

PLANO de NEGÓCIOS



reabilitação de edifícios

ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO

promotores:

Ana Daniel
Christophe Siquet
Filipe Chaves
Luís Miranda
Luís Carrilho

18|set|2006

Índice

Índice	2
Preâmbulo	3
Sumário executivo	4
Os promotores	6
Visão.....	8
Missão	9
ENQUADRAMENTO DA EMPRESA CHAVE NA MÃO	10
1. Oportunidade de negócio.....	11
2. Resultados do inquérito.....	12
3. Resposta à oportunidade.....	14
4. Análise da envolvente (PEST).....	17
4.1 Política	17
4.2 Economia.....	17
4.3 Sociedade.....	17
4.4 Tecnologia	17
5. Formalização da empresa.....	18
5.1 Designação Social	18
5.2 Equipa de Gestão	18
5.3 Planos para os colaboradores.....	19
5.4 Localização da empresa.....	19
5.5 Proposta de valor única	21
5.6 Análise SWOT	21
6. Funcionamento operacional (Metodologia).....	23
6.1 ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO DE TODO ESTE PROCESSO/BACKOFFICE	31
7. Análise sectorial do mercado.....	33
7.1 Posicionamento da Empresa Chave na Mão face à concorrência	38
7.2 Estratégia de preço da concorrência	39
7.3 Reacção dos concorrentes / Nossa resposta à reacção	39
7.4 Evolução estimada do crescimento do mercado para os próximos 7 anos.....	40
8. Plano de marketing.....	42
8.1 Descrição dos produtos da empresa	42
8.2 Estratégia/política de preços	42
8.3 Promoção	43
8.4 Assistência ao cliente – contacto/comunicação com o cliente	45
8.5 Projecção para o volume de VENDAS	45
8.6 Margem de lucro estimada	47
9. Riscos e presupostos.....	48
10. Plano financeiro.....	49

Preâmbulo

Com este documento, pretendemos apresentar o plano de negócios para a empresa de reabilitação de edifícios, Chave na Mão.

Resumem-se os principais pontos do plano de negócios no sumário executivo. Nos seguintes capítulos são desenvolvidos os assuntos anteriormente sintetizados no sumário executivo.

Os anexos apresentam alguns recortes da imprensa que ajudam a enquadrar a empresa na sociedade e justificam a sua oportunidade, e ainda os currículos demonstrativos da experiência dos promotores desta empresa em obras de construção civil e em particular na reabilitação.

Sumário executivo

Pretendemos com este plano de negócios, apresentar uma empresa com oferta inovadora numa área de negócio tradicional e extremamente concorrencial que é a construção civil. A oportunidade deste negócio justifica-se pela equipa que o promove, dentro do contexto motivante do curso de empreendedorismo da EGP. A equipa jovem e dinâmica, é composta por elementos que apresentam uma formação especializada no âmbito da reabilitação de edifícios e do cálculo estrutural.

Apresentamos uma estrutura empresarial muito leve, assente nos conhecimentos dos seus promotores que levarão avante durante os primeiros anos os seus propósitos na crescente vertente de reabilitação de edifícios e das práticas de construção tradicionais.

Oferecendo um inovador serviço de diagnóstico que permite integrar a partir dum parecer técnico avalizado toda a solução e projecto de recuperação quer estrutural quer de traça arquitectónica que restituirá o aspecto do edifício e promoverá o conforto dos seus moradores.

Tendo em conta o investimento em equipamentos para o diagnóstico de patologias de construção, optamos por um financiamento junto da banca que nos ajudará também a gerir a tesouraria através do reforço financeiro do fundo de maneiço que garanta a liquidez e permita o bom relacionamento com os fornecedores. Assente nessa relação estão os serviços de gestão de obra e de fiscalização que mais tarde resultarão na manutenção.

Estes serviços oferecidos em conjunto pela empresa, dão forma à sua mais valia e à proposta única de valor que é fornecer uma solução de chave na mão, libertando o dono da obra da preocupação acrescida da manutenção e reabilitação do seu imóvel.

Desta forma assume-se como um modelo de negócio direccionado para uma necessidade específica de reabilitação com o máximo cuidado técnico e atenção pelos pormenores da construção tradicional que garantem segurança, e conforto ao cliente.

Desenvolvemos o nosso plano de negócios sustentado nas metodologias específicas a seguir para que se possa efectuar um bom serviço de reabilitação e tentando enquadrar todas as necessidades da construção nas especialidades que procuramos garantir para a oferta da empresa. Estabelecemos também uma tabela de preços transparente que permita ao cliente saber sempre quanto irá pagar pelos nossos serviços, facilitando também a gestão de todo este processo. No entanto há que cuidar pelo bom funcionamento financeiro da empresa para que esta assuma os compromissos de uma forma responsável e com o máximo de

consideração pelos fornecedores. Assim, atribui-se um particular ênfase aos recebimentos e pagamentos que vão tornar a tesouraria mais robusta e capaz de enfrentar os desafios da construção civil.

Avançamos assim para a apresentação e desenvolvimento dos capítulos que constituem este plano de negócios, que esperamos vir a satisfazer as expectativas que nele depositamos.

Os promotores:

Ana Margarida Lobato Correia Daniel



Licenciada em Arquitectura pela Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto (FAUP). Iniciou a sua carreira profissional em 1998, realizando desde então diversos projectos de arquitectura, de entre os quais contam-se diversas remodelações e recuperações de habitação. Especializou-se em Reabilitação do Património Edificado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), realizando projectos de recuperação de edifícios históricos. Desenvolve a realização de dissertação no âmbito do Mestrado em Reabilitação do Património Edificado.

Christophe Raymond André Marc Siquet



Licenciou-se em Química na Universidade de Liège na Bélgica em Setembro de 2000. Começou a trabalhar em Portugal como investigador no departamento de Química-Física da Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto (FFUP) e no departamento de Química da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (FCUP) em projectos de investigação. Desde Maio de 2002, é aluno de doutoramento em Química no departamento de Química-Física da FFUP. É autor e co-autor de nove artigos científicos dos quais seis foram publicados em revistas de circulação internacional com arbitragem científica, trinta e uma comunicações em actas de encontros científicos nacionais e internacionais com arbitragem científica e outras publicações na revista da Sociedade Portuguesa de Química.

Filipe José Palhares Chaves



Licenciado em Engenharia Mecânica, na opção de projecto de máquinas pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) em 2002, desenvolveu trabalho em caixilharia de PVC desde 1999. Obteve o título de Mestre em Design Industrial na FEUP em 2006, tendo realizado um estudo da aplicação de adesivos estruturais no fabrico de janelas de PVC apresentado no simpósio Swissbonding 2006.

Luís Filipe Barbosa Miranda



Licenciou-se em Engenharia Civil pela Universidade de Aveiro (UA) em 2003. Começou a trabalhar como investigador na FEUP, integrado no Mestrado em Reabilitação do Património Edificado na FEUP. Obteve o título de Mestre em 2006. É autor e co-autor de cinco Comunicações em Congressos, duas das quais Internacionais e elaborou dez relatórios técnicos no âmbito de projectos de reabilitação. Desenvolve trabalhos diversos, no âmbito da reabilitação, realizando diagnósticos e elaborando propostas de soluções. Presentemente colabora em trabalhos de investigação e projectos de reabilitação com o Núcleo de Conservação e Reabilitação de Edifícios e Património (FEUP) e o Instituto de Construção (IC) e é aluno de Doutoramento da FEUP na área dos ensaios não destrutivos em estruturas da construção civil.

Luís Miguel Lousas Carrilho Gomes



Licenciou-se em Engenharia Civil, na opção de Estruturas, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) em 2002. Iniciou a sua actividade profissional como projectista de estruturas, colaborando em vários projectos de estabilidade e reabilitação de edifícios. Em 2004, especializou-se em Estruturas na FEUP. Desempenhou ainda, funções de Docente Universitário na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), leccionando cadeiras do ramo de Estruturas. Finalizou o Mestrado em Estruturas na FEUP em 2006.

Visão

O futuro da construção civil passa inevitavelmente pelo mercado da reabilitação. A empresa Chave na Mão, visa promover a reabilitação de edifícios, respeitando as técnicas de construção tradicionais e a traça original, no sentido da maximização do conforto dos clientes, assumindo a liderança no domínio da qualidade no sector da construção civil, passando a ser uma referência.



Missão

Fornecer serviços de diagnóstico e reabilitação de edifícios, utilizando as técnicas de construção tradicional, disponibilizando soluções que promovam o conforto e o reforço estrutural resultando numa optimização do espaço e do valor do imóvel, primando pela qualidade e pela satisfação do cliente.



ENQUADRAMENTO DA EMPRESA CHAVE NA MÃO

O sector de construção a nível nacional encontra-se saturado, e aliado a cada vez menor área da construção, prevê-se uma maior competitividade e maior polivalência por parte das empresas. Sendo que a uma crescente polivalência estará, intrinsecamente ligado, uma menor qualidade. Por outro lado, temos o facto de Portugal estar relativamente atrasado, e falemos apenas do sector de construção, em relação à maioria dos países da União Europa, onde nestes a aposta na reabilitação tem uma elevada percentagem, e visto termos vindo a verificar que a evolução de Portugal mantém-se paralela com os demais países, prevê-se portanto, que nos próximos anos a aposta na reabilitação venha a acentuar-se e constitua uma taxa elevada de investimento em Portugal.

Também é de salientar o desenvolvimento tecnológico que avança a passos largos, permitindo o aparecimento de novos materiais de construção. Tendo em conta este aspecto, a presente empresa possui promotores que desenvolvem trabalhos de investigação na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) na área da reabilitação, tendo equipamentos e laboratórios equipados ao seu dispor, permitindo um maior conhecimento das propriedades dos materiais a serem aplicados, bem como o acesso a técnicas de aplicação pelos mesmos investigadas e comprovadas. O facto da FEUP ser um centro por onde passam uma série de instituições e empresas permite um alargado leque de possibilidade de aquisição de conhecimentos, pelo que a empresa não estará estagnada no tempo, procurando acompanhar a evolução dos tempos.

No panorama descrito, uma empresa nos moldes que esta se apresenta será sem dúvida uma referência, pautando-se pela qualidade, eficiência e exigência. Para além, das qualidades técnicas que o grupo apresenta, a empresa possui uma outra “mais valia”, o facto de ser “chave na mão”, ou seja, o cliente não precisará de dispensar o seu tempo nem paciência a fazer a prospecção de mercado, procurando os melhores preços e profissionais, pois a empresa “Chave na mão – reabilitação de edifícios” garante um conjunto de garantias que permitam ao cliente ter o mínimo de incómodo.



Em Portugal assiste-se a um período de viragem no que concerne a investimentos no sector da construção. Actualmente assiste-se a um decréscimo do investimento em obras públicas e em edifícios. Em contrapartida, regista-se um forte aumento no sector da reabilitação de edifícios.

A maioria dos restantes países da União Europeia apresenta taxas de investimento no sector da reabilitação que rondam os 50% (considerando a Europa dos 15) enquanto que em Portugal esse investimento não atinge os 10%.

É notória a crescente sensibilização dos intervenientes no panorama da construção (governantes, empresários, sociedade geral) para a necessidade de não desperdiçar recursos na construção de novos edifícios em detrimento da, quase sempre, mais económica reabilitação. Noutra perspectiva, é essencial recuperar os centros históricos das cidades portuguesas por motivos de ordem tão diversa como: económicos, sociais, de segurança, ambientais, culturais e históricos.

Em Portugal, as sociedades de reabilitação urbana são já uma realidade e têm servido para dinamizar as acções desta actividade, de modo especial nos centros das cidades que as acolhem. Também o sector privado tem consciência de que esta é uma oportunidade única de negócio, o que de acordo com os dados do Programa Recria faz todo o sentido. Segundo dados apresentados por este programa, o valor do mercado da reabilitação de edifícios de habitação ronda os 88 biliões de euros. Saliente-se que não está incluído neste montante o valor do mercado da reabilitação do património monumental.

Segundo os Censos de 2001 no parque habitacional Português, 40,9% dos edifícios necessitam de intervenções de reabilitação, sendo que destes 2,9% se encontram muito degradados. É por isso importante criar condições para que as necessárias intervenções de reabilitação aconteçam quer através da criação de empresas especializadas nesse segmento de mercado, quer através da aposta na formação de técnicos especializados nesse tipo de acções. Ao governo cabe também a tarefa de criar instrumentos que incentivem os proprietários de imóveis degradados a verem a reabilitação como uma forma de valorizar os seus edifícios e não como um gasto desnecessário.

Nos parágrafos anteriores encontra-se traçado, em linhas gerais, o panorama actual do sector da reabilitação que tende a curto prazo a sofrer importantes alterações.





