo acesso a dados relevantes e uma melhor compreensão do mercado, contribuindo com informação valiosa que permitiu melhorar o projeto e as conclusões obtidas.

A revisão da literatura evidenciou a complexidade do mercado imobiliário residencial e a sua vulnerabilidade a fatores económicos, políticos e sociais. Destacou ainda a importância de as empresas deste setor adotarem uma estratégia empresarial consistente, que se adapte às condições de mercado e aproveite as oportunidades emergentes.

A análise estratégica, realizada a nível ambiental, identificou os principais fatores externos, referentes ao país, NUTS II e setor imobiliário, que influenciam o crescimento da empresa, incluindo regulamentações governamentais, tendências macroeconómicas e mudanças no comportamento do consumidor. Desta análise, concluiu-se que o Algarve é a região mais atrativa para a expansão, devido ao seu contexto favorável e crescimento do mercado imobiliário local, podendo proporcionar um ambiente propício para o sucesso do projeto. Por sua vez, a nível organizacional, explorou-se as capacidades internas da empresa, destacando-se a flexibilidade operacional, capacidade de adaptação e cultura empreendedora.

Posteriormente, aplicou-se o BMC, que proporcionou uma visão holística do modelo de negócio proposto, destacando as principais atividades, recursos, parcerias e fontes de receita que sustentam o projeto, mantendo a missão, visão e valores da empresa.

De acordo com o novo modelo de negócios apresentado, desenvolveu-se a análise de viabilidade do projeto de expansão, tendo em conta vários aspetos financeiros, como as projeções de vendas, custos, investimentos e fluxos de caixa. Neste sentido, elaborou-se uma demonstração de resultados previsional, que fornece informações essenciais para a tomada de decisão sobre o desenvolvimento e implementação do projeto.

Nesta análise, verificou-se que os rendimentos superam os gastos, resultando em margens de lucro crescentes, o que permite que a empresa expanda as suas operações com sucesso. Para além disso, o lucro operacional tende a aumentar ao longo dos anos do projeto, indicando uma tendência positiva de rentabilidade. Por sua vez, a análise de sensibilidade realizada demonstrou

que o projeto continua viável perante a diferentes condições de mercado. Ambas as análises foram fundamentais para a tomada de decisão estratégica, oferecendo uma visão clara dos riscos e das oportunidades associadas ao projeto.

Desta forma, conclui-se que a expansão é promissora e o investimento no crescimento do negócio é viável em diversas circunstâncias, podendo proporcionar retornos financeiros significativos, a curto prazo.

Para otimizar o sucesso da expansão e enfrentar possíveis desafios, recomenda-se que a empresa implemente um sistema de controle financeiro e operacional que ajude a garantir o alinhamento dos objetivos e das estratégias, e verificar o desempenho da empresa. Este controle pode incluir, por exemplo, auditorias internas e sistemas de feedback. Neste sentido, é fundamental que a empresa defina KPI's e métricas de sucesso para monitorizar a evolução da expansão e implementar os ajustes necessários. Para além disso, a empresa deve realizar avaliações periódicas, de forma a atualizar as projeções financeiras com base nas mudanças do mercado, para assegurar que o projeto permanece viável.

Relativamente à implementação, aconselha-se uma expansão gradual, ou seja, na fase inicial, a empresa deve focar-se em crescer em uma ou duas regiões do Algarve antes de expandir para outras zonas. Desta forma, a empresa conseguirá ajustar a sua operação e identificar áreas de melhoria. O mesmo princípio aplica-se à estratégia de marketing e à contratação de recursos humanos.

Este projeto contribuiu para a compreensão da gestão estratégica de empresas familiares e tendências do mercado imobiliário em Portugal. Para além disso, também oferece informações e sugestões práticas para gestores e PME familiares que pretendam explorar novas oportunidades de crescimento neste setor.

