



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

FLORBELA DE
OLIVEIRA
INVERNO

PLANO DE NEGÓCIOS NOVA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Relatório de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais no Ramo Gestão de PME

ORIENTADORES

(Prof. Doutor, Henrique Manuel Pimentel Reis)

(Prof. Doutor, Fernando José de Aires Angelino)

Outubro 2025

FLORBELA DE
OLIVEIRA
INVERNO

**PLANO DE NEGÓCIOS
NOVA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO
CIVIL**

JÚRI

Presidente: (Prof. Doutora, Sandrina Berthault
Moreira, ESCE.IPS)

Orientadores: (Prof. Doutor, Henrique Manuel
Pimentel Reis, ESCE.IPS e Prof. Doutor, Fernando
José de Aires Angelino, ESCE.IPS)

Vogal: (Prof. Doutora, Maria João de Sousa Pereira
Lima, ESCE.IPS)

Outubro 2025

Agradecimentos

A realização deste relatório de mestrado representa o culminar de uma etapa muito importante da minha vida académica e profissional. Ao longo deste percurso, tive o privilégio de contar com o apoio e o incentivo de diversas pessoas e instituições, às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, Prof. Doutor Henrique Reis e Prof. Doutor Fernando Angelino pela orientação atenta, disponibilidade constante e pelos valiosos contributos que permitiram o desenvolvimento deste trabalho com maior rigor e profundidade.

Agradeço também aos docentes do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, pela partilha de conhecimentos e pela formação sólida que me proporcionaram ao longo deste percurso académico.

Um agradecimento especial aos meus familiares, pela paciência, pelo incentivo incondicional e por acreditarem sempre em mim, mesmo nos momentos mais desafiantes.

Por fim, agradeço às entidades e profissionais do sector da construção civil que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste projeto de plano de negócios, partilhando experiências e informações essenciais para a sua elaboração.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

O presente projeto apresenta a elaboração de um plano de negócios para a criação da *EdifirHabitat*, uma nova empresa no setor da construção civil em Portugal (CAE 41000 – Construção de edifícios residenciais e não residenciais), enquadrando-se no domínio do empreendedorismo ao pretender identificar oportunidades, mobilizar recursos e desenvolver soluções inovadoras que respondam às necessidades do mercado. O plano de negócios constitui uma ferramenta essencial para estruturar esta iniciativa empreendedora, organizando ideias, reduzindo riscos e orientando a criação e consolidação da nova empresa. A iniciativa será liderada por dois sócios com competências complementares, combinando experiência operacional e gestão estratégica, garantindo envolvimento ativo em todas as fases do projeto. A metodologia de investigação adotada, de natureza exploratória e descritiva, assenta na recolha e análise de dados qualitativos obtidos a partir de fontes secundárias e de entrevistas a empresas, possibilitando a compreensão das práticas empresariais, a identificação de tendências do setor e o suporte à estruturação da nova empresa.

A investigação evidenciou oportunidades no mercado, impulsionadas pela procura habitacional, reabilitação urbana e obras públicas, mas também desafios estruturais do setor, como elevada fragmentação, elevado investimento inicial, escassez de mão-de-obra qualificada, pressão sobre custos e prazos, burocracia e exigências crescentes de sustentabilidade. Perante este cenário, as novas empresas devem diferenciar-se, oferecendo soluções inovadoras, gerir eficazmente os recursos e adaptar-se continuamente às exigências do mercado. Nesse contexto, a *EdifirHabitat* propõe-se atuar no mercado centrando-se em projetos de menor dimensão, um segmento onde margens reduzidas e maior complexidade operacional tendem a afastar a concorrência. Para enfrentar os desafios e consolidar a sua posição competitiva, a empresa adotará uma estratégia de diferenciação, assente na oferta de soluções personalizadas e integradas que respondem de forma precisa às necessidades dos clientes. Esta estratégia traduz-se na criação de valor para o cliente através de uma execução eficiente e fiável, assegurada pelo acompanhamento contínuo, pela gestão rigorosa de recursos, pelo controlo de qualidade, pelo cumprimento de prazos e pelo controlo orçamental. As parcerias estratégicas, que complementam competências e reforçam a capacidade de execução, contribuem adicionalmente para a sustentabilidade operacional e financeira da empresa, consolidando a sua diferenciação num mercado competitivo.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Plano de negócios, Construção civil, Sustentabilidade

Abstrat

This project presents the development of a business plan for the creation of EdifirHabitat, a new company in the construction sector in Portugal (CAE 41000 – Construction of residential and non-residential buildings). It falls within the domain of entrepreneurship, aiming to identify opportunities, mobilize resources, and develop innovative solutions that respond to market needs. The business plan constitutes an essential tool to structure this entrepreneurial initiative, organizing ideas, reducing risks, and guiding the creation and consolidation of the new company. The initiative will be led by two partners with complementary skills, combining operational experience and strategic management, ensuring active involvement in all phases of the project.

The research methodology adopted, of an exploratory and descriptive nature, is based on the collection and analysis of qualitative data obtained from secondary sources and interviews with companies, enabling an understanding of business practices, the identification of sector trends, and support for the structuring of the new company.

The investigation revealed market opportunities driven by housing demand, urban rehabilitation, and public works, but also structural challenges in the sector, such as high fragmentation, substantial initial investment, a shortage of qualified labor, pressure on costs and deadlines, bureaucracy, and increasing sustainability requirements. In this context, new companies must differentiate themselves by offering innovative solutions, managing resources efficiently, and continuously adapting to market demands.

Accordingly, EdifirHabitat intends to operate in the market by focusing on smaller-scale projects, a segment where low margins and higher operational complexity tend to limit competition. To face these challenges and consolidate its competitive position, the company will adopt a differentiation strategy based on providing customized and integrated solutions that precisely meet clients' needs. This strategy translates into value creation for the client through efficient and reliable execution, ensured by continuous monitoring, rigorous resource management, quality control, adherence to deadlines, and budget management. Strategic partnerships, which complement skills and enhance execution capacity, further contribute to the company's operational and financial sustainability, reinforcing its differentiation in a competitive market.

Keywords: Entrepreneurship, Business plan, Civil construction, Sustainability

Índice

Lista de Abreviaturas (Siglas e Acrónimos)	VII
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	4
1.1. Empreendedorismo: Conceitos e Abordagens	4
1.2. Formas de Empreendedorismo.....	9
1.3. A Cultura Empreendedora e Ambientes que Influenciam o Empreendedorismo	12
1.4. O Empreendedor	15
1.5. O Processo Empreendedor	19
1.6. O Empreendedorismo em Portugal	22
1.7. Plano de Negócios: Abordagens	25
1.8. Objetivos do Plano de Negócios	27
1.9. Estrutura do Plano de Negócios	29
1.9.1. Sumário Executivo	30
1.9.2. A Empresa e Estrutura.....	30
1.9.3. Mercado.....	31
1.9.4. O Projeto/ Serviço/ Ideia	31
1.9.5. Estratégia Comercial	31
1.9.6. Gestão e Controlo do Negócio	31
1.9.7. Investimento	32
1.9.8. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro	32
2. Objetivos do Estudo e Metodologia de Investigação	33
2.1. Objetivo Geral	33
2.2. Objetivos Específicos.....	33
2.3. Metodologia de Investigação	33
3. Plano de Negócios	35
3.1. Sumário Executivo	35
3.2. Apresentação da Empresa e dos Promotores.....	37
3.2.1. Caracterização da Ideia de Negócio e Estrutura Societária.....	37
3.2.2. Motivação da Ideia de Negócio.....	38
3.2.3. Descrição Sumária do Negócio:	38
3.2.4. Alinhamento Estratégico do Negócio:	39
3.2.5. Principais Mais-Valias do Negócio:.....	39
3.2.6. Principais Barreiras do Negócio:.....	40
3.3. O Mercado Subjacente	40

3.3.1. Contexto Económico Geral	40
3.3.2. Análise do Setor	41
3.3.3. Mercado: Oportunidades e Contexto Competitivo.....	43
3.3.4. Resumo da Análise do Setor	45
3.4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado	46
3.4.1. Análise Estratégica	46
3.4.2. Posicionamento da <i>EdifirHabitat</i>	51
3.4.3. Proposta de Valor e Diferenciação Competitiva	52
3.4.4. Estratégia de Crescimento	53
3.5. O Projeto/ Produto/ Ideia.....	53
3.5.1. Projeto	53
3.5.2. Serviços e Produção	55
3.5.3. Elementos da Cadeia Produtiva e a Ideia de Negócio.....	57
3.5.4. Orçamentos.....	59
3.6. Investimento Necessário	60
3.7. Projeções Financeiras	60
3.8. Estratégia Comercial	61
3.8.1. Referência Estratégica - Mix de <i>Marketing</i> (7Ps adaptado a serviços).....	62
3.8.2. Estratégias de Fidelização e Pós-venda.....	63
3.8.3. Parcerias e <i>Networking</i>	63
3.8.4. Monitorização e Avaliação.....	64
3.9. Gestão e Controlo do Negócio	64
3.9.1. Gestão e Controlo Operacional	64
3.9.2. Gestão e Controle Financeiro	66
3.9.3. Comunicação e Integração	67
4. Conclusões	68
Bibliografia	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Empreendedorismo	6
Tabela 2 - Empreendedor	16
Tabela 3 - Estruturas de PN.....	30
Tabela 4 – Caraterização do Setor.....	45
Tabela 5 - Análise PESTEL	46
Tabela 6 - Análise VRIO.....	49
Tabela 7 – Atividades Principais.....	54

Índice de Figuras

Figura 1- Missão, Visão e Valores	39
Figura 2 - Análise SWOT.....	50
Figura 3 - Ciclo Produção 1	56
Figura 4 - Ciclo Produção 2	56
Figura 5 - Ciclo Produção 3	57
Figura 6 - Organograma Empresa	58
Figura 7 - Logótipo da Edifirabitat	62

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Objeto Social da Empresa a Constituir	92
Apêndice 2 – Guião de Entrevista.....	94
Apêndice 3 - Análise de Conteúdo (Entrevistas com CEOs do Setor da Construção)	97
Apêndice 4 – Tabela de Referência de Preços	99
Apêndice 5 – Custos/Orçamento/Lucro	101
Apêndice 6 - Investimento Inicial	103
Apêndice 7 – Mapas Financeiros	105

Lista de Abreviaturas (Siglas e Acrónimos)

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIPOR – Associação dos Instaladores de Portugal

CAE – Código de Atividade Económica

CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas

FIEC – Federação Europeia da Indústria da Construção

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor (Monitor Global do Empreendedorismo)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IHRU – Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística

INFORMA D&B – Informa Dun & Bradstreet, empresa especializada em informação comercial e análise de risco empresarial

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico)

PEST – Político, Económico, Social e Tecnológico (análise de fatores macroambientais)

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PN – Plano de Negócio

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TEA – Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (Atividade Empreendedora Total em Fase Inicial)

VRIO – Value, Rarity, Imitability, Organization (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)

Introdução

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular *Trabalho de Projeto Final*, integrada no curso de Mestrado em Ciências Empresariais, com especialização em Pequenas e Médias Empresas. O projeto tem como tema central a elaboração de um plano de negócios (PN) para a criação de uma nova empresa no setor da construção, associada ao Código de Atividade Económica (CAE) principal 41000-R 4.

Atualmente, este setor distingue-se por uma elevada competitividade, onde as empresas enfrentam constantemente contextos de incerteza e operam em mercados cada vez mais complexos e dinâmicos (Guven, 2020). Perante esta realidade, torna-se essencial que as empresas sejam capazes de se adaptar e inovar de forma contínua, com vista a manterem uma posição competitiva no mercado.

O desenvolvimento deste projeto justifica-se pelo interesse e pela experiência prévia da mestranda na área da construção civil. Além disso, destaca-se a relevância desta atividade para o mercado, a economia e a sociedade, sendo reconhecida como um dos principais motores de crescimento (Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário [CPCI], 2023). Esta indústria é essencial não apenas pela sua capacidade de gerar emprego direto e indireto, mas também pelo seu contributo para o desenvolvimento económico nacional e modernização das infraestruturas. Destaca-se ainda pelo papel que desempenha no atendimento das necessidades habitacionais da população e na dinamização urbana e territorial. Adicionalmente, impulsiona diversas outras áreas económicas, ao depender de uma ampla gama de serviços, materiais e tecnologias, consolidando-se como um polo agregador de competências e recursos (Sousa, 2023).

Embora o setor da construção civil seja essencial para o desenvolvimento económico e social, enfrenta diversos desafios que condicionam o seu crescimento. A crise financeira global reduziu o acesso ao crédito e abalou a confiança dos investidores. A escassez de mão de obra qualificada compromete a eficiência e a segurança das obras, enquanto a volatilidade nos preços dos materiais, provocada pela instabilidade económica e pela escassez de matérias-primas, tem elevado significativamente os custos de produção (Federação Europeia da Indústria da Construção [FIEC], 2023; Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção [IMPIC], 2023).

Adicionalmente, a crescente pressão para a adoção de práticas sustentáveis e as exigências de reabilitação urbana, associadas a um quadro regulatório ambiental mais rigoroso, impõem novos desafios ao setor (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas [AICCOPN], 2022; Pereira, 2024). A excessiva burocracia, a morosidade nos processos de licenciamento e a perda de competências nos serviços públicos, aliadas à dispersão da tutela do setor por diversos ministérios, dificultam a implementação de uma abordagem eficaz e integrada (Campos, 2023). Apesar destes obstáculos, o potencial do setor permanece elevado. A procura crescente de habitação, as necessidades de reabilitação urbana e a realização de obras públicas criam condições favoráveis para o surgimento de novos negócios e soluções inovadoras, capazes de enfrentar estes desafios e aproveitar oportunidades de mercado.

Perante este contexto de desafios e oportunidades, o empreendedorismo e o plano de negócios emergem como elementos essenciais. O empreendedorismo, ao identificar e explorar as oportunidades de mercado, serve como motor fundamental para a criação de soluções inovadoras e sustentáveis (Sugiarti & Elmiwati, 2024). Por sua vez, o plano de negócios constitui-se como uma ferramenta estruturante que reduz a incerteza e aumenta a probabilidade de sucesso, alinhando os seus objetivos de longo prazo às exigências do mercado e às oportunidades disponíveis (Cunha, 2023).

Além de reduzir a incerteza e promover o crescimento sustentável (Odonkor et al., 2024; Samiun et al., 2024), a elaboração de um plano de negócios é fundamental para o processo de adaptação da empresa a um ambiente dinâmico e em constante mudança (Shiferaw & Kero, 2024). Ao identificar as forças e fraquezas internas, assim como as ameaças e oportunidades externas, o plano de negócios possibilita uma análise contínua do desempenho da empresa, essencial para ajustes estratégicos (Caetano, 2024; Graça, 2021).

Pela sua relevância no contexto empresarial, a nova empresa pretende, através do plano de negócios, orientar a definição de objetivos, assegurar a sustentabilidade financeira e fomentar uma cultura organizacional centrada na melhoria contínua e na competitividade.

Para responder aos objetivos geral e específicos, o relatório está estruturado em três fases principais. Numa primeira fase, será realizada a revisão da literatura, iniciando-se pelo conceito de empreendedorismo, no qual se abordam as diferentes interpretações e correntes teóricas, a importância da cultura empreendedora, o perfil do empreendedor e as etapas do processo empreendedor, incluindo uma breve contextualização do empreendedorismo em Portugal.

Seguidamente, a atenção será direcionada para o plano de negócios, explorando as diferentes abordagens existentes, a sua importância na criação e gestão de empresas, bem como a apresentação da sua estrutura.

Numa segunda fase, serão apresentados os objetivos geral e específicos do projeto, bem como as metodologias de investigação a adotar, que sustentarão o desenvolvimento da componente prática.

Por fim, numa terceira fase, será elaborado o plano de negócios aplicado a uma nova empresa de construção civil, seguindo a estrutura preconizada pelo IAPMEI. Este plano incluirá a redação de um sumário executivo, que sintetiza a proposta do negócio; a apresentação do histórico da empresa ou dos promotores, com informações relevantes sobre a trajetória e a experiência dos fundadores; uma análise do mercado subjacente, que examina o ambiente organizacional, as tendências de mercado e o público-alvo; a definição da nova ideia e do seu posicionamento no mercado, destacando o diferencial do serviço e a estratégia para se destacar no mercado; a descrição do projeto, serviço, com ênfase nas suas características, funcionalidades e benefícios para o cliente; o delineamento da estratégia comercial, que define as ações de marketing, vendas e distribuição do produto ou serviço; a definição do modelo de gestão e controlo do negócio, abordando a estrutura organizacional, os processos de tomada de decisão e o controle financeiro; a identificação do investimento necessário, com a quantificação dos recursos financeiros requeridos para o desenvolvimento e operação do negócio; e, por fim, a elaboração das projeções financeiras e do modelo financeiro, que inclui a previsão de receitas, custos e lucros, assim como a análise da viabilidade financeira do projeto.

As conclusões do plano de negócios sintetizam as análises realizadas, avaliam a viabilidade potencial do projeto e identificam limitações, riscos e recomendações para a sua implementação futura. Serão identificados os principais desafios enfrentados, as soluções adotadas para os superar e os conhecimentos adquiridos com valor estratégico para o desenvolvimento do negócio. Este capítulo final terá também um papel fundamental na identificação de oportunidades de melhoria, fornecendo orientações estratégicas que poderão apoiar decisões futuras, ajustar a trajetória do negócio e contribuir para a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo. Esta análise crítica será essencial para a formulação de estratégias que promovam a adaptação da empresa a um ambiente empresarial dinâmico e competitivo.

1. Revisão da Literatura

Neste capítulo, procede-se a uma revisão da literatura com o objetivo de fundamentar teoricamente os principais temas que sustentam o projeto. A análise inicia-se com o conceito de empreendedorismo, abordando as diferentes interpretações, as principais correntes teóricas, os tipos de empreendedorismo, a importância da cultura empreendedora, o perfil do empreendedor, as etapas do processo empreendedor e uma breve contextualização do empreendedorismo em Portugal, evidenciando os principais desafios e oportunidades que caracterizam o contexto nacional. Em seguida, destaca-se o plano de negócios, explorando a sua utilidade como instrumento de planeamento estratégico e de avaliação da viabilidade, bem como a estrutura que o compõe.

1.1. Empreendedorismo: Conceitos e Abordagens

O empreendedorismo é reconhecido como um tema de importância consensual, tanto a nível individual como social (Sousa, 2020). A noção de empreendedorismo tem sido amplamente discutida por diversos autores ao longo do tempo, e a ausência de uma definição universalmente aceite reflete a complexidade e a evolução histórica do conceito (Luís, 2020). Existem inúmeras definições e abordagens ao conceito de empreendedorismo, as quais têm evoluído ao longo do tempo (Lopes, 2024). Apesar do termo empreendedorismo ser largamente utilizado, a procura por uma definição abrangente tem resultado numa diversidade de concepções, sem que exista consenso sobre o seu significado (Prince, Chapman & Cassey, 2021).

O conceito de empreendedorismo tem raízes históricas que remontam aos séculos XVII e XVIII (Fritsch, Pylak & Wyrwich, 2022), período em que começou a consolidar-se a noção do indivíduo empreendedor como agente de transformação económica. Segundo Kuratko e Covin (2025), as bases intelectuais do empreendedorismo moderno surgiram nesse mesmo período, quando as primeiras ideias sobre o indivíduo empreendedor começaram a ser delineadas. Estes autores referem *Adam Smith*, que destacou a importância da iniciativa individual e da liberdade económica como motores do desenvolvimento das nações, bem como *Jean-Baptiste Say*, que introduziu o termo *entrepreneur* para designar aqueles que assumem riscos e promovem inovações ao explorar oportunidades de negócio.

Apesar de essas raízes históricas estarem bem definidas nesse período, calcula-se que a prática do empreendedorismo remonta aos primórdios da civilização, quando o ser humano percebeu

que a troca de bens era uma prática benéfica para garantir a sobrevivência e melhorar as suas condições de vida.

Ainda no século XVIII, a Revolução Industrial trouxe novos contornos à história do empreendedorismo, com a introdução de máquinas e tecnologias inovadoras, criando condições para o surgimento de novos negócios e para a exploração de mercados até então inexistentes. Segundo Gouveia et al. (2023), as inovações tecnológicas desencadeadas pelas Revoluções Industriais provocaram mudanças significativas nos espaços de comércio, criando condições para o surgimento de novos negócios e para a exploração de mercados até então inexistentes.

O empreendedorismo é um fenómeno que, embora sempre tenha sido relevante na prática, permaneceu durante muito tempo à margem da teoria económica. Apenas a partir do início do século XX passou a ser objeto de análise sistemática, com especial ênfase na inovação e no papel transformador do empreendedor. Destacam-se, nesse contexto, as contribuições teóricas de *Joseph Schumpeter*, que na sua obra de 1934, *The Theory of Economic Development*, introduziu a noção do risco associado à inovação e definiu o empreendedor como um agente essencial na dinamização do crescimento económico e na criação de novas combinações produtivas (Bygrave & Zacharakis, 2014).

De acordo com Kuratko e Covin (2025), nas últimas cinco décadas, o empreendedorismo consolidou-se como área académica reconhecida, com contribuições de autores como *Peter Drucker*, que relacionou empreendedorismo e inovação sistemática; *Henry Mintzberg*, que estudou o comportamento em contextos de incerteza; e *Howard Stevenson*, que o definiu como a procura ativa por oportunidades independentemente dos recursos disponíveis. Segundo os mesmos autores, outros académicos, como *Timmons*, *Sexton* e *Cooper*, contribuíram para a estruturação de modelos educativos e para o fortalecimento da investigação nesta área.

Embora sustentado por autores de referência, o conceito de empreendedorismo apresenta uma natureza multifacetada, integrando diferentes abordagens e interpretações, como se observa na tabela seguinte.

Tabela 1 - Empreendedorismo

Autor	Definição
Katjiteo (2024)	O empreendedorismo e a inovação impulsionam as economias, promovem o progresso e moldam o futuro. O empreendedorismo é um processo dinâmico, no qual indivíduos ou organizações reconhecem, avaliam e aproveitam oportunidades para criar valor.
Ratten (2023)	O empreendedorismo é um processo dinâmico que requer criatividade, proatividade e resiliência, constituindo um motor essencial para a transformação e competitividade em contextos locais e globais.
Santos, Costa & Morris (2022)	O empreendedorismo é amplamente defendido como uma importante solução para a pobreza.
OECD (2021)	O estudo do empreendedorismo consolidou-se como um campo multidisciplinar, envolvendo áreas como a economia, a gestão, a psicologia e a sociologia, refletindo a complexidade e a importância crescente do fenómeno na sociedade contemporânea.
Alves, Luz & Silva (2020)	O empreendedorismo é compreendido como um processo dinâmico de identificação e aproveitamento de oportunidades, no qual o empreendedor mobiliza recursos, criatividade e proatividade para transformar ideias em inovações, respondendo às exigências de contextos em constante transformação.
Giones & Brem (2017)	Processo de identificar, avaliar e explorar oportunidades de negócios surgidas da inovação tecnológica digital, visando a criação de valor económico e social.
Dornelas (2016)	O comportamento empreendedor tem sido, ao longo da história, um motor fundamental do progresso social e económico.
Leite & Moraes (2014)	O empreendedorismo caracteriza-se pela busca constante de inovação, o que inevitavelmente implica enfrentar múltiplas facetas de risco.
(Fayolle, 2007; Landstrom, 2005)	Empreendedores são pessoas com um alto sentido de realização, autoconfiança, habilidade e estão sempre dispostos a correr riscos moderados e obter feedback das suas ações.
(Shane & Venkataraman, 2000)	A função do empreendedorismo é desenvolver e criar produtos, serviços, processos de produção, novas estratégias e formas de organização, da exploração de novos mercados.
Ogbor (2000)	As grandes perguntas quando se tenta explicar o conceito “empreendedorismo” são “quem” é o empreendedor e o “que” constitui o empreendedorismo.
Baumol (1993)	Dentro da teoria económica, o empreendedor é visto de duas formas: primeiro, como o criador de empresas e organizador do processo produtivo e depois, como o agente inovador que introduz mudanças.
Drucker (1985)	Com o tempo, o empreendedorismo deixou de ser visto apenas como a criação de empresas, passando a ser associado à capacidade de inovar, identificar oportunidades e gerar impacto social e económico.
Schumpeter (1934)	O empreendedorismo representa o motor do desenvolvimento económico e da renovação constante do tecido empresarial.

Fonte: Elaboração Própria

A sistematização anterior configura o empreendedorismo como um fenómeno multifacetado, com raízes históricas profundas e diversas. De acordo com Guimarães et al. (2021), trata-se de um campo de investigação com relevância e significado para uma ampla gama de grupos de interesse, sendo abordado sob distintas perspetivas, nomeadamente a económica, a sociológica e a filosófica. Oliveira (2022) acrescenta que o empreendedorismo constitui um domínio analítico em constante evolução, caracterizado por múltiplas abordagens e interpretações.

Verifica-se, igualmente, que a dimensão económica tradicional do empreendedorismo está intrinsecamente associada à criação de valor, inovação e crescimento dos mercados. Como destacam Neck e Neck (2020), o empreendedorismo consiste na identificação e no aproveitamento de oportunidades, sustentado por uma mentalidade criativa, proativa e orientada para a ação, que permite aos indivíduos inovar e adaptar-se a contextos de incerteza, tanto a nível local como global. Estas perspetivas reforçam o contributo do empreendedorismo na redução do desemprego. Santos et al. (2022), destacam o papel do empreendedorismo como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento socioeconómico, especialmente no combate à pobreza e ao desemprego. Eles defendem que o empreendedorismo promove a criação de novos negócios, o que gera empregos e oportunidades de trabalho, particularmente em contextos onde o mercado formal de emprego é escasso ou insuficiente. Além disso, esses autores destacam a importância do empreendedorismo para a inclusão social e para a dinamização económica em regiões vulneráveis, contribuindo para o fortalecimento da economia local e a melhoria das condições de vida.

Para além da sua dimensão económica, o empreendedorismo também incorpora interesses sociais, sendo amplamente reconhecido como um instrumento relevante para a inclusão social, a redução da pobreza e a promoção da mobilidade social (Santos et al., 2022). Nesse âmbito, Shepherd et al. (2020), salientam que o empreendedorismo social assume um papel fundamental na mitigação da pobreza, sobretudo em contextos urbanos marginalizados, ao facilitar o acesso a serviços essenciais.

Paralelamente, o tema adquire crescente relevância política, ao ser integrado nas agendas públicas como estratégia para o desenvolvimento sustentável, a coesão territorial e o estímulo à competitividade. Em Portugal, esta integração é evidente no programa *Portugal 2030*, que

reforça o papel do empreendedorismo como motor de inovação e crescimento económico (República Portuguesa, 2021).

Esta pluralidade reforça o seu papel como motor do desenvolvimento económico, social e político, contribuindo para sociedades mais dinâmicas e inclusivas.

Segundo Dornelas (2020), a natureza do empreendedorismo pode ser compreendida através de diversas vertentes, que refletem tanto os seus objetivos como as suas repercussões económicas e sociais:

- Criação de Riqueza: Capacidade de transformar ideias em oportunidades de negócio que geram valor económico, mobilizando recursos, assumindo riscos e contribuindo para o desenvolvimento económico e social;
- Criação de Empresas: O empreendedorismo está diretamente relacionado com a criação de novos negócios;
- Criação de Inovação: O empreendedorismo impulsiona a combinação inovadora de recursos, promovendo a substituição de métodos e produtos existentes por soluções mais eficazes;
- Criação de Mudança: O empreendedorismo envolve a promoção da transformação através do ajuste, adaptação e modificação das formas de agir, abordagens e competências das pessoas, conduzindo à identificação de novas oportunidades;
- Criação de Emprego: O empreendedorismo não prioriza, mas está intrinsecamente ligado à criação de empregos, uma vez que o crescimento das empresas gera a necessidade de integrar mais colaboradores no desenvolvimento das suas atividades;
- Criação de Valor: O empreendedorismo é o processo de criação de valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas;
- Criação de Crescimento: O empreendedorismo pode estabelecer uma relação forte e positiva com o crescimento das vendas de uma empresa, contribuindo para o aumento dos lucros e a obtenção de resultados positivos.

Em síntese, o empreendedorismo representa um processo multifacetado que vai muito além da simples criação de negócios. É essencial para a geração de riqueza, inovação e mudanças sociais, estando diretamente associado à criação de valor e ao crescimento económico. Apesar de a geração de emprego não constituir o seu objetivo central, surge como consequência natural do desenvolvimento empresarial. Assim, o empreendedorismo revela-se um motor crucial para

o progresso económico, para a adaptação a novas oportunidades e para a competitividade no mercado (Dornelas, 2020).

1.2. Formas de Empreendedorismo

No âmbito do estudo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), empreendedorismo é definido como “Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecido.” (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2014).

O empreendedorismo pode assumir diferentes configurações, consoante o contexto em que se desenvolve. De seguida, destacam-se algumas expressões distintas dessa diversidade.

➤ Empreendedorismo Corporativo ou Intra- Empreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo é frequentemente usado em paralelo com o de empreendedorismo corporativo. O primeiro tende a referir-se à iniciativa individual dos trabalhadores dentro da organização, enquanto o segundo adota uma perspetiva organizacional mais ampla. No entanto, esta distinção nem sempre é clara (Neessen et al., 2019). Devido à ausência de consenso na literatura científica, alguns autores adotam a compreensão de que intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo compartilham a mesma definição (Moghaddas et al., 2019).

