



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio: Empresa de manutenção de edifícios na cidade de Maputo

Edilson Agnaldo da Costa Pereira

Mestrado em Gestão de Empresas,

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócio: Empresa de manutenção de edifícios na cidade de Maputo

Edilson Agnaldo da Costa Pereira

Mestrado em Gestão de Empresas,

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimento

É com muita alegria e entusiasmo que endereço os meus sinceros agradecimentos a todos os que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela saúde, pela força de vontade e pela oportunidade que me concedeu para poder frequentar este mestrado.

Aos meus familiares, especialmente aos meus pais, Etelvino Nazário Pereira e Maria Helena Aníbal da Costa, e ao meu irmão, Éric Michel da Costa Pereira, que sempre me apoiaram e motivaram em todos os momentos.

Ao meu supervisor, Professor Doutor Renato Teilo de Freitas Barbosa Pereira, que sempre reservou parte do seu tempo precioso para me prestar o apoio e orientação necessários, sendo tal contribuição determinante para o resultado final do meu trabalho.

Agradeço também a todos os professores das disciplinas que frequentei durante o curso.

Por fim, aos meus amigos e colegas, pelo apoio constante na realização deste trabalho.

Resumo

Neste projeto, elaborou-se o plano de negócio de uma empresa de manutenção de edifícios que atuará na cidade de Maputo e avaliou-se a sua viabilidade económico-financeira. Esta ideia surge para resolver o problema da escassa oferta de empresas especializadas em manutenção preventiva, por forma a promover a segurança e prolongar a vida útil de imóveis e para aproveitar as oportunidades de manutenção de melhoria existentes.

Durante o estudo de mercado, constatou-se que a manutenção preventiva ainda não é uma prática comum na cidade de Maputo. Face a esta situação, optou-se por uma estratégia em que a empresa, na sua fase inicial, se focará na prestação de serviços de manutenção de melhoria, enquanto envidará esforços para promover os serviços de manutenção preventiva e educar o público-alvo sobre a importância desta prática. Desta forma, a empresa pretende assegurar a estabilidade financeira e ganhar reputação no mercado.

Para penetrar no mercado da manutenção de melhoria, a empresa optou pela estratégia de formar parcerias com agentes imobiliários, uma vez que estes estão em constante contacto com o público alvo. Como forma de se diferenciar da concorrência, a empresa apostará fortemente no marketing digital, abordando temas que criem engajamento e despertem interesse na contratação dos seus serviços.

Como métodos de avaliação, utilizaram-se o Valor Atualizado Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), obtendo-se valores de 235.721,03 MZN e 88%, respetivamente, o que demonstra que a empresa é viável económica e financeiramente.

Palavras-chave:

Gestão de Instalações, Manutenção de Edifícios, CMMS

Classificação JEL: M13, L74

Abstract

In this project, a business plan was developed for a building maintenance company that will operate in Maputo City, and its economic and financial viability was evaluated. This idea arises to address the problem of the limited supply of companies specializing in preventive maintenance, with the aim of promoting safety, prolonging the lifespan of buildings, and taking advantage of existing opportunities in improvement maintenance.

During the market study, it was found that preventive maintenance is still not a common practice in Maputo City. Given this situation, the chosen strategy for the initial phase of the company will focus on providing improvement maintenance services while making efforts to promote preventive maintenance services and educate the target audience about the importance of this practice. In this way, the company aims to ensure financial stability and build a strong market reputation.

To enter the improvement maintenance market, the company has opted for a strategy of forming partnerships with real estate agents, as they are in constant contact with the target audience. As a means of differentiating itself from the competition, the company will invest heavily in digital marketing, focusing on topics that create engagement and stimulate interest in hiring its services.

The evaluation methods used were the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR), resulting in values of 235,721.03 MZN and 88%, respectively, demonstrating that the company is economically and financially viable.

Keywords:

Facilities Management, Building Maintenance, CMMS

JEL Classification: M13, L74

Índice

Agradecimento.....	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Gestão de Instalações	3
2.2. Manutenção de edifícios.....	5
2.2.1. Tipos de manutenção	6
2.3. Modelo de negócio na área de manutenção (preventiva e de melhoria) de edifícios	8
2.3.1. Manutenção preventiva	8
2.3.2. Manutenção de melhoria.....	10
3. Metodologia	11
4. Análise de Mercado.....	13
4.1. Análise do ambiente geral.....	13
4.2. Análise do ambiente específico	17
4.2.1. Consumidores	17
4.2.2. Concorrentes	22
4.2.3. Sector	23
5. Análise Interna	31
6. Análise Competitiva.....	33
7. Objetivos do Plano	35
8. Estratégia de Desenvolvimento	37
9. Políticas de Implementação.....	39
9.1. Plano de Marketing.....	39
9.1.1. Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP)	39
9.1.2. Marketing mix	39
9.2. Plano organizacional	44
9.2.1. Descrição geral da estrutura organizacional	44
9.2.2. Funções e responsabilidades	45
9.2.3. Processos operacionais	45
9.2.4. Infraestrutura e equipamentos	45
9.2.5. Parceria estratégica	46
10. Avaliação Financeira.....	47
10.1. Pressupostos	47
10.2. Investimento inicial	49
10.3. Gastos de depreciação e de amortização	49

10.4.	Receitas.....	49
10.5.	Gastos operacionais.....	50
10.6.	Projecções financeiras.....	51
10.7.	Avaliação financeira.....	51
10.7.1.	Cálculo da taxa de actualização.....	51
10.7.2.	Cálculo da VAL e do TIR.....	52
10.8.	Análise de Sensibilidade.....	53
11.	Conclusões.....	55
12.	Referências Bibliográficas	57
Anexos		61

1. Introdução

Caminha-se para tempos modernos, onde as pessoas estão cada vez mais vaidosas e desejam manter as suas casas organizadas e esteticamente agradáveis. Para isso, realizam pinturas, instalam tetos com designs atrativos e outras intervenções de melhoria. No entanto, muitas vezes não se preocupam em verificar o estado dos diferentes sistemas do edifício, como a rede de abastecimento de água, a rede de esgotos, o sistema elétrico e outras especialidades, só se atentando a esses aspetos quando um problema já se manifestou. Muitos destes problemas poderiam ser evitados com revisões periódicas (manutenção preventiva) de todos os sistemas do edifício, o que resultaria em custos significativamente menores do que os gastos ocasionados por intervenções de emergência (Martin, 2006).

A cidade de Maputo é composta por inúmeros edifícios antigos e tem vindo a registar a construção de novos edifícios. Os edifícios antigos estão a degradar-se gradualmente, e grande parte dos proprietários pouco faz para mitigar essa degradação até que ocorra um problema maior. Nos edifícios novos, é essencial fomentar desde o início uma cultura de manutenção regular para aumentar a vida útil dos imóveis e reduzir os custos de propriedade a longo prazo.

Neste projeto, elabora-se um plano de negócio para uma empresa de manutenção de edifícios que atuará na cidade de Maputo, avaliando-se a sua viabilidade económico-financeira. A ideia surge para resolver o problema da escassa oferta de empresas especializadas em manutenção preventiva, promovendo a segurança e prolongando a vida útil de imóveis, além de aproveitar as oportunidades de manutenção de melhoria existentes.

O presente trabalho está organizado em 12 capítulos. Destacam-se os capítulos 2 e 3, que correspondem à revisão de literatura e à metodologia, respetivamente, e que fornecem boas bases para a compreensão do trabalho. Entre os capítulos 4 e 10, desenvolve-se o processo de elaboração de um plano de negócio, desde a análise de mercado até à avaliação financeira, finalizando com as conclusões e as referências bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

Nesta secção ir-se-à falar sobre a gestão de instalações, a manutenção de edifícios e o modelo de negócio na área de manutenção de edifícios.

2.1. Gestão de Instalações

A gestão de instalações ou gestão de *facilities* associa-se à gestão da manutenção de edifícios. Existem várias definições:

De acordo com (Atkin & Brooks, 2021) gestão de instalações pode ser definida como uma abordagem integrada para operar, manter, melhorar e adaptar os edifícios e a infraestrutura de uma organização com vista à criação de um ambiente que suporta fortemente os objetivos primários de uma organização.

A *International Facility Management Association* define gestão de instalações como uma função organizacional que integra pessoas, locais e processos dentro de um ambiente edificado com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal (International Facility Management Association, 2023).

De acordo com (Zawawi et al., 2016), gestão de instalações consiste num processo contínuo de prestação de serviços para apoiar o negócio principal do proprietário e onde a melhoria será procurada continuamente.

Esta prática revela-se muito importante tanto no sector público, como no privado e consiste num conjunto de actividades de gestão em várias áreas como: saúde e segurança, risco, continuidade do negócio, *procurement*, sustentabilidade, planeamento do espaço, energia, gestão de ativos e propriedades (Institute of Workplace and Facilities Management, 2023). As atividades desempenhadas por um gestor de instalações podem variar de caso a caso, mas são de um modo geral a limpeza e eliminação de resíduos, gestão energética, gestão ambiental, gestão imobiliária, compra de equipamentos e consumíveis, segurança contra incêndios, higiene e segurança, proteção, manutenção, gestão de escritório, gestão e planeamento de espaços, entre outros (Chanter & Swallow, 2007).

De acordo com a compilação de estudos realizada pela investigadora tailandesa (Chotipanich, 2004), verifica-se na figura do anexo A as atividades desempenhadas por um gestor de instalações.

Em suma, a gestão de instalações é uma prática necessária para a redução de custos de manutenção e operação (O&M), sendo que esta fase representa uma parte significativa do custo total do ciclo de vida de um edifício e tem uma duração maior que as fases de projeto e construção, durando em média de 20 à 30 anos (Gallaher et al., 2004). Essencialmente um gestor de propriedades procura atingir os objectivos dos donos da propriedade, garantir o rendimento aos mesmos e preservar e/ou aumentar o valor da propriedade.

Um gestor de instalações pode trabalhar com quatro tipos de imóvel (Kyle et al., 2017):

- Residencial
- Comercial
- Industrial
- Para fins especiais

Instalações residenciais são a maior fonte de procura por serviços prestados por gestores de instalações. Enquanto edifícios pequenos são frequentemente administrados pelos proprietários, os médios e grandes, com 30 ou mais apartamentos (Griswold, 2008), tendem a procurar por serviços de gestão de propriedades. Esses edifícios com dimensão enorme podem sobrecarregar os responsáveis pela gestão, que são eleitos pelos residentes.

Instalações comerciais são aquelas em que se produz rendimento, dividindo-se principalmente em edifícios de escritórios e edifícios de retalho. Edifícios de escritórios podem ser ocupados por uma única empresa ou por várias. Normalmente quando uma empresa é dona de um edifício e ocupa-o todo, a gestão do mesmo é garantida por um departamento interno. Os edifícios de retalhistas incluem desde espaços independentes até grandes centros comerciais. Em centros comerciais com múltiplos inquilinos, é comum a contratação de gestores externos para administrar as instalações.

Instalações industriais inclui todo aquele espaço que é usado para a produção (leve ou pesada), armazenamento e distribuição de bens. Dependendo do tamanho e das necessidades específicas dessas instalações, assim como do número de empresas usuárias do espaço, a gestão pode ser realizada internamente ou contratada externamente, com base nas particularidades do local.

Em relação aos edifícios destinados a fins especiais, fazem parte deste grupo hotéis, motéis, resorts, escolas, instituições governamentais, entre outros. Estes tipos de propriedades geralmente têm gestão interna, exigindo dos responsáveis por essa atividade habilidades específicas e conhecimentos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos para cada caso.

2.2. Manutenção de edifícios

De acordo com (Almeida, 2010) não existe uma única definição de manutenção e para além disso os conceitos envolvidos nesta área diferem de país para país, de autor para autor e ao longo dos tempos. Entende-se que para o presente trabalho, uma definição simples e clara é suficiente: Manutenção predial consiste na combinação de todas as acções técnicas, administrativas e de gestão, durante o ciclo de vida de um bem, destinadas a mantê-lo ou a repô-lo num estado em que possa desempenhar a função requerida (IPQ, 2007). (Muchiri et al., 2011) agrupou os objectivos da manutenção em cinco grupos:

1. Assegurar a funcionalidade da instalação, garantindo elevados níveis de disponibilidade, fiabilidade e produtividade;
2. Garantir que a instalação atinja o tempo de vida útil esperado;
3. Gerir os custos de manutenção de forma eficiente;
4. Promover a segurança das instalações e do ambiente;
5. Utilizar os recursos disponíveis de maneira eficiente.

O sector de manutenção tem registado um crescimento em várias partes do mundo. De acordo com (Department of Trade and Industry, 2004) as despesas totais com manutenção no Reino Unido aumentaram 12,2% entre 2002 e 2003 e quase 90% nos dez anos desde 1993. Em 2007, o público em geral mostrava crescente insatisfação com a construção de novos edifícios e preocupava-se mais com um melhor uso dos edifícios existentes. Estes edifícios tornavam-se pouco úteis pois já não conseguiam mais satisfazer as necessidades dos utilizadores, o que conduzia a uma maior procura por serviços de manutenção e remodelação, para que se aumentasse a vida útil dos mesmos (Chanter & Swallow, 2007).

A operação e a manutenção de uma instalação requerem um planeamento apropriado de manutenção para que se mantenha um estado seguro, eficiente e económico. Essas instalações devem continuar a desempenhar as funções para as quais forem concebidas, mantendo o seu valor a um custo mínimo (Atkin & Brooks, 2021). Para que a manutenção de um edifício seja realizada de forma eficiente, é necessário que se faça um levantamento preciso das necessidades do edifício, permitindo estimar o número e o tipo de pessoal necessários para realizar esses trabalhos (Seeley, 1987).

De um modo geral, fazem parte das atividades de manutenção a limpeza, a inspeção e a reparação e/ou substituição.

2.2.1. Tipos de manutenção

De acordo com a EN 13306:2017 (IPQ, 2007) os tipos de manutenção são:

- Manutenção preventiva;
- Manutenção corretiva;
- Manutenção de melhoria.

2.2.1.1. Manutenção preventiva

A manutenção preventiva é realizada para avaliar e/ou mitigar a degradação e reduzir a probabilidade de falha de um item. Este tipo de manutenção engloba atividades rotineiras, programadas em intervalos convenientemente planeados, direcionadas a sistemas específicos, equipamentos ou componentes, com o objetivo de prevenir falhas totais (Zawawi et al., 2016).

Segundo (Almeida, 2010), que aborda o conceito numa perspectiva de gestão de edifícios, a manutenção preventiva visa manter o edifício a operar eficientemente, reduzindo a probabilidade de ocorrência de uma avaria e evitando a perda ou redução de função. Isto é alcançado através de uma regular inspeção e observação, permitindo detetar e reparar pequenos problemas antes que se tornem maiores e mais dispendiosos.

Este tipo de manutenção pode ser dividida em dois tipos: manutenção sistemática e condicionada. A manutenção sistemática envolve a execução de operações de manutenção com base num planeamento e em periodicidades fixas, independentemente da condição do item. A manutenção condicionada, por sua vez, consiste na realização de operações de manutenção após a análise do estado dos diversos elementos, planeando as inspeções, e não as atividades a executar (Santos, 2017).

No contexto da manutenção preventiva de edifícios, incluem-se exemplos como: inspeção e manutenção de redes de água e esgotos, redes elétricas, redes de gás e, sistemas AVAC; limpeza geral de espaços; jardinagem; entre outros.

2.2.1.2.Manutenção corretiva

A manutenção corretiva consiste na reparação dos edifícios e seus sistemas e componentes que sofreram um desgaste natural ou que foram sujeitos à ações de manutenção preventiva deficientes, que provocaram uma avaria ou perda de função do objeto afetado (Almeida, 2010).

Em função da importância do elemento carente de manutenção, a manutenção corretiva pode ser diferida ou imediata. A diferida é aquela que não é executada imediatamente após a detecção da falha, deixando-se essa atividade para um momento mais conveniente tomando em consideração alguns critérios tais como o grau de importância e os custos financeiros associados (Oliveira, 2022). A imediata é aquela que é executada com urgência, de modo a evitar consequências inaceitáveis ou no caso de a avaria ocorrer em equipamentos vitais para a produção (Ben-Daya et al., 2016).