Durante a realização deste trabalho, foram identificadas algumas limitações, nomeadamente, a escassez de informação literária entre 2021 e 2023, a indisponibilidade de alguns dados setoriais referentes ao ano de 2023 e a pouca informação referente às PME no mercado imobiliário português. Relativamente à análise, destaca-se o dinamismo do mercado imobiliário e a sensibilidade do mesmo perante diversas variáveis. No entanto, o estudo pode não abranger todos os fatores e tendências que possam surgir até à implementação do projeto por parte da empresa. Desta forma, mudanças inesperadas podem afetar a viabilidade do mesmo e a atratividade das regiões.

Por fim, reconhecemos como limitação deste trabalho o uso de uma amostra específica (PME familiar relativamente recente), num contexto específico, podendo implicar que os resultados não se apliquem necessariamente a outras PME ou outros ambientes. Neste sentido, propõe-se que futuras pesquisas incluam diferentes contextos geográficos e investiguem mais detalhadamente os impactos, desafios e oportunidades enfrentados por empresas familiares em diversos mercados.

Bibliografia

- Ansoff, H. (1980). Strategic Issue Management: Summary. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-138
- Aruldoss, M., Lakshmi, T. & Prasanna Venkatesan, V. (2013). A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications. *American Journal of Information Systems*, 1(1), 31–43. <https://doi.org/10.12691/ajis-1-1-5>
- Bağış, M., Kryeziu, L., Kurutkan, M. N., Krasniqi, B. A., Yazici, O., & Memili, E. (2023). Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1855–1891. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00904-y>
- Balemi, N., Füss, R. & Weigand, A. (2021). COVID-19's impact on real estate markets: review and outlook. *Financial Markets and Portfolio Management*, 35(4), 495–513. <https://doi.org/10.1007/s11408-021-00384-6>
- Basco, R., Stough, R. & Suwala, L. (2021). Family business and regional development. In *Family Business and Regional Development*. Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9780429058097>
- Belke, A. & Keil, J. (2018). Fundamental Determinants of Real Estate Prices: A Panel Study of German Regions. *International Advances in Economic Research*, 24(1), 25–45. <https://doi.org/10.1007/s11294-018-9671-2>
- Bento, P. (2023). *Fundamentos de Empreendedorismo Empresarial*. Edições Sílabo, Lda
- Brett, D. (2019). *Real estate market analysis: trends, methods, and information sources* (3 rd). Urban Land Institute
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth: A review. *35th EISB Conference: Sustaining the Entrepreneurial Spirit over Time: Implications for Young Companies, Family Businesses, and Established Companies*, 1–27
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*. Winter 85, 27(2), 9–25. DOI.10.2307/41165126
- Grant, R. (2009). *Contemporary Strategy analysis text and Cases* (10th ed.). Wiley & Sons
- Kumar, R. & Dubey, A. (2022). Family-owned enterprises and their role in entrepreneurial development: a bibliometric and content analysis of the literature. *Journal of Asia Business Studies*, 16(5), 802–832. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0062>
- Leach, P. (2011). *Family businesses: The essentials*. Profile Books
- Lourenço, R., & Rodrigues, P. (2017). *Preços da habitação em Portugal-uma análise pós-crise*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ree1713_p_0.pdf
- Luo, J., Pereira, R., & Dias, Á. (2020). An Empirical Investigation of the Portuguese Housing Prices (2004-18). In *Journal of Reviews on Global Economics*, 9, 47-67
- Malović, M., Roganović, M., & Özer, M. (2021). Pricked by the Virus for good? Real Estate Bubbles and the Grand European Shutdown. *Management: Journal of Sustainable*