Com o propósito de conhecer a necessidade que urge em garantir uma maior qualidade e confiança na intervenção de reabilitação de edifícios foi elaborado um inquérito. Este inquérito visou adquirir em primeira instância a opinião actual do potencial cliente quanto à forma que usualmente procura para resolver os problemas relativos à sua habitação. Numa segunda fase procurou-se adquirir um melhor conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, analisando as preferências e o grau de exigência a depositar numa entidade especializada, que se substituísse na resolução de problemas associados à ventura.

Uma das perguntas que se colocou aos inquiridos, foi respeitante ao impulso que possuem na resolução de problemas com a habitação, nomeadamente reparações e reabilitações.

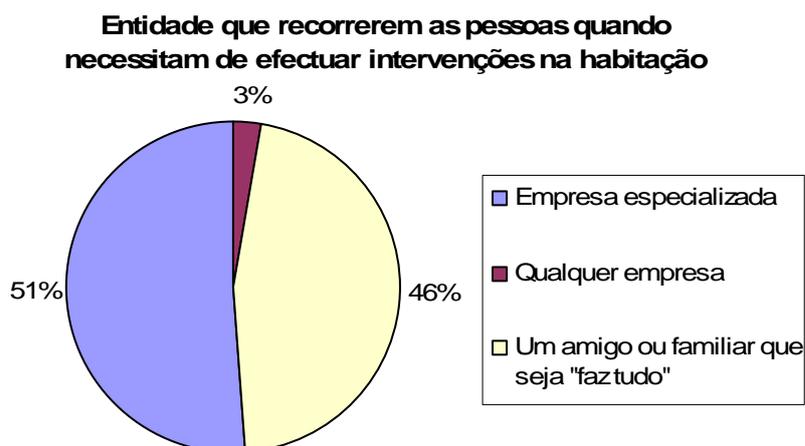


Figura 1: Dados relativos à preferência da entidade a requisitar na resolução de intervenções na habitação.

Obteve-se uma ligeira superioridade, das pessoas que procuram uma empresa especializada (51%), o que pode reflectir a necessidade do cliente preferir entregar a sua habitação a pessoas que dominam o problema. No entanto, ainda se verifica uma acentuada preferência (46%) em recorrerem a pessoas amigas ou familiares "habilidosos" para efectuarem intervenções na habitação, podendo-se especular que, nestes casos, serão reparações menores, que dispensem a utilização de materiais e mão-de-obra especializada.



Quando perguntado aos inquiridos se tinham dispensado algum do seu tempo na resolução de problemas relativos à sua habitação, obtiveram-se os seguintes resultados

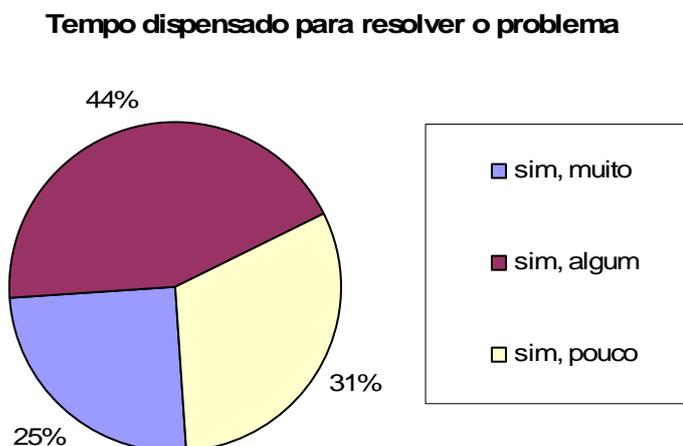


Figura 2: Dados relativos ao tempo dispensado pelos inquiridos na resolução do problema.

Da análise da Figura 2, podemos constatar que o tempo, hoje um elemento muito valorizado, constitui um factor intrínseco a qualquer obra/intervenção na habitação. Assim, o cliente gasta o seu tempo em diversas acções, nomeadamente: na procura de mão-de-obra especializada que apresente uma boa relação entre preço/qualidade; no acompanhamento das especialidades; na resolução de imprevistos quando o planeamento de entrada das especialidades já estava optimizado; os atrasos dos trabalhadores; os pagamentos; etc... E porque tempo é dinheiro, o cliente pode, com o tempo que perde, estar a pagar o dobro do orçamento que lhe foi apresentado para uma determinada intervenção.

Na sequência da anterior, colocou-se a seguinte pergunta: “Gostaria de ter uma alternativa em que não precisasse de dispensar nenhum do seu tempo e atenção para a resolução do problema?”, obteve-se o seguinte gráfico

Gostaria de ter uma alternativa que não gastasse nenhum do seu tempo

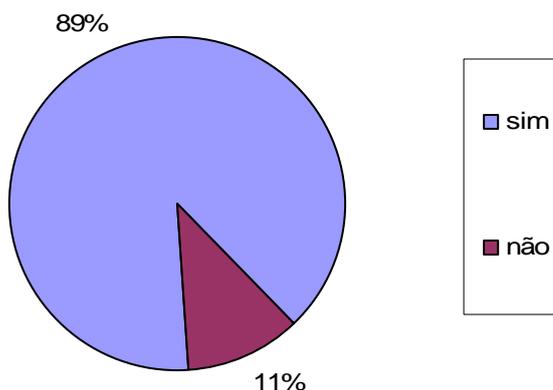


Figura 3: Dados relativos à necessidade de não precisar de gastar nenhum tempo na resolução de problemas.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos (89%) valorizam muito o seu tempo, podendo concluir que o tempo que dispensam na resolução do seu problema é demasiado.

Quanto estaria disposto a pagar, a mais, por uma maior qualidade e menor incómodo

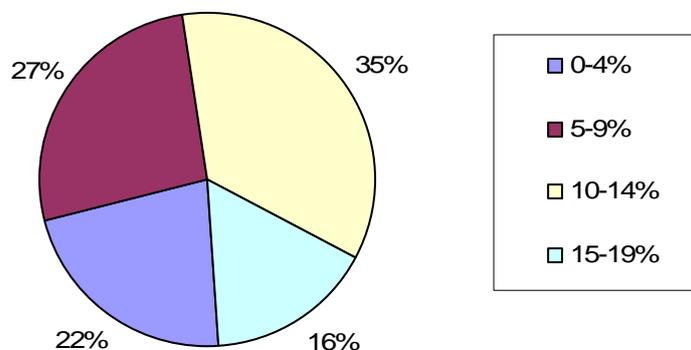


Figura 4: Dados relativos ao acréscimo de custo da intervenção na habitação, de forma a não dispensar tempo e obter maior qualidade.

A última pergunta do inquérito reflecte bem, que o potencial cliente prefere pagar um pouco mais, para ter mais qualidade e assegurar um menor incómodo. Poder-se-ia concluir antes que: 78% dos inquiridos estão dispostos a suportar um custo maior em troca de um serviço mais célere e de qualidade. A maior percentagem dos inquiridos chega a apontar que não se importaria de pagar a mais entre 10% a 14% do valor da obra, o que é demonstrativo de um possível mercado para este tipo de produto que aqui se apresenta.



É unânime que, com o crescimento previsto para o mercado nacional que tende a atingir os níveis de alguns dos países da Europa dos 15, cresçam oportunidades para mais empresas nesta área de negócio. Sublinhando esta ideia, aparece o crescente número de empresas que actuam no sector, muitas vezes sem condições para tal como evidenciam os quadros técnicos que possuem. Criou-se a ideia que todos têm lugar no mercado negligenciando-se, por vezes, a tão importante formação. A evolução do mercado encarregar-se-á de realizar a “selecção natural” das empresas, através da qual as mais capazes e com um quadro técnico mais competente tenderão a ganhar terreno face à concorrência.

A empresa cuja viabilidade se pretende demonstrar através da realização do presente Plano de Negócios, que se denomina por CHAVE NA MÃO pretende aproveitar esta clara oportunidade de negócio. E fá-lo com a convicção que será a empresa de reabilitação.

O serviço que irá oferecer será o mais completo do mercado e incluirá todas as fases necessárias à intervenção de reabilitação. Ao cliente são pedidas apenas duas acções: contactar a empresa e comunicar as suas aspirações para a edificação. Todo o processo será gerido pela empresa ficando o cliente com um interlocutor que o colocará ao corrente do estado do processo de reabilitação que submeteu. O serviço disponibilizado pela CHAVE NA MÃO poderá ser contratado na sua globalidade, ou parcialmente:

Inspecção- Para uma intervenção de reabilitação ser possível, é necessário o conhecimento profundo da sua estrutura. O primeiro passo a levar a cabo é procurar o projecto e todos os factos relacionados com a construção em causa (entenda-se por construção: edifício ou ponte). Refira-se que nem sempre estes dados se encontram disponíveis, mesmo em edifícios relativamente recentes.

Se existirem os elementos de projecto, o próximo passo é perceber a sua validade, recorrendo para isso às técnicas actualmente disponíveis. Será necessário realizar o levantamento arquitectónico bem como dos materiais com a completa caracterização de todos os elementos construtivos, de modo especial os estruturais (responsáveis pela estabilidade mecânica da estrutura).

Nesta fase a empresa CHAVE NA MÃO tem como mais valia a experiência detida pelos quadros técnicos que pretende integrar, nomeadamente através de um dos seus membros que realiza com frequência trabalhos deste tipo integrado em equipas da

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. É de salientar também que tem em curso uma tese de Doutoramento naquela instituição que lhe irá permitir dominar técnicas não destrutivas para avaliação da integridade dos edifícios.

Projecto- A inspecção efectuada, que culminará com um relatório exaustivo acerca dos elementos construtivos do edifício (ou outra construção) servirá de base à realização do projecto de reabilitação. Porá em claro as debilidades e os pontos fortes da edificação definindo deste modo limites à intervenção a realizar ou necessidades a ser satisfeitas para o bom funcionamento da solução a desenvolver (como por exemplo o eventual reforço de elementos estruturais).

Nesta fase garante-se o cumprimento das boas práticas de reabilitação aceites, já que dois membros da equipa são especialistas em Reabilitação. O aspecto mais delicado da construção – a componente estrutural - será assegurado por um terceiro especialista, desta feita em estruturas, que é também membro da equipa e que detém uma considerável experiência de projecto.

Obra- Depois de realizado o projecto proceder-se-á à sua execução por empresas que demonstrem aptidão para o efeito. Na fase de concurso, recorrer-se-á preferencialmente a empresas certificadas pelo IMOPPI e pela APCER (NP EN ISO 9001:2000) e a proposta vencedora envolverá, não apenas o menor custo de execução, mas também o prazo de execução e a solução técnica a utilizar. As obras serão, directamente fiscalizadas pelos membros do projecto, nomeadamente pelos dois engenheiros civis e pela arquitecta.

Este processo tenderá a ser mais eficaz com a experiência, que ditará o afastamento de empresas que não tenham cumprido plenamente com as suas obrigações contratuais e dará lugar àquelas que tenham sido fiéis às suas obrigações.



Considerando que esta empresa se movimenta no negócio da construção civil, mais especificamente a reabilitação, devemos atentar aos seguintes factores envolventes:

4.1 Política

As orientações políticas garantem uma expansão do negócio da reabilitação assente em dois grandes pilares:

- as sociedades de reabilitação urbana (SRUs), que promovem uma política autárquica de reabilitação do património histórico;
- as normas cada vez mais exigentes no que diz respeito aos níveis de conforto em termos de isolamento térmico, acústico e demais equipamentos que compõem a habitação.

No entanto o mercado imobiliário em Portugal comporta algumas políticas ambíguas tais como as políticas definidas para os arrendamentos, onde se obrigam os proprietários/senhórios a intervir na manutenção e recuperação dos seus imóveis e regulam os aumentos para as rendas, dificultando a viabilidade económica dessas reabilitações. Contrariando esta dificuldade existem fundos geridos pelo INH (Instituto Nacional da Habitação) que apoiam as obras de manutenção e recuperação de edifícios degradados.

4.2 Economia

A economia em Portugal atravessa períodos de dificuldade, fazendo sentir-se na estagnação da construção de novos edifícios. Os empréstimos bancários facilitam a aquisição de casa, levando ao aumento exponencial de proprietários de habitação própria que necessitam de reparações e intervenções de reabilitação mais ou menos profundas.

A estagnação da construção de novas casas conduziu a dificuldades financeiras acrescidas nas empresas do sector.

4.3 Sociedade

A sociedade cada vez mais se encontra sensibilizada para a necessidade de aproveitamento das habitações já existentes. Existe também uma vontade de fixação dos residentes nos centros urbanos que provoca a necessidade de criação de condições de habitabilidade e conforto nos edifícios degradados que se encontram nos centros históricos urbanos.

4.4 Tecnologia

As constantes inovações que aparecem no mercado, ajudam a completar um leque de técnicas de construção já existentes desde há séculos passados, no entanto a construção é um sector onde a tecnologia é marcadamente tradicional e pouco dada a alterações relevantes.





5.1 Designação Social

Sendo uma sociedade formalizada por cotas, assume a designação de :

Chave na mão Reabilitação de edifícios, Lda.