2.2.1.3.Manutenção de melhoria

De acordo com (IPQ, 2007), manutenção de melhoria refere-se à implementação de melhorias em equipamentos com o objetivo de otimizar o seu desempenho, reduzir o consumo energético, aumentar a fiabilidade, melhorar a facilidade de manutenção e segurança, sem alterar a sua função original. Este tipo de manutenção tem sido cada vez mais utilizado com o intuito de diminuir a necessidade de outros tipos de manutenção (Oliveira, 2022). No âmbito da construção, um exemplo típico é a aplicação de novos materiais e sistemas de revestimentos, que podem aumentar o nível inicial de qualidade e resistência à degradação (Almeida, 2010). Ainda neste contexto, incluem-se exemplos como: melhorias estéticas e funcionais, melhorias nos sistemas hidráulicos, de saneamento e elétricos, melhorias no isolamento térmico e acústico, bem como o reforço e reparos estruturais.

2.3. Modelo de negócio na área de manutenção (preventiva e de melhoria) de edifícios

2.3.1. Manutenção preventiva

No que diz respeito às receitas, estas são garantidas mensalmente mediante a celebração de um contrato que estabelece a prestação de serviços num período pré-estabelecido. A precificação dos serviços deve ser convenientemente feita, considerando-se não só os custos directos (mão de obra, materiais, equipamentos e subempreitadas), mas também os custos indirectos (*overheads*), tais como custos administrativos, de fornecimentos e serviços externos e outras despesas gerais úteis ao funcionamento da empresa (Kyle et al., 2017).

Os custos indirectos e a margem de lucro são normalmente contabilizados através de um *fee* que varia entre 10% e 20% (Seeley, 1987). O uso de um *fee* elevado não é atrativo e deixa a empresa numa posição de desvantagem competitiva. Por outro lado, o uso de um *fee* baixo com o objetivo de ganhar contratos pode obrigar a empresa a tomar ações de redução de custos, como a não disponibilização de pessoal crítico na execução de determinados serviços, o que pode reduzir a qualidade do trabalho e impactar negativamente a sua imagem no mercado.

Uma empresa de manutenção preventiva bem estruturada e com uma boa reputação no mercado apresenta um departamento operacional que compreende (Chanter & Swallow, 2007):

- **Supervisores de edifícios:** Encarregam-se de acompanhar as tarefas das equipas de trabalho em campo. São responsáveis por coordenar as tarefas diárias, garantindo que as operações de manutenção ocorram eficientemente e atendam aos padrões de qualidade estabelecidos.
- **Supervisores de serviços:** Responsáveis por gerir os serviços prestados por empresas subcontratadas especializadas em, por exemplo, HVAC e ascensores.
- **Profissionais responsáveis pelo planeamento, calendarização e estimativa de projetos:** A sua intervenção é crucial na organização das operações, assegurando a disponibilidade de recursos necessários, o cumprimento de prazos e o controle de custos. É importante que haja uma comunicação eficaz entre estes profissionais, os supervisores de manutenção e os técnicos de manutenção.
- **Pessoal técnico de campo:** Responsável pela execução de tarefas em campo.

As atividades da empresa resumem-se nos seguintes pontos:

- Primeiro contacto e avaliação inicial.
- Inspeção do edifício e planeamento da manutenção.
- Execução dos serviços de manutenção após a aprovação do plano de manutenção.
- Acompanhamento dos trabalhos e execução de relatórios detalhando os serviços realizados e o estado do edifício.

Algumas empresas dispõem de *softwares* de gestão para garantir eficiência. Estes *softwares* são, na sua maioria, disponibilizados em módulos, devendo cada organização implementar o módulo que melhor se adequa às suas necessidades (Gonçalves, 2020). O módulo destinado à manutenção se bem concebido deve fornecer informações de pedidos efetuados para vários tipos de trabalho, disponibilidade de materiais, tempos de reparação e de indisponibilidade devidos a manutenção e a avarias, cronogramas de manutenção preventiva, acompanhar os custos por trabalho e registo do histórico (Mobley et al., 2008).

Um dos *softwares* existentes no mercado é o CMMS (*Computerized Maintenance Management System*) que é muito útil no planeamento e na calendarização de atividades, sejam elas urgentes ou não. O uso deste tipo de software trás benefícios como (Chanter & Swallow, 2007):

- Padronização de processos de trabalho;
- Melhor controle de inventário (ferramentas e materiais de trabalho podem ser solicitados com antecedência);
- Informação para o controle de performance e relatórios;
- Identificação de ordens de trabalho com maior facilidade por parte dos operários e dos gestores/planeadores (nenhum trabalho fica esquecido e evita-se a criação de grandes espaços para arquivos);
- Vinculação de informações a equipamentos ou espaços (facilita a percepção do que foi feito no passado e a tomada de melhores decisões no presente ou futuro);
- Calendarização de actividades;
- Geração automática de ordens de trabalho de manutenção preventiva.

Usufruir este tipo de software não é o sinónimo de sucesso na empresa, sendo necessária boa formação e comprometimento por parte de todos os envolvidos para que o benefício seja sentido. A falta de sucesso na implementação deste software pode afetar as operações da empresa e conduzir a prejuízos.

2.3.2. Manutenção de melhoria

A estrutura de receitas e de gastos de uma empresa de manutenção de melhoria assemelha-se à de uma empresa de manutenção preventiva.

O departamento operacional de uma empresa de manutenção de melhoria é, no geral, composto por engenheiros, técnicos de construção, pedreiros, pintores, canalizadores, eletricitistas, entre outros.

As atividades feitas por este tipo de empresa resumem-se nos seguintes pontos:

- Primeiro contacto e avaliação inicial;
- Planeamento e orçamento;
- Execução das atividades de melhoria;
- Finalização das atividades e avaliação do trabalho feito.

O uso de algumas ferramentas tecnológicas de gestão, como por exemplo o Ms Project, é útil para um bom planeamento das atividades e um bom controle físico-financeiro das obras.

3. Metodologia

Na cidade de Maputo, observa-se uma notável carência de empresas dedicadas exclusivamente ao serviço de manutenção de edifícios, contrastando com a abundante oferta de serviços de construção. Além disso, percebe-se uma geral falta de cultura de manutenção regular entre os moradores, que frequentemente subestimam o impacto positivo que uma manutenção eficaz pode ter a longo prazo para os seus locais de residência.

O objetivo desta investigação é estruturar uma empresa de manutenção de edifícios que responda à necessidade desse tipo de serviço em Maputo e avaliar a sua viabilidade económica através de uma análise de mercado detalhada. Entre os principais desafios desta investigação, destacam-se a identificação de estratégias que encorajem as pessoas a adotarem serviços de manutenção preventiva, dada a falta de uma cultura de manutenção estabelecida, e a busca por elementos de diferenciação que possam destacar a nova empresa em meio a seus concorrentes.

Embora alguns dados quantitativos sejam coletados, a abordagem adotada nesta pesquisa é essencialmente qualitativa, focando na obtenção de dados não quantitativos, como preferências por determinados serviços e decisões de contratação de empresas de manutenção, entre outros aspetos.

Na revisão bibliográfica, iniciou-se com uma abordagem ampla sobre a gestão de instalações (*facility management*), abrangendo uma série de atividades, incluindo a gestão de operações e manutenção de edifícios. Prosseguiu-se com a explicação dos tipos de manutenção de edifícios existentes, seguida pela exploração do modelo de negócios típico de empresas de manutenção de edifícios. Esta revisão fundamentou-se em livros, dissertações e artigos académicos.

A análise do mercado será feita através de questionários e pesquisas *online*, dividida em duas partes: análise do ambiente geral, que envolve a compreensão dos contextos político económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal que podem afetar a empresa, e a análise do ambiente específico, que terá como foco os consumidores, os concorrentes e o sector. A segmentação do mercado será feita pelo tipo de edifício (residencial, comercial, industrial ou para fins comerciais). O estudo será direcionado ao segmento residencial, contudo, serão realizados questionários adicionais para outros intervenientes do sector para complementar a análise e permitir a tomada de decisões informadas no momento da realização das projeções financeiras.

Antes de se delinearem as políticas de implementação, far-se-á a definição das estratégias do negócio com base nos resultados obtidos na análise de mercado. Em seguida, definir-se-ão as políticas de implementação e realizar-se-á a avaliação financeira da proposta de empresa de manutenção de edifícios.

Nota: A não inclusão dos segmentos empresariais e industriais na análise de mercado deve-se à distância em que o autor se encontra da cidade de Maputo, impedindo a sua deslocação às empresas para poder realizar entrevistas, visto que presencialmente seria mais fácil entrar em contacto e explicar os reais motivos da entrevista.

4. Análise de Mercado

4.1. Análise do ambiente geral

“O ambiente geral envolve alterações de âmbito geral no exterior da organização que a afetam, bem como a qualquer outra organização, ou seja, não especificamente associadas ao sector ou sectores de atividade em que atua” (Cardoso, 2021). Antes de se tomar qualquer decisão estratégica em uma empresa, é necessário que se avaliem os factores externos que podem impactar o seu desempenho. Portanto, no presente trabalho, faz-se a análise PESTEL, que aborda os aspectos político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal de Moçambique.

Análise Política

Em Outubro de 2023, Moçambique contou com eleições autárquicas. Os resultados foram contestados pelo segundo maior partido da oposição, o que, durante alguns dias, gerou instabilidade no país devido a manifestações e atos de vandalismo protagonizados por seus apoiantes e alguns oportunistas. Outra situação negativa no país é a ocorrência de acções terroristas em alguns distritos da província de Cabo Delgado, que perpetua desde 2017. Ainda assim, o governo afirma que a situação política em Moçambique é estável.

Relativamente à política fiscal, o imposto que incide sobre o rendimento das pessoas colectivas é chamado de IRPC. As empresas estão sujeitas a uma taxa geral de 32%. Os encargos não devidamente documentados e as despesas de carácter confidencial ou ilícito são tributados autonomamente, à taxa de 35%. Os regimes de tributação previstos no Código de Impostos sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas (CIRPC), podem ser escolhidos tomando em conta o volume de negócios anual declarado pela empresa. Os regimes são:

- Regime de contabilidade organizada: regime aplicável aos grandes contribuintes, com um volume de negócios anual superior a 2.5000.000,00 MT e que são obrigadas a dispor de contabilidade organizada;
- Regime Simplificado de Escrituração: Regime aplicável aos contribuintes que no exercício anterior ao da aplicação do regime apresentem um volume total de negócios não superior a 2.500.000,00 MT e que tenham optado pelo regime de tributação simplificada;

- **Regime Simplificado de Determinação do Rendimento Coletável:** Regime aplicável aos contribuintes cujo volume total de negócios no exercício anterior não tenha ultrapassado 2.500.000,00 MT e que não tenham optado pelos regimes de contabilidade organizada ou escrituração. Para os sujeitos passivos deste regime, o rendimento coletável é determinado pela aplicação do coeficiente de 0,2 ao valor das vendas de mercadorias e de produtos, incluindo vendas e prestações de serviços de alojamento, restauração e bebidas, e de 0,3 para os restantes serviços.

Quanto às perspectivas económicas para 2024, o Chefe de Estado moçambicano prevê um crescimento do PIB próximo de 5,5%. Ele garantiu que será reforçado o desenvolvimento do capital humano, promovendo infraestruturas mais resilientes e consolidando o desenvolvimento dos sectores de saúde, de modo a garantir mais e melhores cuidados para as populações; da educação, para maior inclusão no sistema de ensino; e do abastecimento de água e habitação, para assegurar maior dignidade, especialmente para jovens. Adicionalmente, será incrementada a proteção social dos grupos vulneráveis, com o objetivo de aumentar a esperança de vida dos moçambicanos (Assembleia da República de Moçambique, 2023).

Análise Económica

Até 2015 a economia moçambicana registava no geral um crescimento sólido, tendo a partir daí, registado quedas sucessivas que foram agravadas em 2020 pela pandemia da COVID-19. Após período da pandemia, a economia de Moçambique tem estado a recuperar gradualmente. O PIB aumentou 2,2% em 2021 relativamente a uma contração de 1,2% em 2020, ajudado do lado da oferta pela retoma na agricultura e na exploração mineira, e do lado da procura pelas exportações e investimento público (African Development Bank, 2023). A recuperação económica deste país continua a ganhar ímpeto, com um crescimento na ordem dos 4,2% em 2022, apesar das adversidades económicas globais que resultam do aumento dos preços dos combustíveis e dos alimentos. O crescimento económico robusto em Moçambique nas últimas décadas contribuiu para a diminuição dos níveis de pobreza no país. Contudo, esse crescimento não beneficiou igualmente todos os segmentos da sociedade. Uma razão para isso é a dependência acentuada do país na indústria extrativa, cuja integração com o restante da economia é limitada. Outro factor é a baixa eficiência da agricultura, sector vital para a subsistência da população mais pobre, que não tem alcançado um desempenho produtivo satisfatório (World Bank, 2023). Relativamente ao ano de 2023, o crescimento anual da economia moçambicana acelerou 5,92% no terceiro trimestre, conforme se verifica no gráfico 1 do anexo B. A expansão foi notavelmente impulsionada pela indústria mineira, onde o

protagonismo se deu na contínua produção do gás natural liquefeito na plataforma “offshore” na bacia do Rovuma (Trading Economics, 2023a).

Em termos gerais, a inflação em Moçambique durante o ano de 2023 demonstrou certa volatilidade nas taxas mensais, de acordo com o gráfico 2 do anexo B, indicando variações nos preços que oscilaram entre períodos de aumento e de diminuição. Contudo, a inflação média de 12 meses em Dezembro de 2023 foi de 7,13%, representando uma pequena redução em relação ao mês anterior (7,59%). A moderação na inflação em geral foi causada pela redução dos preços de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas, bebidas alcoólicas e tabaco, restaurantes, cafés e hotéis, e vestuário e calçado (Trading Economics, 2023b).

Na reunião de 29 de Novembro de 2023, o Banco de Moçambique decidiu manter a taxa de juro estável em 17,25%. Esta decisão foi tomada em consideração aos novos riscos e incertezas que afetam as projecções de inflação. Entre esses riscos, destaca-se o potencial impacto dos conflitos recentes no médio oriente nos preços internacionais do petróleo e dos produtos alimentares (Trading Economics, 2023c).

Análise Sociocultural

A taxa de pobreza em todo o país aumentou de 48,4% para 62,8% no período entre 2014/15 e 2019/20. Isso significou que o número de pessoas vivendo em situação de pobreza cresceu de 13,1 milhões para 18,9 milhões. Esse aumento significativo foi principalmente resultado do impacto da pandemia de COVID-19 nas famílias. É importante destacar que o aumento da pobreza foi mais acentuado nas áreas urbanas do país. A explicação para esse fenómeno está relacionada ao fato de que, embora a crise tenha afetado o consumo em todo o país, as áreas urbanas foram particularmente prejudicadas devido a uma combinação de fatores, incluindo restrições de mobilidade e uma desaceleração mais pronunciada da atividade económica. Os agregados familiares urbanos registaram um aumento acentuado da pobreza multidimensional, passando de 32% para 46% entre os anos de 2014/15 e 2019/20.

Análise Tecnológica

Existem *softwares* que são desenvolvidos especificamente para a atividade de manutenção que são benéficas tanto para a empresa prestadora do serviço, permitindo controlar custos e planificar atividades, como também para o cliente que pode ter acesso e requisitar serviços. A evolução do uso da internet e da tecnologia desempenha um papel fundamental no sucesso das empresas que desejam implementar esse tipo de *software*.

Análise Ambiental

Moçambique tem um clima predominantemente tropical húmido, que é influenciado por monções do Oceano Índico e correntes quentes próximas ao país. Este clima é dividido em duas fases principais: uma época chuvosa, que vai do meio de Outubro até Abril, e uma época seca, de Maio a Setembro. Durante a época chuvosa, as chuvas são mais frequentes e intensas, particularmente em áreas de maior altitude, e a humidade no ar é elevada. As temperaturas médias são mais altas nas regiões norte, variando entre 24°C e 28°C, enquanto na região sul, são um pouco mais baixas. Na época seca, as temperaturas máximas ficam em torno de 24°C a 26°C, e as mínimas podem chegar a cerca de 15°C. Janeiro e Fevereiro são os meses mais quentes e também os mais propensos a chuvas intensas (Dadosmundiais.com, 2024).

Moçambique enfrenta uma grande vulnerabilidade aos impactos das mudanças climáticas devido a vários factores ligados à sua localização e características socioeconómicas. Situado na região da zona de convergência intertropical e possuindo uma extensa costa e áreas baixas próximas ao nível do mar, o país é propenso a fenómenos climáticos severos, incluindo secas, inundações e ciclones tropicais.

A situação é agravada por factores como a pobreza generalizada, investimentos limitados em tecnologia e infraestruturas frágeis, especialmente em saúde e saneamento. Estes factores diminuem a capacidade do país de se adaptar às mudanças climáticas, tornando-o mais susceptível aos seus efeitos devastadores.