- Marques, F., Ferreira, F., Constantin, Z. & Audrius, B. (2022). A system dynamics-based approach to determinants of family business growth. *Annals of Operations Research*, 311(2), 799–819. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03524-9>
- Matos, F. (2012). Recent dynamics in the Portuguese housing market as compared with the European union. *Bulletin of Geography*, 18, 69–84. <https://doi.org/10.2478/v10089-012-0020-6>
- Michiels, A., & Molly, V. (2017). Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*, 30(4), 369–399. <https://doi.org/10.1177/0894486517736958>
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272
- Ngoc, N., Tien, N., & Hieu, V. (2023). The relevance of factors affecting real estate investment decisions for post pandemic time. *International journal of business and globalisation*. <https://doi.org/10.1504/ijbg.2022.10056378>
- Ouali, M., & Boussetta, M. (2017). A Comparative Study of Local Financial Autonomy in Italy, France and Morocco. *European Scientific Journal*, 13(34), 151-161
- Pires, A., Ferreira, F., Jalali, M. & Chang, H. (2018). Barriers to real estate investments for residential rental purposes: Mapping out the problem. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(3), 168–178. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2018.1541>
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *The Free Press*
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117
- Rodrigues, P., Aguiar-Conraria, L., Barros, V., Batista, P., Brinca, P., Castro, E., Duarte, J., Gonçalves, D., Huget, R., Lourenço, R., Marques, J., Peralta, S., Reis, V., Dos Santos, J., & Soares, M. (2022). *The real estate market in Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Soares, R., Ferreira, F., Teixeira, F. & Ferreira, N. (2022). A multicriteria evaluation system for large real estate investments. *International Journal of Strategic Property Management*, 26(4), 305–317. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2022.17922>
- Tavares, F., & Pacheco, L. (2015). Fatores determinantes na escolha de apartamentos: estudo empírico em Portugal. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 3(4), 5-26
- Todo-Bom, L. (2020). *Manual de Gestão de Empresas Familiares*. Edições Sílabo, Lda
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- White, R. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation: Summary. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 7(3), 217. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070304>

Webgrafia

- Associação das Empresas Familiares (APEF). (2023). *Associação das Empresas Familiares*. <https://www.empresasfamiliares.pt/> (Acedido a 22/1/2024)
- Banco de Portugal. (2024). *Dashboards*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> (Acedido a 4/10/2024)
- Banco de Portugal. (2024). *Taxa de rendibilidade de obrigações do Tesouro da Alemanha com taxa fixa e prazo residual de 10 anos – mensal*. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12560098> (Acedido a 23/9/2024)
- Banco de Portugal. (2024). *Taxa de rendibilidade de obrigações do Tesouro de Portugal com taxa fixa e prazo residual de 10 anos - mensal*. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12099464> (Acedido a 23/9/2024)
- Comissão Europeia. (2023). *In-Depth Review 2023 Portugal*. <https://doi.org/10.2765/307567> (Acedido a 22/1/2024)
- Comissão Europeia. (2024a). *Family Business*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en (Acedido a 22/1/2024)
- Comissão Europeia. (2024b). *Germany*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/germany_pt (Acedido a 7/10/2024)
- Damodaran, A. (2024a). *Betas by Sector*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (Acedido a 23/9/2024)
- Damodaran, A. (2024b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (Acedido a 23/9/2024)
- Diário da República. (2009). *Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/25-2009-489774> (Acedido a 8/4/2024)
- Diário da República. (2023). *Decreto Regulamentar n.º 56/2023, de 6 de outubro*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/56-2023-222477692> (Acedido a 8/4/2024)
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2024). *Estatísticas*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (Acedido a 4/10/2024)
- PORDATA (2024). *Estatísticas*. <https://www.pordata.pt/portugal> (Acedido a 4/10/2024)

Anexos

Anexo A - Taxa de variação de crescimento do PIB

Anos	Taxa de crescimento real do PIB
2017	3,51%
2018	2,85%
2019	2,68%
2020	-8,30%
2021	5,74%
2022	6,83%
2023	2,28%

(PORDATA, 2024)