5.2 Equipa de Gestão

A empresa será constituída por um órgão administrativo e financeiro a cargo do Eng^o Filipe Chaves, que possui características pessoais vocacionadas para a gestão e acompanhamento quotidiano da empresa nas questões financeiras, controlando os fluxos financeiros.

O órgão técnico da empresa, com a missão de dar resposta às exigências dos clientes, estará ao encargo de dois engenheiros civis, o Eng.^o Luís Miranda e o Eng.^o Luís Carrilho, com mestrados em Reabilitação do Património Edificado e em Estruturas, respectivamente, obtidos na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP). O Eng^o Luís Miranda, com vasta experiência em projectos de reabilitação de edifícios, estará encarregue do diagnóstico, através de testes com equipamento adequado, e posteriormente na elaboração dos relatórios que identificarão os problemas e as respectivas causas. O Eng^o Luís Carrilho com experiência na área do reforço de estruturas e reabilitação intervirá numa fase posterior, em colaboração com o Eng^o Luís Miranda, na elaboração do projecto para a resolução dos problemas. De forma a enquadrar as soluções nos actuais regulamentos e legislação em vigor não esquecendo a componente estética, será de relevante importância a colaboração da Arq.^a Ana Daniel, Mestre em Reabilitação do Património Edificado pela FEUP, com vasta experiência em projectos de arquitectura e intervenção urbanística.

Uma vez que a empresa não dispõem de mão-de-obra e materiais para a intervenção directa nas edificações de forma a proceder à reabilitação, será feita a adjudicação de subempreitadas a pequenos empreiteiros, baseando-se a escolha destes na relação qualidade/preço que apresentam. Assim, a empresa contará com um órgão de recursos humanos, cujo responsável será o Dr. Christophe Siquet, com larga experiência em processos de recrutamento. O Dr. Christophe Siquet ainda terá a seu encargo o órgão de marketing, a promoção e divulgação dos serviços da empresa junto do público, identificando as principais necessidades dos clientes e procurando sensibilizá-los para a aposta na qualidade dos produtos e serviços da reabilitação. Este órgão determinará os recursos e meios a utilizar no desempenho da propagação deste tipo de serviços.



5.2.1 Organigrama

A estrutura organizacional da empresa assumirá o seguinte esquema:

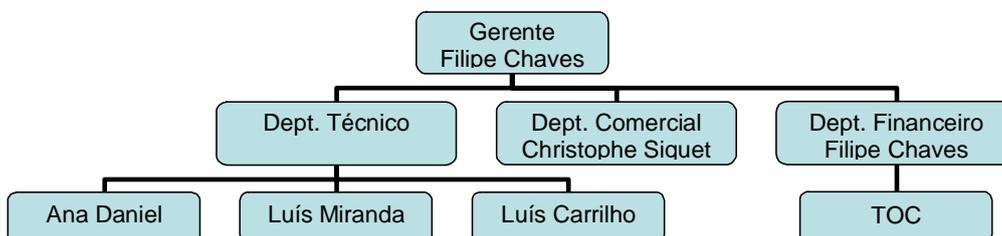


Figura 5: Organigrama da empresa CHAVE NA MÃO.

5.3 Planos para os colaboradores.

A “alma” da empresa, reside nos seus recursos humanos que lhe atribuem credibilidade conferem e competência técnica. Sustentada nesta premissa a política para remunerações terá que ser coerente com a satisfação dos anseios dos seus colaboradores que são numa fase inicial também os promotores. Optamos por atribuir uma remuneração idêntica para todos os promotores que iniciam como sócios com percentagens de capital também idênticas. Mais, durante o quarto ano está programada a admissão de dois colaboradores que auferirão uma remuneração idêntica para os dois:

- licenciado em arquitectura com alguma experiência comprovada em reabilitação de edifícios em todas as fases do processo, com domínio de Autocad 3D e tratamento de imagem;
- licenciado em engenharia com forte capacidade organizativa e alguma experiência de estaleiro;

Reforçando esta política de forte preocupação com os recursos humanos é atribuído um seguro de saúde a cada colaborador.

5.4 Localização da empresa

As instalações reservadas para a actividade da empresa CHAVE NA MÃO, serão num edifício antigo com trabalhos de reabilitação executados pela mesma por forma a transmitir a cultura intrínseca à sua actividade.

Desta forma, optamos pela área metropolitana do Porto, especificamente Matosinhos, dada a proximidade de várias infra-estruturas, tais como Metro, Aeroporto, Porto Marítimo, e vias estruturantes com rápida ligação à VCI e A28.



Edifício sede para a empresa.

Trata-se de um edifício composto por rés-do-chão (20 m² de loja para atendimento ao público) e primeiro andar (15m² escritório/gabinete de projecto e quarto de banho). Localiza-se na Rua Rua Conde São Salvador 206 4450-264 em Matosinhos.

De momento existe uma promessa de aluguer com o proprietário (Ourivesaria Manuela Alves) pelo valor de 300€.



5.5 Proposta de valor única

A empresa CHAVE NA MÃO pretende distinguir-se claramente da concorrência por dois factores essenciais:

- ✓ Qualidade do serviço prestado;
- ✓ Integração de todos os serviços desde a inspecção preliminar ao apoio pós conclusão da obra.

A qualidade do serviço prestado na empresa será garantida pela elevada formação dos seus profissionais. Vê-se como factor de garantia dessa qualidade a adesão à norma internacional directamente aplicável.

A integração de todos os serviços num único processo, pelo que se conhece, não tem precedentes no nosso país. O cliente contacta assim com uma única entidade. Desta forma a empresa optimiza o aproveitamento dos recursos humanos de que dispõe: um engenheiro civil com experiência na realização de inspecções e um engenheiro civil e uma arquitecta com experiência nas duas outras fases: projecto e acompanhamento da obra.

5.6 Análise SWOT

Strengths – Forças

- Existência de membros na equipa com grande conhecimento e experiência em construção/reabilitação
- Flexibilidade dos produtos/serviços propostos
- Aposta na qualidade
- Equipa jovem e dinâmica



- Estrutura flexível (recursos humanos, infra-estruturas e equipamentos)

Weaknesses – Fraquezas

- Sem presença no mercado, ou reputação para além da dos membros da equipa
- Necessidade de capital de risco para a fase inicial do negócio

Opportunities – Oportunidades

- Existência de incentivos para a repopulação dos centros históricos
- Existência de incentivos para a reabilitação dos centros históricos
- Exigência maior dos consumidores pela qualidade
- Crédito a habitação com condições aliciantes
- Crescente desenvolvimento sócio-cultural nomeadamente para a preservação do património histórico
- Enquadramento legal do sector da construção com normas mais exigentes e maior responsabilização (ex.: seguro 5→10 anos, constituição de um fundo de caução, bilhetes de identidade do edifício)
- Mudanças climáticas com influencia na necessidade de melhor isolamento térmico dos edifícios

Threats - Ameaças

- Sector sem barreiras à entrada significativas, incentivando a concorrência para a cópia do modelo de negócio
- Problemas de cobranças que podem implicar dificuldades de tesouraria



Em Portugal, a metodologia corrente para reabilitação da maior parte dos edifícios assenta na consulta de algumas empresas de construção que elaboram orçamentos para os trabalhos que lhes são propostos, sendo a selecção efectuada pelo preço mais baixo apresentado. Importa alterar o princípio, sobretudo quando estamos em presença de obras de centenas de milhares de euros.

Importa referir também que muitos dos edifícios de habitação colectiva a necessitar de obras se encontram profundamente degradados e que o “dono-de-obra” são os múltiplos condóminos, dificultando a convergência dos múltiplos pontos de vista sem um suporte técnico muito sólido e consistente.

Qualquer processo de reabilitação deverá desenvolver-se de acordo com as seguintes fases:

1. Elaboração de um estudo de diagnóstico de patologias que resultará num Relatório Preliminar;
2. Definição da estratégia de intervenção;
3. Experimentação;
4. Elaboração do Projecto de Reabilitação;
5. Obtenção de orçamentos e selecção da empresa ou empresas que realizarão a obra;
6. Gestão da obra ou Fiscalização da obra;
7. Manutenção do edifício.

Descrição das diferentes fases de trabalho:

1. Elaboração de um estudo de diagnóstico de patologias que resultará num Relatório Preliminar (parecer por parte dos projectistas), que será composto por:
 - Introdução;
 - Descrição dos elementos construtivos em análise;
 - Resultados de sondagens e medições e sua interpretação;
 - Descrição das patologias;
 - Causas das patologias;
 - Metodologia para os trabalhos de reparação das patologias;
 - Estimativa do custo unitário das soluções propostas para a reparação das patologias;



Este estudo compreenderá:

1.1. Análise da informação escrita e desenhada, caso exista, a fornecer pelo dono-de-obra, nomeadamente:

- Desenhos gerais e de pormenor;
- Especificações técnicas e “história” de trabalhos já executados;

1.2. No caso de se tratar de um edifício habitado, será realizado um inquérito aos condóminos com o objectivo de obter um levantamento da degradação interior dos fogos e das expectativas dos utilizadores;

1.3. Visitas ao Interior e exterior dos edifícios de forma a efectuar o levantamento exaustivo das patologias e a observação do estado de conservação e comportamento da envolvente;

1.4. Levantamento fotográfico do edifício e das patologias.

1.5. Realização de medidas “in situ” ou em laboratório, de acordo com a especificidade de cada caso, para caracterização dos materiais, nomeadamente:

- Caracterização da absorção/capilaridade dos materiais;
- Determinação da permeabilidade ao vapor de água;
- Determinação da permeabilidade líquida;
- Determinação das curvas higroscópicas;
- Determinação da condutibilidade térmica;
- Estudo de termografia;
- Ensaio de arrancamento por tracção;
- Ensaio mecânicos sobre rebocos;
- Análise de variação dimensional face à temperatura e humidade;
- Medições de fissura;
- Medição da temperatura e humidade das ambiências;
- Medição da temperatura e humidade dos materiais de construção;
- Etc..

1.6. Realização de sondagens que permitam caracterizar a composição de determinados elementos construtivos, sobretudo no que diz respeito à envolvente dos edifícios, tais como:

- Topos de lajes;
- Ligação das caixilharias com a fachada;
- Ligação da cobertura e fachada com a platibanda;

- Cobertura plana;
- Revestimento de fachadas;
- Etc..

2. Definição da estratégia de intervenção:

Com a análise do Parecer, o dono-de-obra tomará conhecimento das necessidades de intervenção a realizar no edifício, bem como as propostas de solução e a estimativa de custos unitários dos trabalhos de reparação/reabilitação a realizar.

É com base no Parecer elaborado que a equipa técnica auxiliará o dono-de-obra a delinear a estratégia de intervenção a adoptar para a realização dos trabalhos de forma a satisfazer os anseios do mesmo.

Será também definido uma estratégia de faseamento que vá ao encontro da capacidade de resposta financeira por parte do dono-de-obra.

Caso seja necessário para um bom desenvolvimento de todo o processo, poderá ainda proceder-se à elaboração de um plano de financiamento dos trabalhos por parte de um especialista em economia da construção.

3. Experimentação:

Quando as patologias existentes forem de resolução complexa ou o edifício for de grande dimensão, poderá recorrer-se à experimentação de forma a definir mais objectivamente tanto os custos como a validade das soluções propostas.

4. Elaboração do Projecto de Reabilitação:

O Projecto de Reabilitação deverá ter como objectivo, cumprir todas exigências previstas na legislação quanto à necessidade de elaboração de UM processo de licenciamento, autorização ou comunicação prévia.

Os projectos serão desenvolvidos nas fases de Ante-Projectos /Projectos de Licenciamento e Projecto de Execução.

O objectivo final é a aprovação do Projecto de Licenciamento e a elaboração do Projecto de Execução que, com as suas distintas peças escritas e desenhadas, permita o lançamento de

concursos das diversas empreitadas, onde o âmbito e natureza dos trabalhos envolvidos esteja claramente definido e quantificado, permitindo aos empreiteiros o conhecimento absoluto das intervenções e a apresentação de propostas de preço e prazo correctas para a construção da obra.

4.1 Descrição das Fases do projecto

O Estudo Prévio consiste numa primeira abordagem ao projecto a partir do momento em que existem bases para a elaboração de desenhos com rigor de dimensões e um programa organizacional a definir pelo cliente. Esta abordagem serve para consolidação do programa e organização da construção com vista à montagem do processo de licenciamento.

O Ante-Projecto consiste num estudo e desenvolvimento das soluções de arquitectura e das diferentes especialidades para aprovação definitiva, executadas num grau de desenvolvimento suficiente para discussão detalhada com o Cliente e para apresentação às Entidades Licenciadoras com vista à sua aprovação.

Com base nos Ante-Projectos será elaborado o Projecto de Execução, com o respectivo desenvolvimento, aprofundamento e pormenorização, de modo a possibilitar o lançamento dos concursos e a construção da obra.