Análise Legal

Embora Moçambique não disponha de um regulamento que obrigue a manutenção de edifícios, existe uma política de manutenção regular de edifícios públicos do Estado que foi estabelecida, através da resolução n.º 62/2011 de 18 de Novembro pelo departamento de manutenção da Direcção Nacional de Edifícios, que é uma unidade orgânica do Minsitério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos, responsável pela planificação, promoção da construção e manutenção dos edifícios do Estado e outras edificações. Esta política consiste num instrumento orientador de toda a atividade de manutenção e conservação dos edifícios do Estado.

De entre as várias políticas definidas, uma delas é a inspeção conjunta dos edifícios públicos para apurar as condições de segurança e salubridade dos mesmos, bem como a operacionalidade dos equipamentos e sistemas neles instalados que deverá ser realizada por uma brigada multidisciplinar de inspetores de acordo com o Regulamento da Inspeção dos Edifícios do Estado do Decreto n.º 47/2007, de 10 de Outubro. Essas inspeções deverão ser feitas de cinco em cinco anos, sem prejuízo de a mesma poder ser levada a cabo sempre que necessário. Uma outra política define que os serviços de manutenção deverão ser executados pelas equipas internas de manutenção ou através da contratação de empresas e artesãos especializados – quando por natureza ou pela complexidade dos serviços o exigir de acordo com os regulamentos de licitação priorizando sempre os serviços de manutenção que mais benefícios trazem para o atendimento das necessidades de conforto e segurança dos usuários e para a conservação física do edifício. Estas políticas constituem uma oportunidade para as empresas de manutenção operarem (pela obrigatoriedade de inspeções os gestores dos edifícios preocupam-se um pouco mais com a manutenção dos edifícios).

Quanto aos edifícios privados que permitam acesso público, estes também devem ser inspecionados de cinco em cinco anos, devendo-se apresentar à entidade municipal o atestado de segurança e estabilidade das edificações, certificado por profissional habilitado. Pelas mesmas razões citadas no parágrafo acima, esta situação também pode constituir uma oportunidade para as empresas de manutenção. Para os restantes edifícios privados não existe nenhuma política, nem regulamento que obrigue a inspeção e manutenção, o que pode ser uma situação desafiadora para as empresas de manutenção de edifícios.

Existem no entanto, algumas normas internacionais que estabelecem padrões que garantem boas práticas às empresas de manutenção no decorrer de suas atividades, tais como o *International Property Maintenance Code* (IPMC), *British Institute of Facilities Management* (BIFM), *International Organization for Standardization* (ISO).

4.2. Análise do ambiente específico

4.2.1. Consumidores

A procura por serviços de manutenção corretiva e de melhoria é inquestionavelmente elevada, ao contrário da manutenção preventiva, que ainda é incomum. É exatamente por isso que esta secção teve como foco principal compreender a intenção de aderir à manutenção preventiva.

O segmento estudado abrange edifícios residenciais localizados nas regiões mais modernas da cidade de Maputo, onde, além de um maior poder aquisitivo, observa-se o surgimento progressivo de novas construções. A análise dos segmentos comerciais e industriais não foi realizada devido às limitações mencionadas no capítulo da “Metodologia”. Conforme indicado no capítulo da “Revisão de Literatura”, os edifícios para fins especiais, como escolas e hospitais, geralmente possuem uma equipa própria para a manutenção, recorrendo à subcontratação apenas para trabalhos mais especializados (manutenção corretiva ou de melhoria). Por isso, também não foi feito um estudo de intenção de manutenção preventiva neste segmento. Além disso, no caso das instituições públicas, que contratam serviços de manutenção preventiva, estas não se revelam atrativas devido aos frequentes atrasos nos pagamentos.

Dado que existem incertezas em relação à adesão à manutenção preventiva, foram incluídos questionários adicionais sobre a manutenção corretiva e de melhoria, para avaliar se a empresa também deverá fornecer esses tipos de serviços.

4.2.1.1.Resultado do inquérito aos edifícios residenciais

Este inquérito foi dirigido aos responsáveis pela manutenção em edifícios residenciais, com o objetivo de recolher informações sobre os serviços de manutenção preventiva e corretiva. O inquérito procurou entender os critérios utilizados para a identificação de prestadores de serviços, a frequência com que esses serviços são requisitados ao longo do ano (se têm contratos de manutenção preventiva ou se a procura se limita apenas à manutenção corretiva), entre outros aspetos relevantes.

Nota: As respostas a este inquérito encontram-se no anexo C.

Apresenta-se abaixo os comentários dos resultados obtidos:

Tamanho da amostra: 28 edifícios

Analisando os resultados de forma generalizada, constatou-se que a maior parte da amostra (77,8%), identifica um prestador de serviços de manutenção com base em recomendações pessoais, seguida de 14,8% que se baseia em anúncios nas redes sociais e apenas 7,4% que procura por websites.

No que diz respeito à frequência de necessidade por serviços de manutenção, a maioria (66,7%) apenas solicita quando necessário. Apenas 7,4% têm um contrato de manutenção regular (manutenção preventiva), o que mostra que esta prática ainda não é comum na cidade de Maputo.

Quanto ao pessoal que se limita à manutenção corretiva, percebe-se que o serviço mais solicitado está relacionado com a manutenção das redes de água e esgotos, sendo o menos solicitado o de manutenção da rede de gás, uma vez que este sistema ainda não é comumente usado na cidade de Maputo. Nota-se uma baixa percentagem de solicitação de serviços de manutenção do sistema AVAC e do elevador. Relativamente ao sistema AVAC, deve-se ao facto de grande parte dos edifícios inquiridos serem antigos (59,3%). Relativamente aos elevadores, deve-se ao facto de grande parte deles (66,6%) não ter elevador.

Ainda sobre aqueles que não têm contrato de manutenção preventiva, estes preferem comunicar-se pela primeira vez para a contratação de serviços através do telefone (83,3%). Uma vez identificados os prestadores de serviços, 87,5% considera como factor importante na escolha a qualidade de serviço. Quanto aos gastos anuais com manutenção, 25% não têm ideia de quanto gastam, 37,5% gastam entre 50.001Mt à 150.000Mt (Aproximadamente 730 à 2.200 Euros) e 12,5% gastam mais de 150.000Mt (Aproximadamente 2.200 Euros). Esta informação é útil para fazer uma estimativa realística das receitas nas projecções financeiras.

Quando questionados sobre a intenção de ter um contrato anual de manutenção para os espaços comuns dos seus edifícios, 41,7% mostraram-se interessados, 41,7% indecisos e 16,7% sem interesse. De um ponto de vista conservador, considerando que os indecisos não tenham interesse na manutenção preventiva, percebe-se que a minoria é que teria interesse num contrato anual de manutenção. Dos serviços que os interessados e os indecisos gostariam que fossem incluídos no possível contrato de manutenção, o mais votado foi a inspeção/manutenção da rede de água e esgotos, seguido da desinfestação e controlo de pragas com 30% e da inspeção/manutenção do sistema AVAC com 15%. O facto da inspeção/manutenção da rede eléctrica e a manutenção de elevadores não terem sido mencionados suscita algumas dúvidas quanto aos resultados. A aparente causa destes resultados deve-se à fraca amostra em estudo.

Relativamente aos que têm contrato de manutenção preventiva, revela-se difícil a interpretação de resultados, uma vez que o número de edifícios inquiridos com contrato de manutenção é extremamente pequeno (3 respostas).

Conclusão: O facto de a amostra ser pequena (não representativa) e a maioria dos edifícios serem antigos, não havendo uma distribuição equilibrada entre antigos e novos, faz com que os resultados sejam questionáveis. Ainda assim é possível tirar algumas conclusões valiosas:

- Grande parte prefere identificar o prestador de serviços de manutenção através de recomendações pessoais, o que mostra que numa fase inicial a empresa teria de se esforçar bastante na promoção dos seus serviços para conseguir os primeiros trabalhos.
- A maior parte dos inquiridos precisa de serviços de manutenção apenas quando necessário (manutenção corretiva). O que não surpreende, uma vez que grande parte da amostra compreende edifícios antigos e de idade média, 59,3% e 14,8% respectivamente.
- A maioria dos responsáveis prefere contactar prestadores de serviços inicialmente por telefone. Deste modo, a futura empresa deve garantir que tem um sistema eficiente de atendimento telefónico para responder rapidamente às consultas e solicitações.
- Somente uma minoria teria interesse num contrato de manutenção preventiva. A provável explicação para isto é que a maioria dos edifícios inquiridos é antigo.
- O serviço que desperta mais interesse num potencial contrato de manutenção preventiva é o de inspeção/manutenção das redes de água/esgotos. Com uma amostra maior e mais representativa, é provável que outros serviços também fossem identificados como importantes pelos consumidores.

Embora se tenha tido os resultados apresentados, acredita-se que, com um crescimento otimista da economia, a construção de novos edifícios aumentará ao longo do tempo e, conseqüentemente, a procura por serviços de manutenção preventiva tenderá a crescer. Desta forma, a futura empresa deverá concentrar inicialmente na prestação de serviços de manutenção corretiva e de melhoria numa primeira fase, considerando uma oferta gradual de serviços de manutenção preventiva, acompanhada de conteúdos educativos sobre este tipo de trabalho.

4.2.1.2.Resultado do inquérito aos agentes imobiliários

A decisão de inquirir agentes imobiliários fundamenta-se na sua participação constante em processos de arrendamento, venda ou compra de imóveis, momentos em que os ocupantes frequentemente expressam o desejo de realizar melhorias. Este inquérito teve um duplo propósito: identificar a disposição dos ocupantes em efetuar melhorias (manutenção de melhoria) e avaliar o potencial para uma parceria estratégica com agentes imobiliários, que poderiam recomendar a empresa de manutenção aos seus clientes em troca de uma comissão pré-definida.

Nota: As respostas a este inquérito encontram-se no anexo D.

Apresentam-se abaixo as conclusões dos resultados obtidos:

Tamanho da amostra: 20 agentes imobiliários

Principais conclusões:

- Mais da metade dos inquiridos (60%) consegue fechar, em média, entre 10 e 20 negócios por ano, sendo que aproximadamente metade dos clientes demonstra interesse em realizar melhorias ao imóvel. Este fato evidencia potenciais oportunidades de trabalhos de manutenção de melhoria e fornece dados úteis em estimativas financeiras.
- Os trabalhos mais solicitados são pintura (90%), modernização de teto (65%), renovação da casa de banho (35%), renovação de cozinha (15%) e renovação de pisos (15%);
- Todos os inquiridos mostraram-se interessados numa parceria, considerando como justa uma comissão de 5% do valor da obra.

4.2.1.3.Resultado do inquérito aos empreiteiros (complementar)

Este inquérito é direcionado aos empreiteiros e complementa os resultados do inquérito aos agentes imobiliários. O objetivo é estimar com maior precisão o número de trabalhos de manutenção de melhoria a realizar anualmente e identificar os tipos de trabalhos mais solicitados. Desta forma, garante-se que as projeções financeiras sejam as mais realistas possíveis. A visão dos empreiteiros oferece uma perspectiva abrangente do mercado de manutenção, uma vez que estão diretamente envolvidos neste tipo de atividade.

Nota: As respostas a este inquérito encontram-se no anexo E.

Apresentam-se abaixo as conclusões dos resultados obtidos:

Tamanho da amostra: 20 empreiteiros

Principais conclusões:

- Grande parte da amostra realiza, em média, entre 5 e 20 obras de reabilitação/remodelação por ano;
- Os trabalhos mais solicitados são os de melhoria estética, como pinturas, modernização de teto, entre outros.

4.2.2. Concorrentes

4.2.2.1. Concorrentes de manutenção preventiva

No âmbito da análise de concorrentes que prestam serviços de manutenção preventiva de edifícios, foram identificados dois concorrentes chave no mercado moçambicano – TDGI e PLM. Estas duas empresas têm mais de 20 anos de experiência, tendo demonstrando, durante este período de tempo, serviços de alta qualidade dando ênfase no desenvolvimento contínuo do pessoal e na otimização de processos com tecnologia avançada.

A TDGI, empresa do grupo Teixeira Duarte estabelecida há 22 anos, atende a uma ampla gama de clientes, incluindo instituições públicas, edifícios do sector de saúde, aeroportos e grandes complexos comerciais e residenciais. A empresa oferece uma gama completa de serviços de *facilities*, como por exemplo manutenção, gestão de *soft services* (limpeza, vigilância, segurança, espaços verdes, gestão de resíduos, gestão de espaços, correio interno), gestão de espaços e obras, análise e diagnóstico de problemas, entre outros, adaptando sua estratégia de preços para oferecer soluções personalizadas que atendem às necessidades específicas de cada cliente. Com operações espalhadas por 11 províncias, a TDGI garante uma cobertura ampla e acesso facilitado.

A PLM, com 27 anos de experiência, tem prestado serviços que vão além da manutenção técnica, abrangendo *fit-out* e auditorias técnicas, atendendo a um público diversificado que inclui corporações multinacionais e grandes projetos de infraestrutura, destacando-se em sectores como o bancário e o comercial. A presença da empresa em locais estratégicos em todo o país garante uma resposta rápida e eficiente às demandas do cliente.

Ambas as empresas, TDGI e PLM, que estão muito bem posicionadas, oferecem perspectivas valiosas para a nova empresa no que diz respeito a entender o público-alvo e moldar uma oferta de serviços que atenda às expectativas do mercado moçambicano.

4.2.2.2. Concorrentes de manutenção corretiva e de melhoria

O mercado da manutenção corretiva e de melhoria apresenta uma elevada concorrência, devido às baixas barreiras de entrada (dependendo da categoria de alvará que se pretende obter). Para além das empresas que se dedicam somente a esta prática, existem também empresas de construção que incluem serviços de manutenção no seu portefólio. Observam-se vários cenários, nomeadamente:

- Empresas de renome e bem estruturadas que, sem muita dificuldade, conseguem trabalhos tanto no segmento público como no privado;
- Empresas de estrutura muito simples (por vezes apenas com um funcionário) e com poucos recursos financeiros que realizam um ou outro trabalho no sector privado;
- Empresas que são criadas para realizar apenas um ou dois trabalhos e que, em seguida fecham, pois os promotores viram oportunidade pontual de ganhar dinheiro.

O modelo de gestão nestas empresas frequentemente deixa a desejar, sendo que, em grande parte delas, não é dada a devida importância à formação do pessoal nem à otimização de processos, o que compromete a qualidade da prestação de serviços prestados. Os lucros obtidos são, em geral, utilizados para o benefício pessoal do dono da empresa.

Estas ineficiências abrem espaço para novas empresas se diferenciarem e se destacarem no mercado.

4.2.3. Sector

Conhecer o sector, sua situação e perspectivas, caracterizando a natureza da procura e oferta, é muito importante e completa a informação recolhida referente aos consumidores e aos concorrentes, uma vez que evidencia as oportunidades e ameaças existentes e futuras.

Uma das ferramentas para analisar um determinado sector é o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, que tem como objetivo avaliar a atratividade do sector, sendo elas o grau de rivalidade, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Quanto maior forem as forças, menor será a lucratividade do sector.

Nota: Em alguns pontos, considerou-se importante analisar separadamente a manutenção corretiva e de melhoria e a preventiva, para permitir uma compreensão mais clara das necessidades e desafios específicos de cada tipo de serviço. Assim, facilita a formulação de

estratégias direcionadas que atendam eficazmente às exigências e oportunidades identificadas em cada segmento de atividade pretendido.

Grau de rivalidade

Convém analisar o grau de rivalidade neste sector em função do tipo de serviço de manutenção que se pretende fazer. Os serviços de manutenção corretiva e de melhoria são prestados por um elevado número de empresas, sejam elas de pequeno, médio e grande porte e por alguns profissionais com alguma experiência que executam trabalhos independentes, sem ter empresa registada. Este cenário faz com que estes lutem por preços, acabando por afetar a sua lucratividade. Por outro lado, grande parte dessas empresas, para além de executarem actividades de manutenção, fazem também construções, o que faz com que não concentrem esforços na venda de serviços de manutenção. Quanto aos profissionais independentes que fazem este tipo de serviços, estes não têm nenhuma estratégia de marketing, executando grande parte dos seus trabalhos graças à recomendação que os seus clientes vão dando aos seus conhecidos.

Desta análise podem-se concluir dois aspectos:

- O fato de grande parte das empresas não se focar somente na manutenção corretiva e de melhoria, faz com que uma nova empresa que se foque somente nisso consiga facilmente identificar seus erros/falhas e efetue melhorias contínuas, garantindo a qualidade exigida pelos consumidores.
- Porque os profissionais independentes não se esforçam no marketing dos seus serviços, isso pode constituir uma oportunidade para uma nova empresa explorar

Em suma, embora exista um elevado grau de rivalidade no que toca à manutenção corretiva e de melhoria, existe alguma possibilidade da empresa a ser criada poder se destacar.