Anexo B - Taxa de inflação

Anos	Taxa de variação - %
	Índice de Preços no Consumidor
2017	1,4%
2018	1,0%
2019	0,3%
2020	0,0%
2021	1,3%
2022	7,8%
2023	4,3%

(PORDATA, 2024)

Anexo C - Taxa de desemprego

%	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	9,2%	7,2%	6,6%	7,0%	6,7%	6,1%	6,5%
Continente	9,1%	7,1%	6,6%	7,0%	6,7%	6,1%	6,5%
Norte	10,1%	7,5%	6,8%	7,0%	6,7%	6,0%	7,0%
Centro	7,4%	6,0%	5,2%	5,8%	5,8%	5,2%	5,2%
Área Metropolitana de Lisboa	9,5%	7,5%	7,1%	7,7%	6,9%	7,3%	7,2%
Alentejo	8,6%	7,4%	7,0%	5,9%	6,7%	4,9%	6,0%
Algarve	7,8%	6,5%	7,2%	8,4%	8,5%	6,0%	5,7%

(INE, 2024)

Anexo D - Valor mediano das vendas por m² de alojamentos familiares

€/ m²	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	932	996	1 081	1 188	1 297	1 484	1 611
Continente	933	997	1 084	1 190	1 301	1 492	1 618
Norte	777	849	940	1 041	1 133	1 282	1 394
Centro	698	735	781	839	843	922	961
Área Metropolitana de Lisboa	1 262	1 333	1 460	1 630	2 161	2 454	2 740
Alentejo	629	644	680	743	738	795	803
Algarve	1 383	1 523	1 655	1 771	2 000	2 339	2 613

(INE, 2024)

Anexo E - Proporção de poder de compra

	2017	2019	2021
Portugal	100,00%	100,00%	100,00%
Continente	95,79%	95,76%	95,89%
Norte	32,01%	32,28%	32,18%
Centro	19,15%	19,11%	19,43%
Área Metropolitana de Lisboa	34,17%	33,87%	33,59%
Alentejo	6,24%	6,21%	6,20%
Algarve	4,23%	4,29%	4,49%

(INE, 2023)

Anexo F - Número de transações de alojamentos familiares

Nº	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	129 833	151 209	154 865	137 513	165 682	167 900	136 499
Continente	125 322	146 273	149 579	132 542	159 388	160 812	130 815
Norte	37 796	44 661	44 182	40 113	47 699	47 303	39 715
Centro	23 029	27 312	29 850	27 938	33 885	35 516	21 406
Área Metropolitana de Lisboa	43 734	50 978	51 543	43 386	51 014	50 218	25 854
Alentejo	7 484	9 279	10 024	9 831	12 227	12 652	6 966
Algarve	13 279	14 043	13 980	11 274	14 563	15 123	11 402

(INE, 2024)

Anexo G - Taxa de crescimento efetivo da população

%	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	-0,08%	-0,02%	0,40%	0,18%	0,26%	0,91%	1,16%
Continente	-0,06%	0,00%	0,43%	0,17%	0,25%	0,93%	1,19%
Norte	-0,12%	-0,02%	0,23%	0,04%	0,24%	0,84%	0,92%
Centro	-0,50%	-0,40%	0,17%	0,44%	0,58%	0,54%	1,56%
Área Metropolitana de Lisboa	0,43%	0,36%	0,88%	0,00%	-0,04%	1,31%	1,35%
Alentejo	-0,83%	-0,66%	-0,18%	0,27%	0,60%	0,51%	0,76%
Algarve	0,62%	0,76%	1,30%	0,92%	0,02%	1,82%	1,14%

(INE, 2024)

Anexo H - Saldo migratório

Nº	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	14 896	23 757	67 163	57 768	72 040	136 144	155 701
Continente	16 695	24 720	66 634	54 889	68 616	131 449	150 882
Norte	2 562	6 940	16 100	14 548	20 834	42 808	44 600
Centro	925	3 592	15 969	24 229	29 626	27 592	48 652
Área Metropolitana de Lisboa	10 371	9 339	24 021	2 911	5 511	41 078	40 167
Alentejo	-1 040	390	3 817	7 840	10 811	9 564	10 653
Algarve	3 877	4 459	6 727	5 361	1 834	10 407	6 810