4.1.1. O Estudo Prévio será constituído por elementos escritos e desenhados que definam as tipologias a adoptar bem como as áreas aproximadas dos espaços.

4.1.2. O pedido de licenciamento (Ante-Projecto) deve ser instruído, de acordo com a legislação em vigor, com os seguintes elementos:

- Documentos comprovativos da qualidade de titular da qualquer direito que confira a faculdade de realização da operação;
- Certidão da descrição e de todas as inscrições em vigor emitida pela conservatória do registo predial referente ao prédio ou prédios abrangidos (não se deve solicitar cedo de mais pois corre-se o risco de caducar);
- Extractos das plantas de ordenamento, zonamento e de implantação dos planos municipais de ordenamento do território vigentes e das respectivas plantas de condicionantes e planta à escala de 1:2500 ou superior, com a indicação precisa do local onde se pretende executar a obra;
- Projecto de arquitectura;
- Memória descritiva e justificativa;
- Estimativa do custo total da obra;
- Calendarização da execução da obra;
- Como se trata de obras de reconstrução deve ainda ser junta fotografia do imóvel;

- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projecto quanto ao cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis;
- Ficha com os elementos estatísticos devidamente preenchida com os dados referentes à operação urbanística a realizar.

4.1.2.1 O projecto de arquitectura deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- Planta de implantação desenhada sobre levantamento topográfico à escala de 1:200 ou superior, incluindo o arruamento de acesso, com indicação das dimensões e áreas do terreno, áreas impermeabilizadas e respectivo material;
- Plantas à escala 1:50 ou 1:100 contendo as dimensões e áreas e usos de todos os compartimentos, bem como a representação do mobiliário fixo e equipamento sanitário;
- Alçados à escala 1:50 ou 1:100 com a indicação das cores e dos materiais dos elementos que constituem as fachadas e a cobertura, bem como as construções adjacentes, quando existam;
- Cortes longitudinais e transversais à escala 1:50 ou 1:100 abrangendo o terreno, com indicação do perfil existente e o proposto, bem como as cotas dos diversos pisos;
- Pormenores de construção, à escala adequada, esclarecendo a solução construtiva adoptada para as paredes exteriores do edifício e sua articulação com a cobertura, vãos de iluminação/ ventilação e de acesso, bem como com o pavimento exterior envolvente;

4.1.2.2. A memória descritiva e justificativa deverá ser instruída com os seguintes elementos:

- Descrição e justificação da proposta para a edificação;
- Enquadramento da pretensão nos planos municipais e especiais de ordenamento do território vigente;
- Adequação da edificação à utilização pretendida;
- Inserção urbana e paisagística da edificação referindo em especial a sua articulação com o edificado existente e o espaço público envolvente;
- Indicação da natureza e condições do terreno;
- Adequação às infra-estruturas e redes existentes;
- Área de construção, volumetria, área de implantação, cêrcea e número de pisos acima e abaixo da cota de soleira, número de fogos e respectiva tipologia;
- Quando se trate de pedido inserido em área unicamente abrangida por plano director municipal (como é o caso) deve também referir-se a adequabilidade do projecto com a política de ordenamento do território contida naquele plano.

4.1.3. Após a aprovação do projecto de arquitectura deverão ser entregues na respectiva Câmara Municipal os seguintes projectos de especialidades, devendo também fazer parte de cada processo uma memória descritiva e justificativa e o respectivo termo de responsabilidade subscrito pelo técnico responsável pelo projecto:

- Projecto de estabilidade que inclua o projecto de escavação e contenção periférica constituído por:
 - a. Especificação da campanha de reconhecimento geotécnico;
 - b. Análise das condições geotécnicas dos terrenos de fundação;
 - c. Pré-dimensionamento das fundações e estruturas, em fase de Estudo Prévio;
 - d. Cálculo e pormenorização das fundações e estruturas definidas, em fase de Ante-Projecto;
 - e. Análise e aprovação de eventuais estruturas provisórias e fases construtivas concebidas e dimensionadas pelo(s) Construtor(es);
 - f. Projectos de estruturas temporárias não estão incluídos na prestação de serviços proposta (a conceber e dimensionar pelo(s) Construtor(es))

- Projecto de alimentação e distribuição de energia eléctrica e projecto de instalação de gás, quando exigível, nos termos da lei, constituído por:
 - g. Alimentações eléctricas;
 - h. Rede de Média Tensão;
 - i. Entrada de Energia nos Edifícios;
 - j. Rede de distribuição primária de potência, da localização e atravancamentos dos quadros eléctricos gerais de Baixa Tensão;
 - k. Quadros eléctricos parciais - definição da sua localização e atravancamentos;
 - l. Instalação de iluminação normal, de emergência, de segurança - definição de circuitos, potências e cortes;
 - m. Instalação de aquecimento;
 - n. Alimentação de equipamentos, ar condicionado, ventilação, bombagem, etc.
 - o. Redes de terra - estudo e dimensionamento das redes de terra normais, e das redes de protecção de equipamentos, em função das suas necessidades;

- Projecto de redes prediais de águas e esgotos, constituído por:
 - p. Reservatórios de água de consumo e de combate a incêndio; definição de dimensões;
 - q. Redes de água fria e quente e da rede de combate a incêndios;
 - r. Centrais de bombagem; definição da sua localização e espaço necessário;

- s. Rede exterior de abastecimento de água e sua ligação às infra-estruturas públicas;
 - t. Caracterização de materiais;
 - u. Redes de esgotos;
 - v. Ligação dos efluentes às infra-estruturas públicas.
- Projecto de águas pluviais, constituído por;
- w. Dispositivos de recolha de águas pluviais e sua ligação às infra-estruturas públicas.
- Projecto de instalações telefónicas e de telecomunicações, constituído por:
- x. Redes de comunicação - estudo e definição dos equipamentos e circuitos de sinalização, intercomunicação, portaria e telefones;
- Estudo de comportamento térmico, constituído por:
- y. Comportamento térmico dos edifícios e recomendações quanto a materiais a utilizar;
- Projecto acústico, constituído por:
- z. Recomendação de materiais e soluções construtivas que permitam o melhoramento do comportamento acústico dos espaços;

4.1.4. O projecto de execução será desenvolvido tendo como base o processo de licenciamento aprovado pela câmara municipal e em conformidade com as pretensões do cliente no que diz respeito aos materiais e processos construtivos a utilizar devendo incluir:

- Toda a pormenorização necessária para a construção (plantas, cortes, alçados e pormenores a escalas que se julguem essenciais a uma boa execução da obra), nomeadamente em relação a zonas de águas, escadas, varandins, etc;
- Mapa de acabamentos;
- Mapa de vãos;
- Mapa de medições;
- Mapa de trabalhos;
- Caderno de encargos / Condições técnicas específicas;

5. Obtenção de orçamentos e selecção da empresa ou empresas que realizarão a obra:

Serão solicitados preços a várias empresas através de contacto directo, pois há uma grande variabilidade de preços para o mesmo trabalho.

Numa fase mais avançada será criada uma base de dados com contactos das empresas de construção e artífices que melhor se enquadram no tipo de obras realizadas pela empresa CHAVE NA MÃO.

5.1. Elementos a entregar às empresas para elaboração das propostas por parte das mesmas:

- Projecto de Arquitectura;
- Projectos de Especialidades;
- Caderno de encargos;
- Calendarização pretendida para a realização da obra.

5.2. Elementos a solicitar às empresas contactadas:

- Orçamento para a realização dos trabalhos descritos no caderno de encargos em conformidade com os projectos;
- Proposta da melhor calendarização para realização da obra.
- Portfólio com as obras mais significativas da mesma para que a contratação se baseie também na capacidade de resposta técnica e experiência no mesmo tipo de obras;
- Composição da empresa;

5.3. A selecção da empresa que irá realizar os trabalhos previstos será feita tendo em conta a melhor proposta entre as que forem apresentadas, quer em termos de preço, quer em termos da qualidade de execução e de resposta comprovadas.

6a. Gestão da obra:

6a.1. Após a aprovação do licenciamento e recepção do ofício camarário por parte do dono de obra, é possível proceder ao levantamento da licença de construção junto da respectiva Câmara Municipal. Este procedimento deverá ser realizado pelo empreiteiro que irá executar a obra devendo apresentar-se munido de todos os documentos exigidos por lei.

É também obrigatória a entrega do Plano de Segurança e Saúde em Fase de Projecto de acordo com a legislação em vigor (encontra-se contemplado nos honorários das especialidades devendo ser entregue ao Dono de Obra em conjunto com os projectos de especialidades).

6a.2. Após a emissão da licença de construção pode-se dar início à obra.

A obra será executada pela empresa seleccionada de acordo com os projectos aprovados quer pelo dono-de-obra, quer pelas entidades competentes, sempre com a supervisão de um elemento da empresa de gestão do projecto.

6b. Fiscalização da obra;

A fiscalização deverá garantir que os trabalhos são executados de acordo com os elementos de projecto entregues.

A fiscalização deverá garantir também que os interesses do dono-de-obra estão sempre salvaguardados.

7. Manutenção:

Para todos os edifícios que tenham sofrido obras totais de reabilitação realizadas pela empresa, será proposto ao dono-de-obra a celebração de um contrato de manutenção.

A elaboração do mesmo será feita tendo como base o Relatório Preliminar de Patologias apresentado e um relatório das obras realizadas.

6.1 ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO DE TODO ESTE PROCESSO/BACKOFFICE

A Administração dos processos que se desenvolvem numa empresa de construção civil é de extrema complexidade, pelo que serão utilizados procedimentos baseados no software de gestão de empresas de construção civil da Sage que abrange todas as áreas de actividade deste sector, tais como:

- Administração;
- Contabilidade;
- CRM cliente;
- CRM fornecedores – subempreiteiros;

- Site de Internet e B2B.

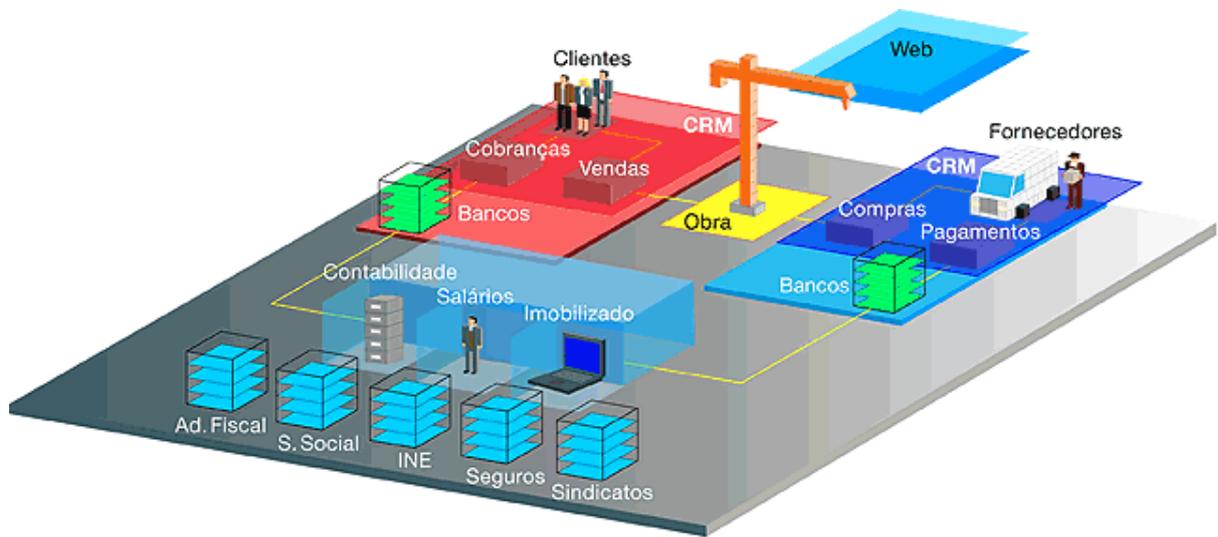
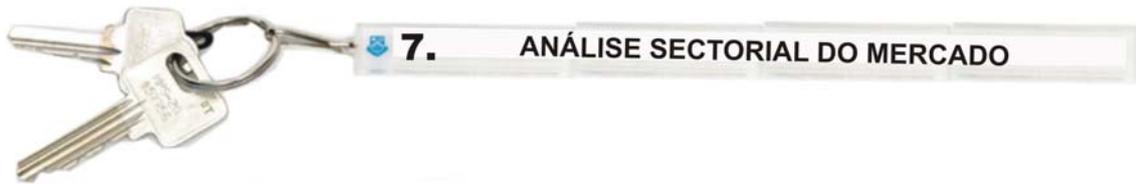


Figura 6: Funcionamento do negócio da construção civil.



É unânime que o mercado da reabilitação tem um potencial de crescimento elevadíssimo o que cria desde logo condições ao surgimento de novas empresas nesta área. Contudo é importante que essas novas empresas apresentem valor acrescentado ao mercado e que ofereçam serviços inovadores com um elevado nível de qualidade. A análise da concorrência é uma fase importante de modo a caracterizar a oferta existente.