No que diz respeito aos serviços de manutenção preventiva, verifica-se um baixo grau de rivalidade.

Poder negocial dos clientes

No sector de manutenção de edifícios, observa-se uma distinção significativa no poder negocial entre clientes de edifícios residenciais e espaços empresariais.

De um modo geral, os clientes de edifícios residenciais demonstram um alto poder negocial tanto nos serviços de manutenção preventiva como nos de manutenção corretiva e de melhoria. No caso da manutenção preventiva, isso se verifica pelo baixo poder de compra e pela predominância de uma cultura de manutenção apenas quando necessário. No entanto, os moradores de edifícios recém-construídos tendem a valorizar mais o espaço em que vivem, demonstrando uma maior preocupação com a manutenção preventiva. Dado que existem poucas empresas dedicadas à manutenção preventiva, estes moradores acabam por ter um baixo poder negocial. No caso da manutenção corretiva e de melhoria, a vasta disponibilidade de fornecedores desses serviços amplia as opções para os clientes, reforçando o seu poder de escolha e de negociação por preços mais vantajosos.

Por outro lado, clientes empresariais de grande porte ou instituições com requisitos de manutenção complexos detêm um poder negocial considerável, atribuído ao volume substancial de negócios que representam e à capacidade de estabelecer contratos de longo prazo. Para estes clientes, a articulação de propostas de valor claras e convincentes é crucial. Demonstrando como os serviços de manutenção não apenas atendem às suas necessidades imediatas mas também oferecem economias significativas de custos e melhorias na eficiência operacional a longo prazo, a empresa pode equilibrar esse poder negocial.

Em resumo, no contexto de clientes residenciais, observa-se um elevado poder negocial principalmente para serviços de manutenção corretiva e de melhoria. No entanto, a situação muda no caso da manutenção preventiva: enquanto moradores de edifícios mais antigos demonstram menor interesse nesses serviços, tendo conseqüentemente maior poder negocial, aqueles que residem em construções novas não exibem um poder negocial tão acentuado, devido ao seu maior interesse na preservação do valor de seus imóveis. Em relação aos clientes empresariais, que possuem um elevado poder negocial, é essencial adoptar uma estratégia abrangente e convincente para equilibrar essa relação.

Poder negocial dos fornecedores

No sector de manutenção de edifícios, a diversidade de fornecedores é um fator chave que influencia o poder negocial dentro do mercado. As empresas de manutenção geralmente se associam a uma variedade de fornecedores, incluindo empresas de *softwares* de gestão de manutenção, empresas que fornecem produtos altamente especializados como elevadores ou sistemas de AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado), assim como empresas de peças, equipamentos e materiais de construção.

Quando se trata de empresas de peças, equipamentos, materiais de construção e *softwares* de gestão de manutenção, observa-se um poder negocial limitado por parte destes fornecedores. A principal razão para isso é a ampla disponibilidade de alternativas no mercado, que proporciona às empresas de manutenção a flexibilidade para escolher entre diferentes fornecedores, favorecendo a negociação de preços mais competitivos e termos favoráveis. Essa variedade de opções permite uma maior adaptabilidade e eficiência na execução de serviços de manutenção contribuindo para a otimização de custos e melhoria da qualidade do serviço oferecido aos clientes finais.

Por outro lado, a crescente construção de novos edifícios na cidade de Maputo tem impulsionado a demanda por produtos altamente especializados, como elevadores e sistemas AVAC. Contrariamente ao que se poderia esperar, esse aumento na demanda não necessariamente se traduz em um poder negocial elevado para as empresas fornecedores desses produtos especializados. A expansão do mercado tem atraído mais fornecedores e, muitas vezes, estimulado a inovação e a diversificação das ofertas. Essa dinâmica fomenta a competição entre os fornecedores de produtos especializados, o que pode limitar seu poder negocial ao dar às empresas de manutenção a capacidade de escolher entre múltiplas opções, negociando melhores condições.

Ameaça de novos concorrentes

No sector de manutenção de edifícios em Maputo, a ameaça representada por novos concorrentes varia significativamente entre diferentes tipos de serviços oferecidos. Para serviços de manutenção corretiva e de melhoria, observa-se uma ameaça de entrada de novos concorrentes particularmente forte. Isso se deve à menor barreira de entrada para esses tipos de serviços, onde a procura é impulsionada por necessidades imediatas e frequentemente urgente dos clientes. A disponibilidade de uma ampla gama de fornecedores e a natureza menos especializada de algumas dessas tarefas incentivam a entrada de novas empresas no mercado, intensificando a competição.

Em contraste, a situação muda significativamente quando consideramos a manutenção preventiva. Neste segmento, as barreiras à entrada são mais elevadas devido à necessidade de especialização técnica avançada, equipamentos especializados, e a importância de estabelecer relações de confiança de longo prazo com os clientes. Além disso, a subcontratação de empresas especializadas pode facilitar a entrada no mercado, reduzindo a necessidade de investimentos substanciais em equipamentos e formação de pessoal. Contudo, a subcontratação também traz questões de controle de qualidade e coordenação de serviços, além de potencialmente erodir as margens de lucro.

Portanto, enquanto a ameaça de novos concorrentes no sector de manutenção corretiva e de melhoria em Maputo é significativamente alta devido à facilidade de entrada, o segmento de manutenção preventiva apresenta uma barreira maior e exige uma abordagem mais estratégica. Novos entrantes precisam não apenas superar as barreiras técnicas e regulatórias, mas também desenvolver competências para gerir relações com subcontratados eficazmente, assegurando a qualidade e consistência do serviço.

Ameaça de produtos substitutos

No sector de manutenção de edifícios, a ameaça de produtos substitutos emerge de diversas frentes, refletindo avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores. Uma das principais ameaças vem das tecnologias avançadas. Sistemas de automação predial integrados com a Internet das Coisas (IoT), por exemplo, oferecem monitoramento e ajustes em tempo real dos sistemas de edifícios. Estas tecnologias podem reduzir significativamente a necessidade de manutenção preventiva e corretiva tradicional, pois permitem uma gestão otimizada que previne falhas antes que elas ocorram.

Outra fonte de substituição é o uso de materiais e construções duráveis. A evolução dos materiais de construção para opções que exigem menos manutenção ao longo da vida útil de um edifício diminui a demanda por serviços de manutenção padrão. Edifícios projetados com princípios de sustentabilidade e durabilidade em mente tendem a necessitar de intervenções com menos frequência, impactando diretamente o volume de serviços requeridos no setor de manutenção.

A facilidade de acesso a informações, tutoriais e vídeos online capacita os proprietários a realizar pequenos reparos e melhorias sem a necessidade de contratar profissionais, o que pode reduzir a demanda por serviços de manutenção para tarefas simples.

A oferta de pacotes integrados de serviços oferecidos por empresas de gestão de propriedades que combinam manutenção com limpeza, segurança e outras funções administrativas pode desviar a demanda de empresas especializadas exclusivamente em manutenção. Esses pacotes oferecem uma solução “tudo-em-um” que pode ser mais atraente para clientes buscando simplificar a gestão de suas propriedades.

Portanto, apesar das potenciais ameaças de produtos substitutos identificadas no contexto global, a realidade específica de Maputo indica que essas ameaças ainda não têm uma força dominante no mercado. A preferência por soluções de manutenção tradicionais, juntamente com barreiras à adoção de tecnologias emergentes, mantém a demanda por serviços de manutenção de edifícios relativamente estável. No entanto, é importante que as empresas de manutenção permaneçam atentas às tendências emergentes e se preparem para adaptar suas estratégias à medida que o mercado evolui.

Apresenta-se abaixo um quadro resumo das 5 forças de Porter para cada um dos serviços:

Tipo de manutenção			Grau de rivalidade	Poder negocial dos clientes	Poder negocial dos fornecedores	Ameaça de novos concorrentes	Ameaça de produtos substitutos
Corretiva e de melhoria			Elevado	Elevado	Baixo	Elevada	Elevada
Preventiva	Clientes residenciais	Edifícios antigos	Baixo	Elevado	Baixo	Média	Baixa
		Edifícios novos		Baixo			
	Clientes empresariais			Elevado			

Quadro 1 – Resumo das 5 Forças de Porter para cada um dos serviços de manutenção.

Conclui-se que o segmento da manutenção corretiva e de melhoria mostra-se pouco lucrativo devido às forças competitivas elevadas, especialmente pela rivalidade intensa entre concorrentes e o elevado poder negocial dos clientes. Contudo, este poder negocial dos clientes pode ser equilibrado através de parcerias exclusivas com agentes imobiliários, que possuem uma relação de confiança estabelecida com os clientes, facilitando a aceitação das ofertas da empresa. Além disso, a força da rivalidade entre concorrentes pode ser mitigada com a oferta de pacotes de serviços diferenciados, incluindo por exemplo sugestões de design detalhadas e a implementação de estratégias de marketing inovadoras.

Por outro lado, o segmento de manutenção preventiva revela-se bastante lucrativo, dado que a maioria das forças competitivas se apresenta baixa, com a exceção do poder negocial de clientes empresariais e proprietários de residências antigas. Para atrair e reter clientes empresariais, a futura empresa deve focar-se na qualidade do serviço e na incorporação de tecnologia avançada nas suas operações. Já para os proprietários de residências antigas, a estratégia ideal passa por educá-los sobre os benefícios a longo prazo da manutenção preventiva, utilizando para isso uma abordagem de marketing de conteúdos eficaz.

5. Análise Interna

Este plano de negócio destina-se a uma empresa nova que irá atuar no ramo de manutenção de edifícios residenciais. Por se tratar de uma empresa recém-criada, e portanto sem experiência, a sua atuação inicial estará concentrada na cidade de Maputo, com uma expansão futura para outras regiões de Moçambique. Esta abordagem é justificada pelo facto de a empresa ainda não possuir processos operacionais definidos e implementados, o que representa um desafio considerável para a sua gestão. Assim, considera-se ideal que a empresa se estabeleça primeiro numa única região antes de considerar qualquer expansão.

Numa fase inicial, a empresa adotará uma estratégia de investimento conservadora, priorizando a alocação de recursos financeiros para a aquisição de materiais, equipamentos e ferramentas essenciais, além de garantir a sua sustentabilidade nos primeiros meses de atividade. Durante este período, o foco será a criação de uma boa reputação e o estabelecimento de uma base sólida de clientes. Consequentemente, a empresa evitará contratar um grande número de funcionários de imediato, o que implicará que os colaboradores existentes assumam múltiplas funções.

Entre os pontos fortes da empresa, destaca-se o facto de o sócio-gerente ser formado em engenharia civil e gestão, o que poderá contribuir para evitar erros comuns. Na área da construção, o sócio-gerente tem uma compreensão abrangente de como a indústria opera, além de possuir uma rede de contactos que poderá ser uma mais-valia em termos operacionais. No que diz respeito à gestão, o sócio-gerente tem sólidas competências em gestão empresarial, permitindo um acompanhamento administrativo e financeiro eficaz.

Segue-se, de forma sucinta, a tabela que apresenta os principais pontos fortes e fracos da empresa:

Pontos fortes	Pontos Fracos
- Director geral da empresa formado nas áreas de engenharia civil e gestão	- Sem processos operacionais definidos e implementados - Limitação geográfica de atuação - Poucos recursos financeiros

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da empresa.

6. Análise Competitiva

O presente capítulo tem como objetivo organizar e sistematizar os elementos internos e externos que podem impactar o desempenho da empresa no mercado. Através da utilização da matriz SWOT, são apresentados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
	- Director geral da empresa formado nas áreas de engenharia civil e gestão	- Sem processos operacionais definidos e implementados - Limitação geográfica de atuação - Poucos recursos financeiros
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Manutenção de melhoria	- Parcerias com agentes imobiliários - Implementação de estratégias de marketing inovadoras e convincentes - Oferta de pacotes de serviços diferenciados (exemplo: sugestões de design detalhadas)	- Elevado nível concorrencial e consequentemente elevado poder negocial dos clientes - Baixa barreira de entrada (dependendo da categoria de alvará)
Manutenção preventiva	- Implementação de estratégias de marketing inovadoras e convincentes - Baixo nível de concorrência - Incorporação de tecnologia avançada nas operações de manutenção	- Inexistência de cultura de manutenção regular de edifícios, principalmente em edifícios residenciais antigos - Elevado grau de exigência por parte de clientes empresariais, sendo negativo para empresas novas e de menor dimensão

Quadro 3 – Análise Swot.

Esta análise servirá como base para o desenvolvimento de estratégias adequadas no capítulo 8, visando garantir o sucesso da empresa no mercado.

7. Objetivos do Plano

O principal objetivo deste plano é estruturar uma nova empresa de manutenção de edifícios e avaliar sua viabilidade econômico-financeira. É de extrema importância definir objetivos específicos a curto e longo prazo, pois sem estes, a empresa pode perder direção e tornar-se inviável. Objetivos claros proporcionam um propósito definido, ajudam a alinhar a tomada de decisões em diferentes níveis e funções e estimulam o esforço coletivo. Além disso, servem como fundamentação para o monitoramento do progresso em direção aos alvos estabelecidos. Tais objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalmente definidos, seguindo o princípio SMART. Portanto, a empresa estabelece os seguintes objetivos:

Objetivos de curto prazo (1-2 anos)

- Celebrar pelo menos 10 contratos para a prestação de serviços de manutenção de melhoria no primeiro ano de operação;
- Estabelecer perfis em redes sociais para a empresa, visando alcançar alta visibilidade online com pelo menos 1000 seguidores;
- Manter uma presença constante nas redes sociais, sem exceder duas semanas de ausência entre as publicações;

Objetivos de médio a longo prazo (3-5 anos):

- Expandir a atuação da empresa para mais cidades principais de Moçambique, com a criação de sucursais locais;
- Investir na formação contínua de funcionários para garantir a qualidade nos serviços;
- Expandir operações para manutenção preventiva (implementando um *software* de gestão de manutenção para garantir eficiência nas operações).

8. Estratégia de Desenvolvimento

Embora acredite-se que com o crescimento da cidade de Maputo os serviços de manutenção preventiva venham a ser cada vez mais solicitados, estes ainda são considerados uma novidade para o segmento de edifícios residenciais, o que pode tornar desafiante a celebração de contratos para estes serviços. Assim sendo, na sua fase inicial, a empresa dedicar-se-á mais à manutenção de melhoria e corretiva, enquanto simultaneamente envidará esforços para angariar clientes interessados na manutenção preventiva. A escolha de focar nos serviços de manutenção de melhoria e corretiva no início de atividades visa garantir a estabilidade financeira, uma vez que há muita procura por estes serviços, permitindo que a empresa se mantenha operacional. Embora o sector da manutenção de melhoria e corretiva não seja considerado atrativo de acordo com o modelo de Porter, entende-se que é possível contornar essa situação. Além disso, devido ao fraco modelo de gestão das empresas existentes, acredita-se que haja uma oportunidade para se destacar no mercado e fazer a diferença.

Para atingir os objetivos estabelecidos, especialmente os de curto prazo que marcam o início das atividades, será essencial:

- **Desenvolver um plano de marketing robusto:** Foi identificada uma oportunidade significativa de diferenciação dos concorrentes, que geralmente não exploram o potencial do marketing digital. A empresa concentrar-se-á em estabelecer uma presença online robusta, utilizando plataformas de mídia social e criando conteúdo digital que ressoe com seu público-alvo. O público presente nesta plataforma é na sua maioria composto por jovens adultos que se encontram na fase de migrar da moradia de seus parentes para as suas, ou ainda na posição de chefes de condomínio, sendo responsáveis por tomada de decisões de manutenção. Parte dos trabalhos de marketing será subcontratada.
- **Estabelecer uma estrutura organizacional resiliente:** Preparar a empresa para enfrentar desafios é primordial. Será desenvolvido um plano organizacional flexível que permita à empresa adaptar-se rapidamente às necessidades do mercado e responder eficazmente ao feedback dos clientes.

- **Parceria estratégica com agentes imobiliários:** Os agentes imobiliários serão recompensados por recomendarem a empresa à seus clientes, após a celebração e cumprimento do contrato com tal cliente. O contrato de parceria deverá ser claro, devendo conter cláusulas de exclusividade e medidas legais em caso de incumprimento. Deverá haver um relacionamento contínuo com o agente. A empresa deverá entender com os agentes, os tipos de serviços que os clientes querem para poder fazer mais marketing desses serviços. Um dos benefícios desta parceria é a poupança de custos de marketing.