O empreendedorismo corporativo tem sido amplamente abordado na literatura recente, sendo compreendido como a capacidade das organizações se reinventarem internamente, promovendo a inovação como um mecanismo fundamental para a adaptação, o crescimento e a sustentação da sua competitividade. Urbano et al. (2022), definem o empreendedorismo corporativo como iniciativas estratégicas da organização para explorar novas oportunidades, impulsionar a inovação e aumentar a competitividade. Segundo D’Angelo et al. (2024), o empreendedorismo corporativo envolve a criação e implementação de novas ideias, processos e modelos de negócio dentro das organizações estabelecidas, sendo impulsionado pela transformação digital e pela necessidade de inovação para manter vantagem competitiva. A abordagem de empreendedorismo corporativo possibilita que as organizações renovem as suas perspetivas e processos, sem necessariamente exigir mudanças estruturais profundas (Moghaddas et al., 2019).

O conceito de empreendedorismo corporativo tem evoluído para preocupações com a sustentabilidade, destacando-se a sua importância não só para a inovação organizacional, mas também como um contributo para a sustentabilidade a longo prazo, ao permitir que as empresas respondam de forma proativa a desafios económicos, sociais e ambientais. Segundo Gerlich et al. (2025), o empreendedorismo corporativo sustentável estabelece-se como uma capacidade dinâmica que permite às empresas transformar desafios de sustentabilidade em oportunidades de inovação. Assim, essa abordagem representa uma extensão do conceito tradicional, orientando a inovação para além do desempenho económico, visando também impactos sociais e ambientais positivos.

O sucesso do empreendedorismo corporativo depende tanto do compromisso estratégico da organização quanto da iniciativa dos seus colaboradores. Segundo Neessen et al. (2019), o intraempreendedor é um profissional proativo, orientado para a inovação e para a criação de valor, mesmo em contextos organizacionais estruturados. Entre as suas principais características destacam-se o elevado nível de iniciativa, pensamento analítico, autonomia, capacidade de investigação, assunção de riscos e uma constante procura por soluções (Paiva et al., 2017).

Para que este perfil se possa desenvolver, é fundamental que a organização implemente políticas e estratégias que promovam um ambiente favorável ao intraempreendedorismo. Pandey et al. (2021), salientam a importância de práticas que incentivem o envolvimento dos colaboradores, enquanto Haase et al. (2015) reforçam que o intraempreendedorismo depende de uma cultura organizacional que estimule a inovação e a criatividade. Prieto et al. (2020) destacam ainda que proporcionar autonomia, acesso a informações relevantes, recompensas e desenvolvimento de competências é essencial para fomentar uma cultura que apoie a inovação e a adaptação organizacional. Finalmente, Tarallo e Shi (2024) identificam três práticas cruciais para fortalecer essa cultura: estabelecer uma cultura de inovação, incentivar a assunção de riscos e promover uma visão estratégica de longo prazo. A conjugação entre uma liderança estratégica comprometida e a valorização dos intraempreendedores é determinante para o sucesso e a inovação contínua nas organizações.

➤ Empreendedorismo Social

Nos últimos anos, este fenómeno tem despertado o interesse de académicos, profissionais e decisores políticos, refletindo a sua crescente relevância no contexto contemporâneo (Cardoso, 2020).

O empreendedorismo social assenta na criação de iniciativas orientadas para a resolução de problemas coletivos, com o objetivo de contribuir para o bem-estar da comunidade. O empreendedorismo social promove a capacitação da sociedade civil e estimula o espírito empreendedor, colocando estas competências ao serviço da criação de respostas eficazes a uma vasta gama de necessidades sociais, frequentemente negligenciadas pelas abordagens tradicionais dos setores público e privado (Cardoso,2020).

Ao contrário do empreendedorismo tradicional, que tem como principal foco o lucro financeiro, o empreendedorismo social privilegia o impacto social, concentrando-se na sustentabilidade e no bem-estar coletivo. Nesse contexto, torna-se fundamental encontrar um equilíbrio entre eficiência económica e responsabilidade social. Segundo Machado et al. (2021), os empreendedores sociais enfrentam o desafio de conciliar o crescimento económico com os valores sociais, sendo necessário desenvolver modelos de negócio flexíveis que garantam tanto a sustentabilidade financeira como o impacto social duradouro. A figura do empreendedor social é, assim, guiada não apenas por competências de gestão, mas também por um forte compromisso ético e social.

Para além do compromisso individual do empreendedor, o desenvolvimento sustentável das suas iniciativas depende fortemente do apoio institucional. A conjugação entre práticas de gestão eficazes e suporte institucional é essencial para que os empreendimentos consigam equilibrar objetivos económicos e sociais, garantindo a viabilidade e um contributo efetivo para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuam (Kim et al., 2023).

➤ Empreendedorismo associado a *Startups*

O termo *startup* está intimamente ligado ao empreendedorismo e à inovação, exemplificado por empresas como Apple, Google, Facebook, Yahoo, entre outras, que cresceram de forma significativa e hoje ocupam posições de liderança nos seus respetivos mercados. Este tipo de empreendedorismo ganhou popularidade nos Estados Unidos na década de 1990. O empreendedorismo em *startups* representa uma das expressões mais dinâmicas da inovação e da transformação económica contemporânea. Garidis e Rossman (2019) referem que o objetivo destas entidades é desenvolver um novo modelo de negócio, ao invés de executar um já existente. El Hanchi e Kerzazi (2020) consideram estas empresas como tendo menos de 10 anos de atividade, sendo de natureza empreendedora, orientadas para a inovação, procurando um

modelo de negócios escalável, com pouco capital, poucos empregados e escassas alianças. Cartland e Maras (2021) ressaltam um dos pontos cruciais para definir estas entidades: usualmente organizam-se à volta de uma base tecnológica muito forte, de natureza empreendedora, e que têm um potencial muito forte de elevados retornos, através de um crescimento muito rápido.

O empreendedorismo em *startups* representa um dos pilares centrais da inovação e da competitividade económica no século XXI. Estas empresas emergentes, frequentemente orientadas para a tecnologia e a resolução criativa de problemas, caracterizam-se por estruturas organizacionais flexíveis, elevado potencial de crescimento e uma forte capacidade de adaptação ao mercado (Blank & Dorf, 2020). Embora enfrentem riscos consideráveis, como a instabilidade financeira e a concorrência global, as *startups* são impulsionadas por uma cultura empreendedora que valoriza a experimentação, o erro como aprendizagem e a agilidade na tomada de decisão (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OECD], 2023).

Em contextos como o português, onde o ecossistema empreendedor tem vindo a consolidar-se com o apoio de políticas públicas, incubadoras, aceleradoras e redes de investimento, o papel das *startups* torna-se ainda mais relevante para a dinamização da economia e a criação de emprego qualificado (StartUP Portugal, 2022). Neste sentido, promover o empreendedorismo em *startups* exige um esforço contínuo de articulação entre educação, financiamento, infraestruturas de apoio e políticas públicas que fomentem a inovação e reduzam as barreiras à entrada no mercado (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023). Compreender este fenómeno é, por isso, essencial para decisores, investidores e empreendedores que pretendam contribuir para um crescimento económico mais inclusivo e sustentável.

1.3. A Cultura Empreendedora e Ambientes que Influenciam o Empreendedorismo

As ações promovidas por uma cultura empreendedora visam disseminar valores, crenças, hábitos e práticas que incentivam o espírito empreendedor e evidenciam os benefícios do empreendedorismo para a sociedade (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015). Para aumentar a eficácia dessas práticas, torna-se crucial considerar o contexto cultural específico de cada sociedade (Bate et al., 2024). Thai e Mai (2023) destacam que a cultura empreendedora revela relações causais entre elementos culturais, sociais e institucionais, o que demonstra que o ambiente empreendedor é moldado por fatores estruturais e simbólicos que se interligam.

Segundo Márquez Bravo et al. (2023), o desenvolvimento de uma cultura empresarial é um processo gradual que exige tempo, esforços contínuos e a cooperação coordenada de múltiplos intervenientes dentro da organização. A ausência dessa integração pode resultar em áreas isoladas, como a responsabilidade social empresarial e a cultura organizacional, atuando de forma desvinculada, o que limita o crescimento e a eficácia organizacional.

A articulação entre esses elementos não apenas configura o comportamento empreendedor, como também permite que a cultura empreendedora desempenhe um papel determinante no progresso económico e social das comunidades. Esta funciona como um ativo estratégico que estimula a criação de novos negócios, fomenta a inovação e reforça a capacidade de adaptação a desafios económicos. Deste modo, exerce uma influência significativa sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos, sendo essencial para a criação de empresas e para o desenvolvimento das comunidades (Gonzalez & Cardona, 2021; Gomes, Ferreira & Lopes, 2023).

Neste sentido, a literatura recente reforça a importância da cultura empreendedora como elemento estruturante dos ecossistemas empresariais e económicos. De acordo com Rocha et al. (2024), a cultura empreendedora refere-se ao conjunto de valores, comportamentos e estruturas institucionais que estimulam a iniciativa individual, a inovação e a criação de negócios, sendo um fator decisivo para o desenvolvimento económico. Por exercer essa função decisiva, esses autores defendem que a cultura empreendedora deve ser incentivada por governos e outras entidades, nomeadamente as organizações.

Segundo Gomes et al. (2023), a cultura empreendedora, que inclui fatores culturais e institucionais, é uma componente essencial do ecossistema empreendedor. Essa cultura influencia diretamente as atitudes e comportamentos dos indivíduos, criando um ambiente propício à inovação e à criação de novos negócios, o que contribui para o desenvolvimento económico sustentável. A capacidade desses ecossistemas de gerar impacto económico significativo depende da interação entre elementos culturais, sociais e institucionais. Neste contexto, as políticas públicas eficazes, alinhadas com o contexto cultural e institucional local, são fundamentais para fortalecer os ecossistemas empreendedores e promover o crescimento económico (Gomes et al. 2023).

Entre os fatores que mais influenciam a consolidação de uma cultura empreendedora destacam-se, o ambiente educacional, as políticas públicas e o acesso a recursos financeiros.

A educação desempenha um papel fundamental na formação de uma mentalidade empreendedora, ao proporcionar conhecimentos, competências e atitudes que estimulam a iniciativa, a inovação e a capacidade de identificar oportunidades. Programas educativos demonstram que a educação formal em empreendedorismo contribui significativamente para a disseminação de valores e competências empreendedoras (Reis et al., 2021). Segundo Makai e Dóry (2023), o apoio institucional percebido e um ambiente universitário favorável desempenham um papel significativo na formação da intenção empreendedora dos estudantes. Nunes et al. (2016) destacam o papel da educação formal e digital na formação de hábitos, valores e competências empreendedoras desde o ensino básico ao superior, demonstrando que o ambiente educacional é um motor crucial para a cultura empreendedora.

A cultura empreendedora, articulada com políticas públicas de fomento à inovação, contribui para o fortalecimento de um ambiente urbano mais propício ao desenvolvimento económico e social (Rocha et al., 2024). As Políticas públicas que vão além da mera oferta de crédito, incluindo incubadoras, aceleradoras, mentoria e apoio legal, são cruciais para consolidar uma cultura empreendedora (Comissão Europeia, 2024). Pardo-del-Val et al. (2024) destacam que as políticas públicas eficazes para o empreendedorismo devem ir além do financiamento inicial, abrangendo também medidas regulatórias e programas de apoio à inovação, especialmente em ecossistemas emergentes. Estes autores ainda referem que a combinação de incentivos financeiros, ajuste regulatório e colaboração entre setores impulsiona mudanças sustentáveis. Um sistema financeiro profundo e acessível, é fundamental para sustentar a atividade empreendedora. Reddy (2024) sugere que, em contextos institucionais frágeis, um sistema financeiro robusto pode compensar deficiências em outras áreas, como competências e gestão, promovendo o empreendedorismo inovador. As atividades empreendedoras estão negativamente relacionadas ao sistema financeiro, possivelmente devido à falta de acesso ao financiamento e às barreiras regulatórias (Yalinça & Katircioglu, 2024).

A relação entre cultura e empreendedorismo é complexa e multifacetada, visto que os valores e normas culturais podem tanto estimular quanto restringir o espírito empreendedor. Segundo Tetteh et al. (2024), o ser humano não nasce empreendedor, mas torna-se empreendedor a partir dos estímulos, experiências e influências do meio em que está inserido. Assim, a atividade empreendedora só é possível graças à ação do indivíduo que a conduz, o

empreendedor, cuja motivação e iniciativa são fortemente moldadas pelo contexto social e cultural envolvente.

1.4. O Empreendedor

De acordo com Pereira Junior e Pereira (2024), o termo empreendedor possui uma origem histórica que remonta ao século XV, derivando da palavra francesa *entrepreneur*, utilizada para designar aquele que empreende uma ação ou projeto.

Embora a literatura económica frequentemente atribua a popularização do conceito a *Richard Cantillon*, economista do século XVIII, registos lexicográficos indicam que o termo já era utilizado no francês medieval, revelando um uso anterior. Além disso, os autores salientam que, ao longo dos séculos, a definição e a compreensão do que constitui um empreendedor foram sendo progressivamente transformadas, acompanhando as mudanças económicas, sociais e culturais de cada época.

As definições de empreendedorismo e do empreendedor têm sido continuamente reformuladas ao longo do tempo, acompanhando mudanças económicas, sociais e culturais, refletindo também variações históricas, regionais e contextuais, mas mantendo raízes em práticas empreendedoras passadas” (Fritsch, Pylak & Wyrwich, 2022). O empreendedor é identificado como o eixo central do empreendedorismo (Martinez García et al., 2022), atuando como agente principal e assumindo um papel ativo e decisivo na implementação das iniciativas empreendedoras (Gameiro, 2021).

O fenómeno empreendedor pode ser analisado a partir de diferentes perspetivas, abrangendo não apenas o conceito de empreendedor, mas também as intenções empreendedoras, as características individuais e o papel económico e inovador destes agentes, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 2 - Empreendedor

Autor	Definição
(European Commission ,2024)	Empreendedor é o agente que transforma ideias inovadoras em negócios viáveis, contribuindo para o desenvolvimento econômico e a inovação tecnológica.
(Subtil, Palma, Gonçalves & Velez 2023)	As intenções empreendedoras, têm merecido atenção dos acadêmicos e dos dirigentes políticos, por lhes ser reconhecido um papel fundamental no desenvolvimento das regiões e, em última análise, de um país.
Oliveira (2022)	O empreendedor posiciona-se no centro do processo econômico de forma a equilibrá-lo, assumindo, assim, o papel de intermediário entre as classes de produtores, e entre os produtores e os consumidores.
Rabelo (2021)	O termo empreendedor remete a indivíduos comprometidos com uma visão inovadora, sendo frequentemente associados à ousadia e à capacidade de impulsionar o progresso econômico, ao procurarem novas e melhores formas de realizar tarefas, organizar recursos e explorar oportunidades.
Costa (2020)	o empreendedor é frequentemente concebido como um investidor em atividade inovadora, responsável por organizar e coordenar os meios de produção, assumindo os riscos e incertezas inerentes ao processo empreendedor. Para além de abrir um negócio, o empreendedor destaca-se por possuir uma visão diferenciada que lhe permite solucionar problemas.
Paes, de Camargo Neto, Moraes, & Menezes. (2019)	A decisão de empreender está associada a um conjunto de variáveis determinantes, entre as quais se destacam os aspetos individuais que influenciam diretamente a percepção de oportunidades e a capacidade de concretizar projetos. Estas características pessoais, como motivação, tolerância ao risco, criatividade e proatividade, desempenham um papel central no processo empreendedor.
Hisrich, Peters & Shepherd (2017)	O empreendedor é aquele indivíduo que identifica oportunidades no mercado, assume riscos calculados e mobiliza recursos para criar valor através da criação ou expansão de um negócio.
(Schaefer & Minello 2016)	O empreendedor é o ator, o agente de mudança e, como tal, é capaz de inovar, de resolver problemas e de absorver oportunidades, acompanhando o processo evolutivo do mundo contemporâneo.
(Valente et al., 2012)	Cabe ao empreendedor impulsionar e dinamizar a economia local, regional e global, promovendo o desenvolvimento econômico e social tanto para si próprio como para a comunidade em geral.
Ferreira et al. (2010)	É importante que o empreendedor perceba que um projeto não vale apenas pelos seus méritos técnicos, mas sobretudo pelo potencial de mercado e pela capacidade de captar o interesse dos financiadores.
Dolabela (2006)	Aquele que provê o próprio sustento, de forma independente. Oferece valor positivo para os outros, não estando assim submetido à outra pessoa, possui certo grau de liberdade.
Ricca (2004)	O empreendedor procura construir alternativas de trabalho e novas formas de autonomia, reagindo criativamente à transformação dos modelos tradicionais de emprego” num contexto marcado pelas mudanças tecnológicas e econômicas.

Dolabela (1999)	Empreendedor é aquele que se dedica à geração de riqueza, seja a partir da transformação de seu conhecimento de produtos ou serviços, na inovação ou até mesmo na geração do próprio conhecimento.
Filion (1991)	Relaciona o empreendedor ao líder, ao afirmar que a liderança resulta da forma como este vê o mundo, da sua energia e das suas relações. Define empreendedor como alguém que imagina, desenvolve e realiza visões.
Gartner (1988)	Mais do que possuir características inatas, o empreendedor é definido pela sua capacidade de aprender, adaptar-se e agir diante das incertezas e desafios do mercado.
Schumpeter 1934)	Os empreendedores são motores essenciais do desenvolvimento económico, uma vez que criam empregos, fomentam a inovação e promovem a competitividade nos mercados. O empreendedor demonstra uma disposição para aplicar novas ideias ou invenções, transformando-as em inovações capazes de satisfazer as necessidades do mercado e impulsionar o crescimento económico.

Fonte: Elaboração Própria

De forma geral, o empreendedor é compreendido como um agente de mudança, capaz de impulsionar o desenvolvimento económico e social através da inovação, da identificação de oportunidades e da mobilização de recursos. Autores como *Schumpeter* realçam o seu papel estratégico na criação de valor, criação de emprego e promoção da competitividade. Neste sentido, o empreendedor distingue-se do empresário por não se limitar à gestão quotidiana do negócio, mas por assumir riscos, promover a inovação e criar alternativas de trabalho e autonomia, como destaca Ricca (2004), num contexto de mudanças tecnológicas e redução do emprego formal.

As características pessoais do empreendedor, como a motivação, a criatividade, originalidade, inovação, a proatividade e a tolerância ao risco, são amplamente reconhecidas como determinantes no processo de decisão empreendedora (Paes et al., 2019). A escolha por empreender está, assim, associada a fatores individuais que influenciam diretamente a perceção de oportunidades e a concretização de projetos (Fonseca & Oliveira, 2022; Costa, 2020). Contudo, desafios contemporâneos, como os enfrentados por mulheres empreendedoras, revelam que o fenómeno está ainda enraizado em questões sociais e de género, exigindo uma abordagem mais ampla e sensível a realidades específicas (Oliveira, 2022).

A classificação que se apresenta a seguir sobre os diferentes perfis de empreendedores segue a tipologia proposta por Dornelas (2007). As referências a outros autores surgem apenas para complementar, aprofundar ou atualizar a compreensão destes perfis, sem alterar a estrutura tipológica definida pelo autor.

➤ O Empreendedor Nato:

Também designado como mitológico, demonstra uma vocação empreendedora desde tenra idade. Inicia frequentemente a sua trajetória profissional muito jovem, partindo do zero e dedicando-se com afinco, o que frequentemente resulta na construção de impérios empresariais. É reconhecido pela sua capacidade de negociação, competências comerciais e visão estratégica precoce. A ideia do empreendedor nato, apesar de atraente, foi superada por abordagens que valorizam a aprendizagem, o contexto e a experiência como fatores essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo (Hisrich et al., 2017).

➤ O Empreendedor Inesperado:

O empreendedor inicia um negócio de forma não planeada, ao identificar uma oportunidade inesperada, levando-o a reorientar a sua trajetória profissional para a criação de uma nova empresa. Este tipo de empreendedor aprende fazendo, desenvolvendo competências ao longo do percurso. Representa uma parcela crescente de novos empresários que, motivados por circunstâncias imprevistas, adquirem competências empreendedoras através da experiência (GEM, 2023).

➤ O Empreendedor Serial:

Dedica-se continuamente à criação de novos negócios. Este tipo de empreendedor é dinâmico, aprecia desafios e tem um entusiasmo particular pelo ato de empreender. Está constantemente atento às oportunidades, demonstrando uma elevada capacidade para captar recursos e iniciar projetos. A sua motivação centra-se mais no processo de criação e arranque de empresas do que na gestão a longo prazo, passando muitas vezes a gestão a terceiros após a consolidação inicial do negócio.

➤ O Empreendedor Corporativo:

Conhecido também como intraempreendedor, e que atua no seio de uma organização já estabelecida, promovendo a inovação, a eficiência e a implementação de mudanças internas. Trata-se de um profissional com sólidos conhecimentos em gestão e domínio de ferramentas administrativas, que se destaca pelo empenho e pela ambição de crescer dentro do mundo corporativo. Estes empreendedores assumem riscos calculados, desenvolvem estratégias avançadas de negociação e contribuem para o desenvolvimento sustentável da empresa onde atuam, sem necessariamente possuírem o negócio.

➤ O Empreendedor Social:

Dedica-se à identificação e resolução de problemas sociais por meio de soluções sustentáveis. A sua missão é construir um mundo melhor, envolvendo-se em causas humanitárias e criando

oportunidades para pessoas que, de outra forma, não teriam acesso a elas. O empreendedor social distingue-se por desenvolver projetos cujo principal objetivo é o benefício coletivo, priorizando o impacto social em detrimento do lucro pessoal. Segundo a Ashoka Portugal (2020), os empreendedores sociais enfrentam desafios sociais profundos e propõem ideias e soluções inovadoras, atuando movidos por um objetivo ético e social, colocando o bem comum acima do lucro pessoal e trabalhando para transformar sistemas injustos ou ineficazes.

➤ O Empreendedor por Necessidade:

São indivíduos que criam um negócio por não terem outra alternativa de subsistência. Geralmente, são pessoas desempregadas que não conseguem encontrar emprego e, por isso, decidem desenvolver negócios simples e pouco inovadores. Empreendedores por necessidade são aqueles que criam o próprio emprego por não encontrarem alternativas de inserção no mercado de trabalho formal (GEM, 2023).

➤ O empreendedor Herdeiro

O conceito de empreendedor herdeiro refere-se ao indivíduo que assume a gestão ou a liderança de um negócio familiar, normalmente uma empresa já existente, fundada ou desenvolvida por uma geração anterior. Um empreendedor herdeiro é aquele que assume a gestão ou liderança de um negócio familiar já existente, fundado ou desenvolvido por uma geração anterior, não criando o negócio do zero, mas dando continuidade, transformando ou expandindo a empresa herdada (Silva, 2021).

➤ O Empreendedor Normal ou Planeado:

Procura minimizar os riscos e preocupa-se com os próximos passos do negócio. tem uma visão de futuro clara e trabalha em função de metas. O empreendedor planeado é aquele que equilibra ambição e cuidado, adotando uma postura estratégica para minimizar riscos e assegurar o crescimento sustentável do negócio (Bygrave & Zacharakis, 2014).

O espaço empreendedor tem crescido, com empresas inovadoras a competir globalmente. Vivemos uma viragem da economia tradicional de gestão para uma economia empreendedora, onde o empreendedorismo ganha maior valorização social (GEM, 2023).

1.5. O Processo Empreendedor

O processo empreendedor abrange todos os papéis, tarefas e atuações relacionadas ao desenvolvimento de novos negócios (Sangregorio et al., 2022). O processo empreendedor pode ser compreendido como uma trajetória dinâmica e desafiadora, influenciada por fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais, na qual o empreendedor mobiliza

competências como criatividade, resiliência, visão e capacidade de assumir riscos, superando falhas e ajustando sua atuação rumo à consolidação de um negócio (Vaes et al., 2022).

Segundo Filser et al. (2020) e Pinho (2023), o processo empreendedor pode ser compreendido como uma sequência dinâmica e iterativa de etapas, que se inicia com a identificação de uma oportunidade e culmina na criação e no desenvolvimento de um negócio. Esta trajetória que se estende desde a concepção da ideia até à maturidade do negócio, envolvendo etapas como o planejamento, a captação de recursos e a gestão operacional. Este processo é influenciado por uma combinação de fatores pessoais, sociológicos, ambientais e organizacionais (Lima et al., 2024).

O processo empreendedor desenvolve-se ao longo do tempo por meio de fases distintas e interligadas, que incluem o reconhecimento da oportunidade, a decisão de empreender, a captação de recursos e a implementação. Tunio et al. (2021) destacam que o processo empreendedor envolve uma série de etapas interligadas que vão desde a identificação de oportunidades até a superação de desafios estruturais e socioeconômicos, sendo essencial para o desenvolvimento sustentável em nações em crescimento. Eles enfatizam que o sucesso desse processo depende da capacidade do empreendedor de navegar por barreiras específicas do contexto local, criando valor e inovação ao longo do caminho.

Antes de iniciar o processo empreendedor, é essencial reconhecer a oportunidade. Este reconhecimento consiste em identificar uma oferta de mercado com potencial de lucro, seja ela já existente ou criada pelo próprio empreendedor (Filser et al., 2020; Pinho, 2023). O reconhecimento de oportunidades constitui uma etapa fundamental, pois orienta as decisões e ações subsequentes no percurso empreendedor. Este inicia-se com a identificação e avaliação dessas oportunidades, envolvendo o desenvolvimento de recursos organizacionais e a criação de valor. (Shane & Venkataraman, 2000, como citado em Su et al., 2020).

A partir dessa identificação, desenvolvem-se outras etapas, que nem sempre seguem uma ordem linear. Entre elas destacam-se a avaliação da viabilidade do negócio, a elaboração do plano de negócios, a análise da concorrência, a definição da estratégia e a captação de financiamento, etapas que requerem experimentação contínua e capacidade de adaptação rápida a eventuais contratempos (Filser et al., 2020; Pinho, 2023). Na fase inicial, o principal desafio do processo empreendedor prende-se com a identificação e avaliação da oportunidade, tendo em consideração alguns fatores que podem contribuir para a identificação de potenciais

oportunidades, nomeadamente: os clientes, os produtos e serviços existentes, a investigação e desenvolvimento (I&D), os canais de distribuição e o governo (Carvalho & Costa, 2015).

O processo empreendedor consiste em várias fases inter-relacionadas, desde a conceção da ideia até à consolidação do negócio, que não seguem necessariamente uma sequência linear, podendo sobrepor-se ou ser adaptadas conforme recursos, oportunidades e decisões do empreendedor (Sangregorio et al., 2022).

Embora existam variações entre autores, Johnson et al. (2017), identificam como etapas fundamentais no processo empreendedor:

➤ Análise de Viabilidade

Antes de avançar para a elaboração do plano de negócios, o empreendedor necessita de avaliar a viabilidade da ideia. Esta fase inicial, também conhecida como fase da "ideação" ou de "pré-semente" (CEMEX Ventures, 2021), permite analisar se a oportunidade identificada pode ser convertida num negócio realista e sustentável.

Nela, são avaliados fatores como a oportunidade de mercado, o potencial de financiamento, os riscos envolvidos e a capacidade de execução da ideia.

➤ Plano de Negócios

O plano de negócios visa estruturar metodologicamente o caminho que o novo empreendimento irá seguir. Nesta etapa, são formuladas hipóteses e pressupostos iniciais sobre o modelo de negócio, mercado-alvo, proposta de valor e estrutura de custos, que devem ser testados e ajustados conforme a viabilidade identificada (CEMEX Ventures, 2021). O plano de negócios é uma ferramenta muito importante para o empreendedor e deve respeitar um conjunto de regras importantes: deve integrar informações reais sobre os mercados e os potenciais clientes (Carvalho & Costa, 2015).

➤ Análise da Concorrência

O posicionamento competitivo pode ser avaliado através do Modelo das Cinco Forças de *Porter* e da análise dos Grupos Estratégicos. Já o potencial de competitividade da empresa pode ser analisado com base no Modelo VRIO, que avalia os recursos e capacidades que conferem vantagem sustentável.

➤ Estratégia do Negócio

A estratégia do negócio permite estabelecer a forma de criação de valor, bem como a gestão dos proveitos, custos e margens. O empreendedor deve escolher entre as principais estratégias competitivas, diferenciação, liderança em custos ou foco, para posicionar a empresa de forma sustentável no mercado. Como referem Whittington et al. (2019), a estratégia envolve as escolhas que uma organização faz para criar valor de forma sustentável, identificando onde competir, como competir e como organizar os seus recursos para alcançar vantagens competitivas duradouras.

➤ Financiamento

A escolha do financiamento é vital para o sucesso do empreendimento. Na fase inicial, as *startups* frequentemente recorrem a empréstimos de familiares e amigos, recursos limitados que podem restringir o crescimento. Alternativamente, podem optar por empréstimos bancários ou financiamentos governamentais (Johnson et al., 2017). Segundo os mesmos autores., a fonte de financiamento influencia não só a disponibilidade de capital, mas também o controlo e a autonomia do empreendedor, afetando a capacidade de tomada de decisão e o risco assumido. Assim, é fundamental escolher opções que equilibrem necessidades financeiras e estratégicas para garantir a sustentabilidade do negócio.