A actividade das empresas no mercado da construção pode ser legalizada sob duas formas:

- ✓ Título de registo;
- ✓ Alvará.

É do conhecimento geral que existem empresas a actuar sem estarem devidamente habilitadas para o efeito. As mesmas não deverão sobreviver no mercado da reabilitação pois não apresentam as necessárias garantias de qualidade que, por si só, uma das duas formas de legalização apresentadas reconhece. Tendo esta noção em conta, consideramos que esta análise deverá ter em conta apenas as empresas devidamente legalizadas para o efeito.

Empresas com Títulos de Registo

Em 2004 registou-se um aumento das empresas que possuem título de registo de 19404 (número de 2003) para 22034. No ano de 2006 atingiu-se o número de 26577 empresas com Títulos de Registo. O IMOPPI aceitou empresas anteriormente de acordo com o DL61/99 sendo actualmente o processo de admissão sujeito ao DL12/2004 de 09/01 que estabelece novas subcategorias. O quadro seguinte apresenta a distribuição das empresas que possuem títulos de registo por tipo de habilitação.



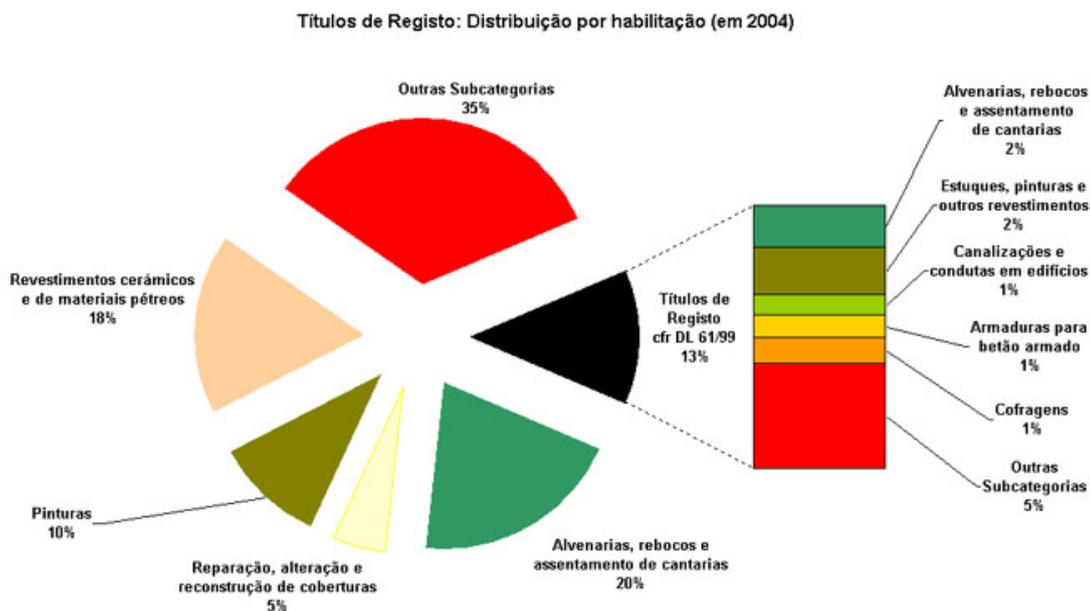


Figura 7: Distribuição dos Títulos de Registo pelas diferentes subcategorias (fonte: IMOPPI, 2004).

A análise da figura anterior demonstra que a única habilitação que aparece enquadrada no sector da reabilitação com expressão suficiente para constar de forma autónoma no quadro que se apresenta de seguida, é a *reparação, alteração e reconstrução de cobertura* onde se movimentam cerca de 5 % das empresas titulares de Títulos de Registo. Outras habilitações relacionadas com a reabilitação poderão constar das rubricas de *Outras Subcategorias*. Contudo, o título de registo permite a realização de obras de valor pouco significativo (10% do valor máximo estipulado para a Classe I de Alvará, ou seja 15 mil euros).

Das subcategorias do DL 61/99 directamente relacionadas com o sector da reabilitação, aparecem cerca de 1258, sendo a grande maioria destas da subcategoria *Reparação, Alteração e Reconstrução de Coberturas*. No quadro seguinte apresenta-se a distribuição das empresas com Títulos de Registos de acordo com a subcategoria relacionada com operações de reabilitação e destas quantas se encontram sedeadas no **distrito do Porto**.

Subcategoria	Número	Distrito do Porto
Reparação, Alteração e Reconstrução de Coberturas	1106	16
Limpeza e Conservação de Edifícios	145	5
Consolidações estruturais	0	0
Limpeza e reparação de paramentos em pedra	1	0

Reabilitação de estruturas de betão	0	0
Reparações e tratamentos superficiais em estruturas metálicas	6	0
Total	1258	21

Quadro 1 – Títulos de registos das subcategorias de trabalhos de reabilitação.

Não existem empresas com todas as habilitações, havendo mesmo algumas subcategorias que não foram subscritas por nenhuma empresa. No universo das empresas que possuem Títulos de Registo, existem 1106 licenças para a realização de *Reparação, Alteração e Reconstrução de Coberturas* e 145 para a execução de *Limpeza e Conservação de Edifícios*.

Nesta fase da análise da concorrência reveste-se de particular importância verificar o número de empresas de reabilitação que actuam preferencialmente na região do Grande Porto. Para isso construiu-se o gráfico seguinte onde se pode ver o número de subcategorias de Títulos de Registo que existem no Grande Porto para execução de trabalhos de *Reparação, Alteração e Reconstrução de Coberturas*.

Reparação, Alteração e Reconstrução de Coberturas

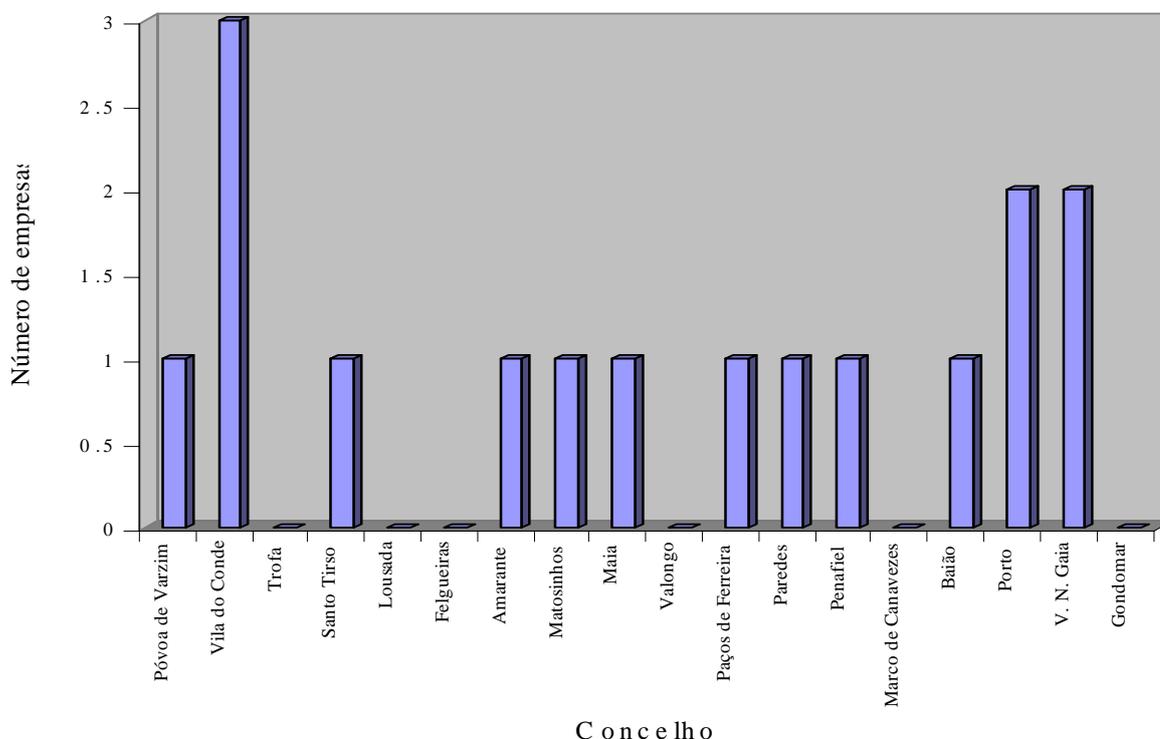


Figura 8: Número de empresa de reparação, alteração e reconstrução de coberturas por concelho.

Das 1106 licenças obtidas através de Títulos de Registo para a subcategoria analisada, apenas 16 foram concedidas a empresas do Grande Porto. Das 145 licenças para a subcategoria de

Limpeza e Conservação de Edifícios apenas 5 foram concedidas a empresas do Grande Porto, das quais 4 estão sedeadas no concelho de Vila Nova de Gaia e uma no concelho do Porto. Das 6 empresas com a subcategoria de Limpeza e reparação de paramentos em pedra, apenas 1 se localiza no Grande Porto. Finalmente, a única empresa titular da subcategoria de Limpeza e reparação de paramentos em pedra não se localiza no Grande Porto. Pode dizer-se que apenas 1,7% das licenças para execução de tarefas relacionadas com trabalhos de reabilitação, ou seja 21 das 1258 empresas, se localiza no Grande Porto.

Das empresas que se inscreveram à luz do DL12/2004 não há dados concretos já que apenas são agrupadas de acordo com 14 subcategorias principais, nas quais se encontram *dissolvidas* as restantes. Não se percebe quais são as que têm habilitações para intervir em obras de reabilitação.

Empresas Titulares de Alvará

Em 2003 e 2004 o número de empresas com Alvará de construção era ligeiramente superior a 25000, enquanto que no corrente ano este valor se situava nos 23698. O quadro seguinte apresenta o número de empresas cujos trabalhos se relacionam directamente com o sector da reabilitação. Note-se que uma mesma empresa pode possuir mais que uma subcategoria. De modo a simplificar a análise dos dados dele constantes, faz-se corresponder uma sigla a cada subcategoria.

Sigla	Subcategoria	Total	Distrito do Porto
A	Reabilitação e Conservação de Edifícios	2374	177
B	01 Estruturas e elementos de betão	17324	1928
C	02 Estruturas metálicas	1907	327
D	03 Estruturas de madeira	3942	369
E	04 Alvenarias, rebocos e assentamento de cantarias	17612	1943
F	05 Estuques, pinturas e outros revestimentos	15259	1946
G	06 Carpintarias	4876	607
H	07 Trabalhos em perfis não estruturais	3393	482
I	08 Canalizações e condutas em edifícios	3349	454
J	09 Instalações sem qualificação específica	4052	548
L	10 Restauro de bens imóveis histórico-artísticos	753	103
M	Reabilitação de elementos estruturais de betão	7243	816
N	Reparações e tratamentos superficiais em estruturas metálicas	1062	161
	Total	83146	9861

Quadro 2 – Número de Alvarás que incluem subcategorias que correspondem a trabalhos de reabilitação.

Do quadro anterior percebe-se que, dos Alvarás de Construção directamente relacionados com intervenções de reabilitação, cerca de 12% foram atribuídos a empresas do Grande Porto. Existem 120 empresas que possuem simultaneamente todas as subcategorias, 141 que possuem as categorias de A a L (inclusive) e 387 que possuem as categorias de B a L (inclusive). Assim, o número efectivo de empresas do Grande Porto é significativamente inferior a 9861, ao contrário daquilo que se poderia pensar.

Analisou-se também a localização das empresas com alvará nas subcategorias apresentadas anteriormente através do gráfico seguinte.

Distribuição das Empresas por Concelho

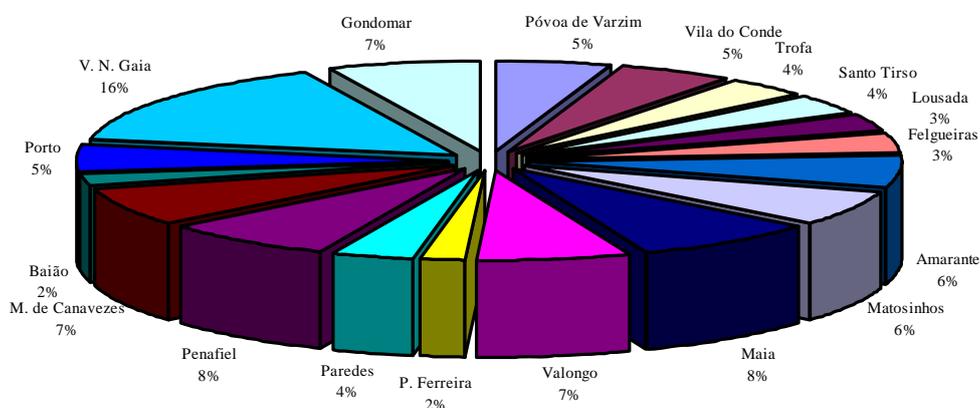


Figura 9: Distribuição das empresas de reabilitação por concelho.