A empresa permanecerá atenta à evolução do mercado e às necessidades dos clientes, ajustando suas estratégias conforme necessário para assegurar que todas as ações contribuam para o objetivo de se estabelecer como uma líder de confiança em serviços de manutenção de edifícios na cidade de Maputo.

9. Políticas de Implementação

9.1. Plano de Marketing

9.1.1. Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP)

O mercado de manutenção em estudo foi segmentado com base no tipo e na finalidade dos edifícios. Assim, identificaram-se os seguintes segmentos principais:

- **Edifícios residenciais:** Inclui prédios, condomínios e vivendas.
- **Edifícios comerciais:** Compreendem edifícios de escritórios e de retalho.
- **Edifícios industriais:** Englobam instalações produtivas, de armazenamento e de distribuição de bens.
- **Edifícios para fins especiais:** Inclui instituições governamentais, escolas, hotéis, entre outros.

Na primeira fase, a empresa concentrará os seus esforços nos edifícios residenciais e comerciais localizados na cidade de Maputo. Os edifícios industriais e para fins especiais também serão considerados, e a empresa aproveitará quaisquer oportunidades vantajosas que surgirem nesses segmentos.

A empresa pretende posicionar-se no mercado como uma prestadora de serviços de manutenção de edifícios altamente confiável, diferenciando-se pela integridade e pela elevada qualidade de seus serviços. Este posicionamento visa especificamente superar as barreiras causadas pela desonestidade comum no setor e pela percepção de serviços de má qualidade. Para alcançar este objetivo, a empresa implementará rigorosos padrões de qualidade, oferecerá formação contínua à sua equipa e adoptará processos de comunicação transparentes com os clientes. Além disso, fortalecerá a confiança através de avaliações e testemunhos verificáveis de clientes satisfeitos, garantias de serviço e uma política clara de resolução de problemas.

9.1.2. Marketing mix

9.1.2.1. Produto (serviço)

Os serviços a serem prestados pela empresa serão de manutenção de melhoria e corretiva. No futuro, com a estabilização da economia e uma mudança na cultura referente à manutenção, a empresa irá expandir os seus serviços, incorporando a manutenção preventiva.

A manutenção de melhoria focará em atualizações e melhorias estruturais ou estéticas que agregam valor ao imóvel e melhoram a qualidade de vida dos ocupantes. Esses serviços são idealizados para adaptar ou melhorar as instalações existentes. Exemplos incluem:

- Melhorias estéticas e funcionais
 - Renovação de fachadas: Pinturas, aplicação de revestimentos e implementação de sistemas de iluminação.
 - Renovação de interiores: Pintura, aplicação de revestimentos em paredes e renovação de pisos.
 - Modernização de áreas comuns: Renovação de lobbies e entradas, corredores e áreas de circulação, salas de conferência, áreas de reunião, entre outros.
 - Atualização de casas de banho e cozinhas.
 - Melhoria de espaços externos.
 - Entre outros.
- Melhorias em sistemas hidráulicos e de saneamento.
- Melhorias em sistemas eléctricos.
- Melhorias no isolamento térmico e acústico.
- Reforço e reparos estruturais.

Como serviço complementar, oferecer-se-á *design* de interiores personalizado, ajudando clientes a escolher estilos, cores, mobiliários e decorações.

9.1.2.2.Preço

Na indústria da construção, o preço é comumente calculado com base no custo da mão de obra, materiais e equipamentos, aos quais se adiciona uma margem de lucro. É essencial considerar diversos fatores na estimativa dos preços, como erros e omissões do projeto, possíveis trabalhos complementares e variações de preços ao longo do tempo, para evitar situações de prejuízo no futuro.

A estratégia de precificação usada na empresa que se pretende criar, será baseada no custo. Isso envolve:

- **Cálculo do custo da mão de obra:** Incluindo salários, benefícios e outros encargos relacionados.

- **Cálculo do custo dos materiais:** Considerando os materiais comumente utilizados nas atividades de manutenção.
- **Cálculo do custo dos equipamentos:** Incluindo a manutenção dos equipamentos necessários para a execução dos serviços.
- **Adição de uma margem de lucro:** Para garantir a sustentabilidade e crescimento da empresa.
- **Incorporação de contingências:** Valores destinados a cobrir possíveis imprevistos, erros e omissões no projeto.

Essa abordagem garantirá que os preços cobrados sejam justos e competitivos, refletindo os custos reais da prestação dos serviços, ao mesmo tempo em que assegura a viabilidade financeira da empresa. A empresa também estará atenta às flutuações de mercado e ajustará os preços conforme necessário para permanecer competitiva.

9.1.2.3.Distribuição

No que diz respeito aos pontos de contacto entre a empresa e os consumidores, destacam-se os seguintes:

- Um escritório localizado na cidade de Maputo, onde os consumidores poderão dirigir-se para obter informações, realizar reuniões e tratar de outras questões.
- Redes sociais, especialmente o Instagram, onde serão disponibilizadas informações de contacto, detalhes dos serviços oferecidos, imagens de trabalhos realizados e conteúdos educativos com o objetivo de gerar interesse de compra no público-alvo.
- Agentes imobiliários, que, através de uma parceria estratégica com a empresa, irão recomendar os serviços da empresa aos seus clientes.

9.1.2.4.Comunicação

Numa fase inicial, a empresa irá empreender esforços para atrair potenciais clientes através do uso de redes sociais e da realização de vendas pessoais.

Serão produzidos diversos materiais promocionais incluindo camisetas, bonés, agendas, canetas, entre outros, todos estampados com o logotipo da empresa. Estes serão usados pelos colaboradores e distribuídos como brindes para clientes e parceiros, ajudando a aumentar a visibilidade da marca e a fortalecer a identidade corporativa. Importa referir que materiais promocionais que promovem os serviços da empresa serão entregues aos agentes imobiliários parceiros, para que apresentem aos potenciais clientes.

A empresa planeia manter uma presença ativa nas redes sociais, especialmente no Instagram, onde serão realizadas publicações regulares sobre os serviços prestados, a equipa de trabalho, e conteúdos educativos sobre manutenção de melhoria. O objetivo é engajar o público-alvo, reforçando a ideia de que investir em melhorias na habitação pode aumentar o valor do imóvel, facilitar a venda ou permitir uma arrendamento a um preço mais elevado. A programação de conteúdos nas redes sociais será adaptada para incluir temas relevantes, conforme a época do ano, datas comemorativas e acontecimentos virais. No anexo F, apresenta-se um exemplo de calendário de conteúdo, que detalha as datas específicas e os tipos de publicações planeadas para cada mês, permitindo uma gestão mais eficaz das campanhas de marketing digital.

Quando considerado apropriado, a empresa iniciará as vendas pessoais, com o intuito de despertar o interesse pelos serviços de manutenção preventiva. Nesta abordagem serão destacados os benefícios de ter um único prestador de serviços de manutenção, minimizando o risco de prejuízos associados à contratação de múltiplos fornecedores, que muitas vezes resultam em problemas de desonestidade e falta de qualidade nos trabalhos. Durante estas abordagens, serão apresentados materiais promocionais, como brochuras de apresentação e folhetos informativos, que são fundamentais para transmitir a seriedade e a competência da empresa, permitindo que o cliente entre facilmente em contacto com a empresa assim que tiver necessidade. Estas vendas deverão ser cuidadosamente planeadas, com a definição de metas diárias, mensais e anuais, garantindo assim uma abordagem consistente e eficaz.

9.1.2.5. Pessoas

As pessoas são um dos principais ativos da empresa de manutenção de edifícios. A qualidade do serviço prestado depende diretamente das habilidades e atitudes da equipe. Para garantir isso, a empresa adotará as seguintes estratégias:

- **Recrutamento e seleção:** Serão contratados profissionais qualificados, experientes, ativos e proativos, através de um processo de seleção rigoroso que incluirá entrevistas e testes técnicos.

- **Formação e desenvolvimento:** Serão oferecidos programas de treinamento regulares para melhorar as habilidades técnicas e de atendimento ao cliente da equipe.
- **Cultura organizacional:** Será promovida uma cultura de excelência, integridade e respeito, incentivando a comunicação aberta e o trabalho em equipe.
- **Atendimento ao cliente:** A equipe será treinada para proporcionar um atendimento excepcional, sendo cortês, profissional e responsiva às necessidades dos clientes.
- **Feedback e avaliação:** Será implementado um sistema de feedback regular para ajudar os funcionários a melhorar continuamente e reconhecer aqueles que se destacam.
- **Bem-estar dos funcionários:** Será valorizado o bem-estar físico e mental dos funcionários, oferecendo benefícios e promovendo um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

9.1.2.6.Processos

A empresa adotará uma abordagem sistemática para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços de manutenção de edifícios. Os principais processos incluem o agendamento de serviços, a execução dos serviços, a monitorização e controlo de qualidade, e a gestão de feedback dos clientes. Estes processos serão cuidadosamente planeados e implementados para assegurar que todas as atividades sejam realizadas de maneira eficiente e com alta qualidade. Mais detalhes sobre os processos operacionais serão apresentados no subcapítulo "Plano Organizacional".

9.1.2.7.Evidência física

A empresa irá dispor de um escritório, convenientemente decorado de tal modo que os clientes e os colaboradores se sintam bem. Camisolas, uniformes de trabalho, veículos, canetas, agendas e demais elementos terão estampado o logótipo da empresa. A apresentação de uma imagem coesa e profissional será fundamental para transmitir confiança e seriedade. A empresa fará questão de mostrar feedback de clientes e apresentar a sua equipa de trabalho, proporcionando um ambiente de transparência que deixará os clientes mais confortáveis em contratar os serviços.

Além disso, serão desenvolvidos materiais promocionais de alta qualidade, como brochuras, cartões de visita e panfletos informativos. Estes materiais ajudarão a comunicar os valores da empresa e os benefícios dos serviços oferecidos. A presença online também será uma parte crucial da evidência física. A página da empresa nas redes sociais e o site serão bem desenhados, informativos e fáceis de navegar. Imagens de alta qualidade de trabalhos realizados, depoimentos de clientes satisfeitos e informações claras sobre os serviços oferecidos contribuirão para uma impressão positiva e profissional da empresa.

Mais detalhes sobre a evidência física e outros aspetos operacionais serão indicados no plano organizacional.

9.2. Plano organizacional

9.2.1. Descrição geral da estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa será flexível, adaptando-se às necessidades e à procura de serviços no mercado. No início das atividades, a empresa contará com uma equipa de colaboradores suficientemente adequada para cumprir com todas as responsabilidades que a empresa tiver, sob o comando de um Director-Geral. Poderá se dar o caso de, em alguns momentos, alguns colaboradores assumirem responsabilidades que vão para além daquelas que as competem. Com o aumento da procura e à medida que a empresa for ganhando experiência e construindo boa reputação, esses colaboradores ficarão sobrecarregados e por isso será necessário contratar mais funcionários. Como é comum na indústria de construção, haverão também situações em que serão pontualmente contratadas empresas especializadas e profissionais em função da exigência de projetos que forem surgindo.

Quanto às questões administrativas a empresa contará com um contabilista em regime parcial que irá organizar todas as transações financeiras. Com o andar do tempo a empresa poderá ter um assistente administrativo e um contabilista a tempo inteiro.

No que diz respeito às questões operacionais, a empresa contará com um Engenheiro Civil, que irá lidar com a gestão e coordenação de projetos/obras, planeamento e orçamentação, e um mestre de obras que irá exercer funções de pedreiro e de recrutamento e coordenação de equipas técnicas para as respetivas obras. Com a evolução da procura por serviços, a empresa irá contratar mais efetivos como técnicos de construção e de hidráulica, canalizadores, pintores, eletricitistas, entre outros.

Relativamente às atividades de marketing e às questões jurídicas e de tecnologias de informação, estas estarão a cargo de profissionais subcontratados.

9.2.2. Funções e responsabilidades

Nesta secção, são descritas as principais funções e responsabilidades dentro da empresa. Devido à fase inicial da empresa e ao desejo de manter uma estrutura organizacional eficiente e bem organizada, algumas funções poderão ser acumuladas pela mesma pessoa. À medida que a empresa cresce e a procura por serviços aumenta, novas contratações poderão ser realizadas para desmembrar essas funções e garantir uma operação mais especializada e eficiente. O quadro das funções e responsabilidades na empresa pode ser consultado no anexo G.

9.2.3. Processos operacionais

Os processos operacionais de uma empresa devem ser meticulosamente planeados para garantir eficiência, qualidade e a satisfação do cliente. Estes processos abrangem desde o primeiro contacto com o cliente até à entrega final dos serviços. A seguir, apresenta-se o processo das operações da empresa (manutenção de melhoria) de um ponto de vista macro:

1. **Primeiro contacto e avaliação inicial:** O cliente entra em contacto para solicitar melhorias específicas. Em seguida, é agendada uma visita para discutir os requisitos do cliente e avaliar o local.
2. **Planeamento e orçamento:** Durante a visita, são discutidas as necessidades e preferências do cliente. Posteriormente, é elaborado um plano detalhado das melhorias e o respetivo orçamento, que é enviado ao cliente.
3. **Execução das melhorias:** Uma vez aprovado o orçamento, é feito o agendamento da obra e a equipa técnica realiza as obras conforme o plano estabelecido.
4. **Finalização e avaliação:** Após a conclusão da obra, é realizada uma vistoria final com o cliente para garantir que todo o trabalho foi executado conforme o esperado. É também registado o *feedback* do cliente para futuras melhorias.

9.2.4. Infraestrutura e equipamentos

O escritório da empresa estará localizado no distrito municipal de kaMpfumo, na cidade de Maputo, uma região reconhecida por abrigar uma grande concentração de escritórios e ser de fácil acesso. Esta localização permite uma maior visibilidade e proximidade com os clientes. O espaço do escritório terá na fase inicial de atividade uma área suficientemente adequada para acomodar as atividades administrativas e técnicas da empresa. O ambiente será bem decorado para garantir que tanto os clientes quanto os colaboradores se sintam confortáveis.

A empresa contará com equipamentos e ferramentas essenciais para a prestação dos serviços de manutenção de edifícios. Estes incluirão ferramentas específicas para canalização, electricidade e carpintaria, além de equipamentos de proteção individual (EPIs) para garantir a segurança dos colaboradores. Deverá ser garantido um mínimo de equipamentos que é exigido de acordo com o regulamento do licenciamento da atividade de empreiteiro de construção civil do Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos.

9.2.5. Parceria estratégica

Viu-se como vantajoso a criação de parcerias estratégicas com mediadores imobiliários para expandir a base de clientes e assegurar um fluxo constante de novos projectos, reduzir o custo de aquisição de clientes e fortalecer a presença da empresa no mercado. A empresa irá identificar mediadores imobiliários bem posicionados no mercado e oferecerá uma comissão por cada projeto conseguido através das suas recomendações. A comissão será baseada no valor total do contrato fechado.

Para assegurar transparência e compromisso de ambos os lados, será elaborado um contrato de parceria claro e detalhado, especificando os termos e condições da colaboração, incluindo a percentagem de comissão, prazos de pagamento e responsabilidades de cada parte.

10. Avaliação Financeira

10.1. Pressupostos

Horizonte temporal

Para a avaliação financeira deste plano de negócio, definiu-se um horizonte de 5 anos. Este período permite que a empresa, sendo nova no mercado, atinja estabilidade operacional, recupere o investimento inicial em equipamentos, e construa uma base sólida de clientes, refletindo o potencial de crescimento do mercado em Maputo.

Taxa de imposto sobre lucros (IRPC)

32%

Taxas de depreciação e amortização

Ativos intangíveis: 33,3%

Ferramentas e utensílios: 25%

Material informático: 25%

Necessidades de fundo de maneio

A empresa não manterá inventários, nem concederá crédito aos clientes, aguardando sempre o pagamento antes de iniciar os trabalhos. Deste modo, será necessário manter uma reserva de tesouraria para cumprir com as obrigações em períodos de ausência de serviços, situação provável devido à alta concorrência no sector. Essas obrigações incluem custos operacionais indiretos, tais como encargos com pessoal, despesas gerais e fornecimentos e serviços externos, entre outras despesas não diretamente relacionadas aos trabalho de manutenção.

Para determinar o investimento em fundo de maneio a cada ano, basear-se-á nos fluxos financeiros de exploração. Caso o fluxo financeiro seja negativo, será considerado o investimento adicional em fundo de maneio para evitar estrangulamento financeiro.

Receitas

A projeção de receitas para uma empresa prestadora de serviços pode ser complexa, especialmente no caso de uma empresa de manutenção de edifícios, dado que cada edifício possui as suas especificidades. Para contornar esta complexidade, será idealizado um projeto

tipo, que consistirá num apartamento cujas características correspondem à generalidade dos apartamentos localizados na cidade de Maputo.