O domínio destas etapas permite ao empreendedor estruturar o negócio de forma planeada, num processo dinâmico que exige constante adaptação às mudanças e desafios do mercado. O sucesso depende não só da identificação correta da oportunidade, mas também da capacidade de gerir recursos, inovar e responder rapidamente aos contratemplos, de forma a minimizar riscos e aumentar as probabilidades de sucesso a longo prazo.

1.6. O Empreendedorismo em Portugal

O empreendedorismo constitui, atualmente, um dos pilares fundamentais de uma economia saudável, globalizada e competitiva. Enquanto motor de crescimento económico, o empreendedorismo promove a criação de novas empresas, fomenta a geração de emprego, impulsiona as exportações e estimula a inovação. Num mundo em constante transformação, marcado pela aceleração tecnológica e pela reconfiguração dos mercados globais, o empreendedorismo é amplamente reconhecido como um motor do crescimento económico em contextos cada vez mais globalizados e exigentes (Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE], 2023; Direção-Geral das Atividades Económicas [DGAE], 2023).

Embora as fontes de informação no domínio da atividade empreendedora sejam escassas, podemos salientar que nos últimos dez anos, o conceito de empreendedorismo ganhou especial relevância em Portugal, refletindo transformações profundas no tecido económico e social do país. De acordo com o estudo Empreendedorismo em Portugal, da Informa D&B, foram criadas cerca de 440 mil novas empresas neste período, evidenciando a vitalidade do tecido empresarial e a notável capacidade de adaptação dos empresários perante desafios como a crise económica e a pandemia. Este dinamismo traduziu-se numa reconfiguração do panorama setorial, com especial destaque para áreas como os Transportes, a Construção, as Atividades Imobiliárias e as Tecnologias da Informação (Associação dos Instaladores de Portugal [AIPOR], 2025). Em contraste, setores tradicionais como o Retalho, os Grossistas e as Indústrias registaram um recuo na média anual de criação de novas empresas (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2023).

A maioria das empresas criadas são de pequena dimensão, com estruturas societárias simples e baixo capital social, o que levanta desafios à sua sustentabilidade a longo prazo (AIPOR, 2025). No entanto, estas novas iniciativas têm tido um impacto positivo na economia, contribuindo para a criação de emprego e para o reforço da inovação, especialmente através das *startups*.

Regionalmente, a grande Lisboa concentrou 33% das novas empresas criadas em 2023, seguida pela região Norte com 30%, com as empresas a alterar a sua configuração.

Setores como os transportes, atividades imobiliárias e construção mostraram um maior dinamismo empreendedor (AIPOR, 2024). No setor da construção foram criadas mais do dobro das empresas, com destaque para a atividade de "Construção e promoção de edifícios", responsável por 78% do crescimento total do setor.

Portugal tem-se afirmado como um país atrativo para fazer negócios, beneficiando de incentivos públicos, de um ambiente regulatório favorável e da crescente qualificação da força de trabalho, fatores apontados pelo Banco Mundial como determinantes para a continuidade da tendência de crescimento do empreendedorismo no futuro próximo (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP], 2024).

Esta dinâmica é igualmente refletida em dados internacionais, nomeadamente com o projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹, considerado o maior estudo mundial sobre

¹ O GEM é o maior estudo mundial sobre dinâmicas empreendedoras, que avalia de forma comparável a atividade empreendedora em mais de 120 países, Portugal inclusive, e num conjunto vasto de dimensões. O Relatório GEM visa: (a) medir e avaliar as diferenças entre países quanto à atividade empreendedora, (b) identificar os fatores que determinam o nível de atividade empreendedora, e (c) identificar as políticas públicas necessárias à promoção do empreendedorismo.

dinâmicas empreendedoras. Portugal participa neste projeto, com a recolha de dados a cargo do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e da Spi Ventures. A principal métrica utilizada é a *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* (TEA), que mede a percentagem de adultos que estão a iniciar um negócio ou que lideram empresas com menos de 42 meses. Os dados recolhidos, que integram o Relatório GEM, são utilizados para ajudar a traçar o perfil do ecossistema empreendedor nacional e para orientar políticas públicas, estratégias empresariais e iniciativas de apoio a novos negócios, promovendo um ambiente mais propício à inovação e ao crescimento do empreendedorismo no país.

Portugal é classificado como uma economia orientada para a inovação (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2020), categoria que inclui países com elevados níveis de rendimento, forte presença do sector dos serviços, elevada qualificação da população e uma aposta significativa na inovação e na sofisticação tecnológica. Esta classificação demonstra o compromisso do país com a renovação empresarial e com um empreendedorismo de base inovadora, posicionando-se ao lado de economias avançadas como os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido. Contudo, apresenta uma Taxa de Atividade Empreendedora Inicial (TEA) de nível moderado, refletindo tanto os avanços como os desafios do ecossistema empreendedor nacional. Esta taxa indica que uma proporção significativa da população adulta participa na criação de novos negócios, embora os números ainda fiquem aquém do desejável (GEM, 2020).

Entre as principais debilidades, destacam-se: os obstáculos no acesso ao capital e o desconhecimento dos meios de financiamento existentes; a inconstância das políticas industriais, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo; os níveis baixos de investimento em investigação e desenvolvimento (I&D); a fraca capacidade da população, atribuída aos baixos níveis de formação; e um sistema educativo que não prepara adequadamente para tirar partido das oportunidades emergentes, não promove o pensamento criativo e não fomenta a atividade empreendedora. Como destacado no (GEM, 2020), “apesar dos avanços globais no reconhecimento do empreendedorismo como motor de desenvolvimento económico, a educação empreendedora continua a ser avaliada negativamente na maioria das economias”. Adicionalmente, Portugal enfrenta uma cultura que limita o empreendedorismo, sendo caracterizada por uma aversão ao risco e à incerteza. A sociedade portuguesa ainda mantém uma visão crítica em relação ao insucesso, considerando-o uma prova

de incapacidade, o que acaba por desencorajar potenciais empreendedores a avançarem com as suas ideias e negócios inovadores.

Por outro lado, Portugal apresenta um desempenho positivo no aumento de parques de ciência e incubadoras, que têm contribuído para a melhoria das infraestruturas físicas necessárias. Além disso, o apoio governamental ao empreendedorismo tem vindo a ser reforçado, o que demonstra uma evolução no contexto institucional. Segundo Fkun et al. (2023), o ecossistema empreendedor, composto por políticas governamentais, financiamento e redes, desempenha um papel vital na criação de oportunidades para os empreendedores. No entanto, continua a verificar-se uma proporção significativa de iniciativas empreendedoras motivadas por necessidade (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2025), o que evidencia a importância de políticas públicas que incentivem o empreendedorismo por oportunidade, mais orientado para a inovação e a sustentabilidade.

Estas dinâmicas refletem um país em processo de transformação no domínio do empreendedorismo, com um cenário de crescimento e adaptação, mas também com desafios estruturais a superar para consolidar uma cultura empreendedora mais forte, inclusiva e sustentável.

1.7. Plano de Negócios: Abordagens

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, o planeamento assume um papel crucial para o sucesso das organizações. Conforme destaca Costa (2023), o plano de negócios constitui uma ferramenta fundamental que permite estruturar detalhadamente a proposta de valor da empresa, facilitando a definição de estratégias e a captação dos recursos necessários à sua concretização. O impacto do planeamento dos negócios sobre os empreendedores tem sido um tópico central de discussão nas áreas de empreendedorismo e gestão estratégica (Müller et al., 2023). Alguns estudos indicam que existe uma correlação positiva entre o planeamento corporativo e o desempenho (Hamann et al., 2022).

O plano de negócios surge como uma ferramenta essencial para as empresas, apoiando o planeamento estratégico, a aquisição financeira e a comunicação com as partes interessadas (Roffia, 2025).

Embora o plano de negócios seja tradicionalmente associado à criação de novos empreendimentos e à captação de recursos (Latifi et al., 2024), o seu papel evoluiu

significativamente, passando a ser uma ferramenta estratégica em diversos contextos empresariais. A sua força reside na capacidade de sintetizar e comunicar eficazmente a estratégia empresarial, tornando-o uma ferramenta versátil para múltiplas aplicações (Roffia, 2025).

O Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio (Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. [IAPMEI], 2016). É recomendado como fundamental para quem pretende iniciar um novo negócio com segurança e maiores condições de sucesso no mercado. Segundo Moraes (2020), o plano atua como uma ferramenta que viabiliza o planeamento global da empresa, ao identificar os seus pontos fortes, que poderão torná-la mais competitiva. Ainda de acordo com o mesmo autor, o Plano de Negócios funciona como a base que impulsiona as atividades empresariais, formalizando, de forma estruturada, as ideias criativas do empreendedor, essenciais para responder eficazmente às necessidades do público-alvo da empresa. Roffia (2025) destaca que o Plano de Negócios formula uma política empresarial capaz de atender a todos os fatores que conduzem a um crescimento homogêneo e constante. Deve concentrar-se nas linhas essenciais do projeto, definindo de forma clara a distribuição dos recursos necessários. Além disso, deve ser concebido não apenas para viabilizar a concretização da ideia empreendedora, mas também para antecipar e propor soluções para os desafios e obstáculos que possam surgir ao longo do processo (IAPMEI, 2016). A importância do plano de negócios é amplamente reconhecida, sendo considerado essencial para o sucesso e a sustentabilidade de uma iniciativa empreendedora. Trata-se de uma ferramenta essencial para antecipar desafios e delinear estratégias eficazes antes que estes ocorram, reforçando, assim, a sustentabilidade do projeto e a tomada de decisão estratégica por parte dos empreendedores (Nakajima & Sekiguchi, 2025).

A relação entre o PN e o sucesso empresarial, bem como a melhoria do desempenho financeiro, também tem sido amplamente destacada na literatura. Para Greggio e Jaronski (2020), a elaboração de um plano de negócios constitui uma ferramenta estratégica fundamental para as organizações, pois permite estruturar o empreendimento de forma clara e organizada, demonstrando a sua viabilidade e aumentando a atratividade junto de potenciais investidores. Contudo, apesar desta reconhecida importância, muitos empreendedores ainda iniciam os seus negócios sem um plano definido. A ausência de um plano estruturado reduz a capacidade de antecipar riscos e oportunidades, dificultando a tomada de decisões estratégicas eficazes

IAPMEI (2016). Além disso, a literatura reforça que a falta de planeamento prévio está associada a maiores taxas de insucesso e menor sustentabilidade dos negócios (Moraes, 2020; Roffia, 2025).

Esta ligação direta entre o planeamento estruturado e o sucesso financeiro torna o plano de negócios um instrumento fundamental na captação de recursos junto de entidades financiadoras. Por essa razão, constitui uma exigência comum de bancos, investidores, empresas de capital de risco e programas de financiamento nacionais e internacionais (Carvalho & Costa, 2015). Segundo Müller et al. (2023), desde a década de 1970 os planos de negócios tornaram-se praticamente obrigatórios para angariar capital, sendo utilizados como instrumento principal nas negociações com investidores (Latifi et al., 2024). De forma consistente, Shen, Li e Zhang (2024) evidenciam que investidores utilizam o plano de negócios para avaliar o conhecimento do empreendedor sobre o mercado e a viabilidade do projeto, destacando seu papel crucial na atração de capital e negociação com investidores.

Além de ser fundamental para a captação de recursos, desempenha um papel essencial na comunicação com os diversos *stakeholders*. Ao estruturar e clarificar as estratégias do negócio, este documento facilita a articulação com sujeitos internos, como colaboradores e gestores, e externos, como clientes, fornecedores e parceiros (Mariani et al., 2019), revelando-se uma ferramenta crucial para assegurar a sustentabilidade e o crescimento organizacional. Para além disso, fornece uma base comum para as decisões da equipa fundadora, aumentando a clareza sobre papéis, expectativas e estratégias partilhadas, o que fortalece a coesão interna e facilita a coordenação (Nakajima & Sekiguchi, 2025). Esta função comunicativa contribui, assim, para garantir a transparência, o alinhamento de expectativas e a construção de relações de confiança, elementos indispensáveis para a sustentabilidade e o crescimento organizacional (Kalogiannidis, 2021).

1.8. Objetivos do Plano de Negócios

O principal objetivo do PN é testar a viabilidade de uma ideia de negócio antes de ser implementada. Complementarmente, funciona como uma ferramenta de gestão que apoia a tomada de decisões, orienta o desenvolvimento da empresa e reduz a incerteza associada ao processo empreendedor.

Moraes (2020) destaca o seu papel como ferramenta essencial de planeamento e gestão estratégica, que orienta os gestores na implantação e manutenção do negócio, auxiliando no

esclarecimento de objetivos, na definição de metas concretas e no acompanhamento do crescimento geral. Além disso, segundo o mesmo autor, o PN permite clarificar as intenções estratégicas e medir o sucesso das ações planejadas. Ademais, contribui para que os empreendedores identifiquem potenciais parcerias, avaliem riscos, analisem a viabilidade do projeto e orientem a tomada de decisões.

Segundo Radaelli et al. (2022), o Plano de Negócios é elaborado pelo gestor da empresa e utilizado no âmbito do planejamento estratégico da organização, contribuindo para uma melhor compreensão das características gerais do negócio. Por se tratar de uma descrição organizada e abrangente, facilita negociações mais eficazes e decisões mais fundamentadas por parte de fornecedores, distribuidores, instituições financeiras, potenciais sócios, bem como do próprio empreendedor e da sua equipa (Santos & Pinheiro, 2017). Para que o plano seja eficaz e conquiste o interesse dos investidores, é fundamental que demonstre um entendimento claro do mercado onde atua, seja por meio da identificação de necessidades ainda não atendidas ou pela oferta de soluções mais eficientes em relação às já disponíveis (Palavesh, 2024). Neste contexto, o plano de negócios assume um papel fundamental, ao permitir estruturar essas propostas de valor de forma clara e estratégica.

Além de estruturar o negócio e facilitar a comunicação com os principais agentes envolvidos, o plano de negócios é uma ferramenta indispensável para apresentar a viabilidade do projeto e conquistar a confiança de investidores e instituições financeiras (Ferreira e Costa, 2020).

O principal objetivo dos profissionais ao elaborar um plano formal é garantir financiamento (Müller et al., 2023), sendo este frequentemente utilizado como a principal ferramenta para a solicitação de capital inicial ou adicional junto a bancos e fundos de investimento (Latifi et al., 2024). Geraldo e Gama (2022) salientam que os investidores valorizam planos de negócios que demonstrem não só o potencial de mercado e a proposta de valor, mas também uma clara viabilidade financeira e estratégias concretas de crescimento. Segundo Moraes (2020), um plano de negócios bem elaborado pode aumentar significativamente as hipóteses de sucesso ao fornecer um cálculo claro e objetivo do retorno do investimento.

Embora o plano seja amplamente reconhecido como uma ferramenta fundamental para o planejamento e gestão estratégica das empresas, especialmente na definição de objetivos, metas e na avaliação da viabilidade, é importante considerar as suas limitações em ambientes caracterizados por elevada incerteza. Mariani et al. (2019), discutem que, nestes contextos, o

plano de negócios pode funcionar tanto como um incentivo, ao fornecer uma estrutura clara que orienta as decisões, quanto como uma limitação, ao restringir a flexibilidade necessária para responder rapidamente às mudanças do mercado. Por isso, o plano deve ser encarado como um documento dinâmico, sujeito a revisões frequentes, permitindo que os empreendedores ajustem as suas estratégias e mantenham a capacidade de adaptação diante das incertezas do ambiente empresarial. Esta necessidade de atualização contínua está alinhada com a visão de Roffia (2025), que destaca que, embora seja um documento inicialmente estático, exige atualizações periódicas, especialmente em resposta a mudanças nas condições ambientais e de mercado.

Browne e Hunt (2023, como citado em Rangkuti, 2024) identificaram que as empresas que incorporam flexibilidade nos seus PN estão mais bem preparadas para responder a mudanças repentinas, reduzindo o risco de obsolescência estratégica. No entanto, os autores alertam para os perigos de uma flexibilidade excessiva, que pode conduzir a desvios estratégicos. Assim, a flexibilidade estruturada, alcançada por meio de revisões regulares do plano, permite assegurar o alinhamento contínuo com a evolução das condições do mercado.

1.9. Estrutura do Plano de Negócios

Conceptualmente, o plano de negócios é geralmente definido como um método para estruturar a informação de um negócio (Hashimoto & Borges, 2014, como citado em Caliari et al., 2020). A sua estrutura é fundamental para garantir que todas as componentes essenciais do empreendimento sejam organizadas de forma coerente, permitindo avaliar a viabilidade da ideia, reduzir riscos e orientar a tomada de decisões (Silva, 2023).

A estrutura de um plano de negócios tradicional não obedece a uma organização estática, ou seja, não existem regras específicas para determinar o que deve ser ou não parte integrante do plano. Cada empresa organiza o seu plano de negócios consoante as especificidades do seu setor e objetivos do plano, dando especial ênfase aos aspetos mais relevantes do negócio (Duarte & Esperança, 2014, p. 70). Um plano de negócios deve incluir sumário, objetivos, fatores críticos de sucesso e análises de mercado e financeiras que sustentem a ideia a desenvolver (IAPMEI, 2016).

Para exemplificação, apresenta-se a seguir uma tabela com três possíveis estruturas de plano de negócios, entre outras alternativas possíveis.

Tabela 3 - Estruturas de PN

Dornelas (2014) Estrutura 4 – p. 102	Greggio & Jaronski, 2020, p. 78	IAPMEI (2016)
Capa	Sumario executivo	Sumário Executivo
Sumário (Índice)	A Empresa	O Histórico da Companhia e/ou dos Promotores
Sumário Executivo	Plano de Marketing	O Mercado Subjacente
Produtos e Serviços	Plano Financeiro	A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado
Análise da Indústria		O Projeto/ Produto/ Ideia
Plano de Marketing		Estratégia Comercial
Plano Operacional		Gestão e Controlo do Negócio
Estrutura da Empresa		Investimento Necessário
Plano Financeiro		Projeções Financeiras / Modelo Financeiro
Anexos		

Fonte: Elaboração Própria

Considerando as várias estruturas possíveis, descrevem-se a seguir as principais etapas comuns a um Plano de Negócios.

1.9.1. Sumário Executivo

O sumário executivo apresenta de forma clara o nome do negócio, a sua área de atividade e a missão que orienta a sua atuação. Deve descrever o âmbito do projeto, o mercado potencial e os motivos pelos quais representa uma proposta inovadora e com potencial de sucesso. É fundamental incluir os recursos humanos e financeiros necessários, o prazo estimado para atingir a rentabilidade, os principais pontos fortes e fracos do projeto, bem como a experiência e referências dos promotores (IAPMEI, 2016). Este resumo sintetiza toda a estrutura do projeto e os seus objetivos principais (Greggio & Jaronski, 2020).

1.9.2. A Empresa e Estrutura

A apresentação da empresa e dos empreendedores é essencial para contextualizar o projeto, explicando a origem da ideia e o seu processo de implementação. Esta etapa permite refletir sobre os pontos fortes e fracos do projeto, definir a missão e o propósito da empresa, orientando os objetivos estratégicos e transmitindo uma visão clara a colaboradores e parceiros quanto à direção e aos valores organizacionais. Inclui ainda a definição da missão, visão, metas e

objetivos, de acordo com as filosofias de gestão adotadas (IAPMEI, 2016), antecedendo o desenvolvimento da estrutura organizacional (Greggio & Jaronski, 2020).

1.9.3. Mercado

O mercado representa o espaço de atuação da empresa, sendo essencial conhecer o seu tamanho, estágio de desenvolvimento, clientes e concorrentes. A análise de mercado comprova a viabilidade do produto ou serviço, baseando o negócio em dados concretos e fiáveis (IAPMEI, 2016). Esta análise deve considerar dimensões geográficas, demográficas e psicográficas, bem como o estudo detalhado dos concorrentes, das suas forças, fraquezas e objetivos, permitindo avaliar a posição pretendida pela empresa e definir estratégias eficazes (Greggio & Jaronski, 2020). O IAPMEI destaca ainda a importância do posicionamento estratégico, que identifica os fatores de diferenciação e orienta a perceção do negócio pelos consumidores. Assim, o posicionamento no mercado resulta de uma análise aprofundada do meio envolvente, considerando os seus contextos e potencialidades (Mendes, 2017).

1.9.4. O Projeto/ Serviço/ Ideia

Segundo o IAPMEI (2016), a ideia de negócio deve apresentar uma proposta de valor clara e diferenciadora, demonstrando a sua relevância face às necessidades do mercado e à concorrência. Devem ser descritas as principais características do produto ou serviço, os recursos necessários, os custos e prazos associados, bem como os riscos e restrições, acompanhados de planos de contingência. É ainda fundamental definir mecanismos de controlo de qualidade para garantir a satisfação dos clientes.

1.9.5. Estratégia Comercial

O plano de marketing deve demonstrar de que modo a empresa pretende comercializar os seus produtos e/ou serviços, de que forma planeia captar novos clientes, bem como a política de preços e de distribuição a adotar (IAPMEI, 2016). As empresas tendem a implementar estratégias de marketing inovadoras, baseadas no aprimoramento e diversificação de produtos e serviços, na utilização de tecnologias modernas, em políticas de preços diferenciadas, em sistemas de distribuição eficientes, no marketing integrado e em ações de relacionamento com os públicos internos e externos (Garcia et al., 2023).

1.9.6. Gestão e Controlo do Negócio

A gestão e o controlo do negócio consistem em implementar um sistema ajustado à dimensão da empresa, que permita monitorizar indicadores de desempenho, produzir relatórios claros e

regulares, e apoiar a tomada de decisões corretivas em tempo útil. Este sistema abrange áreas essenciais como vendas, produção e finanças, garantindo transparência, eficiência e criação de valor, e deve ser útil tanto para a gestão interna como para entidades externas (IAPMEI, 2016). É fundamental monitorizar custos, eficiência e qualidade, integrando a gestão de pessoal e a preservação ambiental num sistema global de gestão. Nas últimas décadas, o controlo de gestão tem-se revelado essencial para otimizar a eficiência operacional e estratégica, sobretudo em contextos empresariais altamente competitivos (Leite, 2025).

1.9.7. Investimento

Corresponde ao montante financeiro exigido para viabilizar o projeto, abrangendo o capital inicial, a aquisição de ativos e os investimentos operacionais, como equipamentos, instalações e contratação de recursos humanos.

Neste ponto, devem ser indicadas as fontes de financiamento, como capital próprio, investidores externos e empréstimos. O compromisso financeiro dos promotores, por meio de recursos próprios, deve ser evidenciado, pois é fundamental para demonstrar o envolvimento direto no projeto (IAPMEI, 2016).

1.9.8. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

As projeções financeiras são fundamentais para avaliar a viabilidade do negócio e apoiar a tomada de decisões estratégicas. Incluem estimativas de vendas, custos, fluxo de caixa e rentabilidade, devendo assentar em dados concretos do mercado, clientes e concorrentes. Permitem definir o capital necessário para o arranque e o momento esperado de entrada de receitas.

Também é importante analisar os principais riscos, as suas estratégias de mitigação e possíveis impactos, de modo a reforçar a robustez do plano financeiro (IAPMEI, 2016). O plano financeiro deve apresentar projeções realistas e detalhadas sobre custos, receitas, investimentos e necessidades de financiamento, permitindo avaliar a viabilidade económica do negócio e orientar a tomada de decisões estratégicas (Greggio & Jaronski, 2020).

2. Objetivos do Estudo e Metodologia de Investigação

Esta secção tem como finalidade apresentar os objetivos que orientam o desenvolvimento do projeto, bem como a metodologia adotada para a sua concretização. Serão definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que estruturam a abordagem do trabalho. Em seguida, será descrita a metodologia de investigação, detalhando os procedimentos e métodos utilizados ao longo do processo de análise, de forma a assegurar o rigor científico do estudo e a coerência entre os objetivos propostos e os métodos de recolha e tratamento de dados.

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para uma nova empresa no setor da construção civil, de forma a avaliar a sua viabilidade e potencial de sucesso, orientar o processo de implementação e sustentar a tomada de decisões estratégicas.

2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos apresentados a seguir constituem etapas fundamentais no desenvolvimento do plano de negócios, contribuindo diretamente para a concretização do objetivo geral estabelecido.

- (1) avaliar a viabilidade económica e financeira da criação do negócio, nomeadamente a sua capacidade de gerar riqueza e o ponto crítico do negócio;
- (2) analisar a sustentabilidade financeira e o potencial de crescimento da empresa no mercado;
- (3) formular a estratégia global de negócios, estabelecendo a estrutura organizacional, os processos operacionais, os produtos/serviços a disponibilizar e as ações de *marketing* e vendas que permitam posicionar a empresa de forma competitiva e sustentável;
- (4) atrair potenciais investidores e parceiros estratégicos, através da apresentação de um modelo de negócio estruturado, que demonstre a rentabilidade do projeto e reduza os riscos para investidores e instituições financeiras.

2.3. Metodologia de Investigação

A escolha metodológica fundamenta-se nos objetivos da investigação e no tipo de informações necessárias para responder aos objetivos geral e específicos. Creswell (2014) descreve metodologia como um plano que orienta a recolha e análise de dados numa pesquisa, e enfatiza que a escolha de uma metodologia deve estar alinhada com a natureza da pesquisa e os objetivos do estudo. Segundo (Saunders et al., 2019), a metodologia deve estar alinhada com a questão

de investigação e com o contexto em que o estudo se insere, assegurando a adequação dos métodos escolhidos à natureza do problema investigado. Esta coerência entre os objetivos da investigação, o enquadramento teórico e os procedimentos metodológicos são fundamentais para garantir a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos.

A metodologia adotada baseia-se na estrutura de plano de negócios proposta pelo IAPMEI e caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Foram recolhidos dados primários através de entrevistas semiestruturadas com representantes de empresas do setor, permitindo obter perceções diretas sobre práticas, desafios e oportunidades. Paralelamente, utilizou-se informação secundária proveniente de fontes credíveis, como relatórios setoriais, estudos de mercado, publicações oficiais e documentos de associações especializadas, com o objetivo de caracterizar o enquadramento externo da empresa e fundamentar decisões estratégicas. Esta combinação metodológica permite analisar o setor de forma detalhada, identificar tendências e apoiar a tomada de decisões com base em evidência contextual.

De acordo com Creswell e Poth (2018), a abordagem qualitativa possibilita uma investigação detalhada dos comportamentos e perceções humanas, valorizando a complexidade e a riqueza das interações sociais. A abordagem qualitativa permite explorar fenómenos sociais em profundidade, oferecendo múltiplas perspetivas e enfatizando a interpretação contextual dos dados (Denzin & Lincoln, 2018).

O tratamento dos dados será realizado de forma a possibilitar a análise qualitativa e a interpretação das perceções recolhidas. Os dados das entrevistas semiestruturadas serão transcritos, codificados e organizados em categorias, permitindo, através de análise de conteúdo, identificar padrões, tendências e informações relevantes sobre práticas, desafios e oportunidades no setor. A informação secundária será analisada de forma crítica, confrontando diferentes fontes e cruzando os dados com os resultados das entrevistas, reforçando a validade das conclusões.

Esta abordagem permite não só uma análise detalhada, como também fornece informações estratégicas acionáveis, essenciais para a elaboração de um plano de negócios sólido, estruturado e orientado para a tomada de decisões eficazes.

3. Plano de Negócios

Um teste fundamental para qualquer ideia de negócio é a elaboração de um plano de negócios, que neste caso integra o projeto académico desenvolvido no âmbito do mestrado. Cada elemento do plano, com as suas informações detalhadas, permite avaliar o potencial da proposta, definir a estratégia empresarial, caracterizar o mercado e identificar os recursos necessários para a implementação.

O presente plano será desenvolvido de acordo com a estrutura proposta pelo IAPMEI, que contempla os seguintes elementos:

- (1) a redação de um sumário executivo que sintetiza a proposta do negócio;
- (2) a apresentação do histórico da empresa e/ou dos promotores;
- (3) a análise do mercado subjacente;
- (4) a definição da nova ideia e do seu posicionamento no mercado;
- (5) a descrição do projeto, produto ou serviço;
- (6) o delineamento da estratégia comercial;
- (7) a definição do modelo de gestão e controlo do negócio;
- (8) a identificação do investimento necessário;
- (9) a elaboração das projeções financeiras e do modelo financeiro.

3.1. Sumário Executivo

Nome do negócio: EdifirHabitat, Lda.

Área de atividade: Construção Civil (CAE 41200-R3).

O presente plano de negócios visa avaliar, de forma estruturada, a viabilidade da criação da *EdifirHabitat*, uma nova empresa no setor da construção civil. A ideia nasce da iniciativa de dois sócios que pretendem criar a sua própria empresa, combinando competências: um com formação em gestão, responsável pelo planeamento e pela estratégia, e outro com cerca de trinta anos de experiência operacional no setor da construção. Esta complementaridade assegura equilíbrio entre gestão, conhecimento técnico e coordenação de obras, constituindo uma base sólida para o sucesso do projeto.

O setor da construção civil assume um papel estratégico na economia, contribuindo para o PIB, para o emprego e para a dinamização das cadeias produtivas. Apesar de desafios como escassez de mão de obra, burocracia e pressão sobre custos e prazos, surgem oportunidades relevantes, motivadas pela procura de habitação, reabilitação urbana e modernização de infraestruturas.