O concelho com maior número de licenças para intervir numa das subcategorias apresentadas anteriormente é o de Vila Nova de Gaia, seguido do de Amarante e Marco de Canavezes. Paços de Ferreira é o concelho com menor número licenças atribuídas a empresas do sector da reabilitação.

No processo de pedido de Alvará por parte de uma empresa, esta deve escolher a classe que pretende, classe essa que está intimamente relacionada com a facturação máxima por obra. Neste contexto, a classe I é a que impõe um limite mais baixo às empresas, cerca de 150 mil euros. De acordo com dados do IMOPPI cerca de 65% das empresas inscritas possuem alvará da Classe I, o que significa que o mercado das obras de valor superior a 150 mil euros é dividido por um pequeno número de empresas.

7.1 Posicionamento da Empresa Chave na Mão face à concorrência

Não se conhece, em Portugal, outra empresa com a estrutura da CHAVE NA MÃO. De facto, esta conjuga uma série de funcionalidades que garantem maior comodidade ao cliente e garantia de melhor qualidade na prestação dos serviços propostos.

Os trabalhos de construção serão subcontratados o que permitirá à empresa aligeirar o peso da sua estrutura que necessitará assim de menos colaboradores. Por outro lado, para se tornar rentável, a empresa necessita de, num curto espaço de tempo, adquirir uma rede de contactos alargada de modo a criar bases para a apresentação de propostas competitivas face à concorrência numa perspectiva económica de qualidade.

O facto de os projectos e a obra serem realizados pela mesma empresa elimina também as incompatibilidades entre elementos desenhados e construção simplificando todo o processo de gestão de projecto.

Tanto quanto se sabe, as empresas que actualmente existem no sector da reabilitação não possuem um departamento dedicado ao diagnóstico o que pode levar a que as soluções preconizadas não sejam as melhores do ponto de vista da segurança estrutural ou do ponto de vista da economia. Este serviço é muitas vezes contratado às Universidades ou a entidades com ligações às mesmas. Neste aspecto a empresa CHAVE NA MÃO é inovadora já que possui técnicos com experiência no domínio do diagnóstico. Refira-se que neste campo existem métodos auxiliares que permitem efectuar um diagnóstico mais rigoroso do edifício. Em Portugal estão a ser dados os primeiros passos nesse sentido, inclusive nas Universidades.

A experiência e elevada capacidade técnica dos membros da equipa da CHAVE NA MÃO garantem aptidão para a resolução de problemas não só em construções recentes, mas também no património monumental que, de acordo com o Projecto Forrehabil, tem um peso de 42% no mercado total da reabilitação, o que representa cerca de 19 biliões de euros.

De modo a termos uma ideia do potencial de uma empresa que congregue todos os serviços que a CHAVE NA MÃO se propõe oferecer, analise-se o sucesso da OZ, Lda. A mesma foi fundada em 1988, em Lisboa, dedicando-se essencialmente ao diagnóstico de construções. O gráfico seguinte apresenta a evolução da facturação da Oz, Lda nos últimos 4 anos.

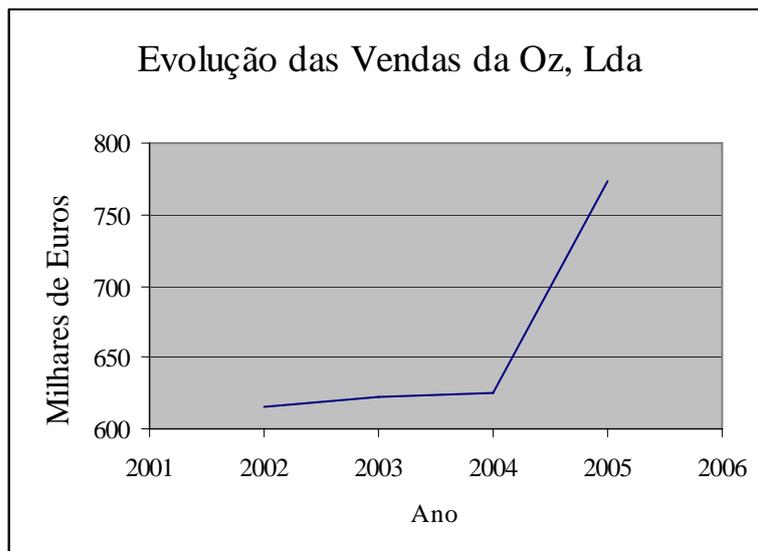


Figura 10: Evolução das vendas da Oz, Lda (in www.oz-diagnostico.pt)

Esta empresa é um caso de sucesso no panorama nacional de diagnóstico, apostando em técnicos com uma elevada formação. No entanto não possui departamentos para a realização do restante processo de reabilitação tal como acontece em todas as empresas que se dedicam à reabilitação de edifícios dedicando-se apenas a uma fase do processo. A empresa CHAVE NA MÃO oferece uma solução integrada de reabilitação desde o Diagnóstico à Manutenção.

7.2 Estratégia de preço da concorrência

A saturação no sector da construção civil conduz a uma estratégia de preços baixos, característicos da feroz concorrência do sector. No entanto as empresas que propõe soluções de qualidade elevada já praticam preços mais elevados, sendo que a oferta integrada de serviços de reabilitação de edifícios tem preços que reflectem as particularidades e dificuldades do segmento de mercado em que se insere.

7.3 Reacção dos concorrentes / Nossa resposta à reacção

A proposta da empresa Chave na Mão, centra-se na competência dos seus elementos técnicos, pelo que a concorrência terá que recorrer a profissionais com semelhante competência nos domínios da reabilitação, acarretando um acréscimo nos custos com pessoal.

Compete-nos manter a nossa estrutura e garantir os melhores preços possíveis dentro da qualidade que pretendemos oferecer e criar uma imagem de solidez e competência técnica inabalável que satisfaça as expectativas dos clientes mais exigentes e com carteiras mais generosas.

7.4 Evolução estimada do crescimento do mercado para os próximos 7 anos

Enquadramento no panorama europeu:

Em Portugal o investimento na reabilitação de edifícios tem sido praticamente inexistente nas últimas décadas, em oposição ao grande investimento que se verifica na construção de novos edifícios de habitação. Este tipo de opções leva a que haja uma degradação crescente de grande parte dos edifícios nos centros urbanos, levando ao abandono de zonas que até há pouco constituíam áreas residenciais.

De acordo com as estatísticas da EUROCONSTRUC-DAEI referentes à produção de edifícios e obras públicas, em 1995, verifica-se que, dos 18 países da Europa Ocidental, Portugal é o sexto no que se refere ao investimento no sector da construção de habitações novas, mas o último, com apenas 6% do investimento total na construção na reabilitação/conservação de edifícios. Países como a França, Itália, Reino Unido e Dinamarca investem mais de 40% do total da construção em obras de reabilitação.

Repartição do investimento na construção em vários países europeus em 1995					
<i>in "Reabilitação de Edifícios" – Vítor Abrantes – Vasco Peixoto Freitas – Marília Sousa. Protocolo de Cooperação IGAPHE – FEUP, 1999.</i>					
	Habitações novas	Não residenciais		Obras públicas	Reabilitação/ Conservação de edif.
		Públicos	Privados		
Comunidade Europeia	26%	15%	5%	21%	33%
Alemanha	34%	18%	3%	19%	26%
França	19%	9%	7%	24%	41%
Itália	23%	12%	3%	18%	44%
Reino Unido	14%	17%	8%	16%	45%
Espanha	29%	9%	6%	35%	21%
Países Baixos	26%	11%	6%	19%	38%
Áustria	27%	17%	6%	19%	31%
Bélgica e Luxemburgo	34%	23%	10%	15%	18%
Suécia	5%	16%	11%	32%	36%
Dinamarca	10%	9%	5%	30%	46%
Finlândia	19%	18%	4%	27%	32%
Portugal	29%	13%	10%	42%	6%
Irlanda	34%	18%	5%	22%	21%
Grécia	34%	8%	10%	38%	10%
Suíça	30%	10%	6%	27%	27%
Noruega	26%	22%	8%	31%	13%

Quadro 3: Repartição do investimento na construção em vários países europeus em 1995.

Perspectivas para o futuro:

“Pensamos que na próxima década terá de haver necessariamente uma inversão na repartição do investimento e não nos surpreenderá que o sector da reabilitação possa multiplicar por 3 ou por 4 o nível do investimento actual”. (1)



8.1 Descrição dos produtos da empresa

Produtos/Serviços propostos

P1: Diagnóstico

O serviço de diagnóstico servirá para avaliar os custos relacionados com a reabilitação de um edifício e definir as estratégias técnicas e orçamentais a adoptar antes de começar qualquer obra. Se a obra em questão é uma construção nova, um orçamento, em vez de um diagnóstico, será realizado e proposto ao cliente.

P2: Projecto

Depois de um diagnóstico ter sido efectuado, o cliente poderá pedir a realização de um projecto para qualquer tipo de obra a realizar. Quer do tipo reabilitação quer do tipo construção nova. O projecto implica a entrega de todos os elementos desenhados relacionados com a obra.

P3a: Gestão de obra

A empresa “Chave na Mão” encarregar-se-á das obras a efectuar segundo o projecto do cliente, elaborado quer por ela quer por outra empresa, subcontractando empreiteiros e/ou profissionais do ramo da construção e responsabilizando-os pelas garantias exigidas por lei relativas às obras.

P3b: Fiscalização

Em alternativa à gestão de obra, a empresa “Chave na Mão” poderá representar o dono de obra seguindo passo a passo o decorrer dos trabalhos a efectuar previstos no projecto e fiscalizando, se for necessário, sempre para proteger os interesses do cliente.

P4: Manutenção

O cliente poderá ainda contratar um serviço de manutenção de imóvel. Não se trata de uma extensão da garantia legal prevista por lei mas de um serviço de recuperação de danos eventuais a custos reduzidos após os 5 anos supracitados.

8.2 Estratégia/política de preços

Tendo em conta o segmento da reabilitação em que se insere a empresa, dentro da construção civil, e atendendo às especificidades do mesmo, assume uma política de preços justos que



paguem a qualidade que se pretende garantir. Assim, não se pretende bater a concorrência através de preços baixos, mas sim pela distinção da qualidade. Os preços mais elevados ajudarão a distinguir essa qualidade.

Para os diferentes produtos vamos ter diferentes preços, conforme se pode observar nas tabelas seguintes:

DIAGNÓSTICO

Dimensão	[m ²]	
0-100m ²	15	€/m ²
101-300m ²	12,5	€/m ²
300-1000m ²	10	€/m ²
>1000m ²	7,5	€/m ²

PROJECTO

Valor da Obra [€]	%	
	Tipo II	Tipo III
5000	11,447	13,102
10000	10,305	11,704
20000	9,295	10,533
30000	8,748	9,923
40000	8,376	9,517
50000	8,095	9,215
100000	7,259	8,338
150000	6,794	7,863

GESTÃO / FISCALIZAÇÃO

Valor da Obra [€]	%
5000	15
10000	12,5
20000	10
30000	9,5
40000	9
50000	8,5
100000	8
150000	7,5

MANUTENÇÃO - Este serviço será facturado em conformidade com a situação específica em causa.

8.3 Promoção

Os diferentes produtos/serviços propostos pela empresa “Chave na Mão”, sendo principalmente do tipo *market pull*, serão promovidos essencialmente através de acções

publicitárias. O orçamento inicial proposto para tais acções situa-se entre 7000 e 10000€ por ano e inclui:

- anúncios publicitários que serão colocados duas vezes por mês em jornais nacionais (Jornal de Notícias, Expresso,...) na secção imobiliária por um valor total anual de 1500€ sem IVA,
- anúncios publicitários que serão colocados em todas as edições de jornais especializados na compra e venda de imóveis tais como Casas em Revista (bimestral) e Ocasão (semanário) por um valor total anual de 1400€ sem IVA,
- uma colocação na edição do Porto das páginas amarelas que será efectuada anualmente por um valor de 1300€ sem IVA. A colocação nas outras edições das páginas amarelas seguirá em função da expansão da empresa noutros territórios,
- a impressão de 1500 folhetos de dimensão 21 cm x 10 cm frente/verso a cores com papel normal de 100g custará 310.62€ com IVA. Estes folhetos serão colocados em locais estratégicos, tais como instituições financeiras de crédito à habitação, agências imobiliárias, gabinetes de notários, à disposição de futuros clientes. Estes folhetos poderão ser também distribuídos nas caixas de correio de imóveis que poderiam usufruir de um serviço de reabilitação,
- a participação numa feira anual ligada à construção que rondará os 1200€ sem IVA, segundo a feira em questão. Numa primeira fase, a feira Concreta no Exponor será a escolhida devido à zona geográfica envolvente. Numa segunda fase e em função da expansão da empresa noutros territórios, outras feiras serão consideradas (Tektonika na Fil – Lisboa, Vigo,...),
- finalmente, anúncios publicitários que serão colocados em revistas especializadas, tais como Casas de Portugal e Arquitectura & Construção que têm custos respectivos de 980 e 1700€ sem IVA por edição.