Os trabalhos a serem considerados serão aqueles comumente solicitados durante a realização de uma manutenção de melhoria, tais como pintura, montagem de teto falso, instalação de um novo sistema de iluminação e melhoria do pavimento, conforme apurado nos inquéritos apresentados no capítulo da análise de mercado. A estimativa do orçamento para o projeto tipo será calculada multiplicando-se um fator pela área do apartamento tipo. Esse fator será determinado dividindo o valor do orçamento de uma obra de referência – um apartamento onde foram realizados todos os trabalhos anteriormente mencionados – pela sua área de intervenção (em m²).

Gastos

No presente trabalho, optou-se por separar os custos em diretos e indiretos. Os custos diretos referem-se aos custos das operações de construção, incluindo os custos totais de mão-de-obra, materiais, equipamentos e subempreitadas. Já os custos indiretos consistem naqueles que não estão identificados de forma imediata com os objetos de custo.

Relativamente ao cálculo dos custos indiretos, este releva-se intuitivo. Por outro lado, o cálculo dos custos diretos pode parecer um pouco complexo. Na indústria da construção, a precificação é normalmente feita adicionando-se uma margem (que é, em média de 25%) ao custo direto, sendo esta margem usada para cobrir encargos indiretos e garantir lucro. Deste modo, torna-se fácil determinar os custos diretos associado às obras, com base nas vendas projetadas.

É importante salientar que, em algumas obras, especialmente no início de atividade da empresa, estas serão intermediadas por agentes imobiliários, que irão cobrar uma comissão de 5% sobre o valor total da obra. Esta comissão será considerada um custo direto e incluída no cálculo do resultado líquido da empresa. A percentagem de obras intermediadas por ano foi estimada da seguinte forma:

- 90% no primeiro ano;
- 80% no segundo ano;
- 70% nos restantes anos em estudo.

A redução destas percentagens reflete a expectativa de que a empresa ganhará reputação no mercado e, conseqüentemente, dependerá menos de parcerias com agentes imobiliários, uma vez que desenvolverá maior facilidade em encontrar trabalhos de forma independente.

Estrutura de capital

Numa fase inicial, ou pelo menos durante o horizonte do projeto em estudo, a empresa será financiada por capitais próprios.

10.2. Investimento inicial

Para a componente da criação da empresa foram consideradas todas as taxas decorrentes do processo de registo de uma empresa e do processo de obtenção do alvará para uma empresa de construção de 2ª classe., bem como os custos associados às ferramentas exigidas para a obtenção do alvará para uma empresa de construção de 2ª classe.

Para além do mínimo de ferramentas que é exigido para a obtenção do alvará, foi considerado o investimento numa impressora e um telemóvel. No que diz respeito aos utensílios de escritório, foram incluídos itens básicos como resmas de papel, canetas e outros consumíveis. A tabela correspondente ao mapa do custo do investimento inicial encontra-se na no anexo H.

Notas:

- Não foram considerados móveis para o escritório, uma vez que o espaço de coworking já dispõe de mobiliário adequado.
- Relativamente ao investimento em fundo de maneio, este dependerá da projeção dos fluxos financeiros de cada ano em análise.

10.3. Gastos de depreciação e de amortização

As taxas utilizadas para calcular os gastos de depreciação e de amortização foram baseadas no Decreto n.º 72/2013 de 23 de Dezembro, que regula o regime de amortizações. Estas taxas foram aplicadas aos ativos adquiridos pela empresa (ativos intangíveis, equipamentos, ferramentas e utensílios de escritório). A tabela (nº 2) destes gastos pode ser vista no anexo H.

10.4. Receitas

Para este plano de negócio, foi idealizado um projeto tipo que consiste num apartamento com uma área total de 70 metros quadrados (m²). Os trabalhos a serem realizados neste apartamento incluem:

- Renovação de pisos e paredes
- Revisão de caixilharias
- Renovação do sistema de iluminação

A obra de referência para o cálculo do fator que será usado para estimar o orçamento do projeto tipo, engloba os trabalhos especificados acima. A área do apartamento e o valor do orçamento da obra são de 60 m² e 300.000,00 MZN, respetivamente.

Com base neste projeto tipo, foram feitas as estimativas de vendas para um período de 4 anos (considerando que o horizonte do projeto é de 5 anos, incluindo o ano 0). A estimativa do número de trabalhos realizados por ano é de 10, 12, 14 e 16 respetivamente, tendo-se por base os resultados dos inquéritos feitos no capítulo 4. A estimativa das vendas pode ser conferida na tabela 3 do anexo H.

10.5. Gastos operacionais

A tabela 4 do anexo H apresenta os gastos operacionais da empresa ao longo do horizonte do projeto.

A seguir, são explicados os valores referentes aos custos indiretos:

- **Encargos com pessoal técnico efetivo e administrativo:** Foram considerados os salários e benefícios do Director-Geral e do pedreiro. No futuro, quando a empresa contratar mais funcionários efetivos, os seus salários serão contabilizados neste item. Nesta fase o salário do Director-Geral é próximo do salário mínimo, devido à necessidade de contenção de custos, dadas as incertezas e a alta competitividade do mercado. **Nota:** O salário de outros funcionários exclusivamente afetos às obras está incluído nos custos diretos.
- **Encargos gerais:** Incluem principalmente o aluguer de escritório (espaço de coworking), a compra de consumíveis de escritório e o pagamento a prestadores de serviços de telecomunicações. O uso de um espaço de coworking numa fase inicial é vantajoso em termos de custos.
- **Fornecimentos e serviços externos:** Englobam despesas com contabilidade, marketing e despesas jurídicas.

Notas: No primeiro ano, considerou-se que os serviços de contabilidade e jurídicos, que serão subcontratados, serão necessários apenas no segundo semestre, assumindo-se uma possível ausência de trabalhos no início devido à alta concorrência.

10.6. Projecções financeiras

As projecções financeiras da empresa foram elaboradas com base nos pressupostos e análises detalhados nos subcapítulos anteriores, onde se descreveram as receitas esperadas, os encargos estimados e os investimentos necessários para o início e manutenção das operações.

A Demonstração de Resultados Previsionais (tabela 5 do anexo H) apresenta uma estimativa anual dos rendimentos e gastos da empresa ao longo do horizonte de cinco anos. Por outro lado, o Cash-Flow Global (tabela 6 do anexo H) reflete os fluxos de caixa previstos, englobando tanto os fluxos de exploração como os fluxos de investimentos e financiamento.

10.7. Avaliação financeira

10.7.1. Cálculo da taxa de atualização

Para estimar a taxa de atualização a ser aplicada nos fluxos financeiros projetados, ou seja, a taxa de rentabilidade mínima exigida pelos accionistas, foi utilizado o Modelo de Avaliação de Ativos Financeiros, mais conhecido por CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que tem a seguinte fórmula (Soares et al., 2015):

$$K_{Si}=R_F+\text{prémio risco} \quad (1)$$

R_F – Taxa de rentabilidade de investimentos sem risco

Prémio de risco = $(R_F - R_M) \times \beta_i$

Beta (β_i) – Risco associado à empresa i

Taxa de rentabilidade de investimentos sem risco (R_f)

Em mercados desenvolvidos, considera-se o rendimento de títulos do governo de longo prazo (como por exemplo os títulos do Tesouro dos EUA) como a R_F . Contudo, em países emergentes como Moçambique, os títulos do governo incorporam um elevado risco de crédito, o que os torna inadequados como medida de uma taxa de rentabilidade de investimentos sem risco. Portanto, é necessário ajustar a taxa nominal para refletir uma taxa de rentabilidade de investimentos sem risco mais precisa.

Para este cálculo, foi utilizada a taxa nominal de uma obrigação do tesouro de Moçambique com maturidade de 10 anos (Setembro de 2023), que é de 16%, e ajustada subtraindo-se o *default spread* específico do país. De acordo com (Damodaran, 2024) o *default spread* para Moçambique, classificado como Caa2 pela Moody's, é de 9,81%. Assim, R_F ajustada foi calculada da seguinte forma:

$$R_F = 16\% - 9,81\%$$

$$R_F = 6,19\%$$

Beta (β_i)

O beta reflete a variabilidade da rentabilidade das acções da empresa i face à rentabilidade da carteira de mercado (R_m). No presente caso, foi utilizado o beta do sector da construção ajustado para mercados emergentes, fornecido pelo professor Damodaran, que é igual a 1.

Prémio de risco do mercado de capitais

Representa o retorno adicional que os investidores exigem para investir em acções, em vez de títulos livres de risco. Para o Professor Damodaran o prémio de risco para países emergentes pode ser calculado através da seguinte fórmula (Damodaran Aswath, 2012):

$$\text{Equity risk premium} = \text{Base premium for mature equity market} + \text{Country premium} \quad (2)$$

De acordo com as estimativas do Professor Damodaran (Damodaran, 2024), o prémio de risco para Moçambique é de 17,77%.

Cálculo final da taxa de atualização

Com todos os componentes definidos e substituindo a fórmula do CAPM, tem-se 23,96% como taxa de atualização.

10.7.2. Cálculo da VAL e do TIR

Com a taxa de atualização calculada, foi possível proceder à avaliação da viabilidade do projeto através do cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL) e da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR). Os cálculos destes indicadores encontram-se na tabela 7 do anexo H, onde se verificou um VAL positivo e uma TIR superior à taxa de atualização.

10.8. Análise de Sensibilidade

Para avaliar a viabilidade financeira da empresa em diferentes cenários, foram considerados dois cenários adicionais, além da situação neutra (Woiler & Mathias, 2008):

- Cenário pessimista: Redução de 10% na receita anual estimada para os anos em análise, resultante de descontos aplicados ou de uma demanda inferior à prevista.
- Cenário otimista: Aumento de 10% na receita anual estimada para os anos em análise, decorrente de um crescimento na demanda.

Os resultados destes cenários encontram-se nas tabelas 8 e 9 do anexo H. Em ambos cenários, o VAL manteve-se positivo e a TIR superior à taxa de atualização.

11. Conclusões

Concluída a avaliação financeira da empresa de manutenção de edifícios na cidade de Maputo, apresentam-se as principais conclusões retiradas ao longo deste trabalho.

O estudo de mercado indicou que o ambiente externo, considerando os contextos político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal, é favorável ao estabelecimento da futura empresa. No entanto, a atratividade dos serviços de manutenção varia conforme o segmento de mercado. A manutenção preventiva revelou-se bastante promissora, sobretudo para os edifícios novos e para clientes empresariais, de acordo com a análise do modelo das 5 forças de Porter. Por outro lado, o segmento de manutenção de melhoria mostrou-se menos atrativo devido à elevada concorrência.

Inicialmente, o objetivo do projeto era focar exclusivamente na manutenção preventiva de edifícios residenciais, devido à dificuldade de obtenção de dados sobre outros tipos de edifícios, como comerciais, industriais e para fins especiais. No entanto, verificou-se que a manutenção preventiva ainda não é uma prática comum no segmento residencial, levando à decisão de iniciar com a oferta de serviços de manutenção de melhoria, direcionados principalmente para edifícios residenciais e comerciais. Esta abordagem visa permitir à empresa adaptar-se rapidamente às tendências do mercado e à evolução do poder de compra dos consumidores, preparando o terreno para a oferta gradual de serviços de manutenção preventiva.

Embora o mercado de manutenção de melhoria apresente desafios, a empresa pode adotar estratégias para mitigar a competitividade. Entre essas estratégias, destacam-se:

- Aposta forte em marketing digital, aproveitando a lacuna deixada pela concorrência;
- Criação de uma estrutura organizacional flexível que facilite a adaptação às necessidades do mercado e promova uma eficiente contenção de custos;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com agentes imobiliários, que possuem um contacto frequente com o público-alvo.

Após a definição do marketing mix e do plano organizacional, realizou-se a avaliação financeira, que demonstrou a viabilidade económica do projeto com um Valor Atualizado Líquido (VAL) de 235.721,06 MZN e uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 88%, significativamente acima da taxa de atualização de 23,96%. Mesmo em um cenário pessimista, com uma redução de 10% nas estimativas de vendas anuais, o VAL manteve-se positivo (123.618,61 MZN) e a TIR foi de 58%, ainda superior à taxa de atualização. Em um cenário otimista, com um aumento de 10% nas vendas, o VAL subiu para 327.510,70 MZN e a TIR alcançou 114%.

Esses resultados reforçam a viabilidade do projeto e justificam o investimento na empresa, mesmo diante de um mercado competitivo.

12. Referências Bibliográficas

- African Development Bank. (2023). *Perspetiva Económica de Moçambique*. African Development Bank. <https://www.afdb.org/pt/paises-africa-austral-mocambique/perspetiva-economica-de-mocambique>
- Almeida, P. F. M. S. (2010). *GESTÃO DE EDIFÍCIOS - Análise de Registos de Grandes Intervenções Não Previstas*. <http://www.fe.up.pt>
- Assembleia da República de Moçambique. (2023). *Comunicado de Imprensa - MOÇAMBIQUE CRIOU BASES PARA SER COMPETITIVO, SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO*. Assembleia Da República de Moçambique. <https://parlamento.mz/?p=10051>
- Atkin, B., & Brooks, A. (2021). Total Facility Management. In *Wiley Blackwell* (Vol. 2003, Issue 0404).
- Ben-Daya, M., Kumar, U., & Murthy, D. N. P. (2016). Introduction to maintenance engineering modeling, optimization and management. In *John Wiley & Sons*. <https://doi.org/10.1002/9781118926581>
- Cardoso, L. (2021). *Estratégia e Competitividade* (5th ed.).
- Chanter, B., & Swallow, P. (2007). Building Maintenance Management. In *Blackwell Publishing* (Second). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1108/eb006688>
- Chotipanich, S. (2004). Positioning facility management. *Facilities*, 22(13/14), 364–372. <https://doi.org/10.1108/02632770410563086>
- Dadosmundiais.com. (2024). *Clima em Moçambique*. <https://www.dadosmundiais.com/africa/mocambique/clima.php>
- Damodaran, A. (2024). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran Aswath. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Department of Trade and Industry. (2004). Construction Statistics Annual. In *The Stationery Office*.
- Gallaher, M. P., O'Connor, A. C., Dettbarn, J. L., & Gilday, L. T. (2004). Cost Analysis of Inadequate Interoperability in the U.S. Capital Facilities Industry. *Nist*, 1–210. <https://doi.org/10.6028/NIST.GCR.04-867>
- Gonçalves, H. (2020). *Gestão da manutenção na indústria 4.0*.
- Griswold, R. (2008). Property Management Kit for Dummies. In *Wiley Publishing, Inc* (2nd

ed.).

Institute of Workplace and Facilities Management. (2023). *What is workplace and facilities management?* <https://www.iwfm.org.uk/about/what-is-workplace-and-facilities-management.html>

International Facility Management Association. (2023). *What is Facility Management?* <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/>

IPQ. (2007). *NP EN 13306 - Terminologia da Manutenção*.

Kyle, R. C., Spodek, M. S., & Baird, F. M. (2017). Property Management. In *DF Institute, Inc.* <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-809487-7.00001-2>

Martin, D. M. (2006). *The A-Z of Facilities and Property Management*. <https://books.google.com/books?id=wwXa-SiN2eUC&pgis=1>

Ministério da Terra e Ambiente. (2020). *Mudanças Climáticas*. Ministério Da Terra e Ambiente. <https://www.mta.gov.mz/mudancas-climaticas/mudancas-climaticas/>

Mobley, R. K., Higgins, L. R., & Wikoff, D. J. (2008). *Maintenance Engineering Handbook*.

Muchiri, P., Pintelon, L., Gelders, L., & Martin, H. (2011). Development of maintenance function performance measurement framework and indicators. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.039>

Oliveira, F. M. F. (2022). *Melhoria das práticas de gestão da manutenção e implementação de um software CMMS numa empresa do setor têxtil*.

Santos, A. (2017). *Manutenção predial e reabilitação de edifícios*. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/7895>

Seeley, I. (1987). *Building maintenance*.

Soares, I., Couto, J., Moreira, J., & Pinho, C. (2015). *Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projectos* (Edições Sílabo (ed.)).

Trading Economics. (2023a). *Mozambique GDP Annual Growth Rate*. Trading Economics. <https://tradingeconomics.com/mozambique/gdp-growth-annual>

Trading Economics. (2023b). *Mozambique Inflation Rate*. Trading Economics. <https://tradingeconomics.com/mozambique/inflation-cpi>

Trading Economics. (2023c). *Mozambique Interest Rate*. Trading Economics. <https://tradingeconomics.com/mozambique/interest-rate>

Woiler, S., & Mathias, W. (2008). *Projetos: Planejamento - Elaboração - Análise*.