(INE, 2024)

Anexo I - Índice de envelhecimento

Nº	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	157,9	163,2	169,4	175,6	181,3	184,4	188,1
Continente	160,5	165,7	171,9	178	183,7	187	190
Norte	154,9	161,7	169,3	176,6	185	191	197,4
Centro	201,6	208	215	221,2	226,9	229,9	232,6
Área Metropolitana de Lisboa	133,6	136,6	140,8	146	149,8	151,2	152,9
Alentejo	202	205,6	210,1	212,7	214,1	214,3	215,9
Algarve	148,8	154,1	161,8	169,6	173,8	173,7	175,6

(INE, 2024)

Anexo J - População estrangeira com estatuto legal de residente

Nº	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Portugal	416 682	477 472	588 976	661 607	698 536	781 247	1 044 238
Continente	406 547	466 366	576 540	648 079	683 669	764 349	1 023 941
Norte	49 359	59 657	77 128	90 253	100 084	119 385	174 958
Centro	57 851	61 893	77 133	87 835	94 751	108 355	155 079
Área Metropolitana de Lisboa	206 048	240 963	298 175	330 413	343 995	382 616	512 179
Alentejo	24 469	26 443	31 546	36 024	39 702	44 357	56 301
Algarve	68 820	77 410	92 558	103 554	105 137	109 636	125 424

(INE, 2024)

Anexo K - Quantidade de empresas no setor imobiliário

Anos	Nº empresas com atividade imobiliária	Nº PME com atividade imobiliária
2017	40 792	40 786
2018	45 510	45 507
2019	49 830	49 826
2020	51 940	51 937
2021	56 739	56 734
2022	61 548	61 541

(PORDATA, 2023)

Anexo L - Quantidade de empresários independentes no setor imobiliário

Anos	Quantidade de empresários em nome individual e trabalhadores independentes com atividades imobiliárias
2017	8 497
2018	9 261
2019	9 825
2020	9 792
2021	10 645
2022	11 648

(PORDATA, 2023)

Anexo M - Volume de negócios das empresas no setor imobiliário

€	Volume de negócios do setor imobiliário em Portugal
2017	16 979 191 000
2018	21 107 537 000
2019	22 612 192 000
2020	21 437 084 000
2021	28 099 431 000
2022	31 783 213 000
2023	28 008 617 000

(INE, 2024)

Anexo N - Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência no setor imobiliário

Empresas com atividade imobiliárias			
Anos	Taxa de natalidade	Taxa de mortalidade	Taxa de sobrevivência a 1 ano
2017	17,1%	7,0%	86,1%
2018	16,9%	7,4%	85,0%
2019	15,2%	7,1%	86,3%
2020	12,0%	6,3%	85,5%
2021	13,9%	7,3%	85,2%
2022	13,7%	6,5%	86,0%

(PORDATA, 2024)

Anexo O - Número de edifícios concluídos para habitação em Portugal

Anos	Número de edifícios concluídos para habitação, em Portugal
2017	7590
2018	8647
2019	9885
2020	11194
2021	12325
2022	12554
2023	10739

(INE, 2024)

Anexo P - Número de agregados domésticos privados em Portugal

Anos	Nº de agregados domésticos privados em Portugal				
	Uma pessoa	Casal sem filhos	Casal com filhos	Família monoparental	Outros
2017	921 229	996 800	1 436 770	438 168	339 924
2018	954 466	1 029 465	1 408 279	458 623	331 797
2019	955 066	1 063 975	1 400 776	453 784	326 611
2020	865 603	1 018 655	1 425 914	462 813	349 199
2021	740 911	811 767	1 518 057	492 758	376 405
2022	844 093	1 021 775	1 456 884	398 334	381 502
2023	1 091 375	1 082 234	1 366 764	473 191	368 466