A *EdifirHabitat* propõe-se atuar em projetos de construção, remodelação e manutenção de pequena e média dimensão, dirigindo-se a um segmento pouco atendido: proprietários de habitação e pequenas empresas que procuram intervenções personalizadas, de menor escala e com padrões elevados de qualidade. Este público enfrenta frequentemente dificuldades em encontrar empresas disponíveis para pequenas obras, uma vez que a maioria dos concorrentes se concentra em projetos de maior dimensão, com maior rentabilidade por contrato e ciclos de execução mais longos. Acresce que muitas empresas oferecem apenas mão de obra especializada, intervindo em etapas isoladas do projeto e prestando um serviço incompleto.

A oferta de soluções personalizadas e integradas, abrangendo todo o ciclo da obra, desde o planeamento e gestão até à execução e acompanhamento, orienta a estratégia comercial da empresa, que pretende centrar-se na diferenciação do serviço e na criação de valor acrescentado, através de atendimento personalizado, flexibilidade e acompanhamento contínuo do cliente. É com base neste compromisso que a missão da *EdifirHabitat* se define: "Construir e remodelar espaços com qualidade e segurança, oferecendo soluções personalizadas que combinam funcionalidade, eficiência e um compromisso sólido com cada cliente."

A empresa pretende posicionar-se de forma estratégica, comunicando de forma clara o seu valor e reforçando a sua presença no mercado. Para tal, a estratégia comercial assenta na diferenciação e integração de serviços, numa política de preços ajustada à qualidade e personalização, em ações de *marketing* digital e tradicional, na fidelização de clientes e no desenvolvimento de parcerias estratégicas. Esta abordagem permitirá consolidar a posição da empresa, expandir a carteira de clientes e garantir um crescimento sustentável e consistente.

O investimento inicial do projeto, no montante de 44.477 €, será totalmente financiado por capitais próprios, sem recurso a empréstimos. As previsões financeiras indicam um crescimento sólido, com receitas a aumentarem de 256.020 € em 2027 para 367.550 € em 2032. O EBITDA evolui de 47.321 € para 75.283 €, e o resultado líquido de 7.273 € para 51.973 €, evidenciando rentabilidade crescente. Os principais indicadores financeiros reforçam a viabilidade do projeto: VAL de 721.290 €, TIR crescente e payback inferior a um ano a partir de 2028, demonstrando rápida recuperação do investimento, forte liquidez e capacidade de autofinanciamento.

No que respeita à gestão e controlo do negócio, serão implementadas práticas rigorosas, incluindo planeamento estratégico detalhado para cada projeto, definição de cronogramas realistas, acompanhamento diário das tarefas e monitorização rigorosa de custos, prazos e recursos humanos e materiais, com ajustes sempre que necessário. A gestão e controlo de custos

permitirá garantir a rentabilidade de cada projeto, identificar oportunidades de poupança, evitar desperdícios e otimizar a utilização de recursos, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficaz e para a sustentabilidade financeira da empresa. Este modelo assegurará que cada projeto seja concluído com qualidade, dentro do prazo e do orçamento, melhorando a comunicação entre todos os intervenientes da cadeia produtiva e promovendo a eficiência e a competitividade da empresa desde o início da sua atividade.

3.2. Apresentação da Empresa e dos Promotores

Este capítulo apresenta a ideia de negócio, destacando as suas principais mais-valias, os desafios iniciais do projeto, bem como o envolvimento dos promotores na sua concretização.

3.2.1. Caracterização da Ideia de Negócio e Estrutura Societária

A ideia de negócio consiste na criação de uma nova empresa no setor da construção civil, sob a designação social EdifirHabitat, Lda., constituída na forma jurídica de Sociedade por Quotas², com um capital social projetado de 100.000 €. Esta designação corresponde à identidade jurídica e oficial da sociedade no registo comercial, sendo que, para efeitos de comunicação e posicionamento no mercado, será adotado o nome comercial *EdifirHabitat*.

A sede localizar-se-á no distrito de Setúbal, concelho de Palmela, freguesia de Pinhal Novo, local onde se desenvolverá a atividade económica principal.

A empresa estará enquadrada no CAE 41000 – Construção de edifícios (residenciais e não residenciais), conforme a classificação do Instituto Nacional de Estatística (INE), na versão em vigor (CAE-Rev.4). O objeto social da sociedade inclui a construção civil, remodelação, estucagem e outras atividades afins, conforme consulta ao **Apêndice 1 – Objeto Social**.

A promotora da ideia foi a mestrand, responsável pelo desenvolvimento do projeto no âmbito académico, que assumirá igualmente o papel de uma das sócias fundadoras. A *EdifirHabitat* foi idealizada para se constituir, como uma sociedade formada por dois sócios, cada um detentor de 50% do capital social, sendo prevista a atuação conjunta dos dois sócios-gerentes para obrigar os órgãos sociais.

Um dos sócios possui formação na área da gestão, enquanto o outro detém cerca de trinta anos de experiência na execução de projetos de construção, desenvolvida maioritariamente em

² <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1986-34443975-46019375>

Portugal, com atuação também em Angola e noutros mercados do espaço ibérico. Esta complementaridade de competências confere sólida capacidade técnica e estratégica, assegurando o domínio dos processos, normas e práticas do setor, reduzindo riscos operacionais e garantindo a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, promove decisões mais informadas, melhoria contínua e reforça a credibilidade da empresa junto dos *stakeholders*.

3.2.2. Motivação da Ideia de Negócio

A ideia de negócio foi concebida a partir da vontade de dois sócios em empreender numa área de interesse, combinando experiência e visão sobre o potencial de sucesso no mercado. Resulta de um conjunto de motivações intrínsecas e extrínsecas. Entre as motivações intrínsecas, os sócios salientam o desejo de criar o seu próprio emprego, capitalizando a experiência prévia na área e conquistando autonomia e liberdade na gestão das suas atividades. Esta motivação assenta na aplicação independente das suas competências, valorizando o conhecimento adquirido ao longo dos anos e a capacidade de investimento inicial reunida.

No âmbito das motivações extrínsecas, o projeto tem como objetivo responder a lacunas identificadas no mercado, nomeadamente na execução de obras residenciais de menor dimensão, remodelações personalizadas e prestação de serviços especializados a empresas e investidores, procurando oferecer soluções mais integradas e de maior valor acrescentado.

3.2.3. Descrição Sumária do Negócio:

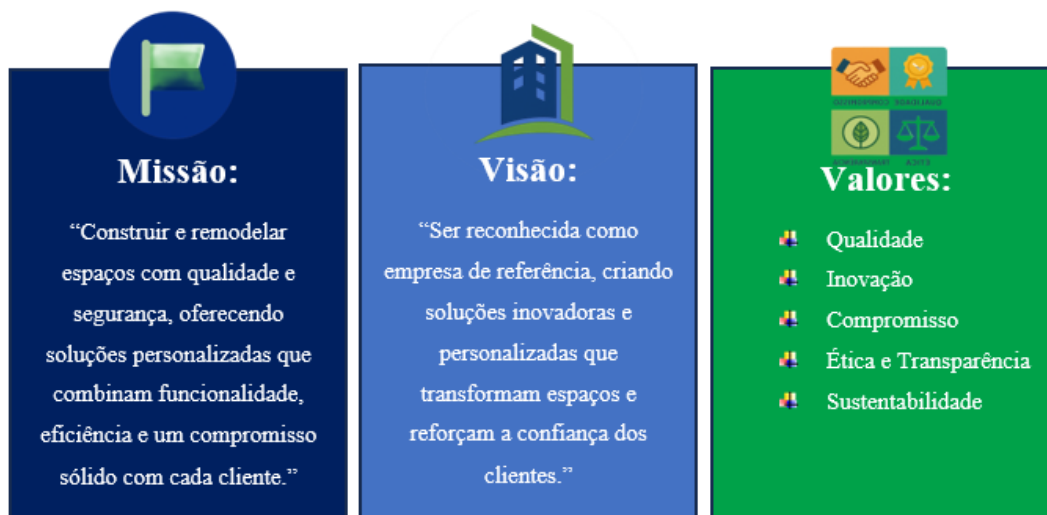
A *EdifirHabitat* pretenderá constituir-se como uma empresa de construção, remodelação, e manutenção de edifícios residenciais e comerciais, direcionando a sua atuação para projetos de pequena e média dimensão, na região de Setúbal. A empresa terá como público-alvo particulares, empresas e investidores que necessitam de subcontratar projetos completos ou etapas específicas.

A empresa terá como proposta de valor a elevada qualidade da execução, o cumprimento rigoroso de prazos e a eficiência operacional, oferecendo soluções flexíveis, personalizadas e integradas que respondem às necessidades específicas de cada cliente. O mercado apresenta oportunidades em segmentos ainda pouco explorados, como obras residenciais de menor dimensão e remodelações personalizadas, onde a concorrência nem sempre consegue conciliar flexibilidade e integração com elevada qualidade. Esta abordagem pretenderá possibilitar uma entrada sustentável no mercado, consolidar a reputação, gerar receitas e acumular experiência prática, estabelecendo uma base sólida para futura expansão, incluindo a construção própria de edifícios e habitações para venda.

3.2.4. Alinhamento Estratégico do Negócio:

A atuação da *EdifirHabitat* no mercado refletirá os princípios orientadores expressos na sua missão, visão e valores, que norteiam decisões estratégicas, prestação de serviços e relações com os *stakeholders*. A figura seguinte apresenta o enquadramento estratégico, evidenciando como estes elementos orientam a operação da empresa.

Figura 1- Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaboração Própria

A empresa pretende adotar princípios que garantam excelência em todos os projetos, desde a conceção até ao pós-execução, oferecendo soluções adaptadas às necessidades dos clientes. Comprometer-se-á a cumprir prazos e orçamentos, assegurando confiabilidade, profissionalismo e transparência em todas as relações. Valorizará a sustentabilidade, adotando práticas responsáveis, apoiando fornecedores locais e respeitando o ambiente. Estes valores estruturarão a atuação da empresa e constituirão a base para relações sólidas e duradouras com clientes, parceiros e comunidade.

3.2.5. Principais Mais-Valias do Negócio:

- (1) A experiência e o Know-How dos Sócios: Reflete uma complementaridade de competências que constitui um fator diferenciador, permitindo uma adaptação eficiente às exigências do mercado e uma resposta sólida aos desafios técnicos e operacionais.
- (2) Rede atual de Contactos dos Sócios: Facilita o acesso a parcerias estratégicas iniciais.

- (3) Capacidade Inicial de Investimento: Permite um arranque sólido e autónomo da empresa, com recursos para iniciar operações e consolidar os primeiros projetos, sem recorrer a financiamento.
- (4) Flexibilidade e Personalização dos Serviços: Permite adaptar cada projeto às necessidades específicas, garantindo qualidade e soluções sob medida.
- (5) Impacto Económico e Social: Criação de empregos diretos e indiretos, dinamização de fornecedores locais e melhoria da infraestrutura comunitária.
- (6) Diferenciação no Mercado: Projetos de menor escala personalizados e integrados, que combinam flexibilidade, qualidade e rapidez na execução, criando valor para os clientes e preenchendo lacunas pouco exploradas no mercado.

3.2.6. Principais Barreiras do Negócio:

O negócio enfrenta desafios estratégicos e operacionais, como a ausência de reconhecimento de marca, uma rede de contactos ainda limitada, acesso restrito a financiamento e escassez de mão de obra qualificada. Os projetos de menor dimensão, que já apresentam margens de lucro reduzidas, tornam-se mais complexos quando incluem serviços de valor acrescentado, aumentando a necessidade de subcontratação e dificultando a captação de novos clientes. Estes fatores exigem uma gestão cuidadosa e estratégias diferenciadoras para garantir a sustentabilidade e competitividade da empresa no mercado.

3.3. O Mercado Subjacente

Analisa os clientes, segmentos e necessidades que impulsionam a procura por serviços de construção, remodelação e reabilitação, identificando oportunidades de crescimento, tendências do setor, políticas habitacionais e investimentos públicos e privados. Este diagnóstico constitui o contexto de mercado em que a empresa define a sua oferta e estabelece o seu posicionamento competitivo.

3.3.1. Contexto Económico Geral

Em 2024, registou-se um crescimento de 1,7% do Produto Interno Bruto (PIB) português, impulsionado pelo consumo privado e pelo investimento, apesar de um contexto internacional incerto, marcado por conflitos, pressões inflacionistas e taxas de juro elevadas. A nível interno, o setor do turismo, assim como o investimento público enquadrado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), contribuíram de forma significativa para este desempenho. Para 2025, estima-se um crescimento de 2,3%, sustentado pela procura externa e pela execução dos fundos

europeus, cujos efeitos mais significativos se farão sentir em 2026 (Banco de Portugal, 2025a), podendo potenciar a procura por projetos de construção, remodelação e reabilitação urbana.

A taxa de desemprego ajustada sazonalmente situou-se em 5,8% em julho de 2025, evidenciando uma melhoria da empregabilidade (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2025a), refletindo um fortalecimento do mercado de trabalho e, simultaneamente, sinais de recuperação da confiança económica e no dinamismo do mercado habitacional.

A inflação média anual em Portugal deverá passar de 2,7 % em 2024 para cerca de 2,2 % em 2025. Para 2026, a projeção aponta para 1,9 %, enquanto para 2027 espera-se que a inflação se estabilize em torno de 2,0 %. sugerindo uma normalização dos preços e maior previsibilidade para consumidores e empresas (Banco de Portugal, 2025b).

O investimento público deverá crescer 6,3% em 2025, impulsionado pela execução dos fundos do PRR (Conselho das Finanças Públicas, 2024), dinamizando obras públicas e gerando oportunidades para empresas do setor. Em conjunto, estes fatores criam um contexto favorável, apesar dos desafios persistentes ligados a custos elevados e à escassez de mão de obra.

3.3.2. Análise do Setor

Assume um papel central na economia nacional, não apenas pela sua contribuição direta para o PIB, mas também pelo seu impacto indireto na criação de emprego e dinamização do setor. A evolução deste setor encontra-se ligada ao enquadramento macroeconómico, ao investimento público e privado, bem como às condições de financiamento disponíveis.

(a) Atividade e Produção:

Em dezembro de 2024, o Índice de Produção na Construção registou uma variação homóloga de 4,7 %, com a construção de edifícios a crescer 6,3 % e a engenharia civil 2,2 % (Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE], 2025). Nos últimos dois meses do primeiro semestre de 2025, o crescimento foi mais expressivo na construção de edifícios, que aumentou 2,8 % em maio e 3,6 % em junho, do que na engenharia civil, que registou aumentos de 1,2 % e 1,9 %, respetivamente (GEE, 2025; Idealista, 2025a). Estes dados indicam uma tendência de crescimento sustentado do setor, apesar das variações observadas.

No que diz respeito à dimensão do mercado, o setor da construção em Portugal registou, em 2024, um valor total de produção de 22,1 mil milhões de euros, correspondendo a um crescimento nominal de +10,1 % face a 2023 e a um crescimento real mais moderado, de cerca de +3 % (INE, 2025b). Para 2025, as projeções indicam um crescimento real entre 3 % e 5 %, podendo o valor de produção atingir cerca de 23,7 mil milhões de euros (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas de Portugal [AICCOPN], 2025).

Estes números revelam que o mercado tem uma dimensão significativa e continua a expandir-se, sustentado por investimento público e pela procura habitacional.

(b) Construção e Financiamento:

No primeiro semestre de 2025, o volume de empreitadas públicas em Portugal atingiu 5 894 milhões de euros, mais 400 milhões que em 2024, refletindo o dinamismo do setor e a criação de emprego (Construir, 2025a). Até maio de 2025, a área licenciada para construção residencial cresceu 22,5 % e a não residencial 18,9 %, com os fogos licenciados a aumentarem 26,3 %, evidenciando forte impulso na construção habitacional. Paralelamente, no mesmo período, o crédito à habitação atingiu 10 913 milhões de euros, +39,3 % face a 2024 (Diário Imobiliário, 2025; Construir, 2025b), criando oportunidades relevantes para as empresas do setor.

Apesar do crescimento na habitação e nas empreitadas públicas, o crédito às empresas da construção manteve-se limitado, passando de 44 229 milhões de euros em 2007 para 28 000 milhões em 2025 (Idealista, 2025b), o que poderá condicionar investimentos privados em projetos de maior escala.

(c) Custos e Dinâmica da Construção:

O custo de construção de habitação nova em Portugal continua a subir, refletindo pressões salariais no setor da construção. Em fevereiro de 2025, o custo total aumentou 3,1% face ao mesmo mês do ano anterior, quase totalmente devido ao encarecimento da mão-de-obra (INE, 2025c). A evolução destes custos tem sido influenciada por diversos fatores, nomeadamente os preços dos materiais, a mão de obra e os custos indiretos associados às obras.

De acordo com os indicadores mensais do INE, a mão-de-obra tem-se mantido como o principal fator de pressão, com variações homólogas entre 6,8% e 7,3% no primeiro semestre de 2025, contribuindo de forma decisiva para o agravamento dos custos. Em contrapartida, os materiais registaram aumentos mais moderados, geralmente entre 0,2% e 1,1%, revelando menor impacto na evolução global. Ainda assim, a conjugação destas duas componentes fez com que o custo total da construção de habitação nova apresentasse subidas consistentes: 3,8% em março, 3,7% em maio, 3,9% em junho e 4,8% em julho, consolidando a tendência de aceleração ao longo do ano.

Os custos indiretos, como licenças, projetos, seguros, equipamentos e encargos financeiros, somam-se a materiais e mão-de-obra, aumentando o custo das habitações. No plano macroeconómico, a combinação de pressões salariais, variação dos preços dos materiais e escassez de mão-de-obra qualificada contribui para a valorização do mercado imobiliário, dificultando a contenção do preço da habitação nova em Portugal.

(d) Perspetivas e Desafios:

Para 2025 e 2026, prevê-se que o setor da construção em Portugal continue a registar crescimento positivo, sustentado pelo investimento público financiado pelo PRR e por fundos comunitários, pela procura habitacional suportada pelo crédito à habitação e pelo aumento do licenciamento, assim como pela estabilidade macroeconómica. Contudo, persistem desafios significativos, nomeadamente os elevados custos de mão de obra, a burocracia administrativa, a necessidade de adaptação às novas exigências do mercado, como a tecnologia e a sustentabilidade, o acesso restrito ao crédito empresarial e a dependência da execução de fundos europeus (AICCOPN, 2025).

3.3.3. Mercado: Oportunidades e Contexto Competitivo

(a) Dimensão do Mercado:

O setor da construção em Portugal é de grande dimensão e apresenta uma expansão moderada, com predominância de PME num universo de cerca de 70,9 mil empresas ativas em 2025, evidenciando um mercado fragmentado e competitivo. Verifica-se uma dinâmica de renovação empresarial, com a criação de mais de 4,3 mil novas empresas em 2024, o que representa um aumento de cerca de 8% face ao ano anterior. O setor emprega aproximadamente 359,5 mil trabalhadores, correspondendo a cerca de 7% do total de empregos no país, reforçando o seu papel estratégico enquanto motor económico e pilar do desenvolvimento urbano, habitacional e de infraestruturas (Informa D&B, 2025).

O mercado apresenta oportunidades em nichos pouco explorados, impulsionados por tendências globais e necessidades locais. Destacam-se a procura crescente por soluções sustentáveis e energeticamente eficientes, a reabilitação urbana e a preservação do património, bem como projetos associados ao turismo de experiência e sustentabilidade, áreas em que a inovação e a especialização podem gerar vantagens competitivas para novas empresas (O Portal da Construção, 2025).

(b) Estádio de Desenvolvimento:

O mercado encontra-se numa fase de crescimento, sustentado pela execução de fundos comunitários, pela procura crescente de habitação, impulsionada pelo aumento do crédito à habitação, e pelo dinamismo das obras públicas, com empreitadas superiores a 5,8 mil milhões de euros no primeiro semestre de 2025 (INE, 2025b). Este contexto revela oportunidades de expansão, enquanto exige diferenciação e capacidade de resposta rápida face a uma concorrência em consolidação.

(c) Clientes:

O mercado é diversificado, abrangendo clientes particulares, empresariais e públicos. As famílias procuram adquirir, remodelar ou reabilitar habitações com foco na eficiência energética, materiais sustentáveis e valorização do património. As empresas, tanto PME como grandes organizações, necessitam de obras de adaptação, remodelação e construção de espaços habitacionais, comerciais e industriais. Já o setor público recorre a concursos para obras de infraestruturas e reabilitação urbana. Em comum, todos valorizam preços competitivos, qualidade, cumprimento de prazos e sustentabilidade ambiental.

O perfil dos clientes é moldado por fatores demográficos, económicos e comportamentais. Predominam indivíduos entre os 30 e os 50 anos, fase de maior estabilidade profissional e familiar. Destacam-se os casais jovens que procuram a primeira habitação, as famílias que pretendem remodelar ou ampliar espaços e, cada vez mais, os seniores interessados em soluções habitacionais adaptadas, tendência impulsionada pelo envelhecimento populacional (Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção [IMPIC], 2024).

As áreas metropolitanas concentram a maior procura por serviços de construção, embora se observe um aumento da atividade em regiões periféricas, como o distrito de Setúbal, impulsionado pela reabilitação urbana e pela crescente procura habitacional (IMPIC, 2024).

Este movimento revela uma tendência de descentralização, com foco na regeneração de áreas urbanas e na expansão para zonas periurbanas, como Comporta e Melides, onde o turismo residencial e a procura por habitação de qualidade têm vindo a crescer, associando-se a estilos de vida mais sustentáveis e à valorização de ambientes costeiros preservados.

(d) Concorrência:

O setor caracteriza-se pela forte presença de PME com atuação regional, coexistindo com empresas de maior dimensão que dominam as grandes obras públicas. Os concorrentes diretos são empresas de construção e remodelação já estabelecidas nos segmentos habitacional, comercial e público. Entre os concorrentes indiretos destacam-se prestadores de serviços especializados, como carpintaria, canalização e eletricidade, frequentemente contratados sem mediação de um empreiteiro geral. As principais oportunidades de diferenciação concentram-se na oferta de soluções sustentáveis e tecnológicas, na eficiência no cumprimento de prazos e na prestação de serviços integrados, que englobam gestão completa da obra, acompanhamento ao cliente e assistência pós-obra.

3.3.4. Resumo da Análise do Setor

O mercado da construção apresenta oportunidades significativas, impulsionadas pela procura de habitação, investimentos em reabilitação urbana e dinamismo das obras públicas. Contudo, enfrenta desafios estruturais, como elevada fragmentação, forte concorrência de PMEs regionais, escassez de mão de obra qualificada, pressão sobre prazos e custos e necessidade de adaptação a normas de sustentabilidade. O setor é ainda influenciado por políticas públicas, incentivos fiscais, tendências tecnológicas e exigências de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, assim como por mudanças demográficas e concorrência internacional. Para as novas empresas, o sucesso depende da capacidade de diferenciação, da oferta de soluções integradas e inovadoras e da resposta ágil às exigências do mercado.

Para sintetizar os aspetos centrais identificados na análise de mercado, a tabela seguinte apresenta uma caracterização do setor, oferecendo uma visão comparativa e objetiva que serve de base para a definição de estratégias.

Tabela 4 - Caracterização do Setor

Aspetos	Mais-valias / Oportunidades	Obstáculos / Desafios
Crescimento do Setor	Crescimento sustentado pela procura habitacional e apoio e fundos públicos para obras.	Flutuações económicas podem afetar investimento público e privado.
Clientes	Diversidade de clientes: particulares, empresas e setor público.	Necessidade de compreender diferentes exigências e expectativas de cada segmento.
Concorrência	Concorrência fragmentada, permite penetração de novas empresas.	Saturação em nichos específicos e necessidade de diferenciação clara.
Inovação e Sustentabilidade	Diferenciação possível através de soluções inovadoras e sustentáveis.	Custos iniciais mais elevados para tecnologias verdes ou materiais inovadores.
Operação e Eficiência	Gestão eficiente garante cumprimento de prazos e controlo de custos.	Escassez de mão-de-obra qualificada e aumento dos custos laborais e de materiais.
Obras Públicas	Possibilidade de contratos públicos quando os orçamentos são favoráveis.	Concursos públicos complexos e exigências burocráticas.
Tendência de Valorização	Mercado imobiliário tende a manter valorização, garantindo potencial de rentabilidade.	Aumento contínuo dos custos de construção limita margem de manobra na formação de preços.

Fonte: Elaboração Própria

3.4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado

Nesta secção apresenta-se o posicionamento da nova empresa no mercado, destacando os seus diferenciais competitivos, público-alvo e a estratégia para captar oportunidades. A análise será apoiada por uma avaliação estratégica, que permitirá compreender a posição competitiva da empresa e orientar decisões futuras. Para o efeito, serão aplicadas ferramentas como PEST, VRIO e SWOT, complementadas por entrevistas com CEOs do setor, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e avaliar o potencial da empresa.

3.4.1. Análise Estratégica

Análise PESTEL:

A análise PESTEL permite identificar fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que influenciam as empresas. A consideração destes aspetos possibilita antecipar riscos, adaptar-se às tendências do mercado e tomar decisões mais informadas.

Tabela 5 - Análise PESTEL

Fator	Descrição / Impacto
Político / Legal	1) Regulamentações da construção civil e normas de segurança. 2) Licenciamento das obras e requisitos legais (municipais e nacionais). 3) Políticas de incentivo à habitação e reabilitação urbana (fundos europeus ou subsídios governamentais). 4) Fiscalidade e legislação laboral, afetando a contratação e gestão de recursos.
Económico	1) Situação económica nacional e crescimento do setor da construção. 2) Taxas de juro e financiamento, influenciando investimento de clientes e da empresa. 3) Custos de materiais e equipamentos, sujeitos a inflação e flutuações do mercado. 4) Concorrência e dinâmica do mercado local.
Social / Cultural	1) Necessidade crescente de habitação e reabilitação de edifícios. 2) Preferência por soluções sustentáveis e eficientes. 3) Expectativas em relação à qualidade, segurança e responsabilidade ambiental. 4) Tendência para serviços personalizados, sustentáveis e seguros.
Tecnológica	1) Avanços em técnicas e materiais 2) Digitalização de processos de gestão (softwares de planeamento, controlo de custos e gestão de projetos). 3) Plataformas de <i>marketing</i> digital. 4) Tecnologias de monitorização das obras, para maior controlo e eficiência.
Ambiental	1) Gestão de resíduos de construção, materiais ambientalmente responsáveis, eficiência energética, emissão de poluentes e proteção do solo e da água.

Fonte: Elaboração Própria

Ambiente de Mercado Através da Análise PESTEL:

Político (P):

O setor da construção civil em Portugal é fortemente influenciado por políticas públicas e programas governamentais que criam oportunidades de investimento e definem o enquadramento regulatório. O programa Construir Portugal 2030 incentiva a construção e reabilitação de habitação acessível, simplifica licenças e promove modernização do setor, (República Portuguesa, 2025). A fiscalidade, como a aplicação do IVA reduzido em obras de reabilitação, e a legislação laboral influenciam a contratação e a gestão de recursos, afetando a competitividade, a sustentabilidade e a reputação das empresas. Além disso, fundos europeus de coesão e estruturais apoiam projetos de regeneração urbana e eficiência energética, reforçando o potencial de financiamento para pequenas e médias empresas (European Commission, 2025).

Económico (E):

O desempenho do setor da construção civil em Portugal é fortemente condicionado pela situação económica nacional, pelo investimento público e privado e pelo acesso a financiamento, fatores que determinam a disponibilidade e o tipo de projetos no mercado. O setor beneficia de um contexto económico favorável, caracterizado por crescimento moderado, melhoria do mercado de trabalho e aumento da confiança de consumidores e investidores. O investimento público e os fundos europeus dinamizam obras públicas, reabilitação urbana e projetos residenciais, criando oportunidades concretas para empresas do setor. Ao mesmo tempo, taxas de juro, condições de crédito e inflação nos preços de materiais, energia e mão-de-obra influenciam a rentabilidade e exigem gestão eficiente de recursos. A concorrência local reforça a necessidade de diferenciação, eficiência e inovação.

Social / Cultural (S):

Há uma procura crescente por habitação, reabilitação de edifícios e soluções sustentáveis, refletindo preocupações sociais e ambientais. Projetos de reabilitação de prédios antigos têm incorporado eficiência energética, painéis solares e isolamento térmico (República Portuguesa, 2023). Os clientes valorizam a gestão adequada de resíduos de construção, como a separação e reciclagem de entulho, e a utilização de materiais ambientalmente responsáveis, como madeira certificada ou tintas ecológicas (Marinho, Couto & Camões, 2022). Existe também uma tendência de aumento da exigência por parte dos clientes, que valorizam serviços de alta qualidade, personalizados, sustentáveis e seguros (European Commission, 2024). A valorização da segurança e do bem-estar dos trabalhadores, exemplificada pelo uso obrigatório de

equipamentos de proteção individual e protocolos de segurança em estaleiros, assim como a responsabilidade social das empresas, influencia diretamente a reputação junto de clientes e *stakeholders* (AICCOPN, 2025).

Tecnológico (T):

A tecnologia tem transformado profundamente o setor da construção civil, aumentando a eficiência, qualidade e competitividade das empresas. Ferramentas como *Building Information Modeling*, permitem criar modelos digitais integrados, otimizando custos, cronogramas e gestão de recursos. *Softwares* de gestão de projetos, drones para monitorização de estaleiros e automação em processos construtivos são cada vez mais usados, especialmente em obras complexas ou de reabilitação urbana. Tecnologias emergentes, como impressão 3D, construção modular e pré-fabricada, aceleram prazos, reduzem desperdícios e mitigam a escassez de mão-de-obra qualificada. A adoção estratégica destas soluções tecnológicas permite às empresas inovar, diferenciar-se, cumprir exigências legais e ambientais, e oferecer serviços de maior valor aos clientes, sendo, no entanto, dispendiosa para pequenas e médias empresas. (Ekonomista, 2025).