World Bank. (2023). *Actualidade Económica de Moçambique: O Papel dos Serviços no Crescimento Económico e Geração de Empregos*. World Bank. <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2023/03/10/mozambique-afe->

economic-update-why-services-matter-for-growth-jobs

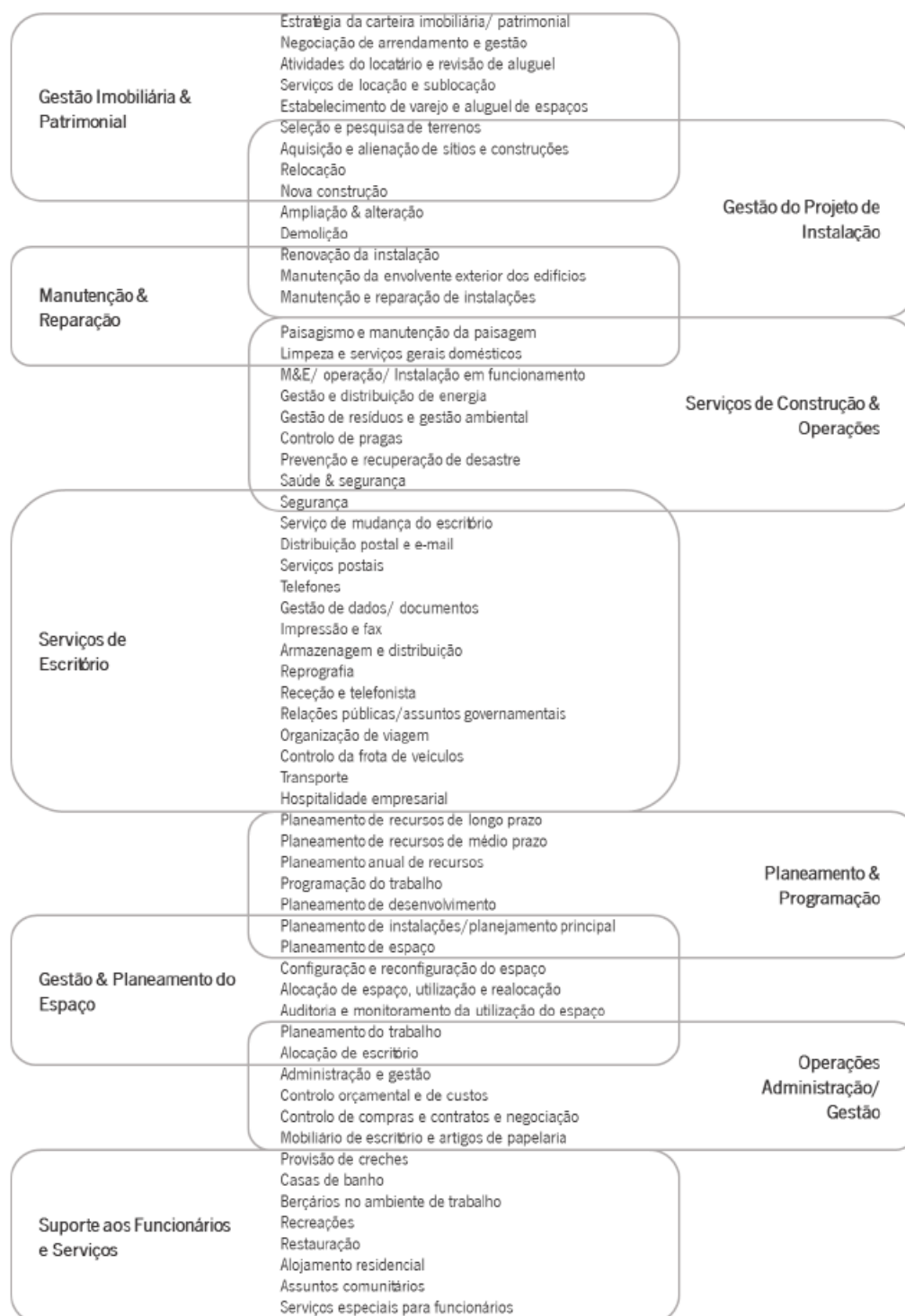
Zawawi, Z. A., Khalid, M. K. A., Ahmad, N. A., Zahari, N. F., & Salim, N. A. A. (2016).

Operation and Maintenance in Facilities Management Practices: A Gap Analysis in Malaysia. *MATEC Web of Conferences*, 66.

<https://doi.org/10.1051/matecconf/20166600116>

Anexos

ANEXO A – CAMPOS DE ATUAÇÃO DO GESTOR DE INSTALAÇÕES

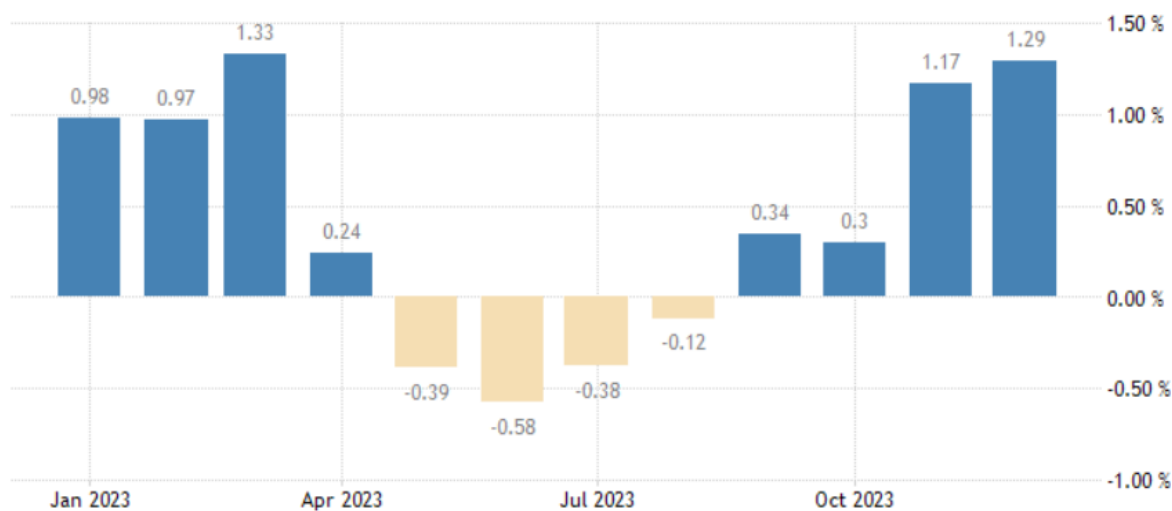


ANEXO B – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

1. Evolução do PIB em Moçambique nos últimos 10 anos (Fonte: Trading Economics | Instituto Nacional de Estatística – Moçambique)



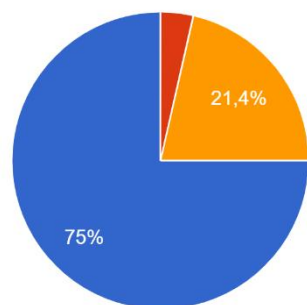
2. Taxa de inflação mensal de 2023 (Fonte: Trading Economics | Instituto Nacional de Estatística – Moçambique)



ANEXO C – INQUÉRITO AOS RESPONSÁVEIS PELOS ASSUNTOS DE MANUTENÇÃO EM EDIFÍCIOS RESIDENCIAIS

Qual é a localização do edifício?

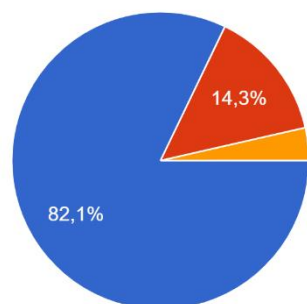
28 respostas



- Distrito de KaMpfumo (Central A, B e C; Alto Maé A e B; Malhangalene A e B; Polana Cimento A e B, Coop e Somm...)
- Distrito Urbano de KaMaxaquene (Mafalala; Maxaquene A, B, C e D; Polana Caniço A e B e Urbanização)
- Distrito Urbano de KaMavota (Mavalane A e B; FPLM; Hulene A e B; Ferroviário; Laulane; 3 de Fevereiro; Mahotas, Alb...)
- Outro

Qual é o material de construção de cobertura do edifício?

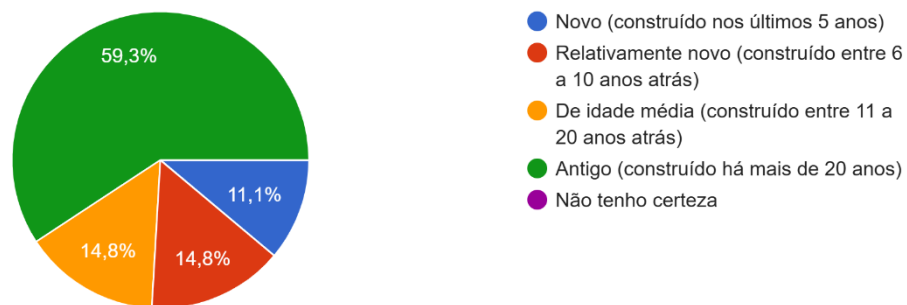
28 respostas



- Laje de betão
- Telhas
- Outro

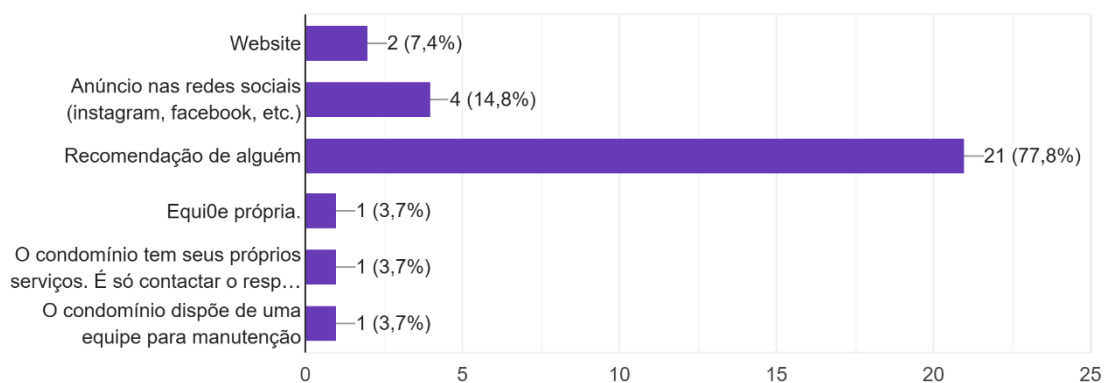
Qual é a condição do edifício?

27 respostas



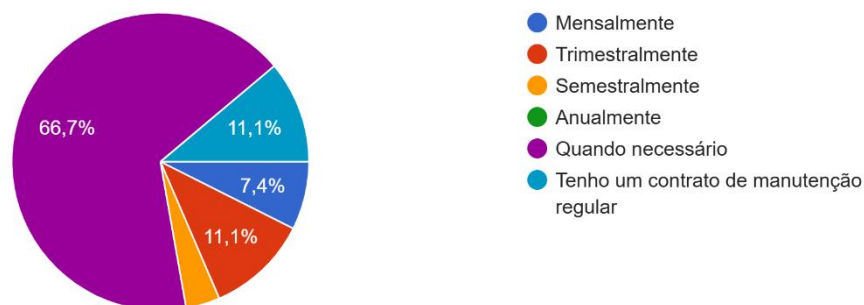
Quando necessita de serviços de manutenção, como costuma procurar por prestadores de serviço?

27 respostas



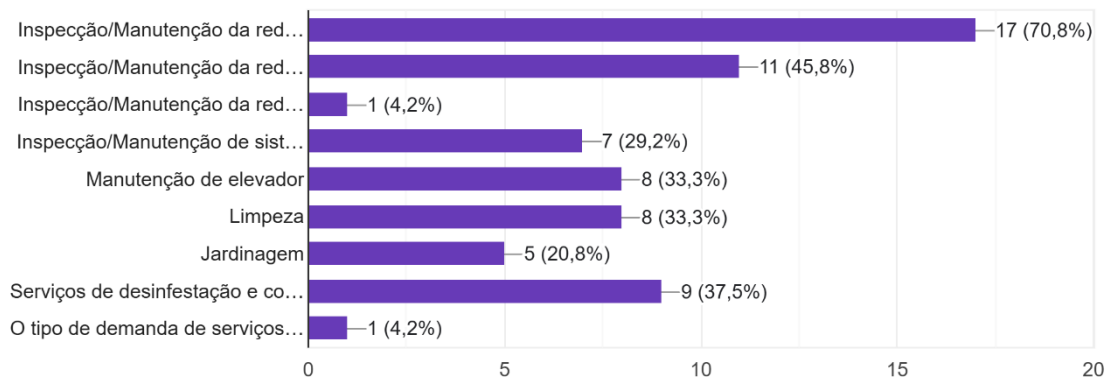
Com que frequência geralmente precisa de serviços de manutenção?

27 respostas



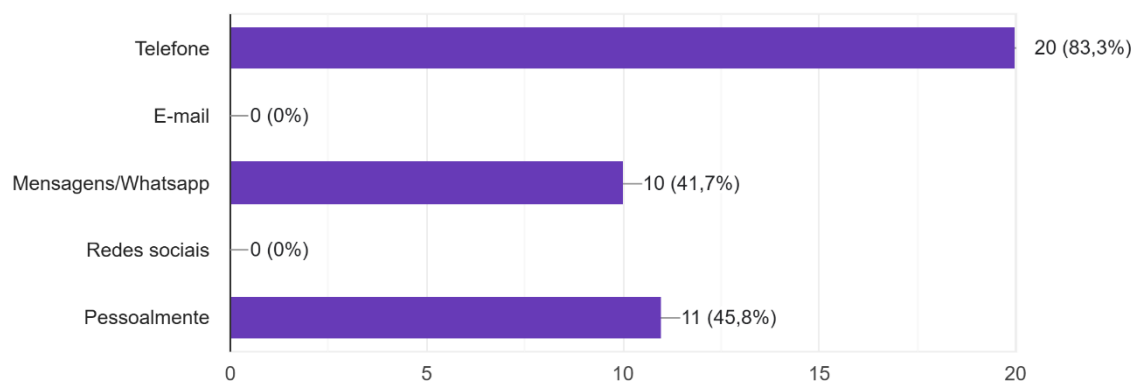
Quais tipos de serviços de manutenção costuma solicitar?

24 respostas



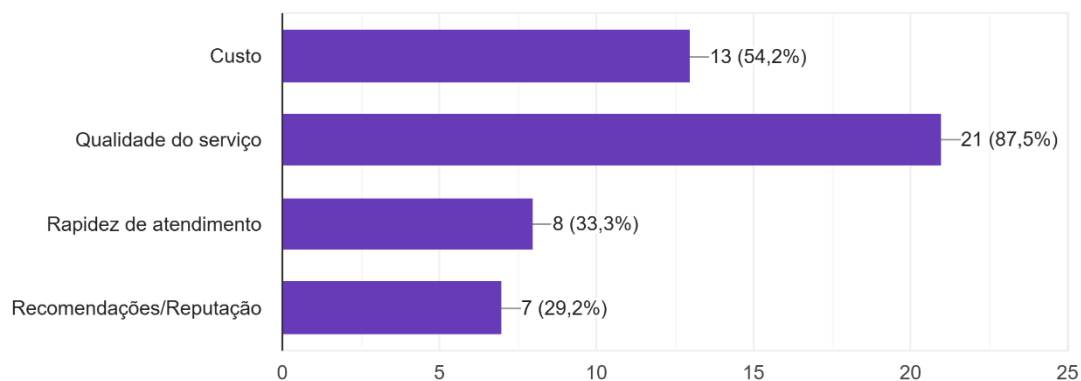
Como prefere se comunicar e contratar serviços de manutenção?

24 respostas



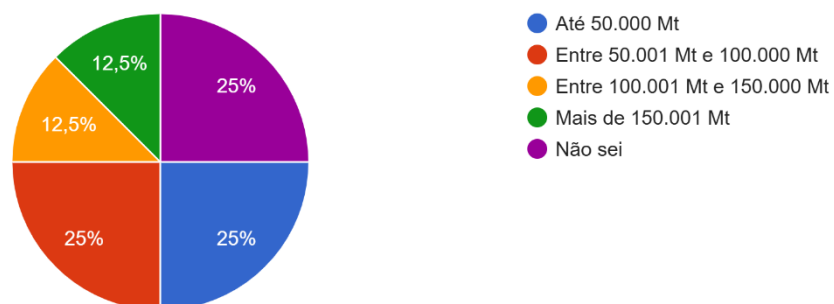
Quais factores são mais importantes ao escolher um prestador de serviços de manutenção?