(INE, 2024)

Anexo Q - Previsão das vendas na região do Algarve

€	Portugal	Algarve (6,4%)	Previsão (Algarve (6,4%))	Limite de Confiança Inferior (Algarve (6,4%))	Limite de Confiança Superior (Algarve (6,4%))
2017	16 979 191 000 €	1 086 668 224 €			
2018	21 107 537 000 €	1 350 882 368 €			
2019	22 612 192 000 €	1 447 180 288 €			
2020	21 437 084 000 €	1 371 973 376 €			
2021	28 099 431 000 €	1 798 363 584 €			
2022	31 783 213 000 €	2 034 125 632 €			
2023	28 008 617 000 €	1 792 551 488 €	1 792 551 488 €	1 792 551 488 €	1 792 551 488 €
2024			2 047 867 957 €	1 762 377 912 €	2 333 358 002 €
2025			2 185 237 093 €	1 899 745 763 €	2 470 728 423 €
2026			2 322 606 229 €	2 037 112 616 €	2 608 099 843 €
2027			2 459 975 365 €	2 174 478 183 €	2 745 472 548 €

(Portugal: INE; Previsão: Autora)

Anexo R - Previsão dos custos FSE e CMVMC

Anos	2025	2026	2027
Previsão das vendas empresa no Algarve	976 893,00 €	1 256 754,00 €	1 616 791,00 €
FSE (12%)	117 227,16 €	150 810,48 €	194 014,92 €
CMVMC (52%)	507 984,36 €	653 512,08 €	840 731,32 €

Anexo S - Variação salarial anual

Anos	Valores	Previsão (Algarve)	Limite de Confiança Inferior (Algarve)	Limite de Confiança Superior (Algarve)	Variação salarial
2017	968,20 €				
2018	999,00 €				3%
2019	1 029,00 €				3%
2020	1 071,00 €				4%
2021	1 106,30 €				3%
2022	1 150,80 €	1 150,80 €	1 150,80 €	1 150,80 €	4%
2023		1 187,12 €	1 176,66 €	1 197,58 €	3%
2024		1 224,17 €	1 210,09 €	1 238,26 €	3%
2025		1 261,23 €	1 244,27 €	1 278,18 €	3%
2026		1 298,28 €	1 278,87 €	1 317,69 €	3%
2027		1 335,33 €	1 313,74 €	1 356,92 €	3%
				Média	3%

(INE: 2017-2023; Previsão: Autora)

Anexo T - Previsão dos gastos com o pessoal

Departamento	2025	2026	2027
Marketing	1 000 €	1 030 €	1 060,90 €
Total Salário Bruto	1 000 €	1 030 €	1 060,90 €
Segurança social empresa (23,75%)	237,50 €	244,63 €	251,96 €
Seguro (1%)	10 €	10,30 €	10,61 €
Subsídio alimentação (9,60€)	211,20 €	211,20 €	211,20 €
Total custos (mensal)	1 458,70 €	1 496,13 €	1 534,67 €
Total custos (anual)	20 421,80 €	20 945,75 €	21 485,42 €

Anexo U - Mapa de amortizações do projeto

	Valor aquisição	Taxa amortização	Anos	Amortização (anual)	Amortização acumulada	Valor residual
Equipamento de transporte	50 000 €	25%	4	12 500 €	37 500 €	- €
Computadores	600 €	33,33%	3	199,98 €	599,94 €	0,06 €
Telemóveis	200 €	20%	5	40 €	120 €	80 €
Ferramentas e outros utensílios	1 000 €	25%	4	250 €	750 €	250 €
CAPEX	51 800,00 €		Total	12 989,98 €	38 969,94 €	330,06 €
Valor Residual do Projeto	12 830,06 €					