Ambiental (A):

A sustentabilidade tornou-se um fator central na operação das empresas, influenciando decisões sobre materiais e processos. As empresas estão cada vez mais obrigadas a gerir resíduos de construção e demolição. Além disso, a eficiência energética é cada vez mais exigida, com destaque para a instalação de painéis solares, isolamento térmico e sistemas de poupança de água, especialmente em edifícios certificados como sustentáveis. A proteção do solo, água e ar, bem como o controlo de emissões, tornou-se cada vez mais relevante, refletindo tanto as exigências legais quanto a crescente sensibilização de clientes e reguladores para práticas ambientalmente responsáveis (European Commission, 2025).

Legal (L):

A construção civil é fortemente regulada. O Regulamento Geral das Edificações Urbanas define padrões de execução, segurança e utilização de materiais, enquanto os regulamentos de desempenho energético impõem a eficiência energética dos edifícios. Além disso, a legislação laboral, as normas de segurança e o cumprimento dos horários de trabalho constituem exigências legais obrigatórias, garantindo conformidade com a lei e o funcionamento seguro e responsável das obras. A gestão de resíduos também é regulada, exigindo triagem, encaminhamento e documentação obrigatória. O seu cumprimento contribui para a reputação da empresa e reforça a confiança em inspeções realizadas (República Portuguesa, 2023).

Análise VRIO:

A análise VRIO avalia os recursos e capacidades da empresa segundo o valor, raridade, dificuldade de imitação e organização. Quando todos os critérios são satisfeitos, a empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável; caso contrário, essa vantagem é apenas temporária. Esta ferramenta permite compreender como os recursos podem ser explorados de forma estratégica, reforçando a posição competitiva a médio e longo prazo.

Tabela 6 - Análise VRIO

Recurso / Capacidade	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Organizado para explorar?	Vantagem Competitiva
Experiência e <i>Know How</i> operacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável
Gestão estratégica e financeira	Sim	Não	Sim	Sim	Temporária
Flexibilidade na personalização de projetos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável
Rede de contactos dos sócios no setor (clientes e fornecedores, parcerias)	Sim	Parcialmente	Sim	Sim	Temporária

Fonte: Elaboração Própria

A análise evidencia recursos sustentáveis, como experiência operacional e flexibilidade na personalização de projetos, que constituem vantagens competitivas duradouras, enquanto competências de gestão e a rede de contactos dos sócios oferecem apenas vantagens temporárias, exigindo atualização contínua para manter a competitividade.

Entrevistas CEOs:

As conclusões das entrevistas com CEOs de empresas de construção, realizadas com base nas questões constantes no **Apêndice 2 – Guião de Entrevista**, revelam uma predominância de responsáveis com mais de 35 anos, evidenciando a reduzida presença de jovens na liderança e um potencial desafio de renovação geracional. A experiência operacional média, superior a 20 anos, ressalta a importância de competências consolidadas no setor.

Os resultados apontam para um mercado competitivo e fragmentado, com oportunidades relevantes em nichos de remodelações e projetos sustentáveis. A diferenciação das empresas baseia-se sobretudo na qualidade, no cumprimento de prazos, na confiança e na flexibilidade, enquanto os principais desafios incluem a escassez de mão de obra qualificada, o aumento dos custos de materiais, a morosidade das licenças e os atrasos nos pagamentos.

Para novas empresas, a aposta em nichos específicos representa uma via de diferenciação, permitindo assegurar qualidade, desenvolver competências técnicas e estabelecer parcerias estratégicas. Estes fatores reforçam a importância de crescimento gradual, na adaptação às necessidades dos clientes e no fortalecimento da reputação no mercado, como analisado no **Apêndice 3 – Análise de Conteúdo**.

Análise SWOT:

A análise SWOT permite identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como compreender de que forma os seus recursos e capacidades podem ser explorados estrategicamente para criar vantagem competitiva e consolidar a sua posição no mercado.

Figura 2 - Análise SWOT

 EdifirHabitat	Fatores Positivos (Fortalecem o Objetivo Estratégico)	Fatores Negativos (Limitam o Objetivo Estratégico)
Ambiente Interno (Características e Recursos da Organização)	Strengths (Forças) ✚ Elevada experiência no setor; ✚ Capacidade de investimento inicial; ✚ Integração de serviços (construção, remodelação, eletricidade, canalização); ✚ Flexibilidade e Capacidade de personalização de projetos; ✚ Mão de obra especializada e flexibilidade operacional.	Weaknesses (Fraquezas) ✚ Empresa nova, ainda sem portfólio consolidado; ✚ Recursos humanos e operacionais limitados inicialmente; ✚ Dependência de parceiros estratégicos (fornecedores externos para materiais específicos); ✚ Necessidade de investimento inicial (Equipamentos e Tecnologia).
Ambiente Externo (Características e Condições do Mercado)	Opportunities (Oportunidades) ✚ Crescente procura de habitação e reabilitação; ✚ Diversos Mercados (empresarial (B2B) e particulares); ✚ Incentivos governamentais e europeus; ✚ Tendência de construção sustentável e eficiente; ✚ Adoção tecnológica (gestão, operações e controlo).	Threats (Ameaças) ✚ Concorrência consolidada no setor local; ✚ Flutuações nos custos (Materiais, Mão de obra, Licenças, etc.); ✚ Mudanças regulatórias ou legais que aumentem a complexidade das obras; ✚ Riscos económicos, como recessão ou aumento das taxas de juro.

Fonte: Elaboração Própria

As seguintes estratégias organizadas segundo a matriz SWOT, permitem identificar oportunidades e forças internas, enquanto enfrenta ameaças e supera fraquezas:

Estratégia SO (Forças-Oportunidades): Aproveitar a experiência prática e o *know-how* técnico para oferecer serviços de construção personalizados e de qualidade, direcionados a projetos de menor dimensão, um segmento em que a concorrência é menos intensa, pois muitas empresas concentram-se em obras de maior escala, pelas margens de lucro e menos rotatividade entre diferentes projetos.

Estratégia ST (Forças-Ameaças): Utilizar a capacidade operacional e a experiência para enfrentar a concorrência consolidada, diferenciando-se pela personalização, flexibilidade e rapidez de execução.

Estratégia WO (Fraquezas-Oportunidades): Superar a limitada notoriedade no mercado e os recursos iniciais reduzidos através do desenvolvimento do portfólio, formação da equipa e estabelecimento de parcerias estratégicas. Esta abordagem permite aproveitar incentivos governamentais e o crescimento do mercado de projetos de menor dimensão.

Estratégia WT (Fraquezas-Ameaças): Adotar uma abordagem defensiva, controlando rigorosamente custos e prazos, mitigando riscos internos e externos, e evitando entrar em projetos com margens muito reduzidas e de alta exposição à concorrência.

3.4.2. Posicionamento da *EdifirHabitat*

Com base nas análises prévias do mercado e no potencial da empresa, define-se, a seguir, o posicionamento no mercado, destacando os aspetos mais significativos:

(a) Estratégia de Posicionamento:

A estratégia da empresa centra-se na diferenciação, procurando posicionar-se em projetos de menor dimensão, onde a concorrência é menos intensa, uma vez que a maioria das empresas se concentram em obras maiores, com margens mais elevadas e menor rotatividade entre projetos. A *EdifirHabitat* apresenta-se como uma empresa de construção, remodelação e manutenção de edifícios residenciais e comerciais, que oferece soluções integradas, personalizadas e de elevada qualidade, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente.

A empresa direciona-se a um segmento de mercado de construção e remodelação de menor escala, por considerar que as necessidades dos clientes não estão a ser totalmente satisfeitas, sobretudo no caso de particulares.

(b) Mercado-Alvo:

Concentra-se em Setúbal e suas zonas periurbanas, aproveitando a crescente procura por habitação de qualidade e turismo residencial (Idealista, 2025c).

O mercado imobiliário tem demonstrado resiliência na habitação de média dimensão, com especial destaque para o segmento de imóveis de luxo, em áreas como Troia, Comporta e Sesimbra (Jornal de Negócios, 2025). A procura por habitação nova tem vindo a crescer, como evidenciado por alguns projetos habitacionais recentes (Propriedades Portugal, 2025).

Esta procura, combinada com a oferta limitada de imóveis disponíveis e a dificuldade em encontrar construtores, contribui para o aumento dos preços da habitação, criando oportunidades para empresas capazes de fornecer soluções de construção, remodelação e manutenção (Jornal de Negócios, 2025).

O distrito beneficia ainda de boas infraestruturas de transporte, garantindo proximidade a centros urbanos, serviços e mercados (Instituto da Mobilidade e dos Transportes IMT, 2025). Estar sediada no distrito de Setúbal permite reduzir custos logísticos aproximar a empresa dos clientes e garantir uma resposta rápida às necessidades. Apesar deste foco, a empresa mantém abertura para atuar noutras áreas geográficas sempre que o orçamento e a dimensão do projeto o justifiquem.

(c) Clientes:

Os serviços destinam-se a dois principais segmentos de clientes: particulares e empresas privadas. Entre os particulares, os casais jovens procuram soluções acessíveis e funcionais, geralmente para habitação inicial ou pequenas remodelações; as famílias estabelecidas interessam-se por obras de maior dimensão, remodelações ou manutenção; e os seniores focam-se em conforto, segurança e adaptações funcionais. Todos estes clientes valorizam qualidade, personalização, eficiência e cumprimento rigoroso de prazos. No caso das empresas privadas, incluindo pequenas e médias empresas, promotores imobiliários e investidores, a procura centra-se sobretudo em mão de obra para projetos de obra, podendo abranger obras completas ou parciais, como projetos habitacionais para venda, espaços comerciais ou industriais, e remodelações. Estas empresas priorizam a entrega dentro do prazo e a competitividade de preços.

3.4.3. Proposta de Valor e Diferenciação Competitiva

A proposta de valor da *EdifirHabitat* baseia-se numa combinação de fatores que visam assegurar qualidade, confiança, satisfação e fidelização do cliente. A empresa procura diferenciar-se oferecendo soluções integradas e personalizadas, adaptadas às necessidades específicas de cada projeto. Enquanto a concorrência tende a disponibilizar serviços completos apenas em projetos de maior dimensão e duração, a *EdifirHabitat* pretende disponibilizar

soluções integradas também em projetos de menor escala, embora caracterizados por margens mais curtas, maior rotatividade e elevada complexidade na gestão da cadeia produtiva.

Além disso, a empresa adotará uma política de preços competitivos, ajustada à complexidade e dimensão de cada projeto, permitindo maximizar o valor entregue ao cliente sem comprometer a qualidade.

Esta abordagem integrada e flexível permitirá explorar segmentos de mercado menos saturados e consolidar-se como referência no setor de construção, remodelação e manutenção de edifícios residenciais e comerciais.

3.4.4. Estratégia de Crescimento

Para atuar com segurança no mercado e sustentar o crescimento estratégico, a empresa adotará medidas de mitigação de riscos internos e externos, através de um planeamento rigoroso, controlo de custos, monitorização da qualidade e adaptação às tendências do setor. As ações incluem a definição de etapas e cronogramas, alocação eficiente de recursos, acompanhamento orçamental, inspeções regulares, formação da equipa, supervisão de subcontratados e análise de *feedback* dos clientes.

A empresa pretende consolidar a sua presença no mercado através de projetos de menor dimensão, dirigidos a proprietários de habitação e pequenas empresas que procuram soluções personalizadas e de qualidade. A longo prazo, poderá desenvolver projetos próprios de moradias para construção e venda, em regime tradicional e modular, como uma possível vertente de crescimento futuro. A construção modular será implementada gradualmente, dado que algumas exigências ainda não se encontram plenamente definidas, garantindo uma adoção segura e alinhada com a evolução do mercado. Esta abordagem permitirá reforçar a posição competitiva da empresa, ampliando progressivamente a diversidade e a qualidade da oferta.

3.5. O Projeto/ Produto/ Ideia

3.5.1. Projeto

Nesta secção serão abordados os aspetos operacionais do projeto, oferecendo uma visão detalhada do negócio. Serão analisadas as fases de produção, os recursos humanos, os equipamentos e fornecedores, os tempos de execução, os custos envolvidos e a formação de orçamentos, permitindo identificar pontos críticos e apoiar um planeamento eficiente.

(a) Estágio Atual do Projeto:

O projeto encontra-se na fase de planeamento e estruturação, com a ideia de negócio já definida.

Nesta etapa, são delineadas as estratégias, os serviços, o público-alvo, as operações, o *marketing* e a componente financeira, não existindo ainda qualquer implementação prática nem prestação de serviços no mercado. O principal objetivo desta fase consiste em avaliar a viabilidade do projeto, definir os objetivos estratégicos e preparar a execução futura de forma estruturada e fundamentada.

Para a fase de implementação, prevê-se a constituição formal da empresa, a mobilização dos recursos financeiros e humanos necessários e o início das atividades operacionais.

Antes do arranque das obras, será fundamental assegurar os clientes, apoiando-se em ações de *marketing* e na construção de uma relação de confiança que promova a recomendação e a continuidade dos projetos. Esta etapa incluirá ainda o planeamento e a execução dos projetos de construção, bem como o licenciamento das obras.

(b) Atividades:

As atividades a realizar na prestação do serviço dependerão sempre das necessidades do cliente, tanto em termos de dimensão como do grau de integração dos serviços. Contudo, as atividades centrais encontram-se sintetizadas na tabela seguinte, indicando as etapas subcontratadas.

Tabela 7 – Atividades Principais

Área de Atividade	Principais Tarefas e Responsabilidades
Planeamento e Gestão (Desenvolvimento da Empresa)	Requisitos legais (licenças de construção ou declaração de início da obra). Planeamento de obras (cronogramas, recursos e logística).
Execução (Operações Subcontratadas) Fundações; Escavações; Estrutura; Instalações; Pintura; Caixilharia. Execução (Operações Empresa) Preparação; Alvenaria; Cobertura; Interiores; Exteriores; Finalizações.	Preparação do terreno e fundações, Construção de estruturas (paredes, telhados e pavimentos), Instalações elétricas, hidráulicas e de climatização. Acabamentos e controlo da qualidade durante a execução. Pinturas, Postas e Janelas.
Recursos Humanos e Equipamentos (Desenvolvimento Integrado)	Mão de obra especializada, Gestão e manutenção de ferramentas e equipamentos.
Materiais e Logística (Desenvolvimento Integrado)	Transporte de materiais, Gestão de fornecedores e Parcerias estratégicas.
Pós-Obra e Serviços Complementares (Desenvolvimento da Empresa)	Manutenção e assistência pós-construção. Relação contínua com o cliente.

Fonte: Elaboração Própria

(c) Constrangimentos à Atividade Produtiva:

s principais constrangimentos às atividades da empresa destacam-se a dependência da mão de obra, que limita a capacidade produtiva e torna o negócio vulnerável a faltas ou rotatividade; a sensibilidade às tendências do mercado imobiliário, que pode afetar a procura por obras; a margem operacional reduzida, deixando pouca margem para imprevistos; e o risco operacional, relacionado com atrasos ou erros de execução. Acrescem ainda a pressão competitiva sobre preços, que pode reduzir margens; as exigências de liquidez, devido à necessidade de antecipar custos com materiais e salários; e a sensibilidade do mercado às variações económicas, que pode impactar o volume de projetos.

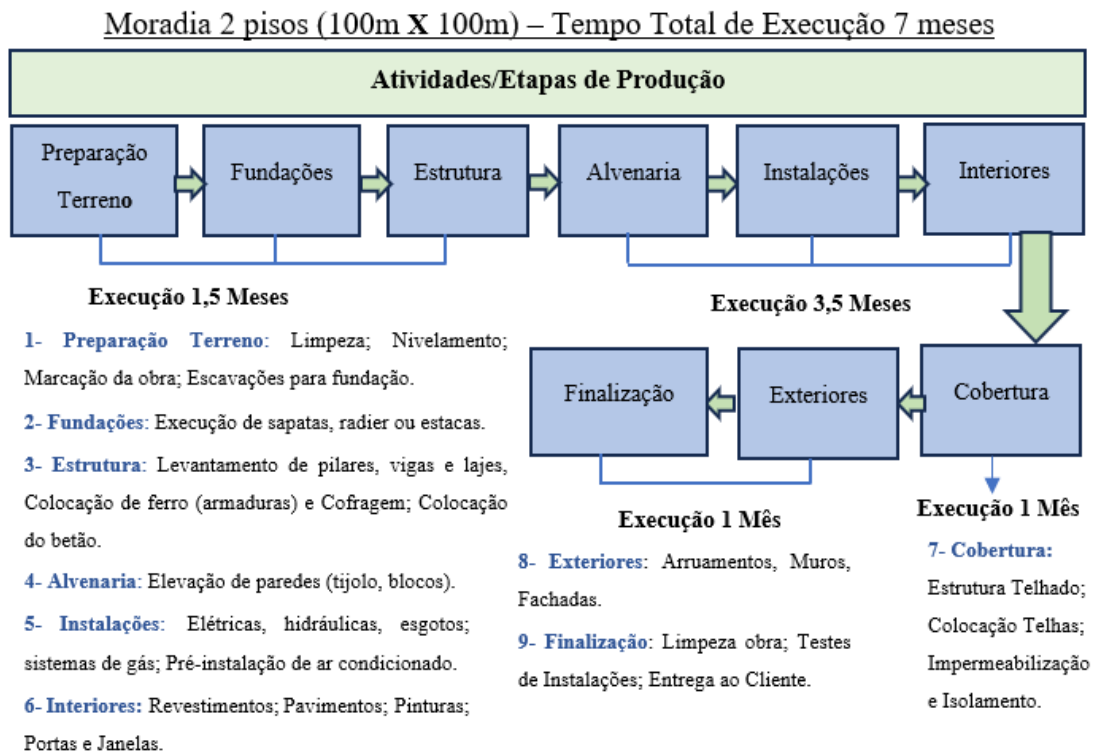
Para mitigar estes riscos, a estratégia da empresa baseia-se na diversificação de serviços, na otimização de processos e na gestão rigorosa de recursos, bem como na construção de parcerias sólidas com fornecedores e clientes.

3.5.2. Serviços e Produção

A *EdifirHabitat* pretende oferecer serviços, enquadrados em **Construção Nova**, como serviços de maior duração (intervenção na construção de moradias novas de pequena/média dimensão a particulares, envolvendo mais etapas); **Remodelação** (trabalhos de renovação que podem abranger telhados, pavimentos, paredes ou combinações destes, incluindo também pequenas ampliações ou ajustes estruturais) e **Trabalhos Menores** (intervensões totais de menor duração que a construção nova e remodelações, como reparações pontuais, trabalhos de alvenaria isolados ou outros serviços rápidos). Esta categorização permite um controlo mais eficiente dos recursos, dos custos e avaliação da rentabilidade de cada tipo de intervenção, garantindo uma operação mais organizada e a tomada de decisões fundamentadas.

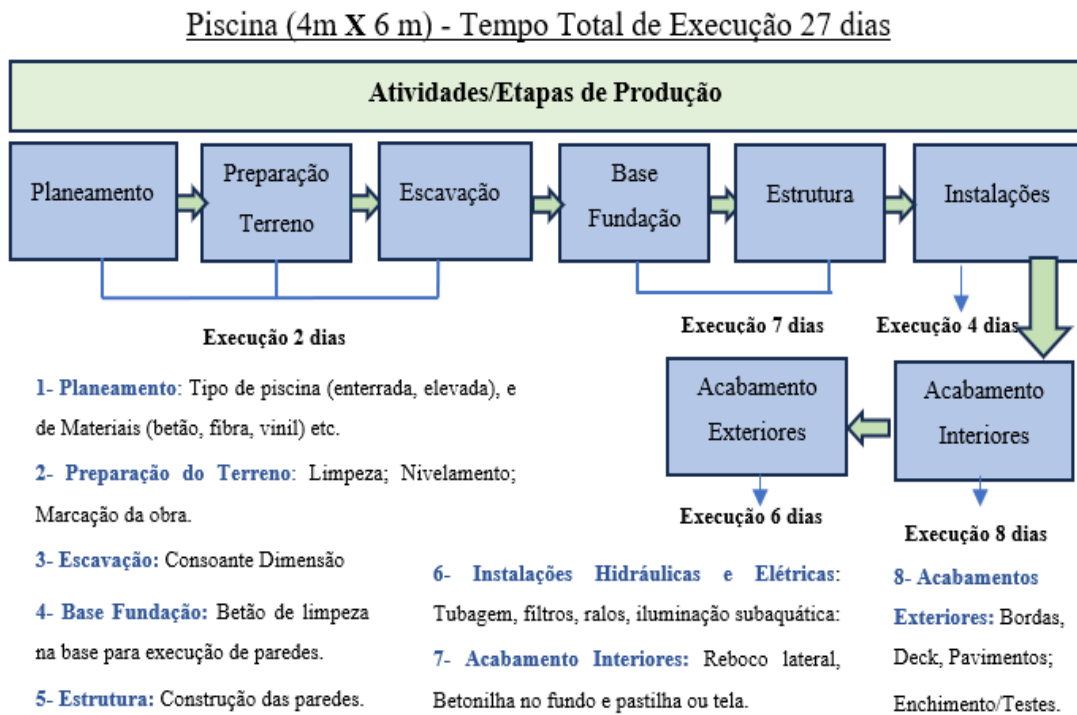
Nas figuras seguintes são apresentados alguns ciclos produtivos e as suas etapas típicas, detalhando as atividades de cada fase e os respetivos tempos de execução. Estas representações permitem servir de modelo para projetos semelhantes, visualizar os processos no global e as etapas de forma isolada, evidenciando todas as tarefas que podem integrar obras de construção nova, remodelação ou outros trabalhos. Além disso, constitui a base para a organização de ciclos produtivos integrados e simultâneos, demonstrando a capacidade da empresa em planear, coordenar e controlar as tarefas de forma a otimizar recursos, reduzir atrasos e assegurar a qualidade do serviço prestado.

Figura 3 - Ciclo Produção 1



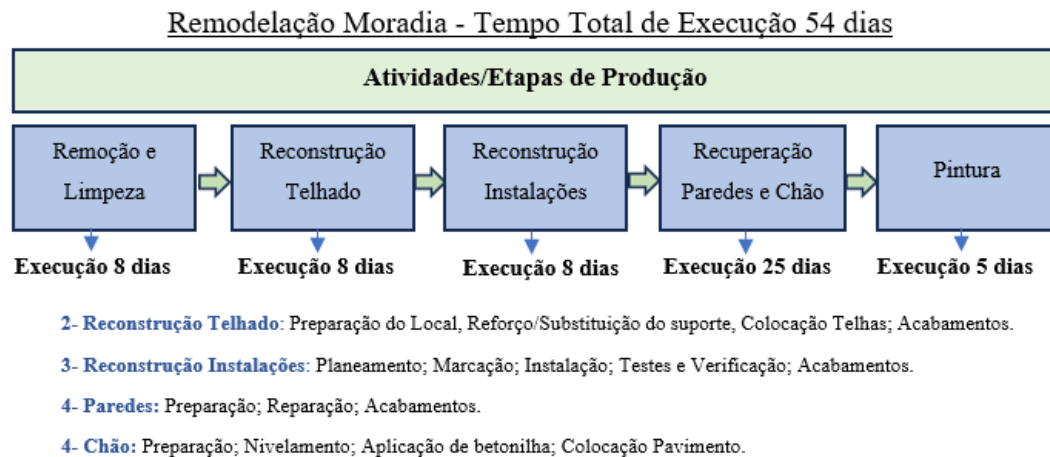
Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 - Ciclo Produção 2



Fonte: Elaboração Própria

Figura 5 - Ciclo Produção 3



Fonte: Elaboração Própria

3.5.3. Elementos da Cadeia Produtiva e a Ideia de Negócio

Os elementos que compõem a cadeia produtiva são diversos; contudo, serão abordados aqueles de maior intervenção, permitindo compreender o funcionamento do negócio, assegurar a eficiência operacional e gerir de forma equilibrada os recursos disponíveis.

A análise destes principais elementos evidencia como eles suportam a ideia central do negócio, garantindo a execução eficiente dos projetos e a entrega de valor aos clientes.

➤ Clientes:

Centrada na satisfação dos clientes, a empresa pretende dirigir-se a um segmento pouco atendido, composto por proprietários de habitação e pequenas empresas que procuram projetos de menor dimensão, personalizados e de qualidade. Alinhada com o conceito de *market pull*, a empresa procura atrair clientes oferecendo soluções que respondam a necessidades específicas, criando uma procura ativa. Para garantir a fidelização, aposta em serviços flexíveis e personalizados, na qualidade e fiabilidade do trabalho, no atendimento próximo e transparente, e numa oferta integrada que cubra todo o ciclo da obra. A capacidade de apresentar soluções inovadoras e de reagir rapidamente a imprevistos visa reforçar a confiança dos clientes e promover recomendações boca-a-boca.

➤ Fornecedores:

Para os fornecedores, valorizam-se a proximidade à obra, a diversidade de materiais disponíveis num único ponto, a qualidade (durabilidade e conformidade), o cumprimento de prazos, a

flexibilidade para ajustes, bem como condições comerciais vantajosas, como descontos e facilidades de pagamento.

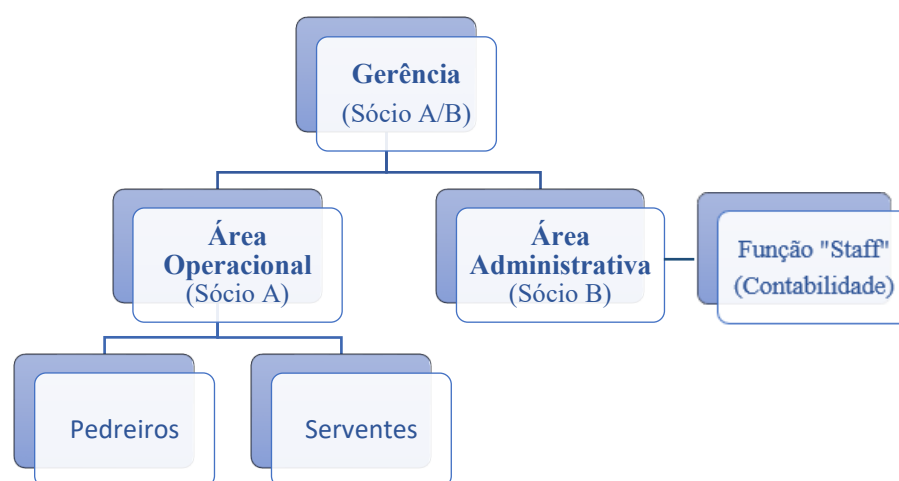
Nos diferentes ciclos de produção, as necessidades abrangem **fornecedores de matérias-primas** (areia, cimento, madeira, cascalho, entre outros), de **materiais de construção** (tijolos, blocos, argamassa, revestimentos, etc.) e de **serviços especializados**, incluindo pladur, eletricidade, canalização, portas e janelas, bem como maquinaria pesada (gruas, escavadoras, retroescavadoras) e veículos de obra (camiões de transporte). Os fornecedores de serviços serão integrados conforme o planejamento, orçamento e necessidades de cada projeto. Como referência de fornecedores temos: Placventura, Tanqueluz, Zefil, FBF, A.M. Pereira, GAM Portugal, Ilídio F. Prata e Filhos.

➤ Recursos Humanos:

As atividades subcontratadas podem ser integradas pela empresa ou, alternativamente, o cliente pode escolher os seus próprios prestadores. A subcontratação acarreta custos adicionais, mas proporciona maior flexibilidade, especialização e eficiência nas etapas que exigem competências específicas. Outras etapas serão realizadas internamente, com uma equipa inicial de seis colaboradores (dois sócios-gerentes e quatro operacionais).

Esta organização simples e adequada à dimensão da empresa é ilustrada no cronograma seguinte, que mostra a distribuição de funções e os níveis hierárquicos.

Figura 6 - Organograma Empresa



Fonte: Elaboração Própria

De seguida, são detalhadas as funções principais de cada área, esclarecendo as tarefas e a forma como contribuem para o funcionamento global da empresa:

Gerência: Responsável pelo planeamento estratégico e operacional, gestão financeira e orçamental, controle de custos, relações externas e parcerias estratégicas e garantia de conformidade legal e regulatória.

Departamento Operacional: Responsável pela gestão e controlo das operações, incluindo recrutamento e formação de colaboradores, supervisão direta das obras e da equipa, e gestão de fornecedores de materiais, equipamentos e serviços subcontratados.

Departamento Administrativo: Responsável pela elaboração de planos de ação para cada projeto, pela gestão administrativa geral, pelas compras e aprovisionamento, bem como pelo controlo e supervisão financeira, em colaboração com a contabilidade externa.

Pedreiros e Serventes: Responsáveis, em conjunto com o responsável operacional, por executar as atividades principais da obra, nomeadamente a preparação, coberturas, alvenaria, trabalhos de interiores e exteriores, bem como as finalizações.

3.5.4. Orçamentos

O orçamento é uma ferramenta essencial para gerir projetos de forma eficiente, permitindo planear, controlar e monitorizar os custos, incluindo mão de obra, materiais e subcontratações, de forma a otimizar a rentabilidade.