A estratégia da colocação de publicidade será adaptada em função do sucesso obtido nos diferentes canais utilizados. Assim, os clientes serão interrogados para saber como tiveram conhecimento da nossa empresa. O canal em questão será então reforçado para obter um impacto ainda maior.

Em função também do sucesso comercial da empresa “Chave na Mão”, o orçamento atribuído para a publicidade e a promoção dos vários produtos/serviços será ajustado para utilizar novos canais de divulgação tais como rádio ou televisão.

A criação e manutenção de um site internet é hoje em dia imprescindível para qualquer tipo de negócio. Um tal site tem vários fins: a divulgação dos serviços oferecidos pela empresa a qualquer pessoa à procura de tal informação, reflecte virtualmente a evolução da empresa, permite interagir com o cliente de uma forma rápida e conveniente, permite colocar nomes de parceiros (sob a forma de *banners* por exemplo) em retribuição de serviços recebidos.

A melhor forma de promover a nossa empresa é sob a forma de projectos/obras já realizados que satisfizeram o cliente. Com o acordo do cliente, o nome e o logo da empresa “Chave na Mão” será colocado num lugar preestabelecido da obra efectuada, como se fosse uma assinatura desta. Durante o decorrer de uma obra, propõe-se colocar um cartaz com o nome da empresa e os seus contactos num local visível da reabilitação/construção.

Na mesma óptica, o *know-how* da “Chave na Mão” deveria ser aplicado na sede da empresa para que os clientes tenham um exemplo de uma obra efectuada pelos nossos serviços. Assim, propõe-se alugar escritórios durante o primeiro ano de vida da empresa. Durante este ano, um espaço escolhido será reabilitado e alugado para os três anos seguintes. Antes do fim destes três anos e em função da saúde financeira da empresa, um outro edifício será por ela adquirido e reabilitado para servir de sede definitiva.

8.4 Assistência ao cliente – contacto/comunicação com o cliente

Uma vez que o cliente entrou em contacto com a empresa “Chave na Mão”, por internet, telefone, correio ou pessoalmente, uma reunião lhe será proposta. Esta reunião terá lugar quer na empresa quer num lugar de comum acordo e contará com a presença do cliente, do responsável das relações públicas e/ou do director de projectos.

Se o cliente emitir o desejo de contratar os nossos serviços, um responsável de projecto/produto lhe será atribuído e será o seu contacto primordial durante o decorrer dos serviços contratados. Os canais de comunicação com o responsável serão: internet, telefone e/ou pessoalmente.

8.5 Projecção para o volume de VENDAS

Como vimos anteriormente, existe uma grande diferença entre o mercado dos países da Europa ocidental e Portugal, confirmada na figura seguinte com valores superiores a 30 pontos percentuais de diferença.

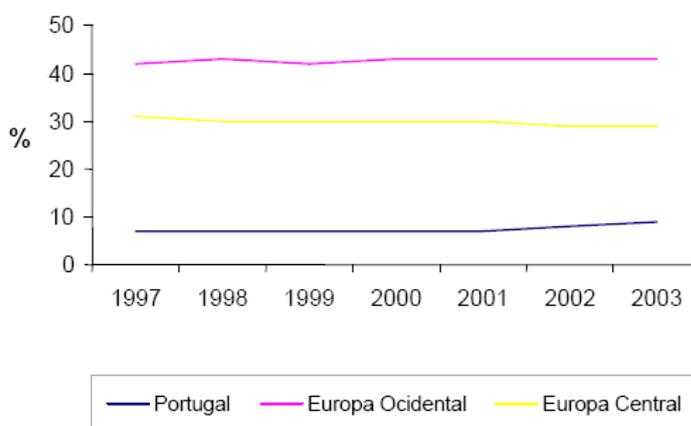


Figura 11: Peso da reabilitação . Fonte: Euroconstruct.

Admitindo uma aproximação do mercado português ao dos restantes países europeus, visível numa procura latente por parte dos Serviços de Reabilitação Urbanos (SRUs) que começam a recuperar as zonas degradadas nos centros das maiores cidades do país, bem como numa crescente maturidade do consumidor que procura reabilitar a sua habitação em vez de trocar por uma nova, tendo em conta as taxas praticadas para empréstimos à habitação e também ao envelhecimento da população, acreditamos que os valores de crescimento dentro deste mercado serão verdadeiramente impressionantes. Se a este facto aliarmos a experiência da empresa OZ- diagnóstico, levantamento e controlo de qualidade em estruturas e fundações, Lda. conseguimos partir para uma previsão de vendas que se caracterizará pelos seguintes valores, em distintos produtos:

	Ano 1 €/mês	20% Ano 2 €/mês	23% Ano 3 €/mês	35% Ano 4 €/mês	40% Ano 5 €/mês	40% Ano 6 €/mês	45% Ano 7 €/mês
Diagnóstico	4500	5400	6642	8966,7	12553,38	17574,73	25483,36
Projecto	7500	9000	11070	14944,5	20922,3	29291,22	42472,27
Gestão	3500	4200	5166	6974,1	9763,74	13669,24	19820,39
Fiscalização	2000	2400	2952	3985,2	5579,28	7810,992	11325,94
Manutenção	500	600	738	996,3	1394,82	1952,748	2831,485
Valor de obras	31250	31250	32625	33594	35156	35156	35156

Quadro 4: Preços.

Graficamente podemos ver o seguinte andamento para a evolução do valor mensal dos serviços vendidos pela empresa Chave na Mão:

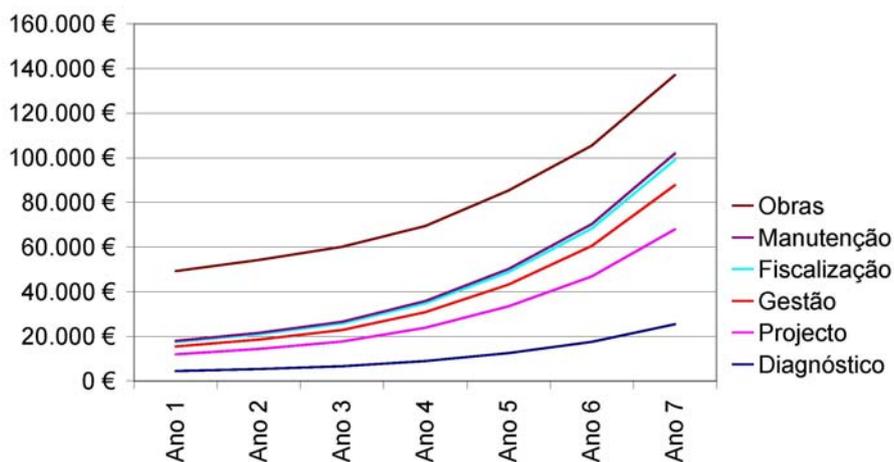


Figura 12: Evolução do valor das vendas dos diferentes serviços da empresa Chave na Mão.

No entanto, esta previsão deve reflectir também o aumento do volume de obras que certamente acompanhará a tendência de crescimento da empresa. Este crescimento encontrar-se-á sustentado no valor das vendas.

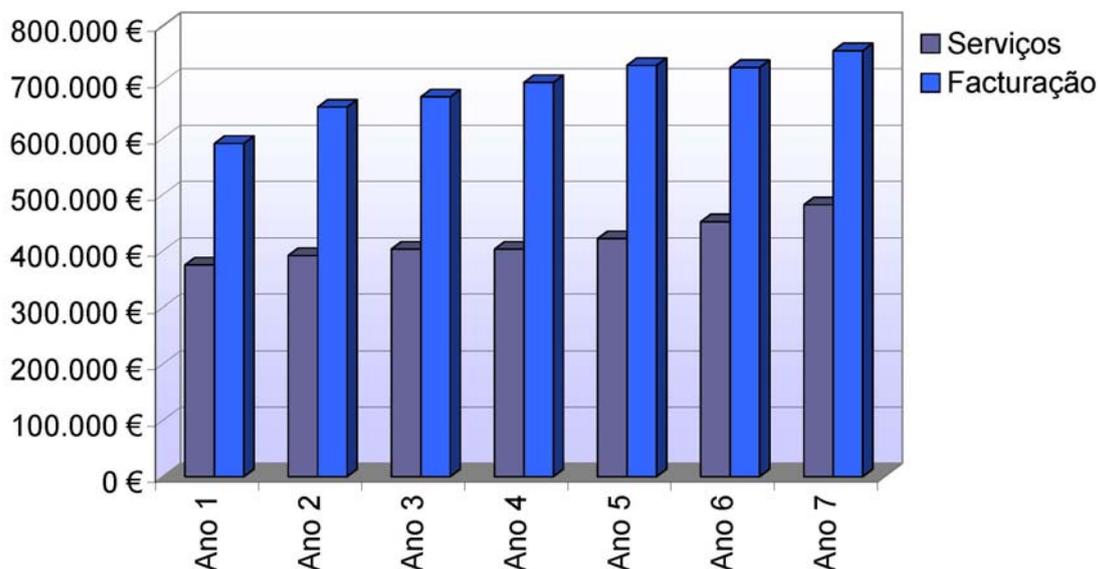


Figura 13: Evolução dos serviços contratados a subempreiteiros pela empresa e do volume de facturação para o qual contribuem em conjunto com a oferta de produtos da empresa chave na mão.

8.6 Margem de lucro estimada

A oferta da empresa divide-se em vários serviços pelo que a margem de lucro a encontrar terá que ser composta pelas margens individuais de cada um. Estima-se no entanto que o serviço mais rentável será a fiscalização da obra e aquele que apresentará menor rentabilidade será a manutenção, pois é um produto que obrigatoriamente terá que ser garantido durante 5 anos podendo acarretar em prejuízos consideráveis inerentes à actividade da construção civil. Apesar deste factor relevante procuramos vender esse serviço em separado a clientes cuja garantia tenha expirado, aproveitando para amortizar os prejuízos.



Os riscos inerentes à actividade de construção civil já foram abordados no capítulo da análise de ameaças (SWOT) sendo um dos mais relevantes os prazos de pagamento praticados num sector de forte exploração, bastante concorrencial e com prazos de execução bastante alargados no tempo. Sendo este um dos factores que condiciona o estabelecimento de pressupostos, onde teremos os prazos de pagamento aos nossos fornecedores estimados em 60 dias, respeitando os autos de medição e esperando que a relação com o cliente final que normalmente é alheio a esta “guerra” de pagamentos permita receber em media em 30 dias.

No entanto, devemos acautelar algumas provisões que permitam o bom funcionamento da tesouraria e a garantia dos compromissos firmados com os nossos fornecedores, evitando multas e atrasos decorrentes da falta de pagamento. Simulamos portanto 3 cenários que nos permitem aferir da sensibilidade do nosso modelo de negócio.





Tomando como válidos os pressupostos estabelecidos na secção anterior, fica agora reservada a extrapolação de alguns dados sustentados nas tendências apresentadas em secções anteriores no que respeita às vendas e ainda compilar a lista de despesas fixas e investimentos para contrabalançar as contas, equilibrando a exploração da empresa.