24 respostas



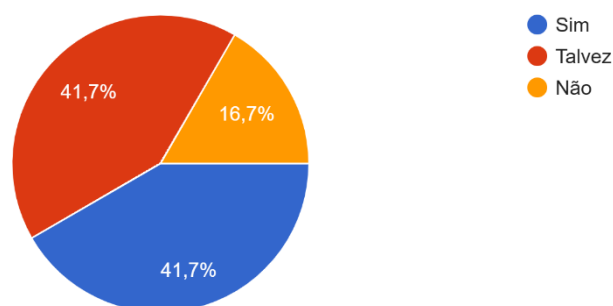
Quanto gasta por ano, em média, com a manutenção?

24 respostas



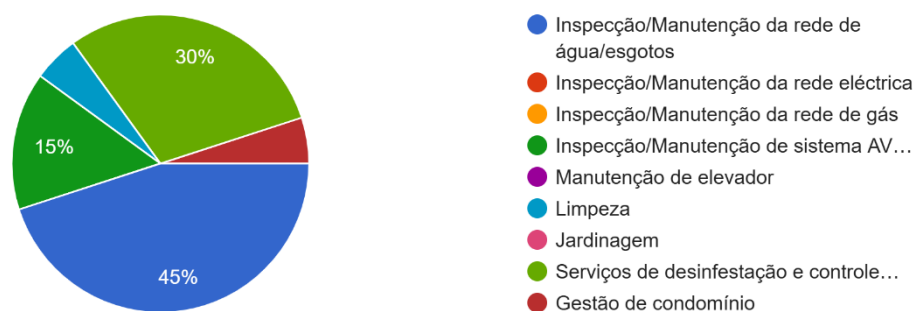
Teria interesse em um contrato anual de manutenção para os espaços comuns do edifício?

24 respostas



Se expressou interesse em contrato anual de manutenção (respondeu "Sim" ou "Talvez"), quais serviços gostaria que fossem incluídos?

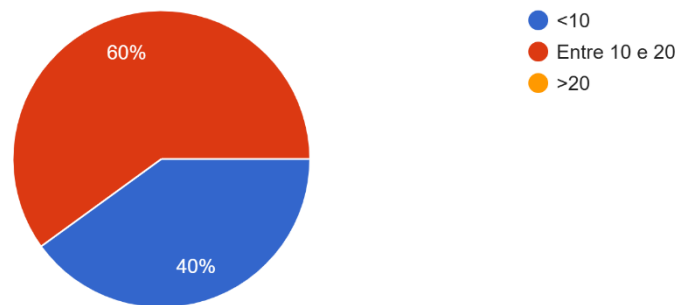
20 respostas



ANEXO D – INQUÉRITO AOS AGENTES IMOBILIÁRIOS

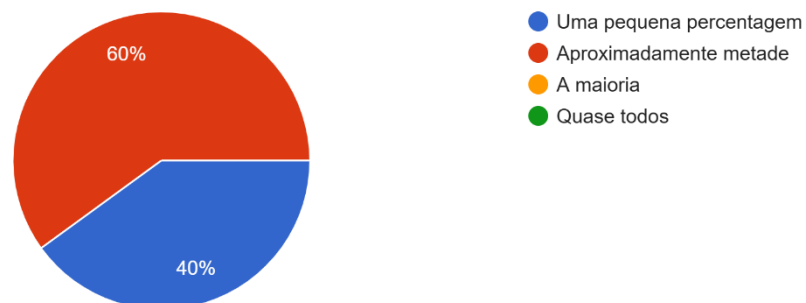
Quanto negócios de venda ou locação de imóveis você consegue fechar, em média, por ano?

20 respostas



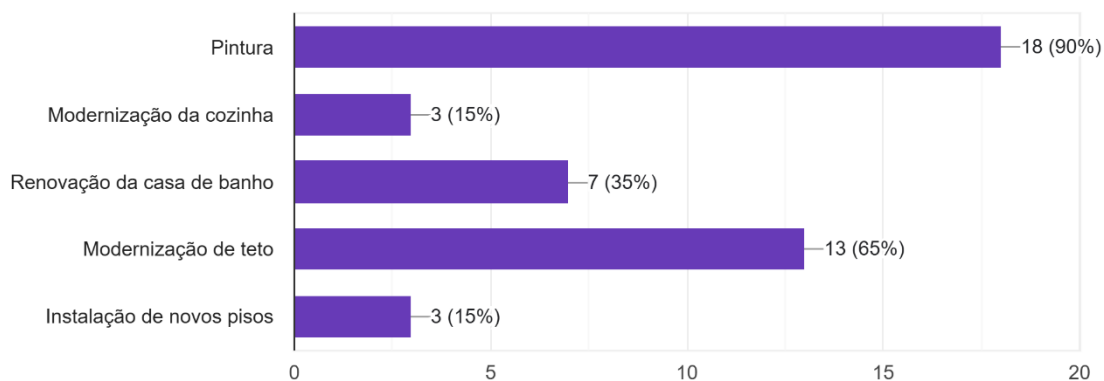
Dos clientes que você ajuda a encontrar um imóvel, quantos expressam interesse em realizar melhorias ou obras?

20 respostas



Quais tipos de melhorias ou obras são mais comumente solicitadas pelos clientes?

20 respostas



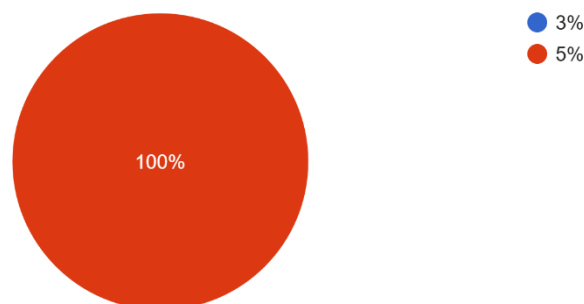
Qual é a sua opinião sobre recomendar uma empresa de manutenção confiável aos seus clientes em troca de uma comissão correspondente a uma percentagem do valor da obra?

20 respostas



Caso esteja interessado em uma parceria, qual percentagem de comissão consideraria justa para as referências feitas?

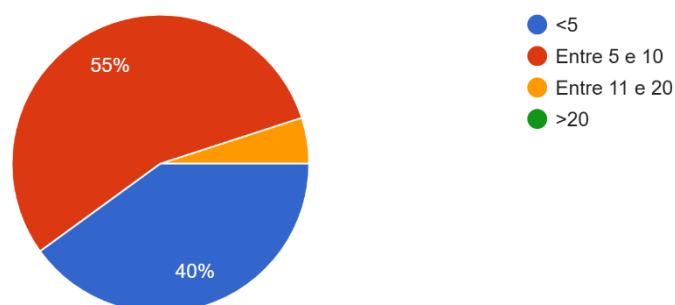
20 respostas



ANEXO E – INQUÉRITO AOS EMPREITEIROS

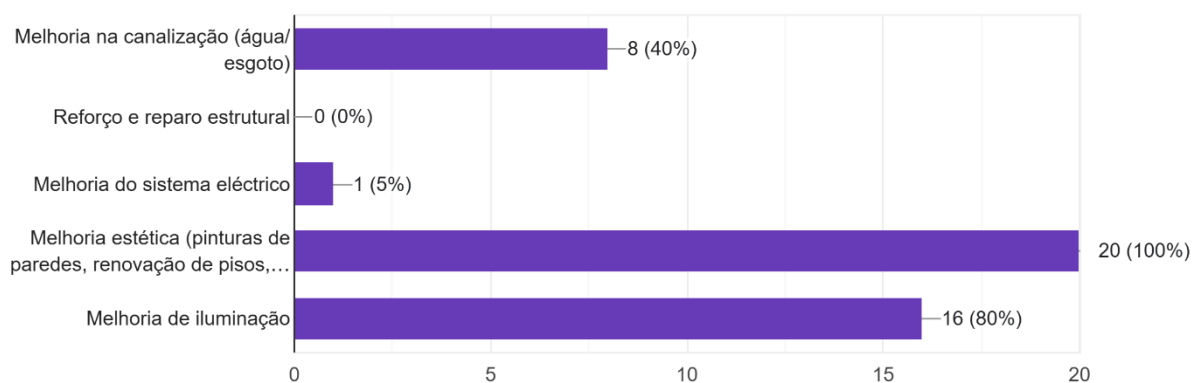
Quantas obras de reabilitação/remodelação tem feito por ano (em média) ?

20 respostas



Quais os tipos de trabalho mais solicitados nessas obras de reabilitação/remodelação?

20 respostas



ANEXO F – PLANO DE MARKETING

Calendário de marketing em redes sociais

JULHO

Data	Plataforma	Tipo de publicação	Conteúdo	Hora	Notas
07/07/2024	Instagram	Feed	Benefícios da iluminação LED	07:00 p.m	-
10/07/2024	Instagram	Story	Execução de trabalhos	08:30 a.m	Uma sequência de 5 stories
14/07/2024	Instagram	Feed	Benefícios da renovação estética para venda/arrendamento	09:30 a.m	-
17/07/2024	Instagram	Reels	Transformação de ambientes com reformas	06:00 p.m	Mostrar "Antes e Depois"
20/07/2024	Instagram	Story	Dicas rápidas de manutenção de verão	05:00 p.m	Utilizar formato de carrossel de imagens
25/07/2024	Instagram	Reels	Tour virtual de um projeto de renovação concluído	07:00 p.m	Utilizar músicas populares
27/07/2024	Instagram	Feed	Promoção especial para o mês de x	12:00 p.m	-
29/07/2024	Instagram	Live	Secção de perguntas e respostas sobre manutenção	04:00 p.m	Anunciar com antecedência para atrair mais audiência
31/07/2024	Instagram	Story	Feedback de clientes	08:00 a.m	-

ANEXO G – PLANO ORGANIZACIONAL

FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

ÁREA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADES	NOTAS
GESTÃO	Director Geral	Tomada de decisões estratégicas a nível de todas as áreas da empresa. É um engenheiro civil e portanto irá dar o seu contributo na área operacional. Também será responsável pela gestão dos recursos humanos, das finanças e das áreas de vendas e marketing.	Com o crescimento da empresa, parte dessas actividades serão atribuídas a novos funcionários.
OPERACIONAL (MANUTENÇÃO DE MELHORIA)	Técnico de construção	Função assumida pelo Director Geral. Será responsável pela elaboração de orçamentos e todas actividades relacionadas com a coordenação e gestão de obras.	Na fase inicial, esta função será assumida pelo Director Geral, que é formado em Engenharia Civil. Eventualmente poderá ser substituído por um técnico de construção.
	Mestre de obras	É um pedreiro com experiência em construção e que entende de forma generalizada as diferentes especialidades de um edifício. Será responsável pelo recrutamento de equipas para obras e pela sua coordenação.	-
ADMINISTRATIVO- FINANCEIRA	Contabilista	Responsável pela gestão financeira da empresa, incluindo contabilidade, relatórios financeiros e conformidade fiscal.	Na fase inicial, esta função poderá ser subcontratada. Com o crescimento da empresa, será contratado um contabilista em tempo integral.
	Assistente administrativa	Responsável por funções administrativas, como atendimento telefónico, agendamento de reuniões e manutenção de registos.	Será contratado depois que a empresa se firmar no mercado e apresentar um volume de negócio considerável

ANEXO H – AVALIAÇÃO FINANCEIRA

1. MAPA DO CUSTO DO INVESTIMENTO INICIAL (VALORES EM METICAIS)

Ano	0	1	2	3	4
Descrição					
Criação da empresa	70.000,00				
Equipamentos e ferramentas	50.000,00				
Utensílios de escritório	1.200,00				
Investimento NFM	0,00	(*)	(*)	(*)	(*)
Custo do investimento	121.200,00	(*)	(*)	(*)	(*)

2. GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO

Componentes	Taxa	Valor aquisição	Amortização			
			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Criação da empresa	33,3%	70.000,00	23.310,00	23.310,00	23.310,00	70,00
Equipamentos e ferramentas	25,0%	50.000,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Utensílios de escritório	25,0%	1.200,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação do período			36.110,00	36.110,00	36.110,00	12.870,00
Valor contabilístico		121.200,00	85.090,00	48.980,00	12.870,00	0,00

3. ESTIMATIVA DE VENDAS (VALORES EM METICAIS)

Ano	1	2	3	4
Número de obras	10	12	14	16
Preço de cada obra (MZN)	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Venda total (MZN)	3.500.000,00	4.200.000,00	4.900.000,00	5.600.000,00

4. GASTOS OPERACIONAIS (VALORES EM METICAIS)

Descrição \ Ano	0	1	2	3	4
CUSTOS DIRECTOS					
Custos das operações de construção	-	2.800.000,00	3.360.000,00	3.920.000,00	4.480.000,00
Comissão de agentes imobiliários	-	157.500,00	168.000,00	171.500,00	196.000,00
CUSTOS INDIRECTOS					
Despesas com pessoal técnico efetivo e administrativo	-	276.000,00	276.000,00	276.000,00	276.000,00
Fornecimentos e serviços externos	-	88.400,00	138.400,00	138.400,00	138.400,00
Despesas gerais	-	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00
TOTAL DE GASTOS	-	3.423.900,00	4.044.400,00	4.607.900,00	5.192.400,00

5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROVISIONAL (VALORES EM METICAIS)

Descrição \ Ano	0	1	2	3	4
RENDIMENTOS					
Vendas	-	3.500.000,00	4.200.000,00	4.900.000,00	5.600.000,00
TOTAL DE RENDIMENTOS	-	3.500.000,00	4.200.000,00	4.900.000,00	5.600.000,00
GASTOS					
Custos diretos	-	2.957.500,00	3.528.000,00	4.091.500,00	4.676.000,00
Custos indiretos	-	466.400,00	516.400,00	516.400,00	516.400,00
Depreciações do período	-	36.110,00	36.110,00	36.110,00	12.870,00
TOTAL DE GASTOS	-	3.460.010,00	4.080.510,00	4.644.010,00	5.205.270,00
Resultados antes do imposto	-	39.990,00	119.490,00	255.990,00	394.730,00
Matéria coletável	-	39.990,00	119.490,00	255.990,00	394.730,00
Imposto (32%)	-	12.796,80	38.236,80	81.916,80	126.313,60
RESULTADO LÍQUIDO PROVISIONAL	-	27.193,20	81.253,20	174.073,20	268.416,40

6. CASH-FLOW GLOBAL (VALORES EM METICAIS)

Descrição \ Ano	0	1	2	3	4
Resultado líquido provisional		27.193,20	81.253,20	174.073,20	268.416,40
Depreciações do período		36.110,00	36.110,00	36.110,00	12.870,00
Cash-flow de exploração		63.303,20	117.363,20	210.183,20	281.286,40
Investimento em ativo fixo	121.200,00				
Investimento em ativo corrente (NFM)		0,00	0,00	0,00	0,00
Valor residual fixo		0,00	0,00	0,00	0,00
Valor do residual do ativo corrente (NFM)		0,00	0,00	0,00	0,00
Cash-flow global	-121.200,00	63.303,20	117.363,20	210.183,20	281.286,40

7. CASH-FLOW GLOBAL (VALORES EM METICAIS)

Ano	0	1	2	3	4
Descrição					
Cash-flow global	-121.200,00	63.303,20	117.363,20	210.183,20	281.286,40
Taxa de Atualização x%	0,2396				
CFG atualizados	-121.200,00	51.067,44	76.378,09	110.345,16	119.130,36
Valor atualizado líquido (VAL)	235.721,06				
Taxa interna de rentabilidade (TIR)	88%				

8. CASH-FLOW GLOBAL - CENÁRIO PESSIMISTA (VALORES EM METICAIS)

Ano	0	1	2	3	4
Descrição					
Cash-flow global	-121.200,00	21.850,00	79.283,20	170.913,20	202.746,40
Taxa de Atualização x%	0,2396				
CFG atualizados	-121.200,00	17.626,65	51.596,24	89.728,60	85.867,12
Valor atualizado líquido (VAL)	123.618,61				
Taxa interna de rentabilidade (TIR)	58%				

9. CASH-FLOW GLOBAL - CENÁRIO OTIMISTA (VALORES EM METICAIS)

Ano	0	1	2	3	4
Descrição					
Cash-flow global	-121.200,00	100.193,20	155.443,20	249.453,20	320.556,40
Taxa de Atualização x%	0,2396				
CFG atualizados	-121.200,00	80.827,04	101.159,95	130.961,72	135.761,99
Valor atualizado líquido (VAL)	327.510,70				
Taxa interna de rentabilidade (TIR)	114%				