A quantidade de materiais necessária é definida com base nas especificações da obra, operando num modelo aproximado ao *just in time*, em que os materiais são entregues de acordo com o planeamento e os prazos estabelecidos, evitando desperdícios. O armazenamento é minimizado e o tempo de entrega coordenado com o cronograma das atividades, garantindo execução eficiente e sem atrasos.

Os orçamentos resultam de um planeamento detalhado que equilibra os custos, inclui uma reserva para imprevistos e estabelece uma margem de lucro prevista, assegurando a sustentabilidade e rentabilidade do projeto. Esta estrutura permite aplicar análise de sensibilidade, antecipando alterações em custos, materiais ou prazos e possibilitando ajustes para reduzir riscos. Numa aplicação prática, foi elaborado um orçamento exemplificativo relativo a uma única etapa de obra, considerando preços praticados no mercado (**Apêndice 4 - Referência de Preços**), e demonstrando a importância de analisar cada etapa separadamente (**Apêndice 5 - Orçamento**), para maior precisão e redução de riscos no cálculo do orçamento final ao cliente.

3.6. Investimento Necessário

O investimento necessário para iniciar a atividade é de 44.477 €, destinado a cobrir os aspetos iniciais mais relevantes, conforme detalhado no **Apêndice 6 – Investimento Inicial**. Este montante é essencial para a constituição da empresa, mobilização de recursos, aquisição de materiais e equipamentos, e preparação das operações iniciais, assegurando um arranque estruturado e sustentável.

3.7. Projeções Financeiras

As projeções financeiras foram elaboradas com pressupostos adequados ao setor e às características do projeto, permitindo uma avaliação detalhada das receitas, dos custos e da rentabilidade. A nova empresa apresenta um plano financeiro sólido, com crescimento contínuo das receitas e da rentabilidade, assumindo custos controlados. As receitas aumentam de 256.020 € em 2027 para 367.550 € em 2032, refletindo a expansão da empresa e o aumento da carteira de clientes. Os custos com fornecedores e matérias-primas passam de 68.272 € para 87.134 €, enquanto os gastos com pessoal evoluem de 138.427 € para 203.132 €, mantendo uma evolução equilibrada. Outros gastos mantêm-se constantes em 2.000 € por ano. O EBITDA cresce de 47.321 € para 75.283 €, enquanto o EBIT evolui de 9.385 € para 67.063 €, e o resultado líquido de 7.273 € para 51.973 €, evidenciando rentabilidade crescente ao longo do período analisado.

O balanço reforça esta solidez financeira: o capital próprio aumenta de 107.273 € em 2027 para 318.254 € em 2032, mantendo o capital social constante em 100.000 €. O ativo não corrente diminui nos primeiros anos devido à amortização dos ativos, mas cresce posteriormente com novos investimentos, enquanto o ativo corrente sobe de forma significativa de 75.318 € para 305.193 €, refletindo forte liquidez. O passivo mantém-se reduzido, de 12.522 € para 15.089 €, concentrando-se principalmente no curto prazo, o que indica baixa dependência de financiamento externo.

Os fluxos de caixa complementam esta análise, evidenciando capacidade de geração de liquidez desde o primeiro ano, com 36.799 € em 2027, crescendo até 45.510 € em 2029. A evolução da caixa disponível, de 75.318 € em 2027 para 284.706 € em 2032, demonstra autonomia financeira e capacidade de autofinanciamento. O investimento inicial, de 44.477 €, é integralmente suportado por capitais próprios, sem necessidade de recorrer a empréstimos.

A análise dos principais indicadores confirma a elevada viabilidade financeira do projeto: o VAL totaliza 721.290 € e o *payback* é inferior a um ano a partir de 2028, refletindo rápida recuperação do investimento. O fundo de maneo cresce de 62.796 € em 2027 para 290.104 € em 2032, enquanto a tesouraria líquida aumenta de 73.206 € para 269.617 €, reforçando a liquidez e a autonomia financeira. As necessidades de fundo de maneo oscilam nos primeiros anos, tornando-se positivas com a expansão da atividade, evidenciando equilíbrio entre recursos e operações.

No conjunto, os resultados financeiros, o balanço e os fluxos de caixa demonstram que o projeto possui uma base sólida para crescimento sustentável, rentabilidade crescente e forte capacidade de autofinanciamento, confirmando a viabilidade financeira do plano de negócios. Para mais observações, consultar o [Apêndice 7 – Mapas Financeiros](#).

3.8. Estratégia Comercial

A estratégia comercial assenta na diferenciação dos serviços, segmentação estratégica e expansão geográfica seletiva. Esta abordagem visa conquistar e fidelizar clientes, aumentar a quota de mercado, otimizar a utilização de recursos e garantir a rentabilidade da empresa.

Principais eixos da abordagem:

- Diferenciação e Integração de Serviços: Soluções personalizadas, coordenando todas as fases da obra e diferentes especialidades de forma harmonizada. Este modelo centraliza responsabilidades, simplifica a comunicação e assegura uniformidade de qualidade, contando com equipas multidisciplinares capazes de reagir rapidamente a ajustes.
- Segmentação de Clientes: Serviços adaptados, ajustando soluções e acompanhamento às necessidades específicas de cada segmento.
- Foco Geográfico: Otimização de recursos, redução custos operacionais e conhecimento do mercado local, facilitando parcerias estratégicas, *marketing* direcionado e adaptação dos serviços às necessidades dos clientes.
- Política de Preço e Valor Agregado: Os preços consideram qualidade, personalização, cumprimento rigoroso de prazos e práticas sustentáveis, permitindo diferenciar a empresa, justificar valores competitivos e reforçar a satisfação e fidelização dos clientes.
- Marketing e Relacionamento: Reforço da reputação através de ações digitais, parcerias estratégicas e participação em eventos do setor, adotando uma abordagem de *market*

pull, baseada na identificação de oportunidades e necessidades reais dos clientes, permitindo oferecer soluções ajustadas à procura do mercado.

- **Fidelização:** Acompanhamento desde o planeamento até à execução e suporte pós-obra, promovendo satisfação, recomendações e consolidação da reputação.
- **Crescimento Orgânico:** A diferenciação de serviços, segmentação de clientes e foco geográfico permitem fidelizar clientes, atrair novos e expandir gradualmente.

3.8.1. Referência Estratégica - Mix de *Marketing* (7Ps adaptado a serviços)

Os 7 Ps do *marketing* servem como referência para estruturar e operacionalizar as ações da empresa, orientando a forma como esta cria valor, se diferencia e comunica com os clientes. Esta abordagem é complementada por estratégias de fidelização, parcerias, *networking* e um sistema de monitorização e avaliação contínua.

Produto/Serviço: Serviços de construção, remodelação e manutenção, com elevada qualidade técnica e personalizados de acordo com as necessidades de cada cliente, focando-se em projetos de pequena e média dimensão, garantindo flexibilidade, rapidez, eficiência e acompanhamento durante todo o processo.

Preço: Uma política de preços competitiva e ajustada, tendo em conta o tipo, a dimensão e a complexidade de cada projeto. O pagamento será definido em função da adjudicação da obra, com possibilidade de pagamentos por tranches ao longo do progresso da obra, permitindo flexibilidade e maior segurança tanto para o cliente como para a empresa. Além disso, poderão ser oferecidos pacotes ou condições especiais, reforçando a atratividade da proposta.

Promoção: A *EdifirHabitat* desenvolveu uma identidade visual própria, expressa através do



**Figura 7 -
Logótipo da
Edifirabitat**

logótipo (figura 7), do nome da empresa e das cores institucionais, concebida para transmitir confiança, profissionalismo, inovação e sustentabilidade. Esta identidade reflete os valores da empresa e garante uma marca coerente e reconhecível, desde a comunicação digital até à sinalética em obras e equipamentos.

A presença digital será fortalecida através de múltiplos canais. O site institucional, otimizado para dispositivos móveis, disponibilizará portefólios, informações sobre serviços, pedidos de orçamento, contactos e formulários estratégicos para captação de *leads*. Nas redes sociais, como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, serão divulgados projetos, o progresso das obras e conteúdos sobre construção sustentável e boas práticas construtivas, aumentando a visibilidade e a interação com o público-alvo.

A participação em eventos do setor, como a Tektónica e a LNEC Lisbon Conference, permitirá apresentar projetos e estabelecer contactos estratégicos. Todas as ações promocionais serão monitorizadas e avaliadas, permitindo ajustar a estratégia sempre que necessário.

Place / Distribuição: Os serviços serão prestados diretamente no local do projeto, garantindo presença física para acompanhar o progresso da obra e apoiar o cliente, com contacto contínuo por telefone ou e-mail para esclarecimento de dúvidas, fornecimento de atualizações e comunicação eficaz ao longo de todo o projeto

Pessoas: A empresa conta com uma equipa pequena e, dada a diversidade e exigência de cada projeto, recorre-se à subcontratação de serviços complementares se solicitados. Esta prática permite reduzir custos fixos, aceder a competências específicas e manter flexibilidade na execução. Esta organização integrada e flexível permite tomada de decisões ágil e eficiência operacional.

Processos: Procedimentos organizados e eficientes em toda a cadeia de produção, com controlo de qualidade e gestão rigorosa de prazos, recursos e custos. Antes de iniciar, é elaborado um planeamento detalhado que define etapas, cronogramas, alocação de equipa e materiais. Durante a execução, o progresso é monitorizado diariamente, garantindo que cada fase cumpre os padrões de qualidade, respeita os prazos e mantém os custos dentro do orçamento, permitindo ajustes imediatos caso surjam imprevistos.

Physical Evidence (Evidência Física): A credibilidade e o profissionalismo da empresa serão reforçados através de elementos tangíveis e visíveis para os clientes, incluindo escritório organizado, veículos e equipamentos com a marca, fardas, cartões de visita e portefólios dos projetos realizados.

3.8.2. Estratégias de Fidelização e Pós-venda

Durante a execução da obra, o cliente recebe atualizações regulares e apoio permanente. Após a conclusão, é enviado um questionário de satisfação e disponibilizado um programa de referência, no qual clientes que recomendam novos projetos recebem vantagens, como descontos em futuras obras ou manutenção.

Esta abordagem reforça a confiança e contribui para transformar clientes em promotores da marca, consolidando a reputação da empresa e ampliando a rede de potenciais clientes.

3.8.3. Parcerias e Networking

Aumentam a visibilidade da empresa e captam novos clientes. Colaborações com fornecedores, empreiteiros, arquitetos, engenheiros e associações do setor permitem criar uma rede sólida de

contactos que gera oportunidades de negócio, favorece a partilha de conhecimentos, otimiza recursos e reforça a reputação, apoiando o crescimento sustentável. Por exemplo, uma parceria com um arquiteto local especializado em projetos residenciais pode criar um fluxo mútuo de clientes: o arquiteto recomenda a empresa para remodelações ou construções, enquanto a empresa indica os serviços do arquiteto a clientes que procuram projetos personalizados.

3.8.4. Monotorização e Avaliação

A empresa definirá um sistema de monitorização suportado em indicadores de desempenho (KPIs), que permitirão acompanhar de forma contínua alguns indicadores e a evolução dos resultados:

- **Satisfação dos clientes**, medida pela percentagem de respostas “satisfatório” ou “muito satisfatório” nos questionários de *feedback* aplicados após a conclusão das obras;
- **Cumprimento de prazos**, avaliado através da percentagem de projetos concluídos dentro do prazo previamente definido;
- **Captação de novos clientes**, registada pelo número de clientes adquiridos trimestralmente através de ações de *marketing*, recomendações ou parcerias estratégicas e Fidelização refletida na percentagem de clientes que contratam novamente a empresa ou que a recomendam a terceiros;
- **Rentabilidade dos projetos**, margem média por projeto, considerando receitas e custos diretos e indiretos.

A monitorização permite identificar melhorias, ajustar ações e apoiar decisões, otimizando processos, reforçando a fidelização e maximizando a eficiência e os resultados da empresa.

3.9. Gestão e Controlo do Negócio

Cada projeto requer uma abordagem adaptada, combinando planeamento detalhado, acompanhamento contínuo e gestão eficiente de todos os recursos. Nos projetos de menor dimensão, onde as margens são mais reduzidas, este controlo é ainda mais relevante para assegurar eficiência operacional, qualidade, cumprimento de prazos e satisfação dos clientes. Com base nestes princípios, a empresa define objetivos que orientam a gestão e o controlo em três áreas principais: operacional, financeira e de comunicação e integração.

3.9.1. Gestão e Controlo Operacional

Inicialmente, o sócio-gerente, com *know-how* operacional, assumirá a gestão e controlo operacional das obras, prevendo-se que, à medida que a empresa cresça, esta responsabilidade

posa ser progressivamente delegada, permitindo à gerência concentrar-se em funções estratégicas e na expansão do negócio.

(a) Acompanhamento da Obra:

Para garantir o desempenho das obras no tempo estipulado para execução, é elaborado um cronograma detalhado das etapas principais, com prazos específicos para cada uma. Serão utilizadas ferramentas de monitorização, como gráficos de *Gantt*, para acompanhar o progresso, identificar atrasos e organizar atividades. O cronograma inclui o tempo necessário para a entrega de materiais, inspeções e obtenção de licenças, contemplando ainda margens para imprevistos, como condições climáticas adversas ou atrasos de fornecedores. São antecipadas possíveis dificuldades, definindo fornecedores críticos, alternativas e soluções financeiras para custos inesperados. Este acompanhamento constitui a base da gestão operacional da obra, permitindo organizar as atividades diárias, gerir materiais, controlar equipamentos e mão de obra, e assegurar a conformidade com os projetos técnicos.

(b) Gestão de Materiais:

Com base nos projetos técnicos, serão identificados e quantificados os materiais necessários para cada fase da obra, permitindo planear o fornecimento, visando reduzir desperdícios e atrasos e assegurar a disponibilidade dos recursos no momento e nas quantidades adequadas. Serão selecionados fornecedores, preferencialmente próximos da obra, garantindo continuidade mesmo perante imprevistos, com prazos de entrega ajustados ao cronograma. Definir-se-ão métodos seguros de armazenamento em obra, prevenindo danos e perdas. O controlo do consumo será contínuo, acompanhando o progresso das etapas e programando as encomendas conforme necessário, de forma a assegurar eficiência e evitar interrupções na execução.

(c) Gestão de Equipamentos:

Envolve o desenvolvimento de um inventário, incluindo as suas principais características técnicas e localização dos equipamentos, permitindo identificar os equipamentos críticos que possam comprometer o cronograma em caso de avaria. Será implementado um plano de manutenção preventiva, para verificar o estado e a segurança dos equipamentos, garantindo o seu funcionamento correto.

A formação dos operadores assegura a correta utilização e o cumprimento das normas de segurança. Caso seja necessário o aluguer de máquinas de carácter específico, este deve ser planeado criteriosamente com tempos de operação, evitando prolongamento desnecessário e custos adicionais.

(d) Gestão da Mão de Obra:

A gestão da mão de obra será adaptada a cada projeto, considerando as suas características específicas e as etapas distintas de execução. Para cada obra, serão definidos o número adequado de profissionais e as competências necessárias em cada fase, assegurando a atribuição eficiente e equilibrada das tarefas. Inclui-se também o planeamento de turnos, de forma a maximizar a produtividade e reduzir períodos de inatividade.

Para assegurar o correto alinhamento das equipas e a clarificação das responsabilidades, a empresa promoverá reuniões de *briefing* e alinhamento antes do início de cada obra. Simultaneamente, será garantida uma comunicação clara e constante, que minimize erros e fomente um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

(e) Controlo da Qualidade:

Como a empresa é de pequena dimensão, o controlo de qualidade é assegurado internamente, aplicando-se critérios internos da empresa (espessura mínima de rebocos e pavimentos, o alinhamento de paredes segundo tolerâncias definidas, etc.), a conferência de materiais e equipamentos, e o cumprimento de protocolos de segurança.

Em fases críticas, como fundações, estruturas e instalações elétricas, serão subcontratados fornecedores especializados, garantindo conformidade e segurança. Estes procedimentos estruturados permitem reduzir retrabalho, otimizar recursos e integrar a qualidade na gestão operacional, contribuindo para uma execução eficiente e para a antecipação de riscos.

3.9.2. Gestão e Controlo Financeiro

Para garantir a utilização eficiente dos recursos, serão elaborados orçamentos detalhados para cada fase do projeto, incluindo materiais, mão de obra, equipamentos e imprevistos. Será feito um registo contínuo das despesas e monitorização do fluxo de caixa, assegurando o pagamento a fornecedores, salários e demais custos operacionais, evitando atrasos ou interrupções.

Além disso, serão implementados mecanismos de controlo de custos, com análise de desvios em relação ao orçamento e adoção de medidas corretivas.

Para assegurar a conformidade legal, a empresa contará inicialmente com a subcontratação de uma empresa de contabilidade certificada, responsável pelo registo contabilístico, elaboração de relatórios financeiros periódicos (mensais para controlo interno e trimestrais para apoio à tomada de decisões estratégicas) e cumprimento das obrigações fiscais. Esta parceria permitirá também apoiar a gestão na tomada de decisões estratégicas, fornecendo informações precisas sobre a disponibilidade de recursos, projeções financeiras e análise de custos. A gestão

financeira resulta do trabalho da empresa externa, com controlo e supervisão complementares do sócio-gerente, detentor de conhecimentos em gestão, e responsável pela área administrativa.

3.9.3. Comunicação e Integração

Para promover a colaboração, realizar-se-ão reuniões semanais de obra, com o objetivo de rever o progresso, identificar obstáculos e alinhar prioridades. Complementarmente, será utilizado um canal interno (Teams ou WhatsApp), permitindo a partilha imediata de informações relevantes, como alterações de cronograma ou necessidades de materiais. Cada fase concluída da obra será acompanhada por relatórios de encerramento partilhados, promovendo transparência e alinhamento global. A responsabilidade pela comunicação integrada envolve todas as funções-chave da empresa, não estando concentrada numa única área. Este modelo garante um fluxo de informação eficiente, promove a articulação entre equipas, fornecedores e clientes e contribui para o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e objetivos estratégicos.

4. Conclusões

O empreendedorismo é um processo multifacetado que ultrapassa a simples criação de negócios, sendo crucial para a geração de riqueza, a inovação e o crescimento económico. Neste contexto, o plano de negócios constitui uma ferramenta essencial para estruturar a estratégia, avaliar a viabilidade e orientar a implementação de projetos empreendedores.

Empreender no setor da construção representa uma oportunidade relevante para responder às crescentes necessidades de habitação, reabilitação urbana e modernização das infraestruturas. Apesar de se tratar de um setor caracterizado por forte concorrência, fragmentação do mercado e desafios como a variação dos custos, a burocracia e a escassez de mão de obra qualificada, persistem nichos promissores que podem ser explorados por novas empresas que adotem estratégias de inovação, gestão eficiente de recursos e adaptação às exigências de sustentabilidade e competitividade.

A análise do mercado demonstra que o posicionamento da nova ideia de negócio dependerá da sua capacidade de atuar de forma diferenciada em nichos específicos do setor, adotando uma estratégia de *market pull*, orientada para a identificação e satisfação das necessidades reais dos clientes. Essas necessidades concentram-se, sobretudo, em projetos onde a concorrência nem sempre assegura qualidade, personalização, rapidez, flexibilidade e integração sustentável de serviços. Tal realidade resulta, em grande medida, da escassez de mão de obra qualificada, dos elevados custos de financiamento, das margens de lucro reduzidas e da complexidade associada à coordenação de recursos técnicos e humanos, frequentemente baseados em regimes de subcontratação, fatores que, quando não são devidamente geridos, comprometem a competitividade e a eficiência das empresas no mercado.

A análise financeira mostrou que a empresa apresenta potencial de rentabilidade e sustentabilidade desde os primeiros anos de operação. Com base em projeções de faturação calculadas a partir do valor médio por hora de trabalho, da capacidade anual estimada de execução e considerando uma margem de segurança para imprevistos e quebras de produtividade, a empresa consegue gerar receitas consistentes que superam os custos operacionais e salariais.

As projeções financeiras indicam que, mesmo adotando políticas de precificação competitiva e

mantendo uma gestão eficiente de recursos, a *EdifirHabitat* consegue atingir margens operacionais positivas, cobrindo os custos e gerando resultados líquidos. A viabilidade do negócio é reforçada por um planeamento estratégico, otimização de processos e controlo rigoroso de custos, que minimizam riscos operacionais e asseguram a execução eficiente dos projetos. Esta abordagem integra a monitorização contínua das obras, inspeções de qualidade, gestão de recursos, cumprimento rigoroso dos cronogramas, controlo orçamental e comunicação transparente com todos os *stakeholders*, garantindo que cada projeto seja concluído com qualidade, dentro dos prazos e orçamentos definidos, criando valor sustentável para a empresa e para os clientes.

Neste contexto, a estratégia comercial é determinante, orientando a expansão e o posicionamento da empresa de acordo com a sua capacidade operacional e objetivos de crescimento. A abordagem combina a segmentação em projetos de menor dimensão, a diferenciação pela qualidade e personalização dos serviços e um foco geográfico seletivo, permitindo reforçar a proximidade com os clientes, consolidar a reputação da empresa e promover um crescimento sustentável, alinhado com a sua missão, visão e valores.

A longo prazo, a empresa ambiciona expandir-se para projetos de construção para venda, consolidando a presença no mercado residencial e diversificando a carteira de negócios. Paralelamente, pretende integrar soluções de construção modular, aproveitando o seu potencial para reduzir prazos e custos, aumentar a eficiência e oferecer maior flexibilidade nos projetos. Apesar de alguma desconfiança ainda presente no mercado português, esta estratégia visa posicionar a empresa como inovadora, capaz de fornecer soluções diferenciadas e alinhadas com as tendências internacionais.

Durante o desenvolvimento do plano, foram identificadas algumas limitações que condicionaram, em certa medida, a profundidade da análise. A nível metodológico, o número reduzido de participantes nas entrevistas pode ter limitado a representatividade dos resultados e introduzido algum viés nas respostas. Verificaram-se igualmente restrições temporais, dado que o período disponível para a elaboração do plano não permitiu uma análise mais aprofundada de certos indicadores financeiros e de mercado. Por fim, fatores externos, como a instabilidade económica, a variação dos custos de materiais e as alterações nas políticas habitacionais, representam incertezas que poderão influenciar a viabilidade futura do negócio.

Apesar das limitações referidas, o desenvolvimento deste plano de negócios contribuiu de forma significativa para a compreensão da dinâmica do setor da construção e das oportunidades de criação de uma nova PME. O trabalho permitiu integrar conhecimento teórico e prático, avaliando a viabilidade económica e financeira do projeto, bem como as condições do mercado nacional. Além disso, a análise realizada fornece uma base estruturada para a tomada de decisão dos empreendedores envolvidos, podendo também servir como referência para outros profissionais ou investidores interessados no setor.

A construção modular representa uma tendência emergente no setor da construção, caracterizando-se pela utilização de métodos industrializados que permitem maior rapidez, controlo de qualidade e eficiência na execução das obras. A sua relevância enquanto linha de investigação futura decorre do seu potencial para transformar o paradigma tradicional do setor, respondendo simultaneamente a desafios económicos, ambientais e sociais. Este modelo construtivo apresenta-se como uma alternativa inovadora, capaz de contribuir para a sustentabilidade do setor, a redução de custos e a melhoria da produtividade.

Neste sentido, a construção modular abre caminhos relevantes para futuras linhas de investigação, podendo ser explorada em três dimensões estratégicas. Em primeiro lugar, a eficiência e a sustentabilidade, avaliando-se o impacto da construção modular na redução de custos, prazos e desperdício de materiais, bem como a integração de soluções ecológicas e sustentáveis. Em segundo lugar, a inovação tecnológica e a flexibilidade, explorando-se o uso de ferramentas digitais e automação, assim como a capacidade de personalizar projetos sem comprometer a eficiência operacional. Por fim, a aceitação de mercado e as estratégias competitivas, analisando a perceção de clientes e investidores e identificando oportunidades de posicionamento estratégico e *marketing* no mercado nacional.

Bibliografia

- Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. [IAPMEI]. (2016). *Guias e Manuais de Apoio*. Obtido de IAPMEI: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx)
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP]. (2024). *Foram criadas 440 mil empresas nos últimos 10 anos em Portugal*. Obtido de AICEP: <https://www.portugalglobal.pt/pt/noticias/2024/julho/foram-criadas-440-mil-empresas-nos-ultimos-10-anos-em-portugal/>
- Alves, R. A., Luz, M. V., & Silva, A. S. (2020). Empreendedorismo 4.0: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 5(1), pp. 41-63. Obtido de <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/231>
- Ashoka. (6 de 10 de 2020). *Como ter uma educação transformadora em Portugal*. Obtido de Ashoka: <https://www.ashoka.org/pt-pt/story/como-ter-uma-educa%C3%A7%C3%A3o-transformadora-em-portugal>
- Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas [AICCOPN]. (2022). *Manual de inovação e sustentabilidade: Os desafios e as soluções na reabilitação urbana 4.0*. Obtido de AICCOPN: <https://www.aiccopn.pt/wp-content/uploads/sites/3/2022/08/Manual-de-Inovacao-e-Sustentabilidade-versao-integral.pdf>
- Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas [AICCOPN]. (2025). *BALANÇO DE 2024 – Perspetivas para 2025*. Obtido de AICCOPN: <https://ruis.aiccopn.pt/balanco-de-2024-perspetivas-para-2025>
- Associação dos Instaladores de Portugal [AIPOR]. (2024). *Novas empresas estão a transformar a estrutura setorial do tecido empresarial*. AIPOR. Obtido de <https://aipor.pt/5995-novas-empresas-estao-a-transformar-tecido-empresarial>
- Associação dos Instaladores de Portugal [AIPOR]. (2025). *Foram criadas quase 51 mil empresas em 2024*. Obtido de AIPOR: <https://aipor.pt/6715-foram-criadas-quase-51-mil-empresas-em-2024>
- Banco de Portugal. (2025a). *Boletim Económico - março 2025*. Banco de Portugal. Obtido de <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-marco-2025>

- Banco de Portugal. (2025b). *Boletim Económico - outubro 2025*. Banco de Portugal. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2025-10/be_out2025.pdf
- Bate, A. F., Pittaway, L., & Sándor, D. (2024). Unveiling the influence of national culture on entrepreneurship: systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(6), 4596-4603. doi:<https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2023-0398>
- Baumol, W. J. (05 de 1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 197-210.
- Blank, S., & Dorf, B. (2009). *The startup owner's manual: The setp-by-step guide for building a great company* (Rev. ed ed.). Wiley.
- Bygrave , W. D., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship* (3 ed.). Wiley.
- Caetano, F. (30 de 08 de 2024). A importância da utilização da análise SWOT no sucesso empresarial. *International Journal of Asian Business and Management*, 3(4), 557-564. doi:<https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i4.10857>
- Caliari, L., Araujo, F., da Silva Madrid, R., & Cerqueira-Adão, S. (2020). Proposição de uma estrutura de plano de negócio para uma empreendedora do ramo de beleza da fronteira Sant'Ana do Livramento/RS - Brasil e Riviera - Uruguai. *REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 6(1), 165-186. doi:<https://doi.org/10.21574/remipe.v6i1.267>
- Campos, M. R. (3 de 05 de 2023). É urgente retirar morosidade e complexidade ao licenciamento. *Público Imobiliário*. Obtido de <https://imobiliario.publico.pt/opiniaio/urgente-retirar-morosidade-complexidade-licenciamento/>
- Cardoso, M. A. (2022). *O papel do empreendedorismo social na sustentabilidade do associativismo: O caso da Associação EcoGerminar [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]*. Repositório uBiblorum. doi:<https://doi.org/10.21574/remipe.v6i1.267>
- Cartland, Y., & Maras, S. (2021). Re-contextualising start-up communities as social learning systems. *Creative Industries Journal*, 16(2), 146–162.
- Carvalho, L., & Costa, T. (2015). *Empreendedorismo - uma visão global e integradora*. Sílabo.

- CEMEX Ventures. (17 de 02 de 2021). *What are the six startup stages?* Obtido de Cemex Adventures: <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/>
- Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário. (2023). *Relatório anual da construção e do imobiliário 2023*. Câmara Portuguesa da Construção e do Imobiliário. CPCI. Obtido de <https://www.cpci.pt/archives/2792>
- Conselho das Finanças Públicas. (2024). *Perspetivas Económicas e Orçamentais 2024-2028 (atualização)*. CFP. Obtido de <https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/perspetivas-economicas-e-orcamentais/perspetivas-economicas-e-orcamentais-2024-2028-atualizacao>
- Construir. (29 de 05 de 2025a). *Empreitadas de obras públicas promovidas até Abril ascendem a 4MM€*. Obtido de Construir: <https://construir.pt/2025/05/29/empreitadas-de-obras-publicas-promovidas-ate-abril-ascendem-a-4mme>
- Construir. (27 de 08 de 2025b). *Fogos licenciados crescem 26% no 1º semestre*. Obtido de Construir: <https://www.construir.pt/2025/08/27/fogos-licenciados-crescem-26-no-1o-semester>
- Costa, L. C. (2020). *Pensar e o agir empreendedor: Uma proposta de um kit para formação de empreendedores [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Itajubá]*. Repositório da Universidade Federal de Itajubá. Obtido de <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/2286>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cunha, L. A. (2023). *Desenvolvimento de um plano de negócios e avaliação económica e financeira em cenário de incerteza com recurso ao método de simulação de Monte Carlo [Relatório de estágio curricular, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]*. Repositório do Instituto Politécnico do Porto. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/d3998eb0-63a9-4c37-bd43-f7e93c008a10>
- D'Angelo, S., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Di Lorenzo, F. (2024). Understanding corporate entrepreneurship in the digital age: A review and research agenda. *Review of*

- Managerial Science*, 18(12), pp. 3719–3774. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00730-8>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Diário Imobiliário . (01 de 08 de 2025). *Obras Públicas totalizaram 5.894 milhões de euros no primeiro semestre*. Obtido de Diário Imobiliário: <https://www.diarioimobiliario.pt/Obras-Publicas-totalizaram-5-894-milhoes-de-euros-no-primeiro-semester>
- Direção Geral de Atividades Económicas [DGAE]. (2023). *Empreendedorismo*. Obtido de <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade.aspx>
- Dolabela, F. (1999). *O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa* (1ª ed.). Cultura Editores Associados.
- Dolabela, F. (2008). *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Sextante.
- Dornelas, J. C. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de*. Elsevier Editora.
- Dornelas, J. C. (2014). *Empreendedorismo - Transformando ideias em negócios* (5.ª ed.).
- Dornelas, J. C. (2016). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (6.ª ed.). Empreende/Atlas.
- Dornelas, J. C. (2020). *Empreendedorismo corporativo* (4ª ed.). Empreende Editora.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Duarte, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e planeamento financeiro* (2 ed.). Sílabo.
- Ekonomista. (2025). *7 Tendências tecnológicas que vão transformar o setor da construção em 2025*. Obtido de Ekonomista: <https://www.e-konomista.pt/tendencias-tecnologicas-construcao/>
- El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020). Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 72-92.

- European Commission. (2024). *Beyond fragmentation: Connecting Europe's startup ecosystems for growth and innovation*. European Commission. Obtido de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/beyond-fragmentation-connecting-europes-startup-ecosystems-growth-and-innovation>
- European Commission. (2025). *Programas de financiamento da UE*. Obtido de European Commission: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_pt
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation: The dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge University Press.
- Federação Europeia da Indústria da Construção. (2023). *Statistical report 2023*. FIEC. Obtido de <https://fiec-statistical-report.eu/2023/portugal>
- Ferreira, B. F. (2020). Plano de negócios para turismo em espaço rural: "Alcobaça no Coração". Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/20959>
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Santos, J. C. (2010). *Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa* (2 ed.). Edições Sílabo.
- Filion, L. J. (1991). O planeamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63-71. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300006>
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 5-28.
- Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N., & Müller, A. (2020). Opportunity recognition: Conversational foundations and pathways ahead. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(1), 1-30. doi:<https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. K. (2023). Entrepreneurial ecosystem: Interaction between government policy, funding and networks (Study on entrepreneurship in West Java). *Journal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(2), 77-88. doi:<https://doi.org/10.58812/jekws.v1i02.248>
- Fritsch, M., Pylak, K., & Wyrwich, M. (2022). Historical roots of entrepreneurship in different regional contexts—the case of Poland. 59, pp. 397–412. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00535-z>

- Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE]. (2023). *Fatores de competitividade: I&D, Inovação e Empreendedorismo*. Obtido de <https://www.gee.gov.pt/pt/estudos-e-seminarios/competitividade-category/33332-pilar-de-competitividade-i-d-inovacao-e-empreendedorismo>
- Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE]. (11 de 02 de 2025). *Flache GEE: Indicadores - Índice de Produção na Construção - INE*. Obtido de Gabinete de Estratégia e Estudos: <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/34254-indice-de-producao-na-construcao-ine-11>
- Gameiro, B. A. (2021). *Determinantes de sucesso na tomada de decisão em startups inovadoras [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital]*. Repositório Comum RCAAP. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/38787>
- Garcia, L., Botura Junior, G., & Silva, J. R. (2023). Innovation and marketing strategy: a systematic review. *International Journal of Innovation (IJI)*, 11(3), 1-25. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/374471645_Inovacao_e_Estrategia_de_Marketing_Uma_Revisao_Sistematica_Innovation_and_marketing_strategy_a_systematic_review
- Garidis, K., & Rossmann, A. (2019). A framework for cooperation behavior of start-ups: Developing a multi-item scale and its performance impacts. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 877-890.
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Geraldo, J., & Gama, P. (2022). O que os investidores procuram num plano de negócios de startups? *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas*, 8(3), 1-15.
- Gerlich, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Sustainable corporate entrepreneurship as a catalyst for sustainability – A systematic literature review. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. doi:<https://doi.org/10.1177/14657503241307138>
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), pp. 44-51. doi:<https://doi.org/10.22215/timreview/1076>

- Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen Years of Assessing Entrepreneurship Across the Globe*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Obtido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Obtido de <https://www.gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Obtido de <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Obtido de <https://www.gemconsortium.org/report/51621>
- Gomes, S., Ferreira, J. J., & Lopes, J. M. (28 de 02 de 2023). Entrepreneurial conditions and economic growth in entrepreneurial ecosystems: Evidence from OECD countries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
doi:<https://doi.org/10.1177/14657503231156340>
- Gonzalez, R. &. (2021). Organizational culture as a strategic asset: A multi-level perspective. *European Management Journal*, 39(2), 123-134.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.004>
- Gouveia, G., Pires, N., & Caldana, V. (2023). Comércio e inovação: Um paralelo entre as transformações dos espaços de comércio e as Revoluções Industriais. *Anais do VIII CinCCi – Colóquio Internacional sobre Comércio e Cidade*, (pp. 3-13).
doi:<https://doi.org/10.29327/1229329.1-6>
- Graça, J. B. (2021). *Análise da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo de caso para empresa de transporte [Monografia de especialização, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais]*. Repositório Institucional da UFMG. Obtido de <http://hdl.handle.net/1843/44099>

- Greggio, M. C., & Jaronski, P. G. (2020). Plano de negócios como ferramenta nas organizações. *Faculdade Sant'Anna em Revista*, 4(1), 74-87. Obtido de <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1264>
- Guimarães, A., Santos, R., Ferreira, M., & Borges, W. (2021). Empreendedorismo como campo polissêmico: Um contraponto ao reducionismo do mainstream económico. *Caderno de Administração*, 29(1), 151-167. Obtido de <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876309009/733876309009.pdf>
- Güven, B. (2020). The integration of strategic management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 229-245. doi:<https://doi.org/10.20409/berj.2020.247>
- Haase, H., Saetre, A., & Solvoll, S. (2015). Organizational learning and intrapreneurship: Evidence of interrelated concepts. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(8), 972-987.
- Hamann, P. M., Halw, O., & Guenther, T. W. (2022). Meta-analysis of the corporate planning—organizational performance relationship: A research note. *SMS - Strategic Management Journal*, 44(7), 1803-1819. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3476>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Idealista. (2025a). *Construção em Portugal acelera subida de atividade*. Obtido de Idealista News: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2025/07/14/70679-construcao-em-portugal-acelera-subida-de-atividade-para-2-1-em-maio>
- Idealista. (2025b). *Pedir crédito habitação antes de ter casa é tendência – e está a subir*. Obtido de Idealista News: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2025/08/07/70957-pedir-credito-habitacao-antes-de-ter-casa-e-tendencia-e-esta-a-subir>
- Idealista. (2025c). *Histórico de preços de venda, Setúbal*. Obtido de Idealista News: <https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/historico/>
- Informa D&B. (2025). *Construção atinge valor de produção de 22,1 mil milhões de euros em 2024*. Obtido de Informa News: <https://blog.informadb.pt/2025/05/construcao-atinge-valor-de-producao-de-221-mil-milhoes-de-euros-em-2024/>
- Instituto da Mobilidade e dos Transportes [IMT]. (2025). *Plano Ferroviário Nacional*. Obtido de IMT: <https://www.imt-ip.pt/plano-ferroviario-nacional/>

- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção [IMPIC]. (2024). *Relatório do Setor da Construção em Portugal 2024*. IMPIC. Obtido de https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/RelatorioConstrucao_2024_S1.pdf
- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P. (2023). *Relatório de construção – 1.º semestre de 2023*. IMPIC. Obtido de https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/RelatorioConstrucao_2023_S1.pdf
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2023). *Empresas em Portugal – Demografia das empresas*. INE. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=684897283&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2025b). *Estatísticas da Construção e Habitação – 2024*. Obtido de INE: [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/18Pub_EstConstHab_2024%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/18Pub_EstConstHab_2024%20(1).pdf)
- Instituto Nacional Estatística [INE]. (2025a). *Boletim Mensal de Estatística - julho de 2025*. Obtido de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=437181449&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional Estatística [INE]. (02 de 2025c). *Custos de construção aumentaram 3,1%*. Obtido de INE: [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/09ICCHN_0225%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/09ICCHN_0225%20(1).pdf)
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Whittington, J., . . . Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson Education Limited.
- Jornal de Negócios. (2025). *Setúbal é a região onde o valor do metro quadrado mais subiu*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/credito/detalhe/setubal-e-a-regiao-onde-o-valor-do-metro-quadrado-mais-subiu>
- Kalogiannidis, S. (2021). Business trust and communication as predictors of business growth. *WSEAS Transactions on Business and Economics*(18), 1512-1522.
doi:<http://dx.doi.org/10.37394/23207.2021.18.138>

- Katjiteo, A. (2024). Entrepreneurship and innovation: The catalyst for economic growth. Em *Entrepreneurship, innovation, and education for performance improvement* (pp. 249-284). IGI Global. doi:<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7903-5.ch011>
- Kim, H., Kiura, M., Leach, R., & Cho, H. (2023). The role of community involvement and entrepreneurship in the sustainability performance of social enterprises in South Korea. *Contemporary Management Research*, 19(2), pp. 81-105. doi:<https://doi.org/10.7903/cmr.22107>
- Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (01 de 2025). Fifty years of entrepreneurship: Recalling the past, examining the present, & foreshadowing the future. *Journal of Business Research*, 186. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114980>
- Landstrom, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research* (Vol. 8). Springer Science & Business Media.
- Latifi, G., Grilli, L., & Herrman, A. M. (2023). Is writing a business plan still important for researching and obtaining external equity finance ? *Venture Capital*, 26(1), 47-73. doi:<https://doi.org/10.1080/13691066.2022.2161969>
- Leite, A. I. (2025). *Management control in the company MCA: A case study [Dissertação de mestrado, Engenharia e Gestão de Operações – Avaliação e Gestão de Projetos e da Inovação, Universidade do Minho]*. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/95305>
- Leite, Y. V., & Moraes, W. F. (2014). Facetas do risco no empreendedorismo internacional. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 18(1), pp. 96-117. doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100007>
- Lima, C. A., Mesquita, G. N., & Goes, K. F. (2024). Processo empreendedor. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 7(1). Obtido de <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20934>
- Lopes, C. I. (2024). *Empreendedorismo e criação do próprio emprego [Dissertação de mestrado, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona]*. Repositório da Universidade Lusófona. Obtido de <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/881d1a69-1c84-42fb-889a-8a6460382c3f/content>
- Luis, T. A. (2020). *O impacto das características do empreendedor no crescimento das startups: Um olhar sobre Portugal [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário*

- de Lisboa]. Repositório do ISTEC. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21918/1/master_tomas_almeida_luis.pdf
- Machado, H. P., Gaiotto, S. A., & Machado, M. C. (2021). Growth and social entrepreneurs: The challenge of conciliating economic and social values. *Revista de Gestão*, 28(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.1108/REGE-02-2019-0033>
- Makai, A. L., & Dóry, T. (2023). Perceived university support and environment as a factor of entrepreneurial intention: Evidence from Western Transdanubia Region. *PLoS ONE*, 18(6). doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283850>
- Mariani, G., Bartoloni, L., & Morelli, D. (2019). Managing uncertainty in the start-up environment : is a business plan an incentive or a limitation. *Management Control*, 2019(1), pp. 73-96.
- Marinho, J. C., Couto, J., & Camões, A. (2022). Current state, comprehensive analysis and proposals on the practice of construction and demolition waste reuse and recycling in Portugal. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(3), 232–246. doi:<https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16447>
- Márquez Bravo, Y. J., Alcívar Martínez, B., Negrín Sosa, E., & González García, M. B. (2023). La importancia de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional en una empresa constructora. *Revista Uniandes Episteme*, 10(4), 452–465. doi:<https://doi.org/10.61154/rue.v10i4.3230>
- Martínez García, M. D., Moreno Meneses, J. M., & Valencia Sandoval, K. (2022). Theoretical Review of Entrepreneur and Social Entrepreneurship Concepts. *Journal of Administrative Science*, 3(6), 19-26. doi:<https://doi.org/10.29057/jas.v3i6.7687>
- Mendes, M. P. (2017). *Plano de negócios: Restauração no hipermercado [Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais]*. Obtido de Repositório Comum IPS . <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/8cff9057-6a6c-4915-a34f-3c16ec82292e/full>
- Moghaddas, S., Asadi, S., Ghasemi, R., & Abbasi, R. (2019). Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 529-540.
- Moraes, I. A. (2020). A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 172-181. Obtido de

<https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plano-de-negocios>

- Müller, S., Kirst, A. L., Bergmann, H., & Bird, B. (2023). Entrepreneurs' actions and venture success: a structured literature review and suggestions for future research. *Small Bus Econ*, 60, 199–226. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-022-00644-3>
- Nakajima, H., & Sekiguchi, T. (2025). Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations. *Businesses* 2025, 5(1), 10. doi:<https://doi.org/10.3390/businesses5010010>
- Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2020). *Entrepreneurship: The practice and mindset* (2 ed.). SAGE Publications.
- Neessen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B., & Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. doi:<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Nunes, C., Gomes, N. V., Busarello, C. S., & Watanabe, M. (2016). Educação empreendedora e cultura digital: um estudo no website da Endeavor Brasi. *Criar Educação*. doi:<https://doi.org/10.18616/ce.v0i0.2837>
- O Portal da Construção. (Junho de 2025). *A situação da construção em Portugal*. Obtido de O Portal da Construção - Construção, Decoração e Ambientes: <https://www.oportaldaconstrucao.com/noticia/158/a-situa%C3%A7%C3%A3o-da-constru%C3%A7%C3%A3o-em-portugal>
- Observatorio Nacional del Emprendedor. (2015). *Análisis transversal del gasto en políticas de apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas*. INADEM – Instituto Nacional del Emprendedor. Obtido de https://www.fundacionidea.org.mx/storage/IDEA/files/ReporteGastoEmprendimiento_1536336798.pdf
- Odonkor, T., Urefe, O., Biney, E., & Obeng, S. (03 de 08 de 2024). Estratégias financeiras abrangentes para alcançar o crescimento sustentável em pequenas empresas. *Revista de Pesquisa em Finanças e Contabilidade*, 6(8), 1349-1374. doi:<https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1376>

- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Oliveira, E. C. (2022). Natureza, evolução e conceitos: o empreendedorismo enquanto campo de análise. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 7(2), 195-221. Obtido de <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/507>
- Oliveira, E. C., & Fonseca, T. B. (2022). Home-office de mulheres empreendedoras: Uma análise no período da pandemia do coronavírus. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, 8(1), 17-31. Obtido de <https://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/5675>
- Organisation for Economic Co-operation and Development . (2023). *SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2021*. OECD Publishing. Obtido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_c4d635de/97a5bbfe-en.pdf
- Paes, N. N., de Camargo Neto, R. P., Moraes, I. S., & Menezes, G. R. (2019). Determinantes do empreendedorismo no Rio Grande do Sul. *Sinergia - Revista do Instituto de Ciências Económicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)*, 23(2), 59-68. doi:<http://dx.doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v23n2-8738>
- Paiva, A. M., Silva, M. M., & Carrasco, L. C. (2017). Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual. *Revista Univap*, 22(40), 725. doi:<https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.1496>
- Palavesh, A. (2024). Identifying Market Gaps and Unmet Customer Needs: A Framework for Ideating Innovative Business Concepts. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(22S), 1067–1073. Obtido de <https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/6612>
- Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: Role of psychological capital. *Management Decision*, 59(6), 1524-1545. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>

- Pardo-del-Val, M., Cerver-Romero, E., & Martinez-Perez, J. (2024). From Startup to Scaleup: Public Policies for Emerging Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of the Knowledge Economy*. doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02175-6>
- Pereira Junior, F., & Pereira, G. (2024). Quem é o empreendedor e como ele surge? A evolução do conceito na literatura científica. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, 9(1), 14-39. doi:<https://doi.org/10.37951/2358-9868.2023v9i1.p14-40>
- Pereira, M. N. (2024). *O impacto das diferenças geracionais na elaboração e receção de relatórios de sustentabilidade na indústria da construção civil [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]*. Repositório Aberto da Universidade do Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/162662/2/695185.pdf>
- Pinho, I. S. (2023). *O processo empreendedor – Um caso de estudo pedagógico [Dissertação de mestrado em Gestão Comercial, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]*. Repositório Aberto da Universidade do Porto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/147690>
- Prieto, L. C., Phipps, S. T., & Kungu, K. (2020). *Facilitating a culture of intrapreneurship: An employee involvement approach*. *Strategic HR Review*. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-181>
- Prince, S., Chapman, S., & Cassey, P. (2021). *The definition of entrepreneurship: Is it less complex than we think?* *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), pp. 26–47. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2019-0634>
- Propriedades Portugal. (2025). *Preços do metro quadrado por freguesia e concelho em Setúbal em 2025*. Obtido de Propriedades Portugal: <https://propriedadespt.com/distrito/setubal>
- Rabelo, D. D. (2021). *Economia e empreendedorismo social: elo estratégico de desenvolvimento socioeconômico: um estudo na Fábrica Social do Distrito Federal [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]*. Repositório da Universidade de Brasília. Obtido de http://repositorio2.unb.br/bitstream/10482/41304/1/2021_DenisedaSilvaMachadoRabelo.pdf
- Radaelli, J. d., Paula, L., Amadeu, R. d., & Moraes, C. (2022). Plano de negócios: aplicabilidade e importância para a formalização de um negócio – Estudo de caso na

- empresa Sabor Carioca de Fernandópolis (SP). *Revista Científica Unilago*, 1(1).
 Obtido de <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/634>
- Rangkuti, F. (2024). Powerful and adaptive business planning for business success: A review of recent research. *International Journal of Advanced Research*, 12(10), 1694-1697.
 Obtido de https://www.researchgate.net/publication/385660050_Powerful_and_Adaptive_Business_Planning_for_Business_Success_A_Review_of_Recent_Research
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 42-49.
 doi:<https://doi.org/10.1002/joe.22217>
- Reddy, C. D. (2024). Nations' share of innovative entrepreneurs: Financial systems to the rescue in difficult institutional settings. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 74. doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00441-0>
- Reis, D. A., Fleury, A. L., & Carvalho, M. M. (2021). Consolidating core entrepreneurial competences: Toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 179-204.
 doi:<https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2020-0079>
- República Portuguesa. (2021). Programa Portugal 2030: Estratégia para o crescimento e desenvolvimento sustentável. Ministério da Economia e da Transição Digital. Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=programa-portugal-2030>
- República Portuguesa. (2023). *Programa de Apoio a Edifícios Mais Sustentáveis*. Obtido de República Portuguesa:
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=programa-de-apoio-a-edificios-mais-sustentaveis>
- República Portuguesa. (24 de junho de 2025). *Construir Portugal: mobilização de todos para ultrapassar a crise da habitação*. Obtido de República Portuguesa:
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc25/comunicacao/noticia?i=-construir-portugal-mobilizacao-de-todos-para-ultrapassar-a-crise-da-habitacao>
- Ricca, J. L. (2004). Sebrae: o jovem empreendedor. *Estudos Avançados*. 18(51), 69–75.
 Obtido de <https://www.scielo.br/j/ea/a/mqDkgC3ch7gwkT8DsLZG7zP/?format=pdf&lang=pt>

- Rocha, C., Moreira, K., de Souza Neto, B., & Siqueira, P. (2024). Inovação e cultura empreendedora: Uma análise dos índices de cidades empreendedoras da ENAP. *Brazilian Journal of Business*, 6(1), 175–187. doi:<https://doi.org/10.34140/bjbv6n1-014>
- Roffia, P. (2025). Desenvolvendo uma estrutura conceptual para a elaboração do plano de negócios: insights dos profissionais. *I5(3)*, 113. *Administrative Sciences*. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci15030113>
- Samiun, A., Sudarmanto, E., Gilaa, T., Majid, J., & Purwanto, P. (2024). The effect of financial planning, sustainable investment, and risk management on business sustainability in the SME sector. *Small and Medium Enterprises Bulletin*, 1(2), pp. 100-108. doi:<https://doi.org/10.58812/sneb.v1i2.36>
- Sangregorio, S., Florencio, D., & Cortecero Cruz, F. J. (2022). O processo empreendedor: fases e fatores influenciadores no processo. *Revista Científica Unilago*, 1(1). Obtido de <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/786>
- Santos, P., & Pinheiro, F. (2017). plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: Um estudo de caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(8), 150-165.
- Santos, S. C., Costa, S., & Morris, M. H. (2022). Entrepreneurship as a pathway into and out of poverty: A configuration perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(1–2), pp. 82-109. doi:<https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2030413>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schaefer, R., & Minello, I. F. (2016). Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 60-81. Obtido de <https://www.periodicos.uff.br/pca/article/view/11270>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*(R. Opie, Trans.). Harvard University Press.
- Shane, S. A. (2007). Empreendedorismo: uma visão do processo. Cengage Learning.
- Shen, W., Li, X., & Zhang, Y. (2024). Investors' use of business plans: Evidence from an angel investment platform in China. *Strategic Entrepreneurship Journal*. doi:<https://doi.org/10.1002/sej.1521>

- Shepherd, D. A., Parida, V., & Wincent, J. (2020). Entrepreneurship and poverty alleviation: The importance of health and children's education for slum entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 197-225.
doi:<https://doi.org/10.1177/1042258719900774>
- Shiferaw, R. M., & Kero, C. A. (2024). Práticas de visão de capacidades dinâmicas de empresas de negócios: Uma revisão sistemática da literatura. *II*(1).
doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
- Silva, L. C. (2023). *Plano de negócios – Pegada Leve [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Politécnico de Lisboa]*. Repositório Científico Politécnico de Lisboa. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/d646341f-d3df-4f6e-a6c6-b546684e802f>
- Silva, M. M. (2021). A continuidade da empresa familiar sob a ótica do sucessor. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/22784>
- Sousa, H. J. (2023). O setor da construção em Portugal: Importância, desafios e oportunidades. *Construção Magazine*(118), pp. 6-9. Obtido de <https://www.construcaomagazine.pt/noticias/setor-construcao-portugal-importancia-desafios-oportunidades/>
- Sousa, M. A. (2020). *Determinantes do empreendedorismo e evolução em período de crise – o caso de Portugal [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]*. Repositório da Universidade de Lisboa. Obtido de <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/20837/1/DM-MMPAFS-2020.pdf>
- StartUp Portugal. (2022). *Startup & entrepreneurial ecosystem report*. IDC Portugal. Obtido de <https://startupportugal.com/ecosystem-reports/>
- Su, X., Liu, S., Zhang, S., & Liu, L. (2020). To Be Happy: A Case Study of Entrepreneurial Motivation and Entrepreneurial Process from the Perspective of Positive Psychology. *Sustainability* 2020, 12(2), 584. doi:<https://doi.org/10.3390/su12020584>
- Subtil, I., Palma, P., Gonçalves, S. P., & Velez, M. J. (2023). O ecossistema empreendedor nos municípios portugueses: A ação do poder local no incentivo à atividade empreendedora. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*(64), 47-63. Obtido de <https://review-rper.com/index.php/rper/article/view/82/467>

- Sugiarti, R., & Elmiwati, E. (2024). Innovation in entrepreneurship and its role in promoting sustainable economic growth. *Journal of Comprehensive Science*, 3(12), 5375-5381. doi:<https://doi.org/10.59188/jcs.v3i12.2931>
- SUPERCASA. (2025). *Notícias do Mercado Imobiliário - Apoio à renovação de casas: saiba como beneficiar em 2025*. Obtido de <https://supercasa.pt/noticias/apoio-a-renovacao-de-casas-saiba-como-beneficiar-em-225/n7394>
- Tarallo, N., & Shi, Y. (2024). A culture of intrapreneurship: 3 practices for organizational innovation. *Cornell Chronicle*. Obtido de <https://news.cornell.edu/stories/2024/04/culture-intrapreneurship-3-practices-organizational-innovation>
- Tetteh, C., Tasavori, M., Bhattarai, C. R., Zaefarian, R., & Rajwani, T. (16 de 07 de 2024). How do environmental factors shape entrepreneurial intention? A review and future research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 2955–2977. doi:<https://doi.org/10.1007/s11365-024-01002-3>
- Thai, Q. H., & Mai, K. N. (2023). An evolution of entrepreneurial culture studies: A systematic literature review and future research agenda. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(2), 31-62. doi:<https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110202>
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149. doi:<https://doi.org/10.1108/14626000410519173>
- Tunio, M., Jariko, M., Borsen, T., Shaikh, S., Mushtaque, T., & Brahmi, M. (2021). How Entrepreneurship Sustains Barriers in the Entrepreneurial Process - A Lesson from a Developing Nation. *Sustainability 2021*, 13(20), 11419. doi:<https://doi.org/10.3390/su132011419>
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research. *Small Business Economics*. doi:<https://doi.org/10.1007/S11187-021-00590-6>
- Vaes, A. D., Nishi, J. M., & Rocha, G. A. (2022). Análise do processo empreendedor a partir do filme “Walt antes de Mickey”. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 6(1). Obtido de <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/16979>

- Valente, F., Dantas, J., & Dominguihos, P. (2012). Empreendedorismo e desenvolvimento regional: o caso “DNA Cascais”. *14.º Workshop- ESCE Instituto Politécnico de Setúbal*, 6-414. Obtido de https://www.apdr.pt/data/documents/atas_14_workshop_apdr_setubal.pdf#page=6
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Yalinça, B., & Katircioglu, S. (2024). The role of the financial system in entrepreneurship trends in the European Union. *Applied Economics Letters*.
doi:<https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2308574>

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Apêndice 1 – Objeto Social da Empresa a Constituir

Objeto: Construção civil; Remodelação; Estucagem; Cofragem; Microcimento; Instalação elétrica; Instalação de canalizações; Instalação de climatização; Atividades de colocação de coberturas; Carpintaria e Caixilharia; Revestimento de pavimentos e paredes. Pintura e colocação de vidros; Outros acabamentos, tais como: lareiras, trabalhos ornamentais ou arquitetónicos. Inclui limpeza de edifícios novos após a construção; compreende obras especializadas de construção, tais como : fundações (inclui cravação de estacas); montagem de estruturas metálicas; preparação de armações de ferro no local da obra; impermeabilização e desumidificação de edifícios; montagem e desmontagem de andaimes e de plataformas de construção (inclui aluguer associado à montagem); construção de chaminés e fornos industriais; trabalhos de construção realizados em estruturas altas com recurso a técnicas de escalada; montagem de estufas; obras subterrâneas; construção de piscinas ao ar livre; limpeza de fachadas a vapor ou a areia; Comércio, importação e exportação de madeira e material de construção; Lavagem e pintura de prédios em rapel; Atividades combinadas de apoio aos edifícios; Limpeza geral em edifícios (interior e exterior); Serralharia, Atividades de isolamento térmico; Atividades de acabamento em edifícios e colocação de coberturas. Aluguer de equipamentos de construção civil. Atividades das empresas de seleção e colocação de pessoal. Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins. Fiscalização e direção de obras. Compra e venda de bens imobiliários e revenda dos adquiridos para o mesmo fim; Arrendamento de bens imobiliários. Alojamento mobilado para turistas e rural. Mediação na compra, venda, ou atividades similares sobre imóveis. Atividades de consultoria e prestação de serviços para os negócios e a gestão às empresas e particulares. Atividades de angariação relacionadas com a compra, venda, arrendamento e similares, sobre imóveis para a atividade mediação imobiliária.

CAE Principal: 41000

APÊNDICE 2

Apêndice 2 – Guião de Entrevista

Projeto: Plano de Negócios da Empresa *EdifirHabitat*

Autor: Florbela Inverno

Data: 08/2025

Introdução

O presente guião de entrevista tem como objetivo recolher informação sobre o setor da construção civil em Portugal, através de entrevistas com CEOs de empresas do setor. Estas entrevistas apoiarão o desenvolvimento do plano de negócios da nova empresa, em particular na fase de posicionamento no mercado. As respostas obtidas são de carácter confidencial e destinam-se exclusivamente a fins académicos.

Estrutura do Guião de Entrevista

I – Experiência e Enquadramento

1. Pode falar um pouco sobre a sua experiência no setor da construção?
2. Como descreveria a trajetória da sua empresa desde a fundação até hoje?

II – Mercado e Posicionamento

3. Como caracteriza atualmente o mercado da construção em Portugal?
4. Que nichos ou segmentos considera mais promissores (ex.: construção nova, remodelações, reabilitação urbana)?
5. Na sua perspetiva, quais são os fatores que mais diferenciam uma empresa no setor (preço, qualidade, inovação, confiança, cumprimento de prazos, cumprimento de orçamentos etc.)?

III – Concorrência e Estratégia

6. Como avalia o nível de concorrência no setor?

7. Quais as estratégias de posicionamento que têm sido mais eficazes para destacar a sua empresa no mercado?

8. A Inovação tecnológica têm tido impacto real na diferenciação das empresas de construção?

IV – Desafios e Oportunidades

9. Quais são os maiores desafios que enfrenta atualmente na gestão da sua empresa (ex.: mão de obra, custos de materiais, burocracia, acesso a financiamento)?

10. Que oportunidades identifica para o setor nos próximos anos (ex.: fundos comunitários, construção sustentável, novas exigências legais)?

V – Recomendações para Novas Empresas

11. Que conselhos daria a um empreendedor que está a entrar no setor da construção?

12. Qual o erro considera mais importante evitar no início da atividade?

13. Na sua opinião, quais são as competências essenciais para que uma nova empresa seja competitiva neste mercado?

VI – Encerramento

14. Gostaria de acrescentar algo que considere relevante para quem está a criar uma empresa neste setor?

Notas Finais: A entrevista terá uma duração aproximada de 30 a 40 minutos. As respostas poderão ser registadas por escrito e/ou gravadas, mediante autorização do entrevistado. O objetivo é recolher contributos práticos que apoiem a definição do posicionamento da empresa no mercado.

APÊNDICE 3

Apêndice 3 - Análise de Conteúdo (Entrevistas com CEOs do Setor da Construção)

As 7 Empresas (Mágikondulação; Cruzaquadrante; HISC - Construções; Conceito Arrojado; Pedrifusão Unipessoal; Bárbara & Bárbara – Construções; Construções Padrão) ao participarem nas entrevistas, proporcionaram uma visão indicativa da realidade do setor, permitindo identificar tendências e desafios comuns.

Categoria	Resumo dos Pontos Comuns	Resumo das Divergências	Considerações Estratégicas
Experiência e Trajetória	Experiência média superior a 20 anos, com percurso consolidado em construção residencial, remodelações e projetos pontuais em obras comerciais ou industriais. Evolução gradual, com início em projetos privados de menor dimensão e expansão progressiva.	Alguns CEOs concentram-se em obras públicas, enquanto outros privilegiam projetos privados, comerciais ou industriais.	Aproveitar o know-how técnico consolidado para construir reputação e confiança no mercado, bem como replicar as boas práticas de empresas experientes.
Mercado e Posicionamento	Mercado competitivo e fragmentado; nichos promissores: pequenas construções, remodelações, projetos sustentáveis. Diferenciação assegurada pela qualidade, cumprimento rigoroso de prazos e confiança dos clientes.	O grau de relevância concedido à inovação tecnológica difere entre os entrevistados.	Posicionar-se em nichos de mercado, oferecendo serviços personalizados e de elevada qualidade, e monitorizar continuamente as tendências de inovação para reforçar a vantagem competitiva.
Concorrência e Estratégia	A concorrência é intensa, pelo que são necessárias estratégias eficazes, tais como a personalização, a flexibilidade e a criação de parcerias estratégicas. A tecnologia revela-se útil para o planeamento e o controlo das operações.	Grau de adoção tecnológica variável.	Diferenciar-se pela flexibilidade e rapidez na execução, adotando simultaneamente a digitalização gradual para aumentar a eficiência e melhorar o controlo.
Desafios	Os principais desafios identificados incluem a escassez de mão de obra qualificada, o aumento dos custos dos materiais de construção, a morosidade na obtenção de licenças e as dificuldades associadas aos atrasos nos pagamentos por parte das empresas clientes.	Alguns responsáveis consideram a burocracia o maior desafio, enquanto outros destacam a competitividade.	Implementar gestão rigorosa de recursos, planeamento de cronogramas, acompanhamento próximo de clientes e fornecedores. Criar políticas de pagamento claras.
Oportunidades	Incluem nichos de mercado, construção sustentável, projetos apoiados por fundos comunitários, iniciativas de reabilitação urbana e avanços tecnológicos.	Alguns responsáveis consideram a expansão geográfica como uma oportunidade, enquanto outros priorizam projetos de reabilitação urbana.	Explorar oportunidades em segmentos e projetos sustentáveis, garantindo que a expansão ocorra de forma gradual e em consonância com os recursos disponíveis e a reputação empresarial.
Recomendações para Novas Empresas	Nichos de mercado, assegurando a qualidade e a reputação; adotar uma gestão financeira rigorosa; desenvolver competências essenciais, nomeadamente know-how técnico, capacidade de comunicação e adaptação.	As recomendações incluem o forte investimento em inovação, a valorização da experiência prática e o estabelecimento de parcerias estratégicas.	Garantir qualidade e personalização desde o início, investir progressivamente em inovação e em networking, e cultivar a reputação e a fidelização junto dos clientes.
Observações Finais	A fidelização de clientes e a construção de uma boa reputação são essenciais, sendo igualmente importante garantir uma execução eficiente dos projetos e promover inovação de forma gradual.	A expansão geográfica é vista por alguns como uma oportunidade, enquanto outros preferem consolidar o mercado local.	Consolidar a presença em nichos locais antes de expandir, mantendo padrões de qualidade e atenção ao cliente para reforçar e consolidar a marca.

APÊNDICE 4

Apêndice 4 – Tabela de Referência de Preços

Itens	Preços: Referência Mercado (Ajustado a orçamento final)
Colocação de Pavimento Cerâmico	Preço médio de colocação por m²: Entre 30€ e 50€.
Colocação de Revestimento Cerâmico	Preço médio de colocação por m²: Entre 20€ e 40€.
Levantamento de Paredes em Tijolo	Varia de 14€ e 15€ m².
Reboco: Preço médio de mão de obra	Aplicação varia entre 15 € e 30€ por m².
Betonilha	Aplicação custa cerca de 22,50€ por m².
Custo unitário para a execução de armaduras em betão armado	Execução aproximadamente de 1,91€ por m².
Carpintaria	Preço médio por hora: Entre 14€ e 50€.
Canalização	O custo médio por hora Canalizador varia entre 25€ e 45€.
Eletricidade	Preço por hora do eletricitista 10 € a 40€.
Pladur	Instalação de paredes de Pladur 25€ a 50€ m²; Instalação de tetos falsos 20€ a 35€ m².
Caixilharia (Portas e Janelas)	Custos de Instalação: Janelas PVC: 120€ a 300€ por m²; Janelas Alumínio: Custo médio de instalação entre 280€ e 500€. Portas de PVC: 600€ a 1.100€ por unidade, (incluindo instalação) e Portas de Alumínio: 450€ a 600€ por unidade (incluindo instalação).
Pintura	Serviço completo por m²: 5€ a 12€ m².
Carro e Máquina Fundação (ex. Piscina)	Valor do aluguer de adjudicação.

Fonte: Elaboração Própria

A referência de mercado é essencial para a definição de preços, uma vez que permite que estes reflitam a realidade económica e o equilíbrio entre a procura e a oferta. Tal prática evita distorções que possam comprometer a sustentabilidade financeira da empresa e assegura a sua competitividade, garantindo que os serviços prestados sejam valorizados de forma justa e adequada ao contexto do setor.

APÊNDICE 5

Apêndice 5 – Custos/Orçamento/Lucro

Categoria: Remodelação	Valores (€)	Observações:
Telhado Área 100 m ²	Material e Mão de Obra	Execução 15 dias
Materiais: Preço		Limpeza; Colocação Ripas de
<u>Telha:</u> 15 €/m ² .	$100 \text{ m}^2 \times 15 \text{ €/m}^2 = 1.500 \text{ €}$	Betão; Colocação Telha;
<u>Ripas Betão/ Metro Linear:</u> 3,20 €/m. Quant. estimada: 240 m.	$240 \text{ m} \times 3,20 \text{ €/m} = 768 \text{ €}$	Colocação impermeabilizante;
<u>Membrana / Tela de isolamento</u>	$20 \text{ m} \times 15 \text{ €/m} = 300 \text{ €}$	Acabamentos.
15 €/m. Quant. estimada: 20 m	<u>Total Materiais:</u> 2.568€	
Mão de obra:	4.817,59	2 pedreiros + 2 serventes, 15 dias, incluindo encargos sociais e subsídios.
Custos adicionais (10%)	664,26	Overhead e contingência (5% cada).
Custo total	8.049,85 €	Materiais + mão de obra + custos adicionais.
Margem de lucro (20%)	1.609,97 €	Aplicada sobre o custo total.
Preço final ao cliente (sem IVA)	9.659,82€ $\approx$ 9.660	Inclui todos os custos e margem.

Notas importantes:

- Horas estimadas de trabalho: 4 operacionais $\times$ 8 h/dia $\times$ 15 dias = 480 horas.
- Valor médio por hora estimado: 30 €/h (para referência de faturação, incluído no preço final).
- Mão de obra: inclui salários, Segurança Social, subsídio de alimentação e provisões de férias e Natal.
- IVA não incluído: se o cliente for particular, acrescentar 23%; se for empresa, pode não ser aplicado.
- Orçamento sujeito a alterações: o custo final pode variar em função de alterações no projeto, disponibilidade de materiais ou imprevistos durante a execução.

Os orçamentos são fundamentais para planear, controlar custos e garantir a viabilidade económica de um projeto. Permitem estimar materiais, mão de obra e despesas adicionais, definir preços realistas e assegurar a sustentabilidade financeira e operacional da empresa.

APÊNDICE 6

Apêndice 6 - Investimento Inicial

Itens	Valor Projetado
2 Carrinhas Comerciais, usadas, de 3 lugares (Equipamento Transporte)	22 000 €
Equipamento Administrativo	4 277 €
Equipamento Básico (Ferramentas manuais, Ferramentas elétricas portáteis, Equipamento de medição e marcação, equipamentos pesados etc.)	18 000 €
Programa Software	200 €
Total Investimento Inicial Necessário (€)	44.477 €

Fonte: Elaboração Própria

A estratégia de investimento inicial assenta na contenção de custos, limitando-se aos recursos essenciais para assegurar a operacionalidade mínima da empresa sem prejudicar a liquidez. Prevê-se que o investimento inicial situar-se-á aproximadamente na ordem dos 44.477 €, cobrindo veículos de transporte, ferramentas e equipamentos básicos, infraestrutura administrativa e software indispensável. Alguns recursos poderão ser adquiridos de forma progressiva, à medida que a empresa expande a sua atividade, permitindo uma alocação eficiente de capital. Esta abordagem não só garante o funcionamento eficiente da empresa desde o arranque, como também preserva flexibilidade financeira para ajustes futuros, mitigando riscos associados a sobre-endividamento ou desequilíbrios financeiros nos primeiros meses de operação e criando condições para investimentos estratégicos posteriores.

APÊNDICE 7

Apêndice 7 – Mapas Financeiros

Pressupostos de Recursos Humanos (2027–2032)

A *EdifirHabitat* terá uma equipa composta por 6 colaboradores: 2 pedreiros, 2 serventes e 2 gerentes, dos quais um assume funções administrativas/financeiras e o outro coordena obras e equipas operacionais. A parte operacional contará com 5 trabalhadores.

Categoria	Nº Pessoas	Salário Mensal (€)	Observações
Serventes	2	1 000	Trabalho operacional
Pedreiros	2	1 150	Trabalho operacional
Gerentes	2	1 500	1 administrativo/financeiro, 1 operacional

Subsídio de alimentação: 10,20 €/dia (média 21 dias/mês).

Subsídios de férias e Natal: contabilizados mensalmente para efeitos de custo médio.

Segurança Social (empresa): 23,75% sobre a base salarial.

Custo mensal estimado com pessoal: 11 535,62 €

Valores anuais estimados:

Ano	Custo Anual	Observações
2027	138 427,40	Base ano 1
2028	145 348,77	+5%
2029	159 883,65	+10%
2030	175 872,01	+10%
2031	184 665,61	+5%
2032	203 132,17	+10%

Estes valores consideram a totalidade dos encargos laborais, subsídios e aumentos anuais médios, refletindo a evolução prevista dos custos de pessoal ao longo dos seis anos do plano.

2 - Pressupostos de Prestação de Serviços e Vendas

(a) A *EdifirHabitat* oferece três tipos de serviços:

- A – Remodelação: 20 a 100 horas de trabalho por projeto
- B – Construção (ex.: vivendas): 100 a 600 horas por projeto
- C – Pequenos trabalhos (ex.: piscina): 200 a 300 horas por projeto

(b) **Valor médio por hora de trabalho:** 30 € (mais IVA, quando aplicável). O IVA pode não ser cobrado se o adquirente for uma empresa, como constitui um valor transitório a ser entregue ao Estado, este não é considerado nos cálculos de rendimentos. Assim, para efeitos de análise financeira e avaliação da viabilidade do negócio, a faturação é apresentada sem IVA, refletindo unicamente os rendimentos efetivos da empresa.

(c) **Capacidade anual de trabalho:**

- 5 colaboradores de campo $\times$ 8 h/dia $\times$ 251 dias/ano = 10 040 horas
- Considerando 15% de imprevistos: $10\,040 \times 0,85 = 8\,534$ horas úteis/ano

Faturação estimada: $8\,534 \text{ horas} \times 30 \text{ €/h} = 256\,020 \text{ €}$

3. Fornecimentos e Custos de Produção

- Custo médio por hora de trabalho: 8 € (26% do valor hora)
- Custo anual das horas de trabalho: $8\,534 \times 8 \text{ €} = 68\,272 \text{ €}$

Enquadramento: Estes custos incluem materiais, ferramentas e consumíveis necessários para a execução dos serviços, garantindo que a empresa consegue manter rentabilidade operacional.

4. Margem do Negócio:

Evidencia viabilidade financeira, mostrando crescimento e capacidade de rentabilizar os recursos humanos e operacionais ao longo dos 6 anos de operação.

Ano	Vendas anuais (€)	Custos (€)	Salários (€)	Resultado provisório (€)
1	256 020,00	68 272,00	138 427,40	49 320,60
2	275 221,50	71 685,60	145 348,77	58 187,13
3	295 863,11	75 269,88	159 883,65	60 709,59
4	318 052,85	79 033,37	175 872,01	63 147,46
5	341 906,81	82 985,04	184 665,61	74 256,15
6	367 549,82	87 134,29	203 132,17	77 283,35

MAPAS FINANCEIROS

1. P&L (Demonstração de Resultados)

		1	2	3	4	5	6
Plano de Negócios de nova empresa Construção Civil		2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços prestados		256 020	275 222	295 863	318 053	341 907	367 550
Subsídios à Exploração							
Ganhos/Perdas imputados de Subsidiárias, Associadas e Empreendimentos Conjuntos							
Variação nos Inventários da Produção							
Trabalhos para a Própria Entidade							
CMVMC							
FSE		(68 272)	(71 686)	(75 270)	(79 033)	(82 985)	(87 134)
Gastos com o Pessoal		(138 427)	(145 349)	(159 884)	(175 872)	(184 666)	(203 132)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-
Provisões (Aumentos/Reduções)							
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)							
Aumentos/Reduções de Justo Valor							
Outros Rendimentos		-	-	-	-	-	-
Outros Gastos		(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)		47 321	56 187	58 710	61 147	72 256	75 283
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização		(11 733)	(11 800)	(12 492)	(11 075)	(7 763)	(8 221)
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)							
EBIT (Resultado Operacional)		9 385	44 387	46 218	50 072	64 494	67 063
Juros e Rendimentos Similares Obtidos							
Juros e Gastos Similares Suportados							
EBT (Resultado Antes de Impostos)		9 385	44 387	46 218	50 072	64 494	67 063
Imposto		2 112	9 987	10 399	11 266	14 511	15 089
IRC		1 971	9 321	9 706	10 515	13 544	14 083
Derrama Municipal		141	666	693	751	967	1 006
Resultado Líquido		7 273	34 400	35 819	38 806	49 983	51 973

2. Balanço

Plano de Negócios de nova empresa Construção Civil		2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ativo							
Ativo não corrente		44 477	33 937	27 749	20 197	32 525	28 150
Ativos fixos tangíveis		43 333	31 667	24 375	15 500	26 438	20 417
Propriedades de investimento							
Goodwill							
Ativos intangíveis		133	200	200	200	200	200
Ativos biológicos							
Participações financeiras							
Outros investimentos financeiros		1 010	2 071	3 174	4 497	5 887	7 533
Créditos a receber							
Ativos por impostos diferidos							
Ativo corrente		75 318	129 379	164 942	207 367	248 267	305 193
Inventários							
Ativos biológicos							
Clientes					36 540	15 412	20 487
EOEP							
Capital subscrito e não realizado							
Outros créditos a receber							
Diferimentos							
Ativos financeiros detidos para negociação							
Outros ativos financeiros							
Ativos não correntes detidos para venda							
Caixa e depósitos bancários		75 318	129 379	164 942	170 827	232 855	284 706
Total do Ativo		119 795	163 316	192 691	227 564	280 791	333 343
Capital Próprio							
Capital Social		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Prestações suplementares							
Resultados Transitados		-	6 909	39 589	73 617	110 483	157 967
Reservas legais		-	364	2 084	3 875	5 815	8 314
Resultado Líquido		7 273	34 400	35 819	38 806	49 983	51 973
Outras variações Capital Próprio		-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio		107 273	141 673	177 492	216 298	266 281	318 254
Passivo							
Passivo não corrente		-	-	-	-	-	-
Provisões							
Financiamentos obtidos (MLP)							
Responsabilidades por benefícios pós-emprego							
Passivo por impostos diferidos							
Outras dívidas a pagar							
Passivo corrente		12 522	21 643	15 199	11 266	14 511	15 089
Fornecedores		10 410	11 656	4 800	-		
Adiantamento de clientes							
EOEP		2 112	9 987	10 399	11 266	14 511	15 089
Financiamentos obtidos (CP)							
Outras dívidas a pagar		-	-	-	-	-	-
Diferimentos							
Passivos financeiros detidos para negociação							
Outros passivos financeiros							
Passivos não correntes detidos para venda							
Total Passivo		12 522	21 643	15 199	11 266	14 511	15 089
Total Capital Próprio + Passivo		119 795	163 316	192 691	227 564	280 792	333 343

Plano de Negócios de nova empresa Construção Civil

Fluxos de caixa

Rubrica	Notas	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Fluxos de caixa das atividades operacionais							
Recebimentos de clientes		256 020,00	275 221,50	295 863,11	281 512,60	326 494,81	347 062,82
Pagamentos a fornecedores		-78 682,09	-83 341,62	-80 070,22	-79 033,37	-82 985,04	-87 134,29
Pagamentos ao pessoal		-138 427,40	-145 348,77	-159 883,65	-175 872,01	-184 665,61	-203 132,17
Caixa gerada pelas operações		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		-2 111,53	-9 987,10	-10 399,03	-11 266,30	-14 511,07	-15 089,07
Outros recebimentos/pagamentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades operacionais		36 798,98	36 544,00	45 510,21	15 340,91	44 333,08	41 707,29
Fluxos de caixa das atividades de investimento							
Pagamentos respeitantes a:		44 476,77	33 937,37	27 748,73	20 197,37	32 524,69	28 149,86
Ativos fixos tangíveis		43 333,33	31 666,67	24 375,00	15 500,00	26 437,50	20 416,67
Ativos intangíveis		133,33	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Investimentos financeiros		1 010,10	2 070,71	3 173,73	4 497,37	5 887,19	7 533,19
Outros ativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimentos provenientes de:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos fixos tangíveis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios ao investimento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e rendimentos similares		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento		-44 476,77	-33 937,37	-27 748,73	-20 197,37	-32 524,69	-28 149,86
Fluxos de caixa das atividades de financiamento							
Recebimentos provenientes de:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobertura de prejuízos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Doações		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras operações de financiamento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos respeitantes a:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras operações de financiamento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação de caixa e seus equivalentes		0,00	54 061,13	35 563,46	5 884,38	62 027,86	51 851,70
Caixa e seus equivalentes no início do período		0,00	75 317,89	129 379,02	164 942,48	170 826,86	232 854,73
Caixa e seus equivalentes no fim do período		75 317,89	129 379,02	164 942,48	170 826,86	232 854,73	284 706,43

RÁCIOS

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Investimento Inicial	44 476,77	33 937,37	27 748,73	20 197,37	32 524,69	28 149,86
Fluxos de Caixa	75 317,89	129 379,02	164 942,48	170 826,86	232 854,73	284 706,43
VAL	721 290,21 €					
VALOR FLUXO LIQUIDO	30841,13	95441,65	137193,75	150629,49	200330,04	256556,57
Payback	6,1152932	0,9865508	0,7746956	0,5204682	0,6507204	0,54162

FUNDO DE MANEIO E NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Fundo Maneio = Ativo Corrente - Passivo Corrente	62 796,27	107 735,89	149 743,11	196 100,80	233 755,65	290 104,36
Necessidades de Fundo Maneio = Inventários+Clientes-Fornecedores	-10 410,09	-11 656,02	-4 800,34	36 540,24	15 412,00	20 487,00
Tesouraria Liquida = FM-NFM	73 206,37	119 391,91	154 543,45	159 560,56	218 343,65	269 617,36

Conclusões:

Demonstração de resultados: Permite apurar os resultados gerados pelo negócio, calculados como a diferença entre os proveitos (principalmente vendas e prestação de serviços) e os custos (principalmente de mercadorias vendidas, pessoal e fornecimentos e serviços externos) registados em cada exercício económico. A demonstração de resultados evidencia a formação dos resultados que a empresa irá alcançar em cada período e é independente dos recebimentos e pagamentos. Constitui, assim, um instrumento fundamental para a avaliação da rentabilidade e da viabilidade económica de um novo negócio.

- **Os resultados indicam um plano financeiro sólido, com crescimento contínuo da receita e da rentabilidade, assumindo que os custos evoluem de forma controlada. A empresa terá lucros consistentes desde o primeiro ano, com crescimento contínuo das receitas e da rentabilidade, gestão eficiente dos custos e capacidade sólida de geração de caixa, confirmando a viabilidade financeira e operacional do projeto.**

A demonstração de resultados da *EdifirHabitat* evidencia um crescimento sustentado das receitas, que passam de 256.020 € em 2027 para 367.550 € em 2032, refletindo a expansão da empresa e aumento da carteira de clientes. Os custos com fornecedores e matérias-primas (FSE) aumentam de 68.272 € para 87.134 €, enquanto os gastos com pessoal evoluem de 138.427 € para 203.132 €, acompanhando o crescimento da atividade de forma controlada. Outros gastos mantêm-se constantes em 2.000 € por ano, contribuindo para a previsibilidade financeira.

O EBITDA evolui de 47 321 € para 75 283 €, evidenciando melhoria na rentabilidade operacional. O EBIT e o resultado líquido acompanham esta tendência, passando respetivamente de 9 385 € para 67 063 € e de 7 273 € para 51 973 €, demonstrando que a empresa se tornará progressivamente mais lucrativa.

Balanço: Identifica os bens (equipamentos, mercadorias, matérias-primas), direitos (obrigações de terceiros para com a empresa) e obrigações da empresa (dívidas a terceiros), demonstrando a situação patrimonial e financeira num dado momento. Na fase de criação da empresa, constitui um instrumento essencial para identificar o património futuro e avaliar o equilíbrio da sua estrutura.

- **Com um capital próprio robusto, liquidez em expansão e uma estrutura de passivos equilibrada, a empresa garante capacidade para suportar o crescimento das operações e efetuar investimentos futuros de forma autónoma.**

O balanço projetado demonstra uma estrutura financeira sólida e sustentável, baseada principalmente em capital próprio, com o capital social de 100.000 € e crescimento contínuo das reservas e resultados acumulados ao longo dos anos. O ativo não corrente diminui nos primeiros anos devido à amortização dos ativos fixos, aumentando posteriormente com novos investimentos, enquanto o ativo corrente cresce de forma significativa, impulsionado pela caixa e depósitos bancários, refletindo uma forte liquidez e capacidade de suportar as operações do dia a dia.

O balanço revela uma estrutura financeira sólida e sustentável. O capital próprio aumenta de 107.273 € em 2027 para 318.254 € em 2032, refletindo a acumulação de lucros e reservas legais, mantendo-se o capital social constante em 100.000 €. O ativo não corrente diminui nos primeiros anos, de 44.477 € em 2027 para 20.197 € em 2030, devido à amortização dos ativos fixos, aumentando posteriormente para 28.150 € com novos investimentos. O ativo corrente cresce significativamente, de 75.318 € para 305.193 €, impulsionado pela caixa e depósitos bancários, evidenciando forte liquidez e capacidade de financiar as operações do dia a dia.

O passivo total mantém-se reduzido, de 12.522 € em 2027 para 15.089 € em 2032, concentrando-se principalmente no curto prazo, o que demonstra baixa dependência de financiamento externo e risco financeiro reduzido. Estes dados indicam que a empresa possui solvência elevada, liquidez adequada e autonomia financeira, criando uma base sólida para o crescimento sustentado das operações.

Fluxos de caixa: regista todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa num dado período. Permite acompanhar a liquidez do negócio, assegurando que a empresa dispõe de recursos suficientes para cumprir as suas obrigações financeiras e tomar decisões estratégicas. A análise dos fluxos de caixa é essencial para avaliar a capacidade da empresa de gerar dinheiro e manter a sustentabilidade do negócio.

- **A caixa líquida projeta-se em crescimento, de 75.318 € em 2027 para 284.706 € em 2032, evidenciando liquidez sólida e autonomia financeira suficientes para suportar as operações e investimentos da empresa sem recurso a financiamento externo.**

O fluxo de caixa operacional evidencia que a empresa consegue gerar liquidez suficiente para suportar a sua atividade desde o primeiro ano, com valores positivos que variam entre 36.799 € em 2027 e 45.510 € em 2029, mantendo-se elevados nos anos seguintes, mesmo com a expansão do negócio. Este fluxo mostra que a empresa tem capacidade de financiar as operações do dia a dia sem recorrer a financiamento externo.

O fluxo de caixa de investimento reflete os investimentos iniciais necessários para a aquisição de ativos fixos, intangíveis e financeiros, totalizando 44.477 € em 2027 e diminuindo nos anos seguintes à medida que a necessidade de investimento se reduz. Apesar destes desembolsos, a empresa mantém caixa positiva devido à forte geração operacional.

Não existem fluxos de caixa de financiamento, o que indica que o projeto é financiado apenas com capitais próprios, sem recorrer a empréstimos ou capital externo, reforçando a autonomia financeira da empresa.

O caixa e equivalentes de caixa evoluem de 75.318 € em 2027 para 284.706 € em 2032, demonstrando um aumento consistente da liquidez ao longo do período analisado. A variação de caixa anual também é positiva na maioria dos anos, destacando a capacidade da empresa de manter reservas financeiras adequadas para fazer face a necessidades futuras ou imprevistos.

Em resumo, os fluxos de caixa projetados confirmam que a *EdifirHabitat* apresenta uma gestão financeira robusta, capacidade de autofinanciamento e liquidez crescente, consolidando a viabilidade financeira do projeto.

Viabilidade financeira do investimento:

- **O projeto revela-se financeiramente viável, com risco controlado, recuperação do capital investido em curto prazo e retornos crescentes ao longo do tempo.**

O investimento inicial, entre 20.197 € e 44.477 €, destinado a ativos tangíveis e financeiros, gera fluxos de caixa crescentes de 75.318 € em 2027 para 284.706 € em 2032, evidenciando uma forte capacidade de geração de caixa.

O Valor Atual Líquido (VAL) é positivo, totalizando 721 290 €, o que evidencia a viabilidade financeira do projeto e a sua capacidade de gerar valor para os investidores. A Taxa Interna de Retorno (TIR) não pôde ser determinada de forma significativa, uma vez que todos os fluxos de caixa são positivos e não há saída de investimento inicial. O período de retorno do capital investido (payback) é curto, inferior a um ano a partir de 2028, demonstrando rápida

recuperação do investimento. Estes indicadores mostram que a empresa é financeiramente sustentável, rentável e capaz de gerar liquidez suficiente para suportar o crescimento futuro.

Fundo de maneo (*working capital*): representa a diferença entre o ativo corrente (bens e direitos realizáveis no curto prazo) e o passivo corrente (obrigações a pagar no curto prazo) da empresa. Constitui um indicador da capacidade da empresa para cumprir as suas obrigações imediatas e assegurar o normal funcionamento das suas operações. Um fundo de maneo positivo indica que a empresa dispõe de recursos suficientes para financiar as suas atividades correntes.

Necessidades de fundo de maneo (NFM): montante de recursos que a empresa necessita para financiar o ciclo operativo, considerando os prazos de pagamento a fornecedores, os prazos de recebimento de clientes e os níveis de existências. Avaliar as NFM permite identificar eventuais défices de liquidez e planear o financiamento necessário para garantir a continuidade das operações e a sustentabilidade do negócio.

- **A análise do fundo de maneo e da tesouraria líquida evidencia que a empresa mantém uma posição financeira equilibrada e robusta ao longo do período projetado.**

O fundo de maneo (Ativo Corrente – Passivo Corrente) cresce de 62 796 € em 2027 para 290 104 € em 2032, refletindo o aumento da liquidez operacional. As necessidades de fundo de maneo variam ao longo do período, começando negativas nos primeiros anos (de 10 410 € em 2027 para 4 800 € em 2029) e tornando-se positivas posteriormente, indicando que a empresa passa a necessitar de recursos para financiar inventários e clientes à medida que o volume de negócios aumenta.

A tesouraria líquida (Fundo de Maneio – Necessidades de Fundo de Maneio) evolui de 73 206 € em 2027 para 269 617 € em 2032, confirmando uma posição de caixa confortável, capaz de suportar operações, investimentos e crescimento sem necessidade de financiamento externo.

A tesouraria líquida mantém-se robusta ao longo do período, crescendo de 73.206 € para 269.617 €, confirmando liquidez suficiente para suportar operações, investimentos e eventual expansão, reforçando a autonomia financeira da empresa.