Configuramos as seguintes despesas para o bom funcionamento da empresa:

- Constituição da empresa:

CFE - Empresa na Hora	397,80 €
Alvará IMOPPI Classe 2	160,96 €
50 subcategorias	750,00 €
Empreiteiro Geral	30,00 €
TOTAL	1338,76

Software	
Autocad	2.000,00 €
CYPE	4.000,00 €
Robot Millenium	7.500,00 €
Microsoft Office	299,00 €
Análise dados sismógrafos	500,00 €
Gestão/Facturação/Contabilidade	5.600,00 €

Plotter	2.890,00 €
PC (2x)	2.000,00 €
Impressora/Centro Cópias	229,90 €

Mobiliário	
Mesa x5	400,00 €
Cadeira x5	289,50 €
Candeeiro x5	100,00 €
Telefone	80,00 €

Equip. Diagnóstico	
GEORADAR	35.942,00 €
SISMÓGRAFOx3	18.300,00 €
TICO (PROCEQ)	3.400,00 €
TERMOVISÃO	2.500,00 €
Outros	81500



Economato	
Papel	50,00 €
Tinteiros/toners	
Clips	25,00 €
Canetas	25,00 €
Lápis	10,00 €
Post-it	10,00 €

Utilities	
EDP	150,00 €
SMAS	100,00 €
NOVIS (ADSL)	219,20 €
NOVIS VOZ ADSL (RDIS)	108,31 €
VODAFONE	142,20 €
Renda escritório	300,00 €

Ordenados 1º Ano	
Arquitecto	- €
Engenheiro (G.O.)	- €
Ana Daniel	1.750,00 €
Filipe Chaves	1.750,00 €
Luís Carrilho	1.750,00 €
Luís Miranda	1.750,00 €
Christophe Siquet	1.750,00 €
TOC	300,00€

Veículos	
Automóvel ALD	500,00 €
Combustível	300,00 €

Seguros	
Automóvel* (incl. ALD)	- €
Financeiros	800,00 €
Bens em Leasing	1.000,00 €
Máquinas- Casco	500,00 €
Responsabilidade Civil Produtos	1.100,00 €
Imóvel+Conteúdo	123,51 €
Saúde	1.123,02 €
Acidentes de Trabalho	1.958,60 €

Marketing	
Cartões	300,00 €
Página Internet	500,00 €
Copipronto (Folhetos)	310,62 €
Jornal de Notícias	1.508,00 €
Casas em Revista	720,00 €
Ocasão	672,00 €
Páginas Amarelas	135,00 €
Casas de Portugal	980,00 €
Arquitectura & Construção	1.700,00 €
Concreta (9 m2)	1.150,00 €
Imagem corporativa	2.800,00 €

Do preenchimento destes campos na folha de cálculo fornecida durante as aulas para o plano de negócios resultaram os seguintes indicadores:

Detenção de liquidez		15 dias	30 dias	60 dias
Optimista	VAL	604.573,15 €	546.018,01 €	428.907,72 €
	TIR	82%	53%	28%
	PRC	3º Ano	4º Ano	7º Ano
Base	VAL	12.266,97 €	- 29.943,82 €	- 114.365,41 €
	TIR	11%	7,45%	4%
	PRC	7º Ano	7º Ano	7º Ano
Pessimista	VAL	- 265.875,39 €	- 291.788,62 €	- 343.615,07 €
	TIR	-	-	-
	PRC	-	-	-

De onde podemos concluir que o nosso modelo de negócio é bastante vulnerável aos prazos médios de recebimentos/pagamentos, simulando para tal uma “almofada” de liquidez que nos permita funcionar sem grandes problemas para garantir os nossos compromissos perante os fornecedores.

A informação resultante da análise de sensibilidade pode ainda ser observada sob a forma de gráficos.

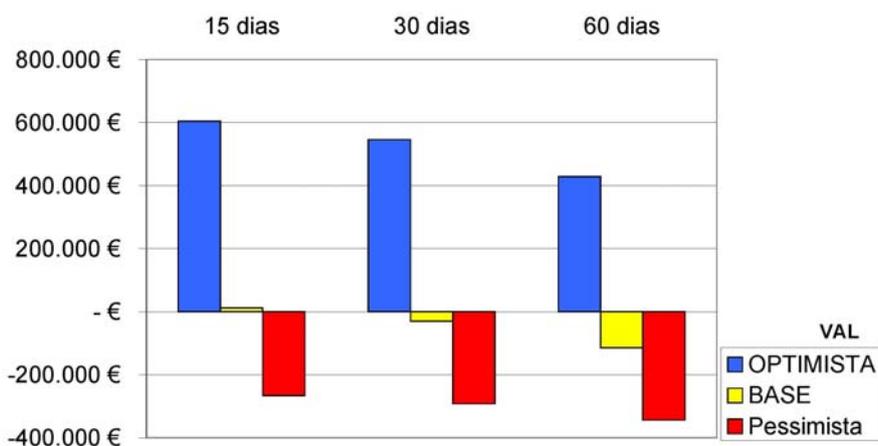


Figura 14: Gráfico do Valor Actualizado Líquido para uma detenção da liquidez de 15 dias, 30 dias e 60 dias.

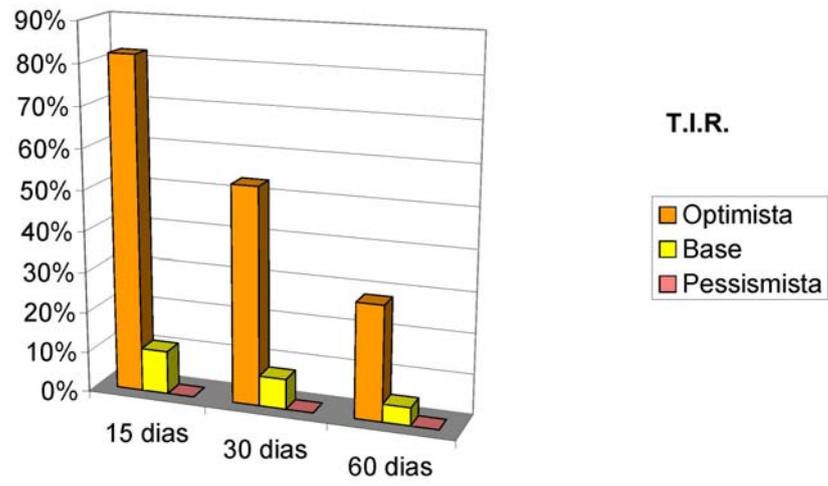


Figura 15: Gráfico do T.I.R. para uma detenção da liquidez de 15 dias, 30 dias e 60 dias.

Apresentamos de seguida as três peças contabilísticas para o cenário base .

8. - Balanços Previsionais

BALANÇO PREVISIONAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
ACTIVO							
IMOBILIZAÇÕES	186.776	186.776	186.776	186.776	186.776	186.776	186.776
AMORTIZAÇÕES E REINT. ACUMULADAS	28.569	57.138	85.706	113.029	135.592	158.155	186.776
	158.207	129.638	101.070	73.747	51.184	28.621	0
EXISTÊNCIAS							
Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Matérias-primas e Subsidiárias	0	0	0	0	0	0	0
Produtos-Acabados e em Curso	0	0	0	0	0	0	0
Provisão p/ Depreciação de Existências	0	0	0	0	0	0	0
	0						
DIVIDAS DE TERCEIROS M/L PRAZO	0	0	0	0	0	0	0
DIVIDAS DE TERCEIROS CURTO PRAZO							
Clientes	58.776	65.198	67.003	69.539	72.548	72.180	75.163
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	675	0	0	0
Outros devedores	0	0	0	0	0	0	0
Provisão p/ Cobranças Duvidosas	588	652	670	695	726	722	752
	58.188	64.546	66.333	69.519	71.842	71.458	74.412
APLICAÇÕES DE TESOURARIA	0	0	28.973	30.283	76.948	66.801	54.435
DEPÓSITOS BANCÁRIOS / CAIXA	23.340	23.242	23.942	26.641	27.230	27.642	28.119
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DO ACTIVO	239.735	217.426	220.318	200.190	227.204	194.521	156.965
BALANÇO PREVISIONAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO							
CAPITAL PRÓPRIO							
Capital	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Prestações suplementares	0	0	0	0	0	0	0
Resultados Transitados	0	-17.207	21.848	56.353	68.259	94.480	100.969
Resultados Líquidos	-17.207	39.056	34.504	11.906	26.221	6.489	-31.788
	-12.207	26.848	61.353	73.259	99.480	105.969	74.181
PROVISÕES P/ OUTROS RISCOS E ENC.							
DIVIDAS A TERCEIROS M/L PRAZO							
Empréstimos Obtidos	119.865	98.071	76.278	54.484	32.690	12.370	0
Suprimentos	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0
	119.865	98.071	76.278	54.484	32.690	12.370	0
DIVIDAS A TERCEIROS CURTO PRAZO							
Empréstimos Obtidos	65.690	9.623	0	0	0	0	0
Fornecedores	40.775	41.794	42.839	43.910	45.007	46.133	47.286
Estado e Outros Entes Públicos(seg.socid+IRC)	5.870	20.459	18.289	0	20.204	228	5.676
Outros	0	0	0	0	0	0	0
	112.335	71.876	61.128	43.910	65.212	46.361	52.962
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS rel. Pessoal	19.743	20.631	21.559	28.538	29.822	29.822	29.822
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	239.735	217.426	220.318	200.190	227.204	194.521	156.965
Controlado do Balanço	0	0	0	0	0	0	0

7. - Demonstração de Resultados Previsionais

CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
PROVEITOS E GANHOS							
VENDAS	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	591.000	655.575	673.725	699.225	729.675	725.775	755.775
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	0	0	0	0	0	0	0
TRABALHOS P/ PRÓPRIA EMPRESA	0	0	0	0	0	0	0
OUTROS PROVEITOS OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0
PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0	0	0
Total	591.000	655.575	673.725	699.225	729.675	725.775	755.775
CUSTOS E PERDAS							
C.M.V.M.C.	0	0	0	0	0	0	0
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	409.992	420.242	430.748	441.517	452.554	463.868	475.465
CUSTOS COM O PESSOAL(Inclui Prov.férias...)	157.941	145.006	151.845	206.741	210.036	208.752	208.752
AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO	28.569	28.569	28.569	27.322	22.563	22.563	28.621
PROVISÕES DO EXERCÍCIO	588	64	18	25	30	-4	30
IMPOSTOS	0	0	0	0	0	0	0
OUTROS CUSTOS	0	0	0	0	0	0	0
Total	597.090	594.181	611.179	675.605	685.184	695.180	712.868
RESUL. ANTES DA FUNÇÃO FINAN.	-6.090	61.394	62.546	23.620	44.491	30.595	42.907
CUSTOS E PROVEITOS FINANCEIROS	11.118	8.014	5.419	3.908	1.078	19.852	74.695
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-17.207	53.380	57.126	19.712	43.413	10.743	-31.788
IMPOSTOS SOBRE OS LUCROS	0	14.324	22.622	7.806	17.191	4.254	0
RESULTADOS LÍQUIDOS	-17.207	39.056	34.504	11.906	26.221	6.489	-31.788

5.5 - Análise de Viabilidade Económica e Financeira

CÔMPUTO DO CASH-FLOW	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
MEIOS LIBERTOS	11.949	67.689	63.091	39.254	48.815	29.048	-3.138	
IMPOSTOS								
IRC	0	14.324	22.622	7.806			17.191	
INVESTIMENTO								
ACTIVO IMOBILIZADO	-186.776	0	0	0	0	0	0	
FUNDO DE MANEIO	-41.341	-46.646	-48.107	-52.270	-54.790	-53.689	-55.996	
TOTAL DO INVESTIMENTO	-228.117	-46.646	-48.107	-52.270	-54.790	-53.689	-55.996	
VALORES RESIDUAIS								
ACTIVO IMOBILIZADO								51.184
FUNDO DE MANEIO								352.839
CASH - FLOW	-216.168	35.367	37.607	-5.211	-5.975	-24.641	-41.942	404.023

TAXA DE AVALIAÇÃO 9,50%

VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO 12.267

TX INTERNA DE RENDIBILIDADE 10,64%

PRC								
Cash-flow actualizado	-216.168	32.298	31.364	-3.969	-5.975	-24.641	-29.174	256.647
Cash-flow actualizado acumulado	-216.168	-183.870	-152.505	-156.474	-162.449	-187.090	-185.648	70.999

Índice de figuras

Figura 1: Dados relativos à preferência da entidade a requisitar na resolução de intervenções na habitação.	12
Figura 2: Dados relativos ao tempo dispensado pelos inquiridos na resolução do problema.	13
Figura 3: Dados relativos à necessidade de não precisar de gastar nenhum tempo na resolução de problemas.	14
Figura 4: Dados relativos ao acréscimo de custo da intervenção na habitação, de forma a não dispensar tempo e obter maior qualidade.	14
Figura 5: Organigrama da empresa CHAVE NA MÃO.	19
Figura 6: Funcionamento do negócio da construção civil.	32
Figura 7: Distribuição dos Títulos de Registo pelas diferentes subcategorias (fonte: IMOPPI, 2004).	34
Figura 8: Número de empresa de reparação, alteração e reconstrução de coberturas por concelho.	35
Figura 9: Distribuição das empresas de reabilitação por concelho.	37
Figura 10: Evolução das vendas da Oz, Lda (in www.oz-diagnostico.pt)	39
Figura 11: Peso da reabilitação . Fonte: Euroconstruct.	45
Figura 12: Evolução do valor das vendas dos diferentes serviços da empresa Chave na Mão.	46
Figura 13: Evolução dos serviços contratados a subempreiteiros pela empresa e do volume de facturação para o qual contribuem em conjunto com a oferta de produtos da empresa chave na mão.	47
Figura 14: Gráfico do Valor Actualizado Líquido para uma detenção da liquidez de 15 dias, 30 dias e 60 dias.	51
Figura 15: Gráfico do T.I.R. para uma detenção da liquidez de 15 dias, 30 dias e 60 dias.	52

Índice de quadros

Quadro 1 – Títulos de registos das subcategorias de trabalhos de reabilitação.	35
Quadro 2 – Número de Alvarás que incluem subcategorias que correspondem a trabalhos de reabilitação.	36
Quadro 3: Repartição do investimento na construção em vários países europeus em 1995.	40
Quadro 4: Preços